

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA ZILDA CASTRO SANTOS WELTER

**TIPOLOGIAS DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS**

CURITIBA

2019

MARIA ZILDA CASTRO SANTOS WELTER

**TIPOLOGIAS DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO
MÚLTIPLO DE CASOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Rocha
Fernandes

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

W464t Welter, Maria Zilda Castro Santos
2019 Tipologias da educação corporativa : um estudo múltiplos de casos / Maria Zilda Castro Santos Welter ; orientador: Bruno Rocha Fernandes. – 2019. 189 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019
Bibliografia: f. 102-106

1. Pessoal – Treinamento. 2. Capacidade de aprendizagem. 3. Tecnologia educacional. I. Fernandes, Bruno Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.3124

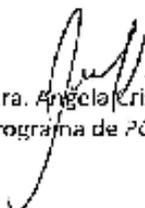
TERMO DE APROVAÇÃO

TIPOLOGIAS DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

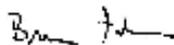
Por

MARIA ZILDA CASTRO SANTOS WELTER

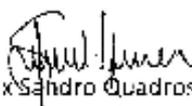
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



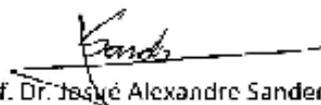
Prof.ª Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Orientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Examinador



Prof. Dr. Jesué Alexandre Sander
Examinador

Dedico este trabalho à minha filha Laura
que é a minha força, luz e alegria, ao
Antoninho que me apoiou imensamente
nesta difícil jornada e à minha avó Noemi
(*in memoriam*), minha primeira professora
e importante fonte de inspiração e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos e resiliência durante este período.

A CAPES pela bolsa e tornar possível que eu realizasse meu sonho.

Aos meus pais Lucia e Carlos e ao meu irmão Bruno por sempre me incentivarem a estudar e ser uma pessoa melhor. Amo vocês.

Ao Antoninho pela ajuda, por ser paciente em tantas madrugadas sacrificadas e estar presente em momentos importantes, especialmente com a nossa filha. Amo te.

Aos meus amigos por me ouvirem e serem compreensivos na minha ausência. Aos meus especiais Carine Diamante, Paulo, Paula, Jonath, Carine Vieira e Tia Cris por me apoiarem tanto nesta difícil jornada. Sou feliz porque tenho vocês.

A amiga Paola Ferreira por me incentivar a realizar em primeiro lugar o mestrado, e por sempre me aconselhar em momentos tão importantes e delicados nesta jornada. Obrigada pelo carinho.

Ao meu querido orientador Bruno por ser sempre paciente, elegante, objetivo e com tantas qualidades que não daria para pôr em palavras. Obrigada por ser uma verdadeira inspiração para mim como profissional e pessoa.

Ao professor Alex Weymer em especial, pela gentileza, humildade, sabedoria e inspiração. Uma das pessoas que tive o maior privilégio e sorte de encontrar durante o mestrado. Obrigada pelos conselhos e ser um verdadeiro exemplo na docência e comunicação.

A Michele Radke pela amizade e tanta ajuda com o orientador. Obrigada por emprestar o ouvido em tantos momentos de dificuldade, sempre lidando com muito profissionalismo, beleza e elegância. Você é a minha diva preferida.

Aos meus professores por ampliar meus horizontes e fazer da pesquisa científica uma verdadeira paixão. Obrigada Cristiano Oliveira, Paulo Baptista, Eduardo Damião, Paulo Mussi e Alboni Vieira pela imensa contribuição na minha jornada e das diversas trocas envolvidas.

Aos meus colegas de turma de 2017, em especial Cecília Berger, Carolina Galli, Gleycianne Rodrigues, Caio Camargo, Leandro Lacerda, Tatiana Aracema, Leandro Figueira e todos os colegas da turma de 2018 por abrilhantarem os meus dias no PPAD.

Aos entrevistados que contribuíram de forma tão importante e especial, Rubens, Daniela, Antônio, Daniele, João, Erika, Karen, Renata e Sidney minha imensa gratidão a vocês que tornaram este trabalho possível.

“Imparare non stanca mai la mente. ”

(Aprender nunca cansa a mente)

(DA VINCI, LEONARDO)

RESUMO

A aprendizagem dos profissionais encontra-se num ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, com o incremento do uso de novas tecnologias e ferramentas digitais para dar mais velocidade e acompanhar o ritmo globalizado exigido no mercado de trabalho. Com o passar dos anos, a educação corporativa foi evoluindo sob a ótica das formas de aprendizado (metodologias e filosofias) e principalmente na esfera tecnológica (uso de ferramentas digitais) para atender uma expectativa de aprendizado eficiente dos profissionais, em um mercado cada vez mais exigente e multidisciplinar. E para que a instrução nas universidades corporativas fosse aplicada de forma eficaz e veloz, diversas empresas fizeram o uso de ferramentas e modelos de ensino para qualificação dos colaboradores na organização. O uso destas novas tecnologias tem sido cada vez mais necessário para atender o aprendizado de uma maneira mais rápida e colaborativa, considerando os aspectos da nova era de aprendizado digital nas empresas. Concomitante e de forma inerente, surgiu a necessidade de um estudo para explicar a evolução tecnológica educacional e suas diversas ferramentas digitais aplicadas ao longo do tempo na educação corporativa. A partir de um estudo global realizado em 2017, foi proposta uma tipologia com níveis de maturidade da educação corporativa, em um estudo múltiplo de casos para entender a influência de tecnologias educacionais para o treinamento e desenvolvimento. A conclusão do estudo mostrou que a tipologia revela poder explicativo em relação às práticas de L&D, à medida que as organizações investigadas adotaram as práticas preconizadas no modelo em períodos próximos ao que o modelo propõe. Porém, à medida que se avança na linha do tempo, a adoção das práticas pelas empresas manifesta-se em menor intensidade.

Palavras-chave: educação corporativa; tecnologias educacionais; *learning and development*; níveis de maturidade; resultados organizacionais.

ABSTRACT

Professional learning is in an increasingly competitive and challenging environment, with the increasing use of new technologies and digital tools to speed up and keep pace with the globalized pace required in the job market. Over the years, corporate education has evolved from the perspective of forms of learning (methodologies and philosophies) and especially in the technological sphere (use of digital tools) to meet the expectation of efficient learning of professionals in an increasingly market. demanding and multidisciplinary. And so that instruction in corporate universities was applied effectively and quickly, several companies made use of teaching tools and models to qualify employees in the organization. The use of these new technologies has been increasingly necessary to meet learning faster and more collaboratively, considering the aspects of the new age of digital learning in companies. Concomitantly and inherently, there was a need for a study to explain the technological evolution of education and its various digital tools applied over time in corporate education. From a global study conducted in 2017, a typology with maturity levels of corporate education was proposed, in a multiple case study to understand the influence of educational technologies for training and development. The conclusion of the study showed that the typology reveals explanatory power regarding the L&D practices, as the investigated organizations adopted the practices recommended in the model in periods close to what the model proposes. However, as the time line progresses, the adoption of the practices by companies becomes less intense.

Key-words: corporative education; educational technologies; learning and development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Eficácia do Treinamento de Sitzmann e Weinhardt.....	29
Figura 2 – Código por Contexto Tecnológico - Atlas TI.....	46
Figura 3 – Códigos por Geração L&D - Atlas TI	47
Figura 4 – Formato de Instrução da Energia - Atlas TI	52
Figura 5 – Sistemas da Energia - Atlas TI	57
Figura 6 – Nuvem de palavras sistemas da Energia – Atlas TI	58
Figura 7 – Tipologia atual – Maturidade da EC da Energia	62
Figura 8 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais da Energia	64
Figura 9 – Filosofia da Volvo do Brasil - Atlas TI	69
Figura 10 – Público-alvo da Volvo do Brasil - Atlas TI	71
Figura 11 – Sistemas da Volvo do Brasil - Atlas TI	73
Figura 12 – Tipologia atual – Maturidade da EC da Volvo do Brasil	77
Figura 13 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais da Volvo do Brasil	78
Figura 14 – Filosofia do Sebrae PR - Atlas TI	85
Figura 15 – Sistemas do Sebrae PR - Atlas TI	89
Figura 16 – Tipologia atual – Maturidade da EC do Sebrae Paraná	96
Figura 17 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais do Sebrae Paraná.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre T&D tradicional e universidade corporativa.....	18
Quadro 2 - Tipologias dos níveis de maturidade da Educação Corporativa.....	22
Quadro 3 – Dimensão de Desempenho Organizacional e seus indicadores	27
Quadro 4 – Tipologia Resultados Organizacionais por geração L&D.....	35
Quadro 5 – Definição Operacional Contexto Tecnológico na Educação Corporativa..	38
Quadro 6 – Definição Operacional Evolução de tecnologias Educação Corporativa...	40
Quadro 7 – Definição Operacional dos Resultados da Educação Corporativa.....	42
Quadro 8 – Entrevistados da empresa Energia.....	48
Quadro 9 – Entrevistados Volvo do Brasil.....	65
Quadro 10 – Entrevistados Sebrae Paraná.....	80
Quadro 11 – Pilares de Educação do Sebrae	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
EC	Educação Corporativa
ed.	Edição
GPTW	Great Place To Work
HPWS	<i>High Performance Working Systems</i>
L&D	<i>Learning and Development</i>
LMS	<i>Learning Management System</i>
p.	Página
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
T&D	<i>Training and Development</i>
UC	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	17
2.2	EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	18
2.3	<i>DIGITAL LEARNING</i> NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	20
2.4	TIPOLOGIAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	22
2.5	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	27
3	METODOLOGIA	37
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	37
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	37
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	38
3.3.1	CONTEXTO EVOLUTIVO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	38
3.3.2	EVOLUÇÃO DE TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA	40
3.3.3	RESULTADOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:	42
3.4	DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	44
3.4.1	Tipos de dados	44
3.4.2	Métodos de análise dos dados	45
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA ENERGIA.....	48
4.2	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA VOLVO DO BRASIL	65
4.3	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA SEBRAE PARANÁ	79
5	CONCLUSÃO	99
6	REFERÊNCIAS	102
	ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	107
	ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO	110
	ANEXO 3 – LISTA DE CÓDIGOS (ATLAS TI)	111
	ANEXO 4 – LISTA DE GRUPO DE CÓDIGOS	112
	ANEXO 5 – RELATÓRIO DE CITAÇÕES POR CÓDIGO NO ATLAS TI	114

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem dos profissionais encontra-se num ambiente cada vez mais competitivo e desafiador, com o incremento do uso de novas tecnologias e ferramentas digitais para dar mais velocidade e acompanhar o ritmo globalizado exigido no mercado de trabalho. Meister (1999) explica que o conhecimento tecnológico significava saber como operar o computador pessoal para processamento de texto ou análise financeira e que atualmente, grande parte da colaboração que virá dos funcionários no século XXI exigirá que eles usem computadores pessoais não apenas para tarefas relacionadas ao trabalho, mas também para contatos com profissionais em todo o mundo, compartilhando as melhores práticas e recomendando melhorias em seus processos de trabalho.

Para Fleury e Fleury (2001) o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. A importância de uma estrutura e metodologias para treinamento e desenvolvimento nas organizações é indiscutível para o desenvolvimento de competências voltados aos objetivos estratégicos da empresa. Ainda segundo Fleury e Fleury (2001, p.193), “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”.

Neste contexto, a área de treinamento e desenvolvimento toma uma dimensão maior e mais focada para atender o que a empresa necessita para permanecer competitiva no mercado. Fernandes (2013, p.131) destaca que “o treinamento deixa de ser responsabilidade exclusiva da empresa e passa ser atribuição compartilhada entre colaboradores e empresa”. Considerando estes aspectos, a educação corporativa assume algumas definições.

Para Moscardini e Klein (2015, p.86) “pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove, desse modo, visando às metas futuras e com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio”. Em uma definição um pouco mais ampla, Gdikian e Silva (2002, p.35) conceitua que as universidades corporativas “têm por finalidade a educação e o desenvolvimento da cadeia de valor [...] com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma

organização visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”.

Com o passar dos anos, a educação corporativa foi evoluindo sob a ótica das formas de aprendizado (metodologias e filosofias) e principalmente na esfera tecnológica (uso de ferramentas digitais) para atender uma expectativa de aprendizado eficiente dos profissionais, em um mercado cada vez mais exigente e multidisciplinar. No entanto, para que a instrução nas universidades corporativas fosse aplicada de forma eficaz e veloz, diversas empresas fizeram o uso de ferramentas e modelos de ensino para qualificação dos colaboradores na organização. “Neste mundo conectado, as corporações estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, intranet e internet, para que a colaboração global em equipe se torne realidade” (MEISTER, 1999, p.14).

Novas tecnologias educacionais, neste trabalho, devem ser compreendidas como os sistemas utilizados para instrução (como LMS, *e-learning/EAD*, tecnologias mobile, *webinar* ou web conferência), abrangendo também os mais recentes métodos de aprendizagem como *design thinking* (BERSIN, 2017) e outras metodologias ativas e ágeis. A aplicação destas novas tecnologias tem sido cada vez mais necessária para oferecer um aprendizado de maneira mais rápida e colaborativa, considerando os aspectos da nova era de aprendizado digital (ou *Digital Age Learning*) nas empresas. Para Fernandes (2013, p.131) “instrumentos como educação à distância (EAD), simulação, *job rotation* (rotação de funções), *project assignment* (participação em projetos) [...], entre outros, são combinados a métodos tradicionais para potencializar os resultados do desenvolvimento de competências” através das universidades corporativas.

Concomitante e de forma inerente, surgiu a necessidade de um estudo para explicar a evolução tecnológica educacional e suas diversas ferramentas digitais aplicadas ao longo do tempo na educação corporativa. A partir de um estudo global, Bersin (2017) propôs um *framework*, que foi utilizado em um estudo múltiplo de casos para entender como se deu esta evolução de tecnologias educacionais, buscando explicar se o uso de ferramentas digitais incrementou de fato o desenvolvimento profissional ou não. De acordo com Meister (1999, p. 14), “essas tecnologias mudarão

a forma do conhecimento, ampliando o alcance das práticas empresariais em qualquer lugar, a qualquer momento”.

No modelo proposto, foram estudadas as diversas fases da maturidade do treinamento corporativo longitudinalmente, considerando aspectos como filosofia, formatos de instrução, usuários, sistemas, local do treinamento, resultado esperado e perfil da empresa.

Para Bersin (2017) a nova era (digital) não é apenas uma mudança nas ferramentas, “é uma mudança em direção ao *design* centrado no funcionário [...]. Mudar de ‘*design* instrucional’ para ‘*design* de experiência’ e usar o *design thinking* são fundamentais [...] para que possamos produzir um aprendizado simples e fácil no fluxo de trabalho”.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta investigação foi realizada em organizações com tradição no investimento e adoção de metodologias de vanguarda em educação corporativa. Tendo em vista os aspectos supracitados, este trabalho buscou, através de um estudo de casos múltiplos, responder:

Como novas tecnologias educacionais influenciam a evolução da educação corporativa e seus resultados?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Entender como o uso de novas tecnologias educacionais influenciam na educação corporativa e seus resultados, através de um estudo múltiplo de casos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Elaborar uma tipologia com os níveis de maturidade da evolução tecnológica das ferramentas digitais educacionais na educação corporativa de cada caso;
- b) Identificar a evolução da educação corporativa de cada caso, considerando os aspectos do modelo proposto longitudinalmente com corte transversal em 2018;
- c) Utilizar um modelo de resultados organizacionais relativos a eficácia do treinamento, seguindo a lógica evolutiva da tipologia proposta para a educação

corporativa;

- d) Identificar a evolução dos resultados organizacionais relativos à eficácia do treinamento em cada caso, considerando os aspectos do modelo utilizado.
- e) Analisar quais fatores influenciam para que a educação corporativa esteja no nível de maturidade tecnológica em que se encontram, considerando o contexto de cada caso.
- f) Avaliar a capacidade explicativa da tipologia proposta tendo em vista cada caso estudado.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Inicialmente esse estudo se justificou teoricamente por até o momento, observando as pesquisas no arcabouço teórico de educação corporativa, terem sido estudados os seguintes assuntos sobre este tema: desenvolvimento de pessoas na era do conhecimento, avaliação de treinamento a distância e seus impactos no trabalho, educação corporativa como estímulo à inovação nas organizações, universidades corporativas versus universidades acadêmicas e suas contribuições para o desenvolvimento de pessoas, educação corporativa como um diferencial competitivo, entre outros estudos com temas similares. Isto sugere uma necessidade de estudos científicos realizados sob a perspectiva que este trabalho se propôs, sobretudo na elaboração de uma tipologia que serviu para esclarecer e explicar como a evolução da educação corporativa aconteceu de forma crescente, e de certa maneira fomentada pela tecnologia, em suas ferramentas digitais e metodologias.

A justificativa prática está em entender quais fatores contribuíram para que dada educação corporativa estivesse em determinado “estágio evolutivo”, bem como mediar se a adoção destas tecnologias de fato facilitou ou dificultou a velocidade desta progressão, sob a perspectiva tecnológica, nas universidades corporativas bem como quais resultados organizacionais possam ser observados nesta escala evolutiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serviu para apresentar os principais conceitos trabalhados nesta pesquisa. Inicialmente, a explicação do conceito do que é Educação Corporativa à luz dos principais autores sobre o tema. Em seguida discorremos sobre a Evolução da Educação Corporativa onde são mostrados o contexto histórico deste tema nas empresas, os fatores que levaram a necessidade deste avanço e incremento da tecnologia na transformação da aprendizagem como base teórica, explicando, por conseguinte os impactos do *Digital Learning* na Educação Corporativa e um modelo com as Tipologias dos níveis de maturidade da evolução da educação corporativa para explicar as fases *versus* atributos das universidades corporativas investigadas. E por fim, a proposição de um modelo com os resultados organizacionais da Educação Corporativa, sob os aspectos qualitativos que puderam ser observados na escala evolutiva da educação corporativa.

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As últimas décadas foram marcadas com a mudança de paradigmas quanto a forma de aprendizagem do adulto, enquanto profissional. De forma sucinta, Gdikian e Silva (2002, p.11) explica que educação “é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos”.

As estruturas e processos das organizações que tratavam a necessidade do conhecimento dos trabalhadores focados apenas nas tarefas, atribuídas ao cargo tiveram que se adaptar às mudanças aceleradamente para uma empresa que educa e desenvolve seus funcionários, por diversos fatores como a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da ‘economia do conhecimento’; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ ocupacionalidade [...] e uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999).

A educação corporativa é caracterizada por uma educação contínua do profissional e do seu desenvolvimento de competências, voltados para os objetivos de determinada empresa, onde ela quer chegar. Para Carvalho (2014, p.71) “a

universidade corporativa é considerada o elemento representativo da educação corporativa nas organizações, ou seja, a universidade corporativa consolidada, em sua estrutura, o processo da educação corporativa”, embora seja sabido que uma universidade corporativa é considerada “um dos meios para desenvolvimento das estratégias de educação corporativa” (MOSCARDINI e KLEIN, 2015, p.86).

Adicionando, Meister (1999, p.29) elucida que “no coração de cada universidade corporativa [...] está um dogma básico que a define da seguinte maneira: um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Para Fernandes (2013, p.130), “a universidade corporativa pode ser definida como um sistema de formação de pessoas que visa desenvolver competências críticas para a realização das estratégias de uma organização”. Outra característica importante a respeito das universidades corporativas é que, embora o termo “universidade” seja comumente utilizado, é fantasioso para este fim pois as universidades corporativas não são como as instituições de ensino superior. Carvalho (2014, p.72) elucida que a “universidade corporativa não pode ser confundida com as instituições de ensino superior, pois não funciona com a amplitude de conhecimento da universidade tradicional e não concede diploma”.

Todos os conceitos apresentados estão em linha e exprimem a ideia que este trabalho apresenta. Cabe destacar que o uso da tecnologia dá uma importante contribuição no processo de aprendizagem, especialmente das empresas que necessitam prover treinamento, de forma eficiente, conveniente e rápida.

2.2 EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dos diversos fatores que contribuíram para que a educação corporativa evoluísse, o mais notável foi a exigência de novas competências dos profissionais no mercado de trabalho, que conseqüentemente abriu o caminho para que as universidades corporativas se estabelecessem. Meister (1999, p.19) esclarece que “em essência, o que está acontecendo é que estruturas organizacionais novas, flexíveis e descentralizadas estão levando a responsabilidade e a autoridade para os níveis hierárquicos inferiores [...]” e explica que hoje em dia, os profissionais precisam pensar e agir como gerentes; necessitam saber como interpretar informações, aplica-

las ao seu trabalho e tomar decisões empresariais. O fato é que a partir dos anos 90, a exigência por aperfeiçoamento do conhecimento mudou do simples “treinar” para uma configuração de aprendizado contínuo e focado em desenvolvimento de competências.

Fernandes (2013) ilustra no Quadro 1 as principais diferenças entre modelos tradicionais de T&D e universidade corporativa.

Quadro 1 – Diferenças entre T&D tradicional e universidade corporativa

Modelos tradicionais de T&D	Universidade corporativa
Treinamento focado no cargo	Educação voltada ao desenvolvimento de competências
Foco reativo baseado em LNT	Foco proativo baseado em demandas do negócio e da estratégia
Responsabilidade pelo treinamento da empresa	Responsabilidade pelo desenvolvimento compartilhada entre colaborador, gestor e empresa
Metodologias tradicionais (sala de aula, on the job)	Metodologias tradicionais e alternativas com tecnologia intensiva
Aprendizagem em ações pontuais (treinamentos)	Aprendizagem como um processo contínuo
Foco interno	Focos interno e externo

Fonte: Fernandes, 2013, p.130

No quadro podemos observar algumas das principais diferenças evolutivas no formato da aprendizagem corporativa. Para Meister (1999, p.19) “essa transformação drástica de papéis e exigências de qualificação em toda a organização afeta o tipo de educação e treinamento de que os funcionários precisam”, e adiciona que não se trata apenas de treinar os profissionais para uma maior qualificação, mas introduzi-los a uma maneira nova de pensar e trabalhar, para que sejam desempenhados papéis mais amplos no trabalho. Com o advento das universidades corporativas, expandiu-se o alcance e a exigência de sistemas de informação convenientes para instrução do profissional.

É importante enfatizar que a maturidade da educação corporativa ocorreu de mãos dadas com a tecnologia e seu avanço está da mesma forma intrinsecamente ligada ao uso de ferramentas digitais de aprendizagem, pois direcionam e facilitam o desenvolvimento e acesso ao conhecimento. Meister (1999, p.130) diz que “com a

aprendizagem baseada na tecnologia, os funcionários poderão ser apresentados a novos programas uma semana após a sua adoção pela organização. Em consequência desses avanços tecnológicos, as empresas com universidades corporativas estão desafiando os pressupostos do treinamento tradicional”.

Seguindo esta linha, podemos observar em estudos recentes que a temática de aprendizagem corporativa deu um verdadeiro salto no que tange as transformações que aconteceram em aspectos como filosofia, formato, usuários, sistemas, perfil das empresas, objetivo esperado e local ministrado. Bersin (2017) diz que “em apenas uma geração, passamos das universidades corporativas tradicionais para o *e-learning*, a aprendizagem combinada, o aprendizado orientado por talentos e, depois, o aprendizado contínuo”. O autor complementa ainda que ferramentas digitais como o Youtube e Workplace mudaram a forma do funcionário aprender, que agora o trabalho das empresas é “fornecer aprendizado para onde as pessoas estão”.

2.3 *DIGITAL LEARNING* NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A era de aprendizagem digital (ou *digital age learning*) tem sido um termo utilizado com a finalidade definir (e para alguns até substituir) o que se conhece em aprendizagem corporativa. No relatório *Global Human Capital Trends* da Deloitte (2017) os autores explicam que os líderes de recursos humanos estão sendo pressionados a reescrever as regras de como eles organizam, recrutam, desenvolvem, gerenciam e engajam a força de trabalho do século 21. Para Paine (2017) a curva de ruptura e mudança tecnológica é muito mais acentuada do que a produtividade dos negócios e essa lacuna é a oportunidade de melhorar o desempenho.

Assim, a aprendizagem digital é tanto um reflexo da mudança tecnológica e oportunidade, bem como uma resposta às mudanças mais amplas nas organizações e na sociedade. Bersin (2017) explica as pessoas tentam aplicar a tecnologia ao aprendizado corporativo há mais de 30 anos. Do disco de vídeo para os CD-ROMs, *e-learning* e após o YouTube, passamos por uma rápida mudança na capacitação tecnológica e na educação.

Para o autor supracitado, essa nova era não se trata apenas de uma mudança de ferramentas, é uma mudança de *design* centrado no funcionário. Para Hatch (2013, p.153) “o termo tecnologia refere-se não apenas a tecnologias que contribuem

diretamente para o *output* organizacional, mas também para tecnologias que sustentam indiretamente esta função”.

Stone et al. (2015, p.220) explica que várias tecnologias foram adotadas pelas organizações na tentativa de entregar e gerenciar de maneira mais eficaz o processo de treinamento. Os autores adicionam ainda que essas iniciativas de “*e-learning*” ou “*e-training*” vão desde o fornecimento de materiais de treinamento on-line até o uso de uma variedade de tecnologias para fornecer conteúdo do curso e oferecer suporte à comunicação do usuário.

Considerando o cenário atual da sociedade moderna, com maior acessibilidade a informação em tempo real, a questão da aprendizagem nas empresas serve para resolução de problemas cotidianos quase instantaneamente. O uso da tecnologia está inerente no L&D (*Learning and Development*) porque está inerente nas atividades diárias dos profissionais. Além disso, “pesquisas mostraram que o *e-learning* oferece maior flexibilidade, eficiência e conveniência para os usuários, e diminui os custos em comparação com os métodos tradicionais de treinamento” (STONE et al., 2015, p.220).

Entretanto, no que tange *e-learning*, existe o “fator social” relacionado à questão da satisfação, que ainda garantem a preferência por configurações de instrução presencial em sala de aula. O autor revela que a pesquisa também descobriu que os funcionários preferem o treinamento presencial sobre o *e-learning* pois o *e-learning* é muitas vezes isolador social e nem sempre fornece um feedback oportuno (STONE et al., 2015, p.221). E por este motivo, a opção de usar o método de aprendizagem combinada presencial e online ainda é maioria no mundo corporativo.

Das configurações de treinamento que já são uma realidade no ambiente corporativo, cabe ressaltar que algumas técnicas de aprendizado ativo traduzem a evolução tecnológica desta temática como a simulação de realidade virtual e o *gamification*. O objetivo deste método é que o treinando fique imerso na esfera virtual, e atue em situações e desafios semelhantes a situações do ambiente real. O *gamification* (ou gamificação) pode ser definido como a incorporação de elementos do jogo em um aplicativo de software *non-gaming* (que não é um jogo) para aumentar a experiência do usuário e o engajamento (DOMINGUÉZ et al., 2012, p. 381).

Para Stone et al. (2015) as organizações precisam usar métodos de aprendizagem combinada pois esta utiliza componentes *on-line* e presenciais para

aumentar o grau de interação dos alunos com os demais, níveis mais ricos de comunicação pessoal e controle sobre o processo de aprendizagem.

Os resultados de uma pesquisa sobre simulações e jogos de *e-learning* revelaram que “essas técnicas podem ser eficazes em termos de aumento da transferência de treinamento, diminuindo o tempo necessário para aprender tarefas e aumentando o engajamento dos alunos no processo de aprendizagem” (STONE et al., 2015, p.222). No entanto, embora estas técnicas proporcionem vantagens, o autor ressalva a necessidade de pesquisas adicionais para se comprovar sua eficácia.

2.4 TIPOLOGIAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Nesta seção, foram apontados os principais aspectos pesquisados para entendimento de como aconteceu a evolução do treinamento e desenvolvimento na educação corporativa e suas diversas fases, a -partir de um modelo proposto por Bersin (2017), os quais considera: formatos de instrução, método, usuários, sistemas, local de treinamento, objetivo (resultado esperado), considerando também o contexto tecnológico e momento histórico de cada geração. Buscou-se consequentemente responder como e quais fatores permitiram que determinada empresa se desenvolvesse do modo que se desenvolveram e qual o nível de maturidade em que se encontram, conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologias dos níveis de maturidade da Educação Corporativa

FASE / COMPONENTES	FORMATOS DE INSTRUÇÃO	FILOSOFIA (MÉTODO)	USUÁRIOS (PÚBLICO-ALVO)	SISTEMAS (MULTIMÍDIA E RECURSOS)	LOCAL DO TREINAMENTO	OBJETIVO	CONTEXTO TECNOLÓGICO
GERAÇÃO L&D 1 em meados de 2000	Curso em catálogos, auto estudo (BERSIN, 2017)	Design instrucional Kirkpatrick (MERRIL ET AL, 1996); (EBOLI ET AL, 2013).	funcionários internos	LMS como plataforma de e-learning , videotape, fita de áudio, uso da intranet e internet, programação baseada em satélite, video conferência (BERSIN, 2017)	na universidade corporativa, em salas de aula virtual, computador de mesa	Desenvolver habilidades focadas no cargo (interno)	As organizações começaram a usar o treinamento baseado em computador para fornecer instruções aos funcionários. (MEISTER, 1999; TORRACO, 2016)
GERAÇÃO L&D 2 em meados de 2007	Learning Path	Blended Learning Social Learning (SO & BRUSH, 2008)	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores (cadeia de valor)	LMS como plataforma de talentos (BERSIN, 2017);	na universidade corporativa, sala de aula física e virtual, computador de mesa e laptop	Desenvolver habilidades focadas na carreira e no negócio, Career focused (BERSIN, 2017)	A demanda por <i>blended learning</i> , que combina treinamento baseado em computador e em sala de aula, começou a aumentar. O termo " <i>e-learning</i> " também foi introduzido. MOORE & KEARSLEY (2007); ABBAD ET AL (2010)
GERAÇÃO L&D 3 em meados de 2014	Aprendizado sob demanda e de imersão (BERSIN, 2017)	Modelo 70-20-10 (ALVES & ANDRÉ, 2018)	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores (cadeia de valor)	LMS como plataforma de experiência online, Video, YouTube, <i>mobile learning</i> (BERSIN, 2017)	na universidade corporativa sala de aula física e online, no laptop pessoal, parcerias com instituições de ensino externas	Desenvolver competências estratégicas para a empresa	O <i>mobile learning</i> , plataformas on-line customizáveis de treinamento a distância (Moodle) SANTOS ET AL (2016) CRESCENTE & LEE (2011)
GERAÇÃO L&D 4 em meados de 2017	Micro-learning, video em tempo real (ALVES & ANDRÉ, 2018)	Metodologias Ativas (Design thinking) (HUQ & GILBERT, 2017)	Todos, a qualquer momento	LMS invisível, <i>data driven</i> , <i>mobile learning</i> , simuladores, realidade virtual, inteligência artificial (BERSIN, 2017)	em qualquer lugar	Desenvolver competências profissionais de forma contínua; aprendizagem de conteúdo curto para uso imediato. (BERSIN, 2017)	Indústria 4.0; Plataformas on-line e móveis estão revolucionando o aprendizado tradicional HERMANN ET AL (2016)

Fonte: a autora

Para cada fase da Educação Corporativa, foi destacado um aspecto importante para o mapeamento da evolução tecnológica da área de treinamento e desenvolvimento no mundo. No Quadro 2, podemos observar alguns atributos importantes para a condução deste estudo. A evolução tecnológica foi provavelmente um aspecto muito relevante para que as ferramentas de aprendizado utilizadas na educação corporativa acelerassem e enriquecessem o conteúdo e a velocidade de “entrega” do aprendizado nas organizações.

As circunstâncias que as empresas se encontram no mercado, a urgência por atender expectativas dos clientes e necessidade de profissionais com expertise para lidar com as demandas e concorrentes forçaram naturalmente a modernização dos meios de comunicação e ensino nas empresas. Para tal, convém definir alguns conceitos importantes no Quadro 1, no que concerne à filosofia de ensino (método), sistemas (multimídia) e formatos de instrução supracitados no quadro e que serão utilizados nesta pesquisa.

Rosenberg (2001, p.28) define *e-learning* “como o uso de tecnologias da internet para distribuir ao largo uma grande quantidade de soluções que aprimoram conhecimento e performance”. O autor salienta ainda que existem três critérios fundamentais para este conceito:

- (1) O *e-learning* é em rede, o que o torna capaz de atualização, armazenamento/ recuperação, distribuição e compartilhamento de instruções ou informações [...];
- (2) Ele é entregue ao usuário final por meio de um computador usando a tecnologia padrão da Internet [...];
- (3) foca na visão de aprender a aprender, que vai além do paradigma tradicional de treinamento (tradução da autora) (ROSENBERG, 2001, p.28)

Moore e Kearsley (2007, p.2) entendem que educação à distância é “o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais. Abbad et al. (2010, p. 292) conceitua que o “*e-learning* é a aprendizagem apoiada por recursos da web, que combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras”. Para a finalidade desta pesquisa, o termo *e-learning* será utilizado como equivalente a educação a distância.

O *Design* Instrucional pode ser definido como “uma tecnologia que incorpora estratégias de aprendizagem conhecidas e verificadas em experiências instrucionais que tornam a aquisição de conhecimento [...] mais eficaz e atraente” para os aprendizes (MERRIL et al., 1996). Existem alguns modelos de aplicação do design instrucional, a maioria é inspirada no modelo *ADDIE*, que consiste em cinco fases: *Analysis* (análise), *Design* (desenho), *Development* (desenvolvimento), *Implementation* (implementação) e *Evaluation* (avaliação).

O método Kirkpatrick (1959) é um método de avaliação de resultados em gestão de pessoas que foi desenvolvido pelo professor Dr. Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin (EBOLI et al., 2013) a partir de sua tese de doutorado. O método avalia programas de Treinamento e Desenvolvimento em quatro níveis: (a) Reação; (b) Aprendizado; (c) Comportamento e (d) Resultados.

Os quatro níveis representam uma sequência de maneiras de avaliar programas. Cada nível é importante e tem impacto no próximo nível. À medida que você passa de um nível para o outro, o processo se torna mais difícil e demorado, mas também fornece informações mais valiosas. Nenhum dos níveis deve ser ignorado simplesmente para chegar ao nível que o treinador considera mais importante (KIRKPATRICK, 2006, p.21)

Kirkpatrick (2006) adiciona ainda que “o desafio final é apresentar o programa de treinamento de uma maneira que permita aos participantes aprender não apenas o que precisam saber, mas também reagir favoravelmente ao programa” (p.26)

O *Blended Learning* significa “qualquer combinação de métodos de entrega de aprendizado, incluindo, na maioria das vezes, instrução presencial com tecnologias de computador assíncronas e / ou síncronas”. A aprendizagem híbrida é outro termo que foi usado como sinônimo de *blended learning* (SO e BRUSH, 2008, p.321).

O modelo 70 20 10 foi criado em meados dos anos 80 surgiu após diversas pesquisas sobre o aprendizado via experiência de trabalho. O modelo propõe que 70% do aprendizado estão nas experiências (aprendizagem vivencial), 20% nas trocas do aprendizado com os outros (aprendizagem social) e 10% em cursos e treinamentos (aprendizagem formal).

A proposta tem como prioridade a facilitação para a aprendizagem prática e social, tirando proveito de estruturas já existentes no ambiente de trabalho, otimizando conseqüentemente, a fixação dos conceitos (através da prática),

a ampliação do alcance (na aprendizagem através das redes) e a reflexão, que deve acompanhar todos estes processos (ALVES e ANDRÉ, 2018, p. 42)

Alves e André (2018) complementam ainda que o modelo propõe “uma cultura de aprendizagem corporativa mais completa e moderna, que ultrapassa os formatos tradicionais de treinamentos como única fonte de capacitação no trabalho” (p.43)

Ellis (2009) explica que a descrição básica de SGA em português (Sistema de Gestão da Aprendizagem) ou LMS, em inglês (*Learning Management System*) “é: um aplicativo de software que automatiza a administração, o rastreamento e a geração de relatórios de treinamento”. Para o autor, um LMS robusto deverá centralizar e automatizar o gerenciamento do treinamento; usar serviços de autoatendimento e autoguiados; montar e fornecer conteúdo de aprendizagem rapidamente; personalizar o conteúdo, possibilitar a reutilização do conhecimento, dentre outras características.

Quanto às plataformas da Web que são customizáveis, podemos destacar o Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment - Ambiente Modular de Ensino Dinâmico Orientado ao Objeto*) por ser um software-livre para produção de sites Web e disciplinas na internet, e que apresenta significativa aceitação e facilidade de uso (SANTOS et al., 2016; PEREZ et al., 2012), e ainda de acordo com os autores, a dimensão e alcance desta ferramenta, desde que foi criada em 2002, cresceu de forma expressiva no mundo.

McGill e Klobas (2008) adiciona que os “*learning management systems* processam, armazenam e disseminam material educativo e apoiam o gerenciamento e a comunicação associados ao ensino e aprendizagem”. Os autores salientam que *e-learning* e ambiente virtual de aprendizagem também são termos usados para descrever esse tipo de sistema de informação.

Sobre o *mobile learning*, Crescente e Lee (2011) explicam que existem três conceitos distintos descrevendo os atributos de *mobile learning* o primeiro se concentra no uso de tecnologia “*handheld*” para fornecer *e-learning*; o segundo aceita os dispositivos (móveis), mas enfatiza a mobilidade que os dispositivos permitem ao aprendiz em aprendizagens *just-in-time* e o terceiro conceito envolve a onipresença dos dispositivos (móveis). O principal objetivo do *mobile learning* é proporcionar ao aluno a capacidade de assimilar a aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer momento.

E por fim, o termo indústria 4.0 que começou a ser utilizado em 2013 depois da publicação de um relatório de recomendação ao governo alemão, apresentado na feira de Hannover Messe, e elaborado por três pesquisadores, Henning Kagermann, Wolfgang Wahlster e Johannes Helbig. A expressão tem sido usada para definir a quarta revolução industrial. “Habilitada através da comunicação entre pessoas, máquinas e recursos, a quarta revolução industrial é caracterizada por uma mudança de paradigma de processos de produção centralmente controlados para descentralizados” (HERMANN et al., p.3929, 2016). Nesta publicação, os autores mencionam três componentes principais da Industrie 4.0: *Internet of Things* (Internet das coisas), *Cyber-Physical Systems* (sistemas cyber-físicos) e *Smart Factories* (fábricas inteligentes).

2.5 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Relacionar as práticas de treinamento e desenvolvimento com o desempenho da organização como um todo, especialmente o financeiro, tem trazido à tona um volume importante de estudos nos últimos anos. Rastrear e identificar esta cadeia tão complexa de fatores que se iniciam nos investimentos que a empresa realiza na área de T&D e finalizam nas demonstrações financeiras e em diversos aspectos da organização, é considerado o verdadeiro “santo graal” nas pesquisas científicas sobre a temática de Gestão de Recursos Humanos.

Um estudo recente sobre HPWS (*High Performance Working Systems*) relacionou as principais variáveis que influenciam práticas de recursos humanos com dados financeiros. Em Fernandes et al. (2018, p.2) os autores afirmam que as práticas de Gestão de Recursos Humanos possuem influência direta sobre os Resultados de RH, mas quanto mais avançamos nessa cadeia de causalidade, mais variáveis de moderação devem intervir e, conseqüentemente, mais dificuldade teremos para perceber a influência destas práticas no desempenho organizacional.

Este artigo analisou, de acordo com as quatro dimensões de Rogers e Wright (1998) (tabela 2), os principais indicadores e autores da relação desempenho organizacional e práticas de RH.

Quadro 3 – Dimensão de Desempenho Organizacional e seus indicadores

Dimensão de Desempenho	Indicadores	Autores
Resultados de RH	Absenteísmo Cidadania organizacional Comprometimento Desempenho Individual Impactos atitudinais e comportamentais Envolvimento KSA (Knowledge, Skill, Ability) Satisfação e Motivação Rotatividade (voluntária e/ou involuntária)	Ayanda, Lawal and Ben-Bernard (2014); Do (2016); Dyer and Reeves (1995); MacDuffie (1995); Oliveira and Oliveira (2011); Rogers and Wright (1998); Selden, Schimmoeller and Thompson (2013).
Resultados Organizacionais	Inovação Organizacional e desenvolvimento de novos produtos Melhoria da eficiência Melhoria da Qualidade Produtividade no trabalho Satisfação do cliente	Ayanda, Lawal and Ben-Bernard (2014); Do (2016); Dyer and Reeves (1995); MacDuffie (1995); Oliveira and Oliveira (2011); Rogers and Wright (1998); Selden, Schimmoeller and Thompson (2013).
Resultados Financeiros e de Investimentos	Lucratividade ou contabilidade de resultados Market Share Retorno sobre o investimento (ROI) Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	Ayanda, Lawal and Ben-Bernard (2014); Delery and Doty (1996); Do (2016); Dyer and Reeves (1995); Huselid (1995); Oliveira and Oliveira (2011); Rogers and Wright (1998).
 Mercados de Capitais Valuation Results	Crescimento Market-to-book value Relação de Ganhos de Preço Q–Tobin	Ayanda, Lawal and Ben-Bernard (2014); Do (2016); Dyer and Reeves (1995); Oliveira and Oliveira (2011); Rogers and Wright (1998).

Fonte: Fernandes et al. (2018) adaptado

No entanto, no artigo supracitado foram examinados “o impacto do HPWS sobre dois grandes indicadores financeiros (investimento) e de mercado de capitais (valorização), representados respectivamente por Retorno sobre o capital investido (ROIC) e Índice de receita por preço (PER) (FERNANDES et al., 2018, p.3). Para os autores o ROIC demonstra a eficiência com que o capital é usado para gerar receitas e o PER indica a avaliação de mercado do valor da empresa (Fernandes et al., 2018).

Para este trabalho, tais indicadores não serão considerados para medir os resultados do T&D, embora sua importância na busca de mensuração dos resultados organizacionais seja muito relevante na área pesquisada, pois a investigação desta pesquisa buscou relacionar alguns aspectos diretos de resultados organizacionais com características da eficácia do T&D.

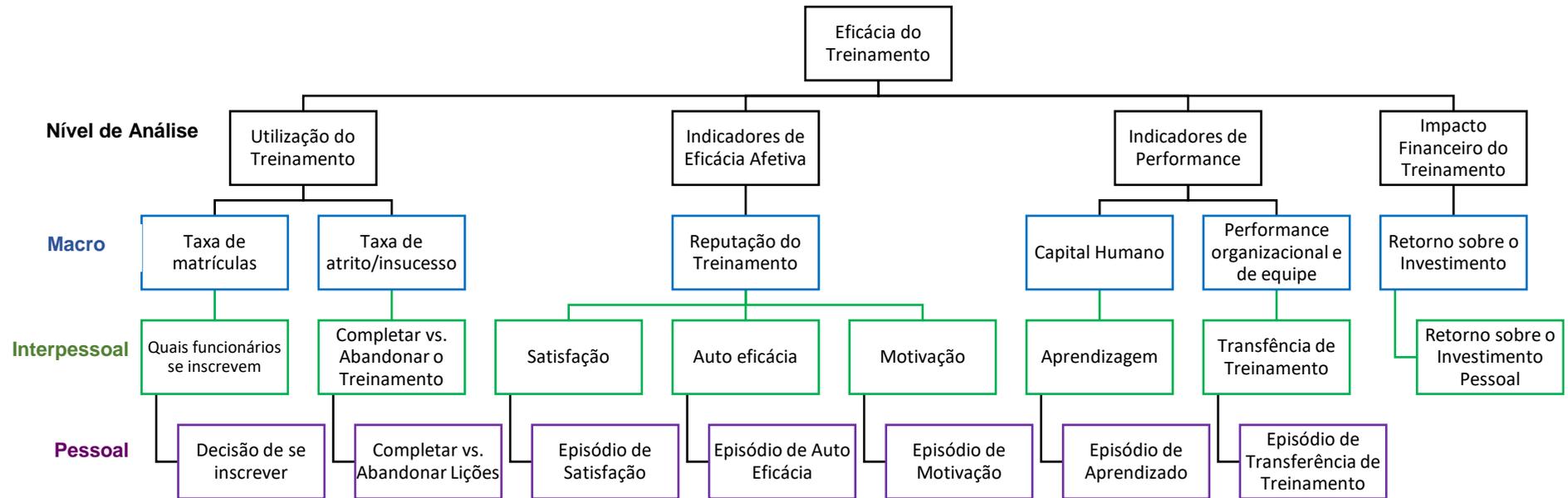
Neste sentido, usaremos como inspiração e referência o trabalho de Sitzmann e Weinhardt (2017) que propuseram uma estrutura multinível para abordar os critérios que podem ser utilizados para avaliar a eficácia do treinamento em níveis de análise pessoal, interpessoal e macro.

Em seu artigo, os pesquisadores apresentaram quatro táxons de avaliação, sendo eles: utilização de treinamento, influência, desempenho e impacto financeiro. O estudo explica

Como os critérios de avaliação de treinamento estão inter-relacionados porque compreendendo a rede nomológica de constructos é essencial para aferir a profundidade do conhecimento que pode ser inferida por qualquer esforço de avaliação (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.1).

Os autores argumentam ainda que a estrutura de Kirkpatrick (2006) não esteja fundamentada na teoria e as suposições do modelo tenham sido refutadas nos últimos anos, é a abordagem mais citada e com impacto importante na pesquisa e na prática (SITZMANN e WEINHARDT, 2017).

Figura 1 – Modelo de Eficácia do Treinamento de Sitzmann e Weinhardt



Fonte: SITZMANN e WEINHARDT (2017) (adaptado e traduzido)

Para a finalidade desta pesquisa realizamos um recorte dos constructos do modelo para análise, a saber:

- (a) Utilização do Treinamento – Macro: Taxa de matrícula e Taxa de Atrito; Interpessoal: Quais funcionários inscritos e Desistência do treinamento;
- (b) Indicadores de Eficácia Afetiva – Macro: Reputação do Treinamento; Interpessoal: Satisfação e Motivação; e
- (c) Indicadores de Performance – Macro: Capital Humano; Interpessoal: Aprendizado.

A pesquisa dos autores é qualitativa para os níveis de análise Macro e Interpessoal (entre indivíduos), com o objetivo de entender como os resultados organizacionais nos estudos de caso investigados influenciaram na respectivas Gerações de L&D analisadas. O artigo estrutura os níveis de análise de forma hierárquica, e enfatiza que os processos macro e internos não são fenômenos estáticos. Os autores explicam que

O nível de análise entre pessoas representa comparações estáveis entre os funcionários e é útil para determinar quais funcionários se beneficiam do treinamento. O nível macro de análise representa o grau geral de eficácia do treinamento em todos os funcionários e os benefícios obtidos para a organização, departamentos, equipes e outras unidades dentro da organização (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.3).

Com relação aos constructos, o primeiro “Utilização do Treinamento” representa a utilização do treinamento através da medida de inscrição ou desistência de treinamentos voluntários por parte dos funcionários no nível macro. De acordo com Sitzmann e Weinhardt (2017) um dos objetivos da estrutura proposta é “fornecer justificativa teórica para os processos subjacentes à decisão de utilizar os recursos de treinamento, quais funcionários utilizam esses recursos e a taxa de utilização geral” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.4). Os autores adicionam ainda que este constructo é válido apenas para treinamentos voluntários e no caso de cursos obrigatórios, a utilização deverá ser próxima de 100%.

Ainda que para o nível de análise macro de Utilização do Treinamento seja o percentual geral de inscrições, o nível de análise interpessoal para este constructo define quais funcionários se inscrevem no treinamento, ou seja, “são feitas distinções entre os funcionários para determinar quais funcionários se inscreverem no

treinamento” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.4). Além da diferenciação dos funcionários inscritos, o nível interpessoal compreende também o atrito ou a desistência do treinamento pelo funcionário como parte da estrutura multinível. Sitzmann e Weinhardt (2017) conceituam “o atrito como a escolha de não concluir [...] os programas de treinamento (no nível interpessoal) e a proporção de funcionários que se inscrevem, mas não concluem o treinamento (nível macro) ” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.4). Para os autores o atrito pode ser um aspecto funcional – quando o funcionário desiste porque está bem informado – ou disfuncional – quando o funcionário não detém conhecimento e habilidade e não conseguem concluir o programa. Além do mais, os autores adicionam que ignorar estes aspectos possui consequências de longo alcance.

Não entender as causas e os efeitos da utilização do treinamento tem consequências de longo alcance para as organizações, incluindo o fato de que os recursos são desperdiçados se o tempo e o dinheiro são investidos, mas os funcionários não concluem o treinamento. Além disso, os funcionários podem não ter o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar efetivamente suas funções (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.4).

De acordo com o artigo, o segundo constructo “Indicadores de Eficácia Afetiva” no nível de análise macro se refere à Reputação do Treinamento e para o nível interpessoal foram apresentados os aspectos de Satisfação, Auto eficácia e Motivação. Para Lange et al. (2011) a reputação organizacional possui três perspectivas: ser conhecido, ser conhecido por algo e favorabilidade generalizada.

Vemos temas de definição emergentes que descrevem três conceituações diferentes de reputação organizacional - ser conhecido (consciência generalizada ou visibilidade da firma; destaque da firma na percepção coletiva), ser conhecido por algo (previsibilidade percebida de resultados organizacionais e comportamento relevante para interesses específicos do público-alvo), favorabilidade generalizada (percepções ou julgamentos de toda a organização como bons, atraentes e apropriados) (LANGE et al., 2011, p. 155).

Nesse sentido podemos obter a mesma leitura para a reputação do treinamento e, de acordo com Sitzmann e Weinhardt (2017), deve ser examinada também sob a perspectiva de constituintes externos. “A obtenção de prêmios de treinamento, bem

como reconhecimento em publicações [...], pode derivar a reputação de treinamento de uma organização entre os constituintes externos” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.7). No estudo, os autores ainda destacam que a imitação do treinamento de outra empresa – e para esta pesquisa podemos interpretar incluir ações de benchmarking – acontece por dois motivos: econômico e legitimidade e que elas podem funcionar em conjunto. Adiciona também que as empresas podem comercializar suas principais iniciativas para ações de capacitação com o objetivo de melhorar a sua reputação de treinamento (SITZMANN e WEINHARDT, 2017).

A respeito do aspecto Satisfação, os autores referem-se a avaliações subjetivas da experiência de treinamento e defendem “o monitoramento das mudanças na satisfação ao longo do tempo, em vez de avaliar rotineiramente a satisfação no final do treinamento, e buscar um papel mais limitado de satisfação nos esforços de avaliação” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.5). Embora o artigo critique a dinâmica da satisfação com relação ao efeito na aprendizagem utilizada na estrutura de Kirkpatrick (2006), para esta pesquisa consideramos como exposto na tipologia, de que a relação de satisfação está vinculada a aprendizagem, nos moldes do método Kirkpatrick.

Em seguida para o aspecto Motivação, Sitzmann e Weinhardt (2017) utilizam a definição de Colquitt et al. (2000), conceituando que motivação se refere à “direção, intensidade e persistência do comportamento dirigido à aprendizagem em contextos de treinamento” (COLQUITT et al., 2000, p. 678). De acordo com Sitzmann e Weinhardt (2017) é muito importante “avaliar a motivação antes e após do treinamento no nível de análise interpessoal é valioso para detectar quais funcionários estão prontos para o treinamento e têm o desejo de transferir o treinamento para o trabalho” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.6)

O último constructo Indicadores de Performance pode ser explicado pelas “mudanças na aprendizagem e na transferência [...], bem como nas diferenças entre as pessoas nesses construtos” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.7). No nível de análise macro deste constructo, o modelo apresenta o Capital Humano. Conforme a pesquisa, este aspecto está ligado essencialmente a vantagem competitiva da organização. “O capital humano proporciona às organizações uma vantagem competitiva porque é caro adquirir, dificulta a imitação e empodera a capacidade para ação” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.8).

Para os autores, a teoria do capital humano de Becker (1964) justifica despesas com treinamento: à medida que a empresa realiza um investimento inicial em capital humano específico, as despesas são naturalmente recuperadas quando a produtividade aumenta, pois, as habilidades dos funcionários são melhores do que as da organização. Eles argumentam que “quando o treinamento aumenta as habilidades dos funcionários, parte desse valor é retido pelos próprios funcionários e alguns são capturados pela organização” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.8).

Por fim no nível de análise interpessoal, o aspecto Aprendizado os autores articulam que, além do referencial teórico utilizado que define aprendizagem como “uma mudança relativamente permanente no conhecimento ou habilidade produzida pela experiência” (WEISS, 1990, p.172 *apud* SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.8) e os “tipos de avaliações que podem ser usadas para avaliar melhorias no conhecimento cognitivo e baseado em habilidades” (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.7) , diferenciando o desempenho da avaliação nos níveis interpessoais e pessoais. Embora esta pesquisa não tenha tratado o nível de análise pessoal, cabe destacar que a pesquisa afirma que existe uma relação entre a aprendizagem episódica e o conhecimento geral do conteúdo (aprendizagem interpessoal). Sitzmann e Weinhardt (2017) consideram, portanto, que

É inadequado classificar as pontuações nas avaliações de aprendizado para comparar a compreensão geral dos funcionários sobre o domínio do conteúdo. Em vez disso, alguns conhecimentos e habilidades contribuem mais para adquirir conhecimento do que outros e as pontuações nas avaliações dessas qualificações devem receber um peso maior ao comparar o aprendizado entre os funcionários [...] as avaliações interpessoais avaliam a aprendizagem no final do treinamento quando é tarde demais para melhorar o domínio do conteúdo do grupo de funcionários. No entanto, essas avaliações fornecem informações suficientes para tomar decisões relacionadas à retenção de instrutores e para comparar funcionários (SITZMANN e WEINHARDT, 2017, p.7/8)

Para este trabalho, uma outra tipologia dedicada a Resultados Organizacionais baseada no artigo de Sitzmann e Weinhardt (2017) foi proposta. Nesta tipologia buscamos relacionar a Geração de L&D explicada anteriormente com o recorte do modelo proposto por Sitzmann e Weinhardt (2017). O Quadro 4 ilustra a tipologia proposta.

O motivo pelo qual o recorte foi organizado pela evolução do L&D foi na direção de aprimoramento da experiência do treinando e, conseqüentemente, a sofisticação dos indicadores para capturar esta experiência e avaliar se de fato ela está melhorando, ou seja, à medida que a educação corporativa se preocupa com a experiência do treinando os indicadores serão mais elaborados. É importante destacar que seguindo uma lógica evolutiva, o avanço da tecnologia proporcionou maior automatização (*big data*, inteligência artificial, *machine learning*, etc) permitindo a captura e tratamento de dados que antes não poderiam ser apreendidos nem analisados.

Neste contexto, para a Geração L&D 1 (em meados de 2000) foi apontado apenas o nível de análise macro do modelo proposto, considerando que se trata da maneira menos sofisticada para mensuração e análise de dados relacionados aos resultados organizacionais do treinamento e desenvolvimento. Para a Geração L&D 2 (em meados de 2007) para os indicadores “Utilização do Treinamento” e “Indicadores de Eficácia Afetiva” foi adicionado o Nível de Análise Interpessoal (quais funcionários foram inscritos e satisfação/motivação). Allen et al. (2003) argumenta que os funcionários influenciam positivamente seu desempenho no local de trabalho quando percebem que a organização está atendendo às suas necessidades por meio das práticas de RH (podemos incluir Treinamento e Desenvolvimento).

Na Geração L&D 3 (em meados de 2014) para o indicador “Utilização do Treinamento” foi adicionado a Taxa de Atrito (nível macro) e a taxa de conclusão ou abandono do programa de treinamento (nível interpessoal). Para o indicador de “Eficácia Afetiva” foi adicionado a realização de benchmarking em outros programas de treinamento (nível macro) e para o indicador “Performance” foi adicionado a apreciação de indicadores de aprendizagem do funcionário (nível interpessoal).

E por fim, para a Geração L&D 4 (em meados de 2017) considerando uma maior preocupação das organizações em buscar vantagem competitiva através do T&D, foi incluído para o indicador de “Performance”, no nível interpessoal a percepção de criação de vantagem competitiva para a organização através de seus programas de treinamento. Para Mzimela e Chikandiwa (2017) “com treinamento e desenvolvimento eficazes, as organizações têm a chance de ganhar vantagem competitiva no ambiente de negócios” (p.1).

Quadro 4 – Tipologia Resultados Organizacionais por Geração de L&D

FASE / RESULTADOS	UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO (% DE INSCRIÇÃO E % DE ATRITO)	INDICADORES DE EFICÁCIA AFETIVA	INDICADORES DE PERFORMANCE
GERAÇÃO L&D 1 em meados de 2000	Nível de Análise Macro: Porcentagem Geral de funcionários que se inscreveram no treinamento	Nível de Análise Macro: Reputação do Treinamento (reconhecimentos e prêmios)	Nível de Análise Macro: Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)
GERAÇÃO L&D 2 em meados de 2007	Nível de Análise Macro: Porcentagem Geral de funcionários inscritos no treinamento Nível de Análise Interpessoal: Quais funcionários foram inscritos no treinamento	Nível de Análise Macro: Reputação do Treinamento Nível de Análise Interpessoal: Satisfação e Motivação.	Nível de Análise Macro: Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)
GERAÇÃO L&D 3 em meados 2014	Nível de Análise Macro: Porcentagem Geral de funcionários inscritos no treinamento e Taxa de Atrito Nível de Análise Interpessoal: Quais funcionários foram inscritos no treinamento e Taxa de Conclusão ou Abandono do programa de treinamento.	Nível de Análise Macro: Reputação do Treinamento e Realização de Benchmarking Nível de Análise Interpessoal: Satisfação e Motivação	Nível de Análise Macro: Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem) Nível de Análise Interpessoal: Indicadores de aprendizagem (no conhecimento ou habilidade) do funcionário
GERAÇÃO L&D 4 em meados de 2017	Nível de Análise Macro: Porcentagem Geral de funcionários inscritos no treinamento e Taxa de Atrito Nível de Análise Interpessoal: Quais funcionários foram inscritos no treinamento e Taxa de Conclusão ou Abandono do programa de treinamento.	Nível de Análise Macro: Reputação do Treinamento e Realização de Benchmarking Nível de Análise Interpessoal: Satisfação e Motivação	Nível de Análise Macro: Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem) Nível de Análise Interpessoal: Indicadores de aprendizagem (no conhecimento ou habilidade) do funcionário e Percepção de criação de vantagem competitiva.

Fonte: a autora

3 METODOLOGIA

Para que o problema de pesquisa fosse respondido, foi realizado um estudo múltiplo de casos qualitativo, tendo como objeto de análise universidades corporativas. Para Yin (2010, p. 24), este método permite “que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real como [...] o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...] e a maturação das indústrias”. O autor complementa que a evidência dos casos múltiplos, é muitas vezes, considerada mais vigorosa e o estudo é, por esta razão, visto como mais robusto.

A proposta na escolha deste procedimento metodológico é “diagnosticar” o nível de maturidade da implantação de novas tecnologias educacionais na educação corporativa em diversas organizações, ao longo do tempo.

Para Bryman (2004) estudo múltiplo de casos oferecem a perspectiva de produzir resultados com menor probabilidade de serem considerados idiossincráticos e além disso, o processo de comparação aumenta a capacidade do pesquisador de fazer inferências teóricas. Yin (2010) elucida que um exemplo comum do uso de estudo de casos múltiplos é o estudo de inovações escolares (como uma nova tecnologia educacional) quando escolas individuais adotam alguma inovação. No contexto das universidades corporativas, a mesma lógica se aplica.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nesta seção o problema de pesquisa foi retomado pois é o elemento norteador de todo o trabalho. A pesquisa buscou responder: como novas tecnologias educacionais influenciam a evolução da educação corporativa e seus resultados?

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise apresentadas nesta seção foram explicadas a partir de um quadro para ilustrar como elas foram desenvolvidas durante a pesquisa. Com base no Quadro 1, as universidades corporativas foram posicionadas de acordo com o estágio evolutivo investigados na pesquisa. O objetivo deste posicionamento é buscar entender como aconteceu a evolução das novas tecnologias nas empresas e, conseqüentemente, entender os fatores que contribuíram para que uma empresa

evoluísse de maneira diferente em relação as práticas de treinamento e desenvolvimento predominantes em determinada época. E finalmente, foi realizada uma análise para situar as empresas no contexto mercadológico.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A definição constitutiva define um constructo teoricamente para a análise adequada dos termos na pesquisa. A definição operacional é usada para explicar como este constructo será mensurado e aplicado. A seguir, serão apresentadas as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) de “Contexto Evolutivo da Geração L&D da Educação Corporativa”; “Evolução de Tecnologias em Educação Corporativa” e “Resultados da Educação Corporativa” que são as principais categorias de análise abrangidas neste trabalho.

3.3.1 CONTEXTO EVOLUTIVO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

DC: o termo na pesquisa corresponde ao contexto tecnológico das práticas de *Learning and Development* (Aprendizagem e Desenvolvimento) dominantes adotadas nos períodos indicados. Sendo assim, é considerada na “Geração L&D 1” que engloba o período de 1998 a início dos anos 2000, que a prática dominante era o *e-learning* e o *blended learning*; na “Geração L&D 2”, iniciando em meados de 2007, a prática era a Gestão de Talentos, que consistiu em usar o planejamento estratégico de recursos humanos para desenvolver valor ao negócio e possibilitar que as organizações atinjam seus objetivos; na “Geração L&D 3” com início em meados de 2014, em que a prática dominante era a utilização de plataformas on-line customizáveis para treinamento a distância; e a “Geração L&D 4” , que entre os anos de 2017 até os dias atuais, denominada a Era de Aprendizagem Digital, com uso da tecnologia educacional mais recente, como recursos de realidade virtual e inteligência artificial.

DO: esta categoria foi operacionalizada a partir da observação (ou não) dos indicadores constantes no Quadro 5, que apresenta a situação evolutiva da educação corporativa do ponto de vista tecnológico. Os indicadores caracterizam cada geração e foram validados por meio de entrevistas e dados documentais

Quadro 5 – Definição Operacional do Contexto Tecnológico na Educação Corporativa

FASE / COMPONENTE	GERAÇÃO L&D 1 em meados de 2000	GERAÇÃO L&D 2 em meados de 2007	GERAÇÃO L&D 3 em meados de 2014	GERAÇÃO L&D 4 em meados de 2017
CONTEXTO TECNOLÓGICO	<p>Para este período foi observado se as organizações começaram a utilizar o treinamento via computador para fornecer instruções aos funcionários.</p> <p>MEISTER (1999); TORRACO (2016)</p>	<p>Para este período foi observado se houve um aumento da demanda por <i>blended learning</i> nas organizações.</p> <p>MOORE e KEARSLEY (2007); ABBAD et al. (2010)</p>	<p>Para este período foi observado se uso do <i>mobile learning</i> e plataformas on-line customizáveis de treinamento a distância (<i>Moodle</i>) foram implementados nas organizações.</p> <p>SANTOS et al. (2016) CRESCENTE e LEE (2011)</p>	<p>Para este período foi observado se nas organizações as novas ferramentas digitais (realidade virtual, inteligência artificial, tendências indústria 4.0) são utilizadas na educação corporativa.</p> <p>HERMANN et al. (2016); BERSIN (2017)</p>

Fonte: a autora

3.3.2 EVOLUÇÃO DE TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

DC: esta categoria refere-se aos métodos e sistemas educacionais utilizados pelas organizações para o desenvolvimento do aprendizado corporativo. Sob a ótica de cinco componentes, sendo eles: formatos de instrução; filosofia (método); usuários (público-alvo); sistemas (multimídia e recursos) e local do treinamento, é possível verificar se determinado estágio da evolução tecnológica nas organizações investigadas correspondeu a evolução das práticas dominantes para cada “Geração L&D”.

DO: a partir da análise de entrevistas e dados documentais, esta categoria foi operacionalizada de acordo com a verificação dos cinco componentes propostos no modelo para cada empresa investigada, seguindo os critérios descritos conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Definição Operacional da evolução de tecnologias em Educação Corporativa

FASE / COMPONENTES	GERAÇÃO L&D em meados de 2000	GERAÇÃO L&D 2 em meados de 2007	GERAÇÃO L&D 3 em meados de 2014	GERAÇÃO L&D 4 em meados de 2017
FORMATOS DE INSTRUÇÃO	Para este período foi verificado se o formato de instrução era predominantemente realizado em catálogos impressos e baseados no auto estudo.	Para este período foi verificado se o formato de instrução era predominantemente o <i>Learning Path</i> .	Para este período foi verificado se o formato de instrução era predominantemente o aprendizado sob demanda e de imersão, com parcerias educacionais externas.	Para este período foi verificado se o formato de instrução era predominantemente o <i>Micro-learning</i> e exibição de vídeos em tempo real.
FILOSOFIA (MÉTODO)	Para este período foi verificado se o método utilizado era predominantemente de <i>Design instrucional</i> e <i>Kirkpatrick</i> .	Para este período foi verificado se o método utilizado era predominantemente de <i>Blended Learning</i> e/ou <i>Social Learning</i> .	Para este período foi verificado se o método utilizado era predominantemente o Modelo 70-20-10.	Para este período foi verificado se o método utilizado era predominantemente metodologia ativa.
USUÁRIOS (PÚBLICO-ALVO)	Para este período foi verificado se o público-alvo das empresas eram predominantemente funcionários internos.	Para este período foi verificado se o público-alvo das empresas eram predominantemente equipes de funcionários e fornecedores.	Para este período foi verificado se o público-alvo das empresas eram predominantemente equipes de funcionários, clientes e fornecedores	Para este período foi verificado se o público-alvo incluía a comunidade e pessoas além da esfera da empresa.
SISTEMAS (MULTIMÍDIA E RECURSOS)	Para este período foi verificado se foram utilizados LMS como plataforma de <i>e-learning</i> , vídeoteipe, fita de áudio, uso da intranet e internet, programação baseada em satélite ou/e vídeo conferência.	Para este período foi verificado se o LMS foi utilizado predominantemente como plataforma de talentos.	Para este período foi verificado se foi utilizado o LMS predominantemente como plataforma de experiência on-line (customizada), vídeos na internet (<i>Youtube</i>), <i>mobile learning</i> e vídeos em tempo real (<i>Skype</i>).	Para este período foi verificado se foi utilizado predominantemente o LMS invisível, <i>data driven</i> , <i>mobile learning</i> e uso de simuladores e realidade virtual.
LOCAL DO TREINAMENTO	Para este período foi verificado se o local do treinamento era na universidade corporativa, em salas de aula física ou em computador de mesa no trabalho.	Para este período foi verificado se o local do treinamento era na universidade corporativa, em sala de aula física e virtual	Para este período foi verificado se o local do treinamento incluía o ambiente externo da empresa (em qualquer lugar).	

Fonte: a autora

3.3.3 RESULTADOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

DC: esta categoria pode ser explicada pela eficácia do treinamento e desenvolvimento da empresa na época investigada e serviu para clarificar que tipos de resultados organizacionais eram esperados e de que forma eram evidenciados/mensurados.

DO: a partir da análise de entrevistas e dados documentais, esta categoria foi inspirada principalmente no artigo de Sitzmann e Weinhardt (2017) e operacionalizada seguindo a tipologia proposta no Quadro 7.

Quadro 7 – Definição Operacional dos Resultados da Educação Corporativa

FASE / RESULTADOS	GERAÇÃO L&D 1 em meados de 2000	GERAÇÃO L&D 2 em meados de 2007	GERAÇÃO L&D 3 em meados de 2014	GERAÇÃO L&D 4 em meados de 2017	NÍVEIS
UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO	Nível 1 (Macro): Porcentagem Geral de funcionários que se inscreveram no treinamento	Nível 1 (Macro): Porcentagem Geral de funcionários que se inscreveram no treinamento	Nível 1 (Macro): Porcentagem Geral de funcionários que se inscreveram no treinamento e Taxa de atrito (proporção de funcionários que não concluem o treinamento)	Nível 1 (Macro): Porcentagem Geral de funcionários que se inscreveram no treinamento e Taxa de atrito (proporção de funcionários que não concluem o treinamento)	NÍVEL 1 (MACRO)
		Nível 2 (Meso): Distinções entre funcionários para determinar quais perfis de funcionários se inscreveram no treinamento	Nível 2 (Meso): Distinções entre funcionários para determinar quais perfis de funcionários se inscreveram no treinamento e Taxa de Conclusão ou Abandono do programa de treinamento.	Nível 2 (Meso): Distinções entre funcionários para determinar quais perfis de funcionários se inscreveram no treinamento e Taxa de Conclusão ou Abandono do programa de treinamento.	NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE EFICÁCIA AFETIVA	Nível 1 (Macro): Reputação do Treinamento (reconhecimentos e prêmios)	Nível 1 (Macro): Reputação do Treinamento (reconhecimentos e prêmios)	Nível 1 (Macro): Reputação do Treinamento (reconhecimentos e prêmios) e realização de benchmarking de programas de treinamento	Nível 1 (Macro): Reputação do Treinamento (reconhecimentos e prêmios) e realização de benchmarking de programas de treinamento	NÍVEL 1 (MACRO)
		Nível 2 (Meso): Avaliação de Satisfação do Treinamento pelo funcionário.	Nível 2 (Meso): Avaliação de Satisfação do Treinamento pelo funcionário e Motivação.	Nível 2 (Meso): Avaliação de Satisfação do Treinamento pelo funcionário e Motivação.	NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE PERFORMANCE	Nível 1 (Macro): Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)	Nível 1 (Macro): Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)	Nível 1 (Macro): Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)	Nível 1 (Macro): Indicadores de eficácia de desempenho (foco na mudança da aprendizagem)	NÍVEL 1 (MACRO)
			Nível 2 (Meso): Indicadores de aprendizagem (no conhecimento ou habilidade) do funcionário	Nível 2 (Meso): Indicadores de aprendizagem (no conhecimento ou habilidade) do funcionário e Percepção de criação de vantagem competitiva do capital humano na organização.	NÍVEL 2 (MESO)

Fonte: a autora

3.4 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A abordagem metodológica desta pesquisa foi caracterizada como um estudo múltiplo de casos, de abordagem prática e explicativa, predominantemente qualitativa, de caráter longitudinal com corte transversal em 2018, tendo como unidade de análise a evolução das universidades corporativas. A preferência na escolha deste método visou validar o modelo proposto e de acordo com Yin (2010) deve-se dar preferência a esta metodologia quando a finalidade é o estudo de eventos contemporâneos. Iniciou-se a pesquisa com base nas informações do Quadro 5 para a identificação da situação das universidades corporativas, numa escala evolutiva do L&D no que diz respeito ao incremento das novas tecnologias, através de entrevistas e coleta de dados.

Tipicamente, estudos de caso combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas (palavras), quantitativas (números) ou ambas (EISENHARDT, 1989).

O estudo múltiplo de caso é coerente com os objetivos desta pesquisa pois “o surgimento de conclusões analíticas a partir dos casos, serão mais poderosas do que as provenientes de um único caso isolado” (YIN, 2010, p. 85). Neste trabalho, foram investigadas três universidades corporativas, uma do setor industrial e duas do setor de serviços. Este estudo buscou o rigor dos procedimentos metodológicos para que a apresentação dos resultados seja confiável e consistente.

3.4.1 Tipos de dados

Os tipos de dados utilizados foram em sua maioria primários, coletados nas universidades corporativas investigadas. Para Yin (2010) existem seis fontes de evidência comumente utilizadas. São elas: Documentação, Registros em arquivo, Entrevistas, Observações Diretas, Observação do participante, Artefatos físicos. O autor ainda adiciona que “as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso desejará usar, por isso, tantas fontes quanto possível” (YIN, 2010, p. 128). Para a presente pesquisa, as entrevistas pautaram-se pelo roteiro apresentado no Anexo 1.

3.4.2 Métodos de análise dos dados

A análise dos dados coletados na pesquisa teve o máximo de rigor e estrutura para que não seja reduzido a coleta das evidências e sua replicação, sem o tratamento adequado. De acordo com Yin (2010):

A análise da evidência do estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis do estudo de caso [...] diferentemente da análise estatística, existem poucas fórmulas fixas ou receitas prontas para orientar (YIN, 2010, p. 155).

O autor ainda ressalta que “muito depende do próprio estilo de raciocínio empírico rigoroso do investigador, juntamente com a apresentação suficiente de evidência e a consideração cuidadosa das interpretações alternativas” para que haja sucesso na análise das informações investigadas.

Considerando estes aspectos, Yin (2010) propõe quatro estratégias analíticas para melhor conduzir a análise de dados da pesquisa, sendo elas:

(a) Contando com proposições teóricas que basearam o estudo de caso, pelos objetivos originais as quais foram fundamentadas em primeiro lugar e ainda complementa que “proposições teóricas derivadas das questões ‘como’ e ‘por que’ podem ser extremamente úteis na orientação da análise do estudo de caso desta maneira” que é o caso da pergunta que esta pesquisa buscou responder: Como novas tecnologias educacionais influenciam a evolução da educação corporativa e seus resultados;

(b) desenvolvimento da descrição do caso, que consiste em desenvolver uma estrutura teórica para a organização do estudo e serve como alternativa quando existe dificuldades para a primeira estratégia funcionar ou quando há coleta de uma quantidade de dados sem estabelecer as proposições inicialmente, que no caso desta pesquisa, além da proposição teórica, foi utilizada uma estrutura “gabarito” (definição constitutiva e operacional) que auxiliou a operacionalização e norteou os objetivos da pesquisa no campo;

(c) uso de dados qualitativos e quantitativos, se trata da eventual apresentação de uma quantidade relevante de dados quantitativos a serem trabalhados, e que por exemplo expliquem um determinado comportamento ou evento que o estudo que explicar, e esta estratégia somente será adotada caso seja observado estes fatos durante a pesquisa.

E por último (d), pensando sobre explicações rivais, o autor explica que geralmente funciona com as três estratégias analíticas anteriores, na qual sugere que sejam colocadas explicações rivais as proposições iniciais do estudo de caso.

A respeito do tratamento dos dados coletados, a abordagem mais adequada para esta pesquisa foi a técnica de análise de conteúdo, considerando que a maior parte dos dados foram transcrições de entrevistas. Bardin define a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”(BARDIN, 1977, p.42).

Como anteriormente explicado, nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as pessoas envolvidas na educação corporativa de três organizações (uma do setor industrial e duas do setor de serviços), análise de documentos e visita nas instalações das empresas envolvidas. O método aplicado para o cuidado dos dados obtidos nas entrevistas foi análise de conteúdo com a utilização do software Atlas TI.

Através do uso do software foram criados 52 códigos e 17 grupos de códigos que correspondem a cada um dos aspectos da tipologia proposta, sendo organizados na linha do tempo com corte transversal em 2018 e por Geração L&D.

Para Bardin a codificação

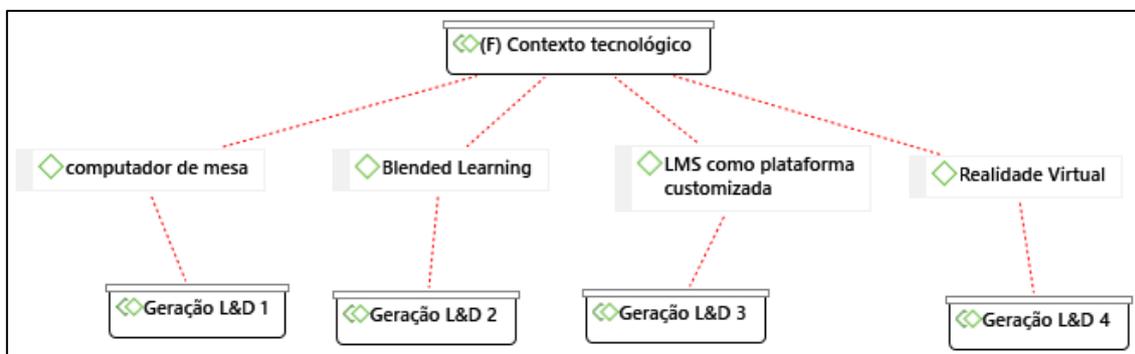
corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão (BARDIN, 1995, p. 103).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa e, por conseguinte, a análise dos dados coletados, com base no referencial teórico.

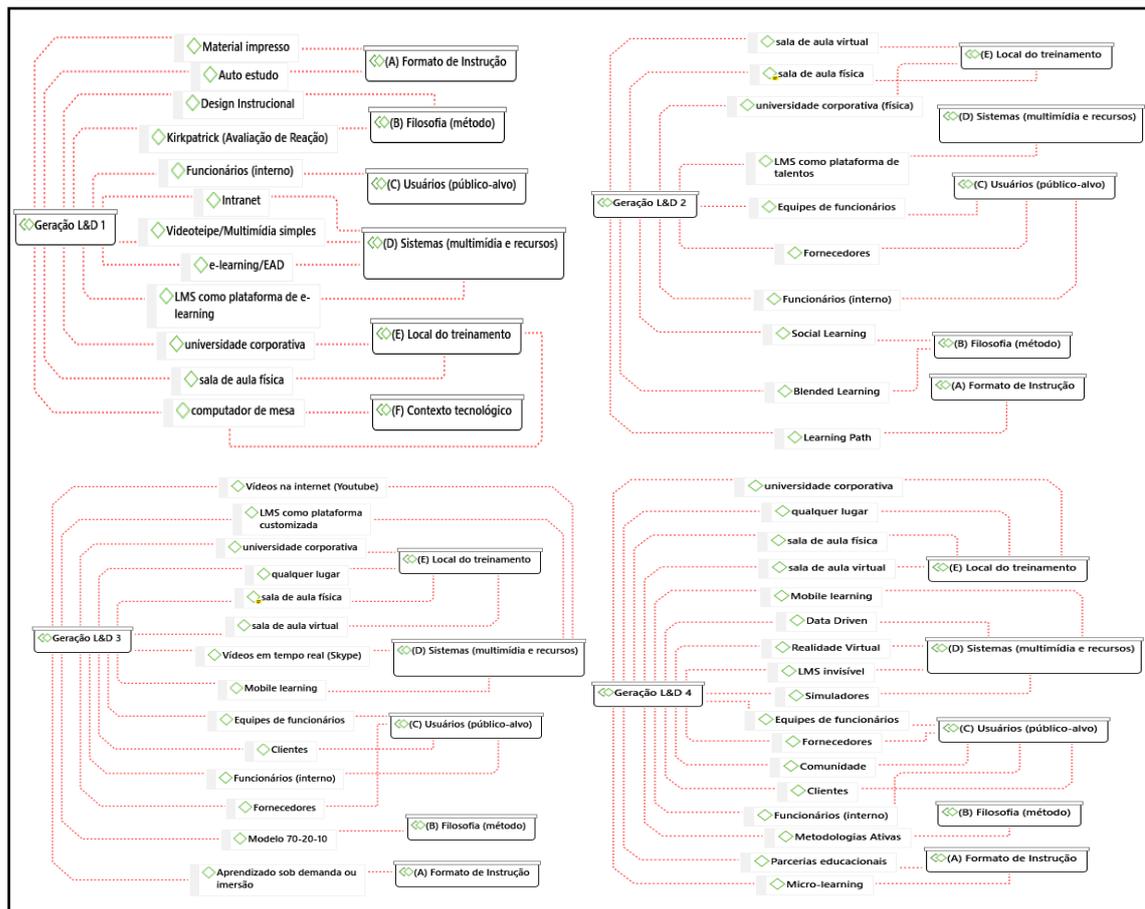
Para a realização desta etapa, primeiramente foi realizada uma entrevista semi-estruturada que serviu de teste e validação do roteiro de entrevista (anexo I) proposto. Após a entrevista, foram alteradas a sequência de algumas perguntas para um melhor ordenamento lógico e foram adicionadas as perguntas 11, 12, 13 e 14 pertinentes a categoria de análise de Resultados da Educação Corporativa.

Figura 2 – Código por Contexto Tecnológico – Atlas TI



Fonte: a autora

Figura 3 – Códigos por Geração L&D – Atlas TI



Fonte: a autora

4.1 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA ENERGIA

A organização entrevistada em questão não autorizou o uso de seu nome nesta pesquisa. Ela se trata de uma empresa do setor de energia elétrica, que atua na geração, transmissão e distribuição de energia e no setor de telecomunicações, sendo destaque também na utilização e desenvolvimento do sistema de fibra ótica. A companhia possui um quadro de pessoal de aproximadamente 8.500 colaboradores.

A universidade corporativa da organização Energia (UniEnergia), foi criada em meados de 2011, mas apenas em 2014 obteve notoriedade para a organização quando aderiu ao PRME (*Principles for Responsible Management Education*), que é uma iniciativa apoiada pela Organização das Nações Unidas e se trata de

uma plataforma para elevar o perfil da sustentabilidade nas escolas [de negócios] em todo o mundo [...] para garantir que eles forneçam aos futuros

líderes as habilidades necessárias para equilibrar objetivos econômicos e de sustentabilidade (PRME, [201-?]).

Neste caso, foram realizadas cinco entrevistas e contou com uma visita em um centro de treinamento em uma de suas subsidiárias, onde foram observadas as instalações onde a maioria dos treinamentos técnicos da empresa acontecem. A instalação conta com quatro salas de treinamento e mais uma área destinada ao treinamento do trabalho em campo, com capacitação física chamado “treinamento em rede didática”, que se trata de um treinamento específico para eletricitistas para entender e substituir linhas e equipamentos em rede elétrica no poste. Eles realizam esta capacitação no curso de formação quando do ingresso do colaborador na empresa e em treinamentos de reciclagem.

Quadro 8 – Entrevistados da empresa Energia

Empresa Energia	
Entrevistado	Cargo/ Função
E1	Superintendente do Departamento de Gestão de Pessoas ^(a)
E2	Gestor do Departamento de Gestão de Pessoas e responsável pela universidade corporativa.
E3	Analista Sênior e corresponsável pela criação da universidade corporativa.
E4	Técnico Industrial Eletrotécnica Sênior e instrutor de treinamento para eletricitistas.
E5	Técnico de Recursos Humanos e responsável por coordenar ações de treinamento e desenvolvimento da subsidiária de Distribuição.

^(a) No momento da entrevista, E1 era o gestor responsável do departamento de Gestão de Pessoas e atualmente não trabalha no setor.

O entrevistado E1 era o responsável pela gestão e organização da UniEnergia no momento em que foi entrevistado. No espaço de tempo para a marcação de uma segunda entrevista na organização, a responsabilidade pela gestão da universidade corporativa foi substituída pelo E2. E3 é Analista Senior no departamento de Gestão de Pessoas e foi o corresponsável pela concepção da UniEnergia. Os entrevistados E4 e E5 são técnicos e participam diretamente na organização e instrução de algumas ações de capacitação realizadas nas subsidiárias. No momento da entrevista com o

E2, foi percebida a necessidade de ampliação do escopo e atuação da pesquisa, no sentido de maior coleta de informações para melhor compreensão de como a educação corporativa da organização de fato operava, e após mais entrevistas e visitas, factualmente foram observadas complementações em relação ao que inicialmente fora apresentado pelo E2 e do que foi capturado com os demais entrevistados posteriormente. Em suma, algumas ações no sentido de adoção de novas tecnologias no T&D da organização se confirmaram, embora não fosse conduzida e incentivada pela universidade corporativa da organização. Seguindo o roteiro de entrevistas (anexo 1), iniciaremos a apresentação das transcrições das entrevistas realizadas, trazendo as principais contribuições dos entrevistados para a pesquisa.

De acordo com o E1, a educação corporativa da empresa Energia não fica concentrada apenas na UniEnergia. Ele explica que desde de meados de 2011, quando a universidade corporativa foi criada, ela passou por várias reestruturações, em um movimento de “centraliza e não centraliza” dos treinamentos ministrados na *holding*. Quando questionado sobre como é trabalhada a educação corporativa na empresa Energia, E1 explica

a UniEnergia tem uma *holding* [sede] e 4 subsidiárias [...] Então essas subsidiárias tem uma estrutura mínima própria de treinamento e desenvolvimento [...] A universidade fica na *holding*, mas o treinamento técnico, mais comportamental, mais específico da subsidiária, se instalaram em áreas próprias. Então a gente não cuida de treinamento técnico [...] a universidade, ela trabalha então com a liderança e com algumas questões que são mais transversais, como compliance, integridade e sustentabilidade (E1, 2018).

O entrevistado E2 ratifica que atualmente a universidade corporativa está atuando principalmente com a área estratégica da organização, e que as subsidiárias, embora estejam subordinadas a universidade corporativa, são elas mesmas as responsáveis por organizar e ministrar seus próprios treinamentos.

Trabalhamos então na parte de T&D dos empregados de *holding*. A Energia ela é dividida em algumas subsidiárias integrais então essas subsidiárias elas possuem área de treinamento lá. Então a UniEnergia ela faz o T&D das áreas de *holding* só, trabalhamos alguns projetos corporativos, [mas] o nosso lote

maior é a liderança [...] não que eu não tenha também ações nas subsidiárias integrais, mas a maioria delas são corporativas e são feitas por aqui [na *holding*]. (E2, 2019).

Sobre em qual formato eram e são ministrados os treinamentos na organização o entrevistado E1 responde

Nós já passamos por várias fases, então assim o catálogo era muito comum. Ter programas de formação, nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto [...] Então quando eu cheguei aqui, tinha um catálogo gigante [...] nós tínhamos 140 e poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e [decidimos que] não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional (E1, 2018)

O entrevistado E2 adiciona ainda que antigamente (e não soube informar datas nem décadas) o treinamento era ministrado em sala de aula e com parcerias educacionais externas.

O formato [era] escola, como uma outra instituição de ensino. A maioria deles, os cursos, eram feitos internamente [em] sala de aula. Instrutor-alunos desta forma. [Hoje os] Cursos externos, mesma coisa, compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia, por instrutores do mercado mesmo (E2, 2019)

Para E2 o mercado de energia não tinha muita disponibilidade de treinamentos no passado e por isso muitos treinamentos específicos eram estruturados internamente de forma presencial. Atualmente a maioria dos treinamentos são ministrados no formato EAD, trabalham muito com parcerias externas que estão disponíveis no mercado.

Hoje diminuiu bastante a quantidade de formato em sala de aula, as soluções que estão disponíveis no mercado elas são inúmeras [...] uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje são feitos através da modalidade EAD [...] não são ministrados tantos treinamentos internamente como eram antigamente [pois] no mercado de energia, por se tratar de um mercado que não [tinha] tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia [...] Então quando é possível se comprar no mercado sim, eles são feitos [...] a preferência hoje é pelo EAD e não tendo possibilidade de ser pelo

EAD, a gente faz aqui internamente mas como uma segunda ou terceira opção (E2, 2019).

No que tange o método de como o treinamento era ministrado, o entrevistado E1 explica que anteriormente os treinamentos, especialmente programas de formação para funcionários recém empossados no cargo, tinham uma metodologia estruturada com desenvolvimento de material didático, porém por causa das sucessivas mudanças, os planos de aula foram se perdendo no tempo e que atualmente não fazem uso de algum método específico e formalizado na organização.

Os treinamentos tinham programas de formação [...] Então o treinamento há uns 15 anos atrás, ele era muito estruturado, tinha plano de aula, tinha toda uma estrutura. E com essas sucessivas [mudanças], [...] as pessoas foram saindo [...] Então isso foi se perdendo ao longo do tempo, as pessoas estão se aposentando, então tínhamos muitas apostilas, todo material presencial e tal, os planos de aula foram se perdendo. [...] Cursos novos você só faz uma apostila e não faz mais o plano de aula e aí é muito uso de instrutor interno sem coordenação. Quer dizer, cada instrutor seguia a sua linha [...] hoje nós temos que resgatar algumas coisas, em alguns aspectos (E1, 2018).

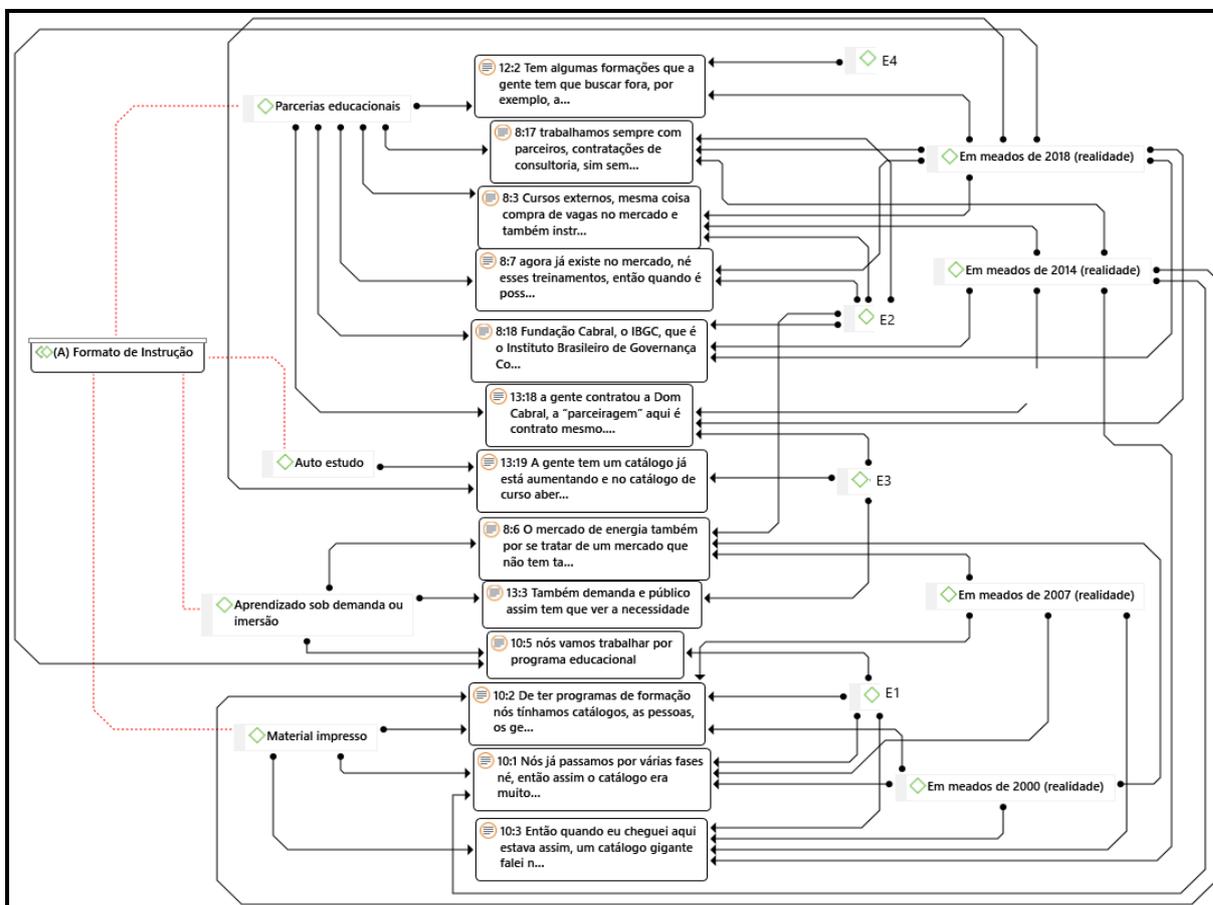
O entrevistado E3 complementa que a universidade corporativa está trabalhando no uso de novas metodologias junto aos instrutores, e não havendo problemas, eles confiam no trabalho do instrutor (das subsidiárias) para ministrar os treinamentos.

Então isso é uma coisa que a gente está trabalhando, veio mas nunca foi prioridade das gestões, a gente trabalha os instrutores porque a gente não teve problema de aprendizado. Tecnicamente, eles aprendem e conseguem executar função, se não tem problema não preciso mexer, no entanto dentro da nossa política a gente reforça questão de aprendizado mais significativo e tudo mais então como é que a gente faz é contando com as novas metodologias (E3, 2019)

Com a ajuda do software Atlas TI, estas afirmações puderam ser trianguladas com os códigos versus citações conforme ilustração abaixo (Figura 5), corroborando que os componentes formato de instrução e filosofia (método) para a empresa Energia passou pela fase Geração L&D 1 (material impresso, *design* instrucional) e atualmente se identifica com algumas características da Geração L&D 2 (*blended learning*) e

Geração L&D 3 (aprendizado sob demanda e parcerias externas), tanto na *holding* como nas subsidiárias, conforme observado pela pesquisadora também em visita no Centro de Treinamento da Distribuição.

Figura 4 – Formato de Instrução da Energia – Atlas TI



Fonte: a autora

Com relação ao público-alvo dos treinamentos ministrados na empresa, o entrevistado E1 explica que por serem empresas públicas a maioria dos treinandos são funcionários internos, embora algumas subsidiárias possuam programas de treinamento para fornecedores, especialmente na parte técnica, como por exemplo treinamento para a instalação de fibra óptica.

Algumas subsidiárias elas têm alguns programas para fornecedor, especialmente na parte técnica que é a competência dela, então preciso de treinamento para fazer a instalação de fibra óptica, a empresa fornece alguns deles. Mas eu diria que a maioria sim, o funcionário interno. [...] A Energia é muito forte na questão de sustentabilidade. Então atinge muitos fornecedores nesta linha. Então até aqui mesmo hoje no jornal interno está lá um treinamento para terceirizados. Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clima, então treinamento de sustentabilidade para os terceiros. Em geral, a primeira linha é o fornecedor da Energia, o terceirizado que está prestando serviço. E a comunidade também, em alguns aspectos, tem sido impactada (E1, 2018).

O entrevistado E1 acrescenta que subsidiárias possuem situações financeiras diferentes em relação ao treinamento, diz que a “Subsidiária Distribuidora” possui 6 mil funcionários e a “Subsidiária Geradora” possui mil e setecentos funcionários, e o volume financeiro de treinamentos é o mesmo para as duas, considerando que a escolha pela realização dos treinamentos nas subsidiárias é de autonomia delas mesmas, e ressalta que uma “economiza” no treinamento e outra não.

Nós temos empresas em diferentes situações financeiras. A distribuidora, uma empresa muito grande que precisa enxugar custos da Geradora, está sobrando dinheiro, então cada uma usa, faz o treinamento. [...] Por exemplo uma empresa Distribuidora que tem 6.000 funcionários, a Geradora tem 1.700, o volume financeiro de treinamento é o mesmo para as duas. Uma está economizando no treinamento e outra não (E1, 2018).

O entrevistado E2 confirma que a sede realiza treinamentos apenas para funcionários internos indicando que as subsidiárias podem trabalhar de maneira diferente.

Alguns treinamentos de integração, eles são feitos para terceiros também, mas assim comunidade, não. Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade [sede] nesse caso porque talvez eu não tenha conhecimento suficiente para falar o que é feito nas subsidiárias. Então aqui na universidade não trabalhamos com comunidade, é só [funcionário] interno (E2, 2019).

Analisando o exposto, podemos intuir que embora o público-alvo da sede (*holding*) e subsidiárias seja marjotariamente o funcionário interno, a educação corporativa é trabalhada de maneira distinta nas subsidiárias, indicando que com relação aos usuários do treinamento corporativo, a sede se identifica atualmente com as características da Geração L&D 1 e as subsidiárias, que realizam treinamentos para fornecedores e terceirizados, com a Geração L&D 2.

Com relação às questões relativas ao investimento da organização em tecnologias digitais em suas ações de capacitação, E2 responde que a organização têm investido em tecnologias digitais. A respeito sobre qual a principal plataforma tecnológica para o treinamento que a empresa utilizava e utiliza atualmente, E1 explica que no começo eram produzidas algumas multimídias simples, como filmar uma aula presencial e após disponibilização do vídeo para os funcionários, não havendo plataforma tecnológica específica para treinamento.

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, mas não fazia grandioso de plataforma, no máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo. Entramos com o *Moodle* em 2015, [...] [no entanto] nós estamos avaliando outras possibilidades. [...] O *Moodle* já está limitado para a gente (E1, 2018).

Conforme supracitado a principal plataforma tecnológica para instrução de treinamentos é o *Moodle*, no qual os gestores podem customizar o conteúdo educacional a ser ministrado. Atualmente eles utilizam esta ferramenta, mas de acordo com E1 a organização entende que o sistema atual está limitado. O entrevistado E2 complementa que no momento a organização está em fase de estudo na busca de outras plataformas de treinamento e desenvolvimento para substituir o *Moodle*.

Hoje utilizamos um LMS que é gratuito, que é utilizado em muitas instituições que é o *Moodle* e estamos buscando no mercado um outro LMS, que não

seja o *Moodle*, que nos atenda assim de forma corporativa. [...] Então temos buscado um LMS, já fomos ver várias plataformas, temos uma contratação em andamento que é a do SuccessFactors, que faz parte do Sap, que [...] é o ERP que a gente utiliza hoje [...] vai nos ajudar bastante, talvez venha até a substituir o *Moodle* (E2, 2019)

No entanto, os entrevistados E4 e E5, que são funcionários das subsidiárias e responsáveis pelas suas ações de capacitação, afirmam que existe investimento em tecnologias como o uso de simuladores e realidade virtual. O entrevistado E4 confirma que a organização “está com treinamento da subestação em realidade virtual [...] em Cascavel” (E4, 2019). O entrevistado E5 explica que

Na Geração eles têm o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis [Distribuição] nós estamos em fase de contratação de um piloto para [uso de treinamentos em] realidade virtual. Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que tenha uma sala de realidade virtual. Em Cascavel também será feito. Nós estamos pensando na infraestrutura justamente para as pessoas poderem treinar. Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um teste para a gente ver como vai funcionar, para depois partir para uma licitação, se for o caso (E5, 2019).

O entrevistado E5 complementa ainda que eles buscam metodologias como a Gamificação para ministrar os treinamentos.

Independente da *holding*, cada subsidiária tem o seu treinamento, organização de conteúdo pedagógico, recursos para ministrar o treinamento. A gente tá muito antenado com isso, procurando Gamificação, eu quero muito que a gente dê um salto na aprendizagem (E5, 2019).

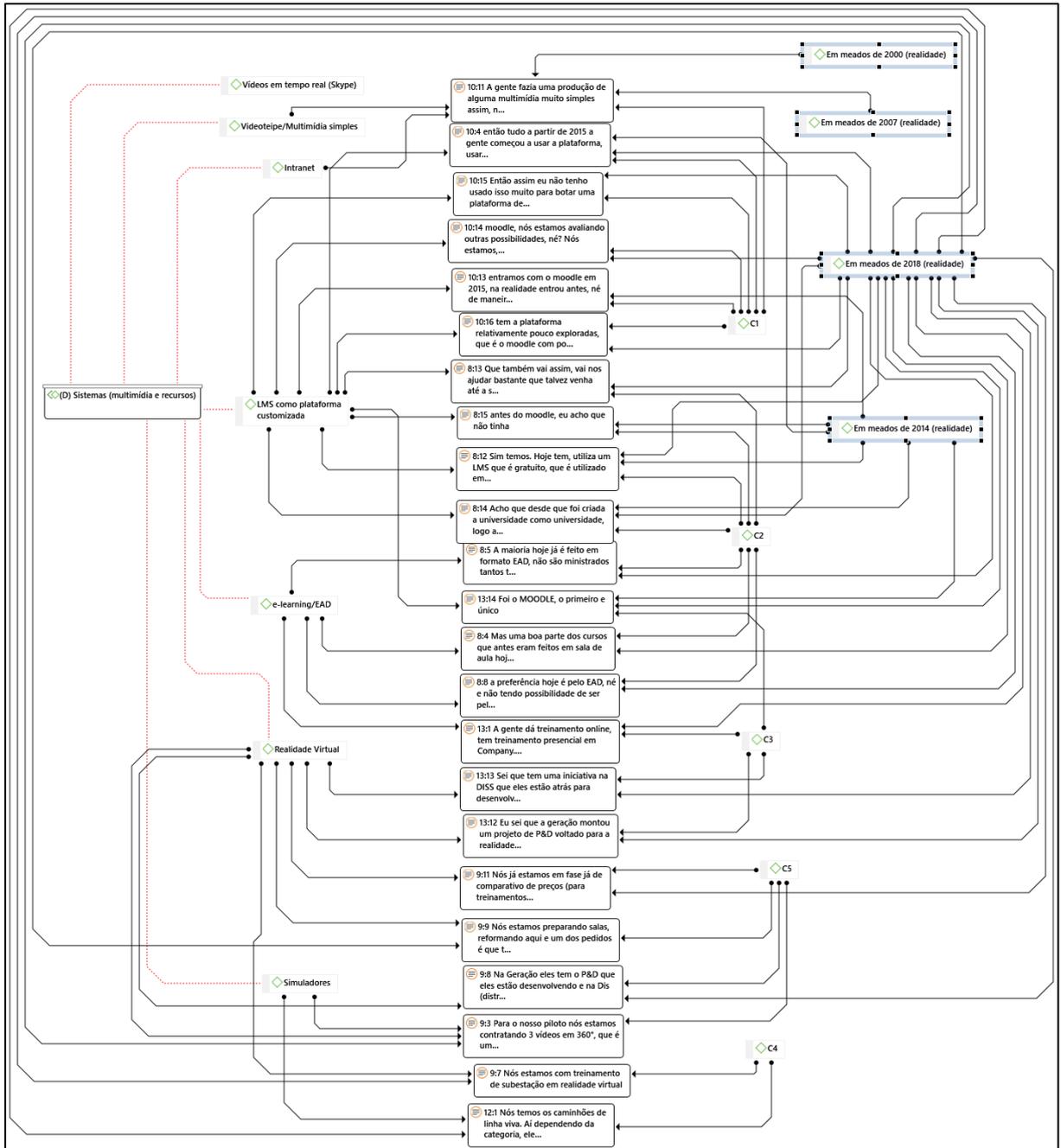
O entrevistado E4, que é técnico industrial eletrotécnico sênior e instrutor de treinamento para eletricitas, adiciona ainda que a empresa custeou um curso para ele no exterior para adquirir maior conhecimento técnico para ministrar treinamentos, que a subsidiária possui um caminhão de maior altura e alcance da América Latina, com tecnologia para proteção para eletricitas em linha viva que é usado para o trabalho e para o treinamento de rede. Complementou ainda que possui credencial internacional para instrução de alguns treinamentos.

Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele chega a 12 metros, 15, 18,25 e o maior, que é o único da América Latina, 32

metros de altura. O de 32 metros é para trabalhar o contato até 138 mil volts. Esses caminhões são isolados para isso, dependendo da categoria e da tensão que vai trabalhar na rede. Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a gente faz termografia. A formação de quem iniciou é tudo formação com credencial internacional. Aí a coisa foi aumentando, aí somente os instrutores estavam com formação internacional, eu cheguei a fazer (E4, 2019).

De acordo com o observado nas entrevistas e na visita a subsidiária, podemos intuir que com relação ao componente Sistemas (multimídia e recursos) da tipologia proposta, embora a sede da empresa Energia tenha apresentado características predominantemente da Geração L&D 3 (LMS como plataforma customizada), nas subsidiárias por necessidade de atender um patamar de serviços e produtos com tecnologia mais sofisticada, puderam ser percebidas características predominantemente da Geração L&D 4 (busca de ferramentas digitais como o uso de realidade virtual) para organizarem seus treinamentos, indicando que a educação corporativa é abrangente, mais dinâmica e independente.

Figura 5 – Sistemas da Energia – Atlas TI



Fonte: a autora

Com a organização dos códigos no software Atlas TI, podemos ilustrar a frequência de termos relativos ao componente Sistemas e, de acordo com a nuvem de palavras observou-se uma maior frequência para os termos “Moodle” e “Realidade Virtual”, resumidamente ilustrando e corroborando a utilização do LMS relativo a Geração L&D 3 na sede e a busca por ferramentas digitais nas subsidiárias com o uso de realidade virtual para ministrar treinamentos.

possui métricas para avaliação do aprendizado e que a universidade corporativa deseja trabalhar com trilhas de desenvolvimento.

Como é que a gente faz a mensuração, claro que com as avaliações que existem. Os quatro níveis lá de avaliações [Kirkpatrick]. Para os eventos que são feitos tanto internamente como externamente, é feito uma avaliação de reação, essa sempre foi feita, onde a gente faz uma pergunta a respeito da infraestrutura, do instrutor, etc. [...] E o ROI do treinamento a gente nunca chegou a calcular. Não temos ferramenta para isso.[...] O que a gente quer e a gente não tem hoje são trilhas de desenvolvimento. Gostaríamos de ter as trilhas, eu acho que com as trilhas e com essa nova solução Degreed, vai ser possível a gente mensurar o que o empregado está buscando como o autoconhecimento, como autodesenvolvimento, sem o oferecimento da empresa (E2, 2019)

O entrevistado E1 reforça que a organização trabalha com apenas uma avaliação de reação e possui a intenção de trabalhar com trilhas de desenvolvimento.

Em geral avaliações de aplicação [...] Aqui na universidade, quando a universidade se consolidou, na maioria [dos treinamentos] a gente faz uma avaliação antes e faz uma medida posterior [...] Nós estamos trabalhando na questão da mudança de postura, e auxiliar nos processos de auto-desenvolvimento, então dando plataformas de biblioteca digital para ele correr atrás, de trilhas de desenvolvimento, com foco em alguns conceitos, aqueles que a companhia está direcionando (E1, 2018).

O entrevistado E3 adiciona a intenção da organização de se trabalhar com trilhas de aprendizado e que atualmente utilizam avaliação de reação logo após o treinamento.

Então isso é uma coisa que a gente está trabalhando, veio mas nunca foi prioridade das gestões, a gente trabalha os instrutores porque a gente não teve problema de aprendizado. Tecnicamente, eles aprendem e conseguem executar função, se não tem problema não preciso mexer, no entanto dentro da nossa política a gente reforça questão de aprendizado mais significativo e tudo mais então como é que a gente faz é contando com as novas metodologias (E3, 2019).

Com relação a motivação, satisfação e a percepção da qualidade do treinamento por parte do funcionário e se a organização já recebeu algum tipo de reconhecimento público, E2 esclarece que a empresa participa de rankings como

GPTW (Great Place to Work), que a organização realizava o cálculo ROI do treinamento mas que atualmente não realiza mais.

A gente participa de alguns rankings, por exemplo a GPTW, as 150 melhores empresas para se trabalhar, e até uns dois meses atrás, tinha uma pesquisa de clima que a gente perguntava a respeito dos treinamentos. Então hoje não existe mais pesquisa de clima customizada para a Energia porque ela foi substituída pela participação da Energia na GPTW. E na GPTW tem bastante coisa que fala assim de treinamento, de desenvolvimento do empregado, de satisfação, então a gente usa esses índices. Tinha o ROI que era só nosso, desenvolvido internamente, mas não tem mais (E2, 2019).

O entrevistado E1 reforça mais uma vez que o intuito do treinamento e desenvolvimento da organização no futuro é trabalhar com o autodesenvolvimento, num processo proativo de aprendizado contínuo.

Acho que nossa grande linha é trabalhar o empregado do ponto de vista de que ele constrói sua carreira e a Energia deixa de ser aquela provedora mãe que dá tudo. E ela só vai dar o conjunto de condições para que ele corra atrás, [...] ele é corresponsável pelo desenvolvimento de carreira, essa é a linha que a gente está imaginando (E1, 2018).

De acordo com as informações supracitadas, podemos confirmar que a organização sinalizou que o horizonte de progresso da educação corporativa visa principalmente o autodesenvolvimento do funcionário e, nesse sentido, é por isso que pretende utilizar trilhas de desenvolvimento para obter informações a respeito do perfil do empregado que busca o auto desenvolvimento. Cabe ressaltar que esta prática já acontece com as áreas de liderança da empresa.

Sobre a questão de a empresa ter se inspirado em algum programa de treinamento de outra empresa para a realização/implementação de algum programa, E2 informou que a empresa frequentemente realiza benchmarking para ter ideias para a própria UniEnergia.

Benchmarking a gente faz bastante. Esse ano mesmo a gente já foi conhecer a Universidade do Banco do Brasil, a UniBB e também já entramos em contato com a universidade da CPFL. E aí claro, em cada benchmarking a gente tira algumas ideias, insights aqui para nós. Então a gente faz bastante (E2, 2019).

Acerca da percepção de que as ações de treinamento e desenvolvimento trazerem alguma vantagem competitiva para a organização, E2 acredita que sim e que a “Energia se orgulha bastante de ter um quadro técnico bem qualificado sempre” (E2, 2019).

A respeito sobre quais eram e são as tecnologias dominantes de treinamento e desenvolvimento na organização, E1 esclarece que no começo os treinamentos eram essencialmente em sala de aula, que a empresa “tinha laboratórios de eletrônica, de eletricidade na subestação, então treinamentos teórico-práticos” (E1, 2018). No entanto ele afirma novamente que estão atrasados com relação ao uso da tecnologia em treinamentos, que não existe atualmente uma ferramenta considerada prevalescente em treinamento e desenvolvimento.

O entrevistado E2 não pôde distinguir fases da evolução da educação corporativa na organização, porém complementou sobre a autonomia e a amplitude da educação corporativa nas subsidiárias, que embora elas possam definir o formato e quais temáticas de treinamentos são necessárias na área técnica, as políticas e diretrizes se concentram na UniEnergia e que elas podem definir o uso de outras plataformas de treinamento; entretanto sempre estarão sujeitas a um comitê para conhecimento da empresa e disseminação para outras áreas.

O T&D que é o “feijão com arroz”, então pode fazer do jeito que eles quiserem. [...] Eles podem decidir se o curso é melhor de forma online, ou se vai fazer curso presencial, tudo isso não há necessidade de passar aqui pela UniEnergia. Sempre é oferecido para todo mundo, inclusive na própria UniEnergia. Porém isso não quer dizer que se for uma necessidade específica lá de uma das subsidiárias, eles não possam utilizar só lá. Mas normalmente nesse comitê, [...], é tratado todos os assuntos e tem membros de todas as subsidiárias. Então se houvesse aquisição de uma plataforma, ou de qualquer outra tecnologia, [...] pelo menos a UniEnergia estaria sabendo. Dificilmente seria implantado sem ter pelo menos o conhecimento da UniEnergia.

A Figura 7 apresenta um resumo ilustrativo sobre qual fase a organização se encontra, de acordo com o quadro da definição operacional da evolução de tecnologias em educação corporativa. Para melhor esclarecimento, a educação corporativa da empresa Energia pode ser dividida sob duas esferas: a *holding* (sede)

e as subsidiárias. Para a *holding*, foram observadas características principalmente da Geração L&D 2 (*Blended Learning*, sala de aula física e virtual) e da Geração L&D 3 (aprendizado sob demanda, parcerias educacionais externas, plataforma customizada) enquanto nas subsidiárias foram observadas características da Geração L&D 2 (*Blended Learning*, público-alvo funcionários e terceirizados), Geração L&D 3 (aprendizado sob demanda, parcerias educacionais externas, consultorias – observada em visita ao Centro de Treinamento) e Geração L&D 4 (uso de realidade virtual, treinamento inclui ambiente externo da empresa – inclusive no exterior do país).

Figura 7 – Tipologia atual – Maturidade da EC da Energia

FASE / COMPONENTES	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4
FORMATOS DE INSTRUÇÃO	Ambas: Material impresso		Ambas: aprendizado sob demanda parcerias externas	
FILOSOFIA (MÉTODO)	Ambas: Design Instrucional	Ambas: Blended Learning, sala de aula física e virtual		
USUÁRIOS (PÚBLICO-ALVO)	Holding: Funcionários apenas			
	Subsidiárias: Funcionários apenas	Subsidiárias: Funcionários e terceirizados		
SISTEMAS (MULTIMÍDIA E RECURSOS)	Ambas: Multimídia simples e videoteipe		Holding: Plataforma customizada	Subsidiárias: Realidade virtual
LOCAL DO TREINAMENTO	Ambas: Sala de aula física	Ambas: Sala de aula física e virtual	Subsidiárias: Ambiente externo (fora da empresa)	
CONTEXTO TECNOLÓGICO	Ambas: Treinamento via computador de mesa		Subsidiárias: Uso de novas ferramentas digitais no treinamento	

1990-2010
 2011-atual

Fonte: a autora

Em visita ao Centro de Treinamento, cabe destacar que foi presenciado um treinamento em sala de aula sobre ferramentas de auxílio no estudo do relevo do solo, com o intuito de calcular e representar em 3 dimensões, dentre outros objetivos, a

escolha do melhor local para instalação de postes e redes. O treinamento foi ministrado por um consultor externo que apresentou as ferramentas em sala de aula através de projetor e os treinandos utilizaram computadores de mesa e laptops durante o treinamento. Em primeira análise, é perceptível que as subsidiárias apresentam de fato maior necessidade, frequência e sofisticação nos treinamentos ministrados, não apenas no que diz respeito as ferramentas, mas também ao método de instrução da capacitação de seus funcionários.

A respeito da tipologia de resultados na empresa, foram observadas características da Geração L&D 1 no passado tanto para as subsidiárias quanto para a *holding*, e algumas características da Geração L&D 3 atualmente, como a realização de benchmarking em organizações com renomadas universidades corporativas e programas de treinamento (característica da Geração L&D 3) conforme ilustradas no quadro a seguir. Cabe ressaltar que na universidade corporativa (*holding*) no passado havia a realização de indicadores como “ROI do treinamento” (não representado na tipologia proposta) e por motivos diversos da área estratégica da organização, este tipo de mensuração de eficácia do treinamento foi extinta e não foi substituída por nenhum outro tipo de indicador interno. Desta forma, não foi identificado nenhum indicador de performance atualmente, embora tenha sido citada a percepção da criação de vantagem competitiva do capital humano na organização, não foi identificada nenhuma evidência que pudesse constatar a sua efetividade.

Figura 8 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais da Energia

FASE / RESULTADOS	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4	NÍVEIS
UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO (% DE INSCRIÇÃO E % DE ATRITO)	% de inscritos				NÍVEL 1 (MACRO)
					NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE EFICÁCIA AFETIVA	Reconhecimento público (prêmios)		Reconhecimento público (prêmios)		NÍVEL 1 (MACRO)
			Avaliação de Satisfação do Treinamento; Benchmarking		NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE PERFORMANCE	Indicador de eficácia de desempenho				NÍVEL 1 (MACRO)
				Percepção de criação de vantagem competitiva	NÍVEL 2 (MESO)

1990-2010
 2011-atual

Fonte: a autora

4.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA VOLVO DO BRASIL

A organização é uma multinacional fabricante de veículos, com subsidiária no Brasil que fabrica caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores marítimos e industriais. A empresa com sede em Gotemburgo, Suécia, foi fundada em 1927, possui fábricas em 18 países e atua em 190 mercados. A subsidiária da empresa no Brasil, Volvo do Brasil, é sediada em Curitiba, Paraná e foi criada 1977.

A Volvo do Brasil, embora já trabalhe desde a sua fundação com soluções locais para Treinamento e Desenvolvimento, conta desde 2014 com um centro de excelência e desenvolvimento de competências: a Universidade Corporativa (Volvo Group University - VGU) sediada em Gotemburgo, Suécia.

Os treinamentos da Universidade Corporativa são distribuídos em sete academias (Liderança e Gestão, Engenharia e Compras, Gestão de Projetos, Administração de Negócios, Vendas e Marketing, Operações e Processos e Tecnologia da Informação) para o desenvolvimento de competências para o negócio e tem se tornado um grande aliado de aprendizagem tanto para o nível global quanto local (V1, 2019)

Neste caso, foram realizadas duas entrevistas e contou com uma visita na sede na cidade de Curitiba, onde foram observadas as instalações da fábrica e foi realizada uma outra visita no Memorial de Segurança no Transporte, que é patrocinado pela organização e aberta para visitação pública. Em visita ao memorial, foram observadas as iniciativas tecnológicas veiculares adotadas no Brasil e no mundo para a segurança das pessoas no trânsito e a história da segurança no trânsito. O memorial conta com simuladores, um de capotamento de caminhões e outro com uma colisão de veículo com uso de óculos de realidade virtual.

A Volvo do Brasil tem um forte trabalho de educação voltado para a sociedade, do qual destacamos Programa Volvo de Segurança no Trânsito - PVST. Em 1987, ao comemorar 10 anos da instalação da sua primeira fábrica no Brasil, o Grupo Volvo lançou este programa, com o objetivo de mobilizar e conscientizar a sociedade brasileira para um trânsito mais seguro. Desde o início, o PVST, por meio de diversas ações, atuou como catalisador e articulador, incentivando a educação, a geração de ideias e também promovendo o debate, a conscientização e o reconhecimento das iniciativas que contribuem de forma efetiva para gerar mais segurança no trânsito (V1, 2019)

A organização realiza também um trabalho de educação junto à comunidade em apoio a Casa Verde, que desde 2007 oferece projetos de educação e pesquisa na área ambiental e diversas oficinas culturais gratuitas à comunidade.

Quadro 9 – Entrevistados Volvo do Brasil

Empresa Volvo do Brasil	
Entrevistado	Cargo/ Função
V1	Antigo Gestor da Educação Corporativa da Volvo do Brasil.
V2	Gestor de Desenvolvimento de Organização e Pessoas, e atual responsável pela universidade corporativa da Volvo do Brasil.

O entrevistado V1 foi o responsável pela gestão e organização da educação corporativa, atuando por 25 anos nesta área e recentemente foi redirecionado para outra área na organização, como parte do plano para preparação de sua aposentadoria. Para a finalidade deste trabalho, sua contribuição foi de extrema

relevância pois o entrevistado possui a memória histórica para atender o entendimento da evolução corporativa desta organização, de acordo com a tipologia proposta.

O entrevistado V2 é o atual responsável pela educação corporativa na Volvo do Brasil, possui nove anos de empresa e experiência na área. Ele contribuiu de maneira muito interessante para esta pesquisa no sentido de indicar o modo como a empresa trabalha a educação corporativa e a busca para integrar soluções tecnológicas no momento presente e no futuro da área. Seguindo o roteiro de entrevistas (anexo 1), apresentam-se partes das transcrições das entrevistas realizadas. Quando indagado como a organização trabalha a Educação Corporativa na empresa atualmente, o entrevistado V2 explica

Atuamos da forma mais ampla baseada em levantar as necessidades e potencial de cada funcionário versus as diretrizes estratégicas do negócio. Cada funcionário é assessorado por um gestor e dessa forma discutimos de forma aberta e frequente a performance e qualificação de cada um (V2, 2019)

O V1 complementa que a Volvo é composta por uma parte local que existe desde 2009 e outra Global que existe apenas há 5 anos, e que possuem autonomia na busca de soluções de treinamento e desenvolvimento para a Volvo do Brasil.

Em termos de educação corporativa, porque ela trabalha alinhada com grandes universidades europeias, com grandes consultorias e especialistas em educação corporativa, ela trabalha dividida em sete segmentos que ela chama de academias que seriam como faculdades [...] cada academia dessa ela tem um especialista gestor que vai buscar soluções para todas as plantas no mundo naquele tempo. Ele tem um portfólio menu extenso onde existem cursos gratuitos, cursos pagos, cursos presenciais, cursos via Skype, cursos via EAD e soluções mobile. Então, nós aqui em Curitiba nós estamos com 3000 funcionários, nós temos soluções locais, porque a nossa realidade brasileira exige, mas nós também utilizamos soluções globais (V1, 2019).

A respeito da relevância do uso da tecnologia na evolução do treinamento e desenvolvimento da organização, os entrevistados respondem que consideram fundamental, principalmente pela natureza do produto fabricado que possui características altamente tecnológicas.

Fundamental, não só teve como continua tendo. É necessário reinventar o modo de ensino, para se adaptar ao mundo ágil em que vivemos. Necessário entender o meio que o funcionário entende e aprende e então dessa forma

facilitar via meio, como ele quer receber a educação, conhecimento e informação (V2, 2019).

O entrevistado V1 complementa que o desenvolvimento dos colaboradores está diretamente ligado a complexidade e avanço tecnológico do produto.

Sim, até porque nós temos um produto que é altamente tecnológico. Então o caminhão, hoje [...] nós temos oito caminhões sem motorista operando na Usina Santa Terezinha em Maringá operando em uma fazenda porque é permitido dentro disso, então quando você tem um produto altamente tecnológico não faz sentido eu fazer treinamento com quadro de giz. Eu tenho que ter recurso de realidade ampliada de cima (V1, 2019)

Sobre o formato que os treinamentos eram e são ministrados, os entrevistados explicam que a organização realizava treinamentos em sua maioria de maneira presencial, em catálogos, e que atualmente eles atuam com *e-learning*s e aprendizado sob demanda de novos produtos. “A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto” (V1, 2019)

Antigamente, nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimento das pessoas e convidamos a participarem. Hoje trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empresa. O funcionário busca a empresa, através dos HRBP's [HR Business Partner] ou gestores para entender sua performance e necessidade de desenvolvimento e desta forma, buscar se desenvolver. Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e desenvolvemos parceria de ensino com algumas instituições, mas na maioria os próprios funcionários buscam suas soluções de desenvolvimento, que na maioria das vezes são custeadas pela empresa (V2, 2019)

O entrevistado V1 adiciona ainda que o formato dos treinamentos busca se adequar a realidade e necessidade para trabalhar na disseminação do conhecimento.

Todos os formatos disponíveis no mercado. Todos, a distância, presencial, *coaching*, *mobile*, por Skype, toda a tecnologia ela está disponível, por que é um projeto. Esse projeto educativo [...] exige solução *mobile*, então nós vamos adotar. Então o projeto do conteúdo vai determinar a tecnologia. Nós vamos usar a tecnologia disponível e que tenha viabilidade econômica naquele momento [...] então, na minha realidade ali, eu consigo explicar no

flipchart? Ok [é utilizado pois] é andragógico, é adequado, eu faço isso pronto, eu não preciso usar tecnologias de última geração até porque isso tem custo (V1, 2019)

Como observado, para este caso a organização apresenta características relativas ao componente formato de instrução no passado da Geração L&D 1 (catálogos impressos) no presente características da Geração L&D 3 (aprendizado sob demanda e com parcerias externas). Podemos inferir que a educação corporativa neste caso está em busca contínua de evoluir as formas de instrução através do uso de novas ferramentas tecnológicas pois o produto fabricado demanda tal necessidade e pelo incentivo de maior protagonismo do funcionário por soluções de desenvolvimento.

A respeito da metodologia de aprendizagem para condução dos treinamentos, o V1 explica que durante dez anos (desde 2009) eles utilizam o método Kirkpatrick para avaliação de treinamento.

Há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente. Como surgiu, eles [VGU] também adotaram [globalmente] [...], até onde que nós entendemos foi a melhor solução proposta. É da década de 50, mas não teve nada melhor ainda, e nós estamos alinhados [...] tenho palestrado, temos participado de auditorias e ninguém mostrou no momento algo mais viável, mais adequado. O Kirkpatrick desde 2009 [e antes disso] era só avaliação de reação (V1, 2019)

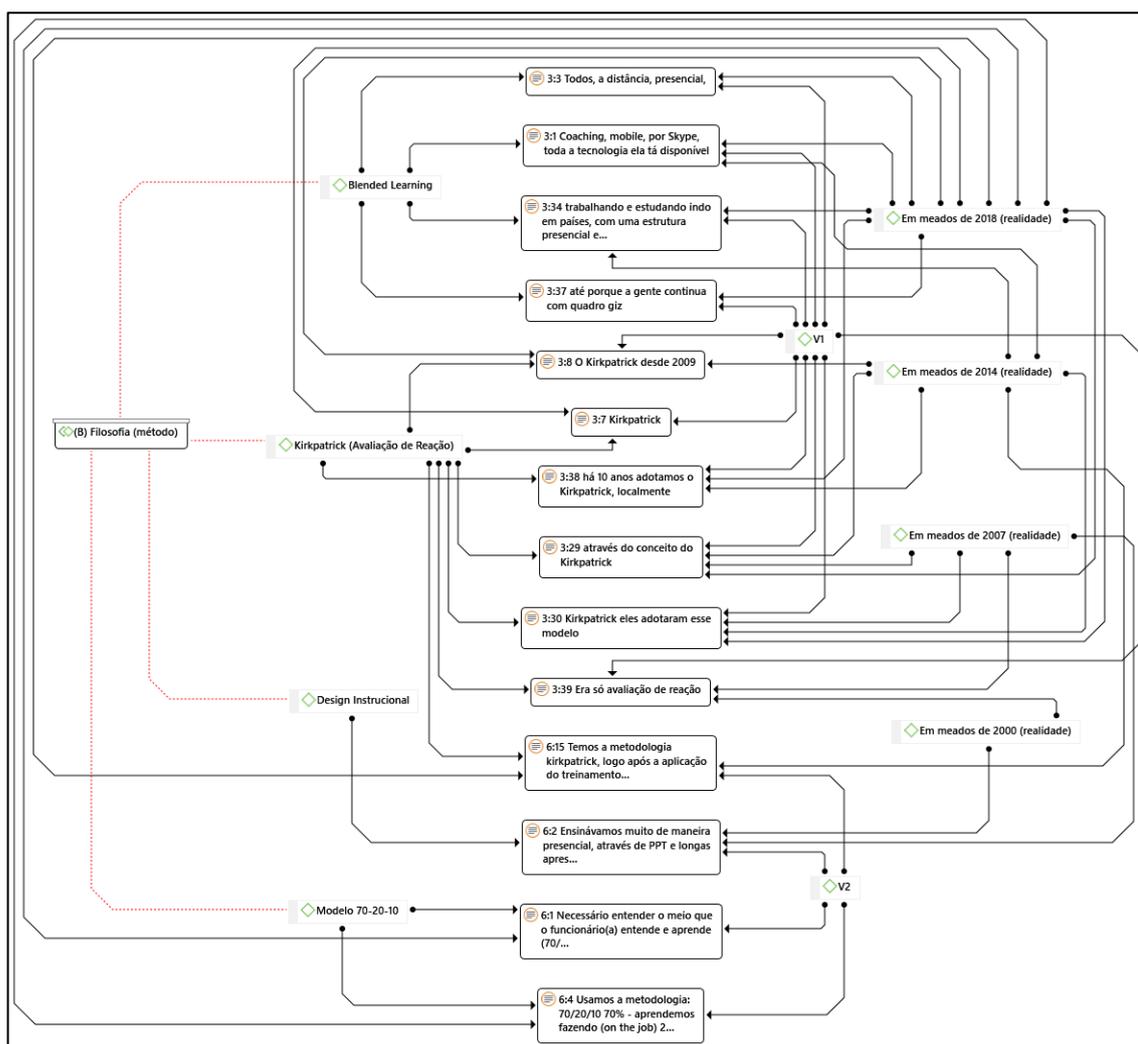
O V2 adiciona ainda que atualmente a metodologia para instrução dos treinamentos que eles utilizam é o modelo 70 20 10.

Usamos a metodologia 70/20/10. 70% aprendemos fazendo (*on the job*), 20% em observações e exposição, e 10% em sala de aula [...]. Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações. Hoje atuamos fortemente com *e-learning*s, TtT (*train the trainers*) sessões, fazemos treinamentos por Skype *Sessions*. E também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: *shadowings*, *mentorings* e outras metodologias de ensino, usando o conceito (*learning on the fly*) (V2, 2019)

Com relação ao componente Filosofia (método) da tipologia proposta, podemos observar que embora o primeiro entrevistado tenha identificado apenas o método Kirkpatrick como método para avaliação de treinamento, o segundo entrevistado esclareceu que no passado o *design* de fato era mais instrucional (características da

Geração L&D 1) e que atualmente trabalham com a metodologia 70-20-10 (característica da Geração L&D 3) evidenciando que a organização trata com dinamismo a área, que em tempo da mudança de um gestor para outro estimula mais uma vez, o protagonismo do funcionário. Com a ajuda do software Atlas TI, os códigos relativos puderam ser organizados e representados conforme ilustração a seguir.

Figura 9 – Filosofia da Volvo do Brasil - Atlas TI



Fonte: a autora

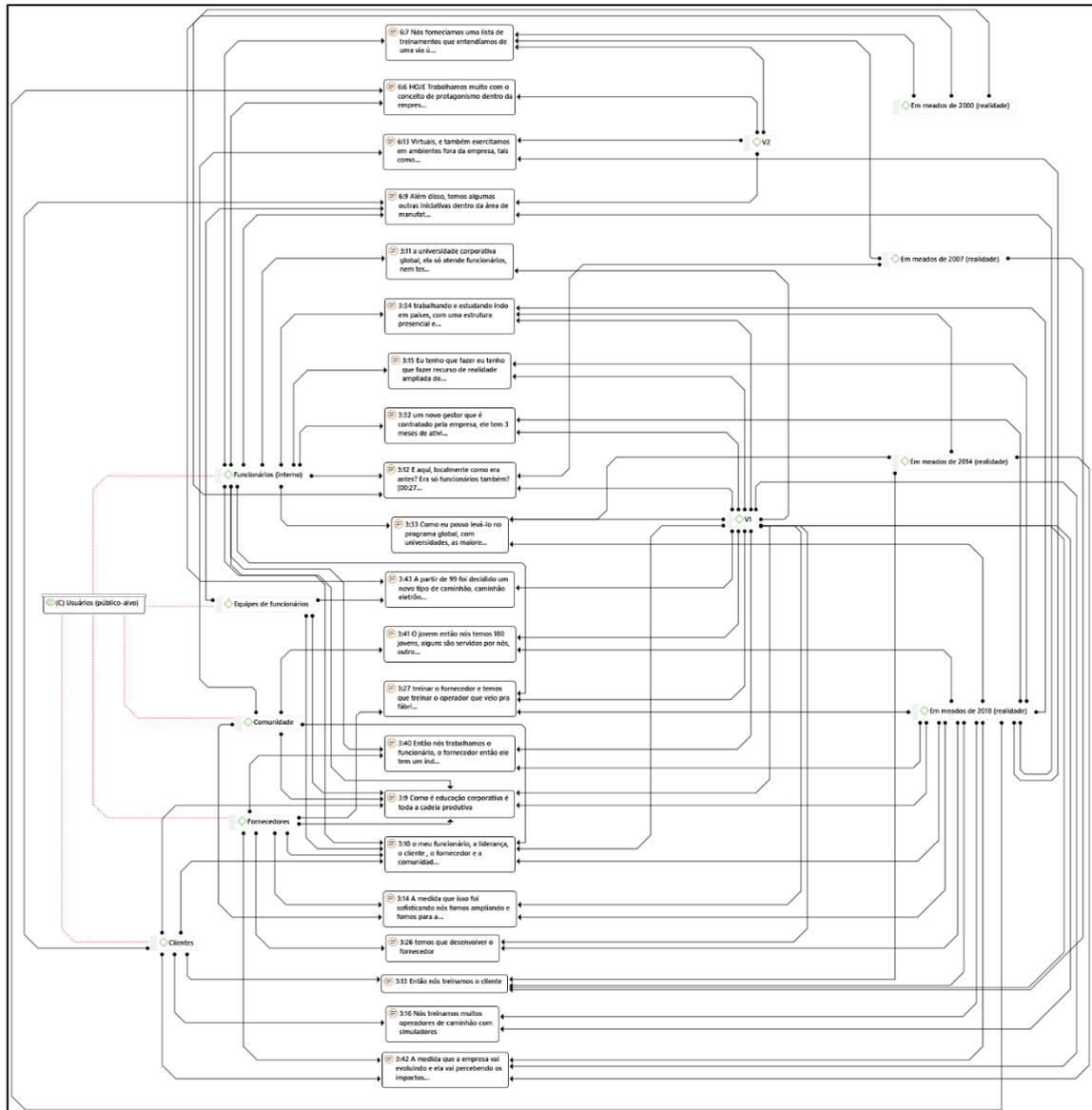
A respeito do público-alvo dos treinamentos, os entrevistados explicam que antigamente, apenas os funcionários eram o público-alvo e que a medida que a educação corporativa evoluiu ela foi aderindo outros participantes, incluindo a comunidade, através de projetos sociais e o cliente também.

Como é educação corporativa, é toda a cadeia produtiva [...] o meu funcionário, a liderança, o cliente, o fornecedor e a comunidade. [...] nós temos um centro ambiental, que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança [...] então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor, ele tem um índice de qualidade [...] nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outros nós desenvolvemos para o mercado [...] [Antigamente] Era só funcionário. A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores e com o cliente, que precisa entender o nosso produto que é sofisticado. Nós vendemos um caminhão e para ele retirar daqui, ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo seis horas em treinamento, para então poder sair rodando com o nosso caminhão (V1, 2019)

O entrevistado V2 acrescenta ainda que embora a Volvo do Brasil atenda fornecedores, clientes e comunidade, explica que a Volvo Global atende apenas funcionários. “A universidade por enquanto, a universidade corporativa global, ela só atende funcionários, nem terceiros. Nós localmente atendemos terceiros” (V2, 2019)

Com relação a este componente, podemos entender que a organização se identifica atualmente com características da Geração L&D 4 (incluindo pessoas além do âmbito da empresa) e muito provavelmente este aspecto de envolvimento em educação para a comunidade ocorre pelo porte e importância cultural da organização de maneira global. Esta relação foi validada e reforçada com a vinculação dos códigos e as citações. A Figura 10 ilustra esta representação.

Figura 10 – Público-alvo da Volvo do Brasil - Atlas TI



Fonte: a autora

Sobre o investimento de tecnologias digitais nas ações de capacitação da empresa (como o uso de inteligência artificial por exemplo) os entrevistados explicam que além da plataforma de aprendizado, eles realizam alguns treinamentos com o uso de Realidade Aumentada e Realidade Virtual.

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento. Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para

as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente (V2, 2019).

V1 adiciona ainda que a organização faz uso de simuladores e realidade ampliada em seus treinamentos.

Sim, até porque nós temos um produto que é altamente tecnológico. Então o caminhão, nós já temos um caminhão autônomo que ele não tem motorista e nós temos oito caminhões sem motorista operando na Usina Santa Terezinha em Maringá, operando em uma fazenda porque é permitido dentro disso, então quando você tem um produto altamente tecnológico [não faz] sentido eu fazer treinamento com quadro de giz. Eu tenho fazer [ter um] recurso de realidade ampliada de cima. Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores. Então esse desenvolvimento do produto, tecnológico, acompanha as tecnologias que eu vou ter que inserir de educação, senão ele não faz sentido correto? [...] então o que eu percebi, quanto mais sofisticado é o produto da empresa, mais sofisticado vai ser essa educação corporativa. Então esse ano, eu estou já discutindo treinamento com realidade virtual essas coisas (V1, 2019).

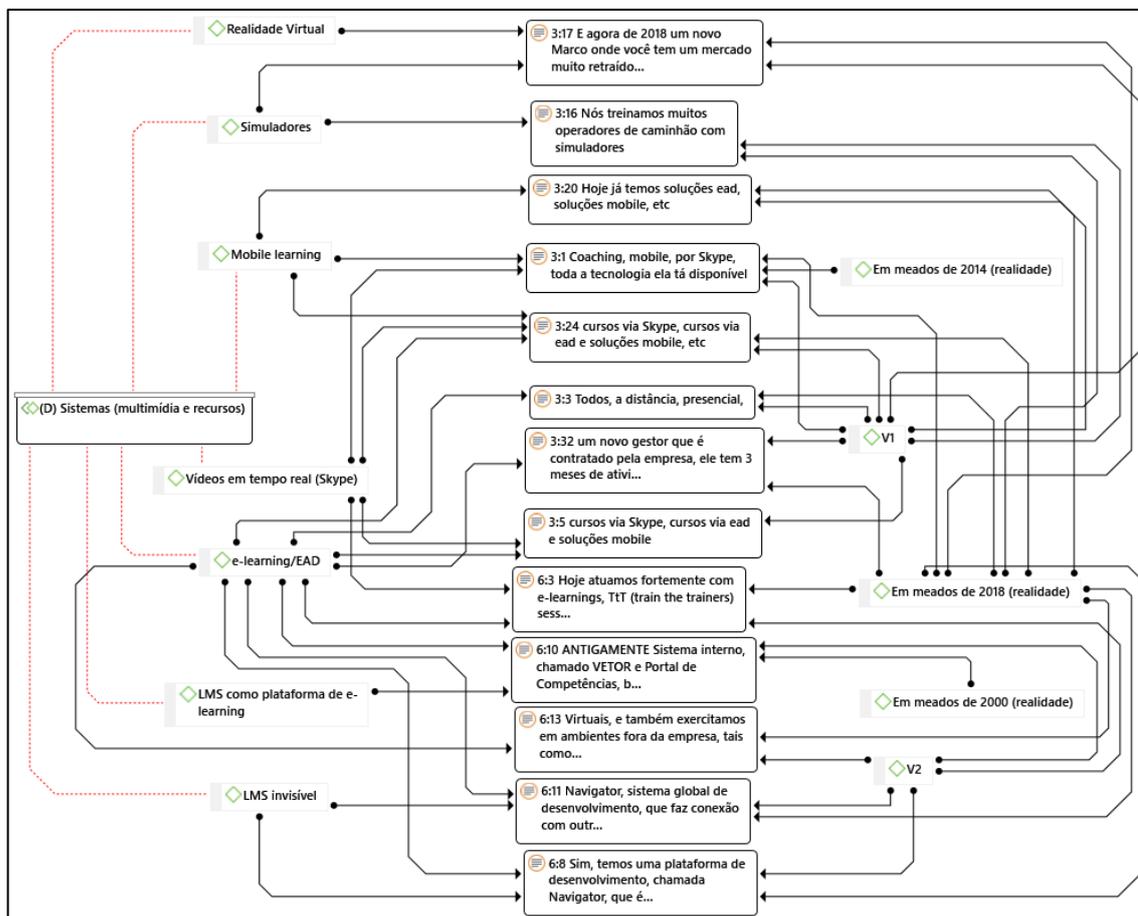
Sobre a questão de qual plataforma tecnológica a organização utiliza para realizar os treinamentos, os entrevistados informam que antes se tratava de um sistema interno e era realizado de forma manual. Atualmente a empresa utiliza um LMS chamado Navigator.

Antigamente [utilizávamos um] sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, bem manual. Hoje [utilizamos o] Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento e treinamento (V2, 2019).

Para o elemento Sistemas da tipologia proposta, a organização utiliza um LMS característico da Geração L&D 3, além do uso de vídeos em tempo real e mobile learning. No entanto, apresenta forte inclinação para o uso, do mesmo modo, de ferramentas como realidade aumentada, simuladores e realidade virtual para a prática do treinamento. Este caminho faz sentido considerando que a organização fabrica um produto com complexidade e dimensões tecnológicas, e este progresso da educação

corporativa aparentemente, será quase sempre um reflexo direto da maneira e da velocidade do avanço tecnológico dos produtos fabricados em si, ou seja, na mesma medida e velocidade que os produtos evoluem, a educação corporativa evolui também. Com o auxílio do software, podemos observar as associações deste componente com seus respectivos códigos e citações (Figura 11).

Figura 11 – Sistemas da Volvo do Brasil - Atlas TI



Fonte: a autora

A respeito do local onde a maioria dos treinamentos aconteciam, os entrevistados explicam que, no início, a empresa chegou a ter uma escola de primeiro e segundo grau, e à medida que o mercado evoluiu as necessidades mudaram.

Então essa planta aqui tem 40 anos [...] ela foi se desenvolvendo como unidade produtiva e desenvolvendo ações de educação corporativa adequada a sua época, a seu tempo, então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo grau. Ela não existe mais e ninguém nem sabe que existiu porque o mercado mudou, a gente só contrata pessoas já

com o segundo grau completo, então essas soluções elas foram absorvidas e foram sumindo. Então a medida que foi passando esses 40 anos em Curitiba, que é a nossa *Headquarter* da América Latina, nós fomos incorporando soluções do mercado. Então claro que há 30 anos atrás [foi] fortemente marcado por ensino presencial (V1, 2019).

E atualmente, o local de treinamento é principalmente virtual, embora ainda existam ações que alternem para o formato sala de aula física e sala de aula virtual, eles podem ser realizados de forma descentralizada e fora da empresa.

Hoje já temos soluções ead, soluções *mobile*, etc. Essas soluções elas não estão em um local [...] elas estão em várias unidades descentralizadas. Exemplo, a parte de treinamento técnico, que prepara o pessoal para a fábrica, está na Divisão Industrial. Eu tenho um relacionamento de parceria com eles, mas eles têm autonomia, o que trabalha com desenvolvimento do concessionário é a área comercial e esses treinamentos [...] eles têm a ver com recursos humanos, que estão em divisões diferentes. Então, essa solução é composta (V1, 2019)

A respeito da abrangência da educação corporativa e sobre trabalhar com parceiros externos, os entrevistados destacam que trabalham há muito tempo (com parceiros externos e de amplitude nacional e internacional. “Também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros” (V2, 2019). O entrevistado V1 adiciona ainda que a empresa trabalha com consultorias para “montar” a solução de treinamento e desenvolvimento na organização.

Nós estamos conectados, nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais, como Positivo, como PUC, estamos conectados com consultores locais, consultorias e soluções brasileiras, nós estamos conectados com possibilidades, então a solução ela vai, a solução de educação corporativa ela vai depender da criticidade do problema da urgência e de quanto estou disposto a pagar (V1, 2019).

A respeito da mensuração dos resultados (de aplicabilidade prática e desempenho, por exemplo) dos treinamentos ministrados ambos entrevistados informaram que a organização utiliza desde 2009 apenas o método de avaliação Kirkpatrick e que antes disso, eram utilizados apenas avaliação de reação. “Temos a

metodologia Kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento. Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários” (V2, 2019).

Buscando responder a outra tipologia de resultados relativos a categoria de análise Resultados da Educação Corporativa supracitada, quando questionados se a empresa realiza medições e análises separadamente de fatores como quantidade de inscritos, perfil dos funcionários, desistência de treinamentos voluntários, e aspectos como a motivação em relação ao treinamento eram/são avaliados, V2 explica que

Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e credito isso pela cultura do protagonismo que estamos trabalhando com os funcionários há muito tempo já na organização. Até hoje nao precisamos olhar para isso (V2, 2019)

A respeito do reconhecimento público da educação corporativa e se existe algum indicador interno sobre a percepção dos funcionários a respeito da qualidade dos treinamentos ministrados, o V1 esclarece que não há indicadores para este tipo de medição.

O entrevistado V2 adiciona que a organização recebeu “nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos temas [em] desenvolvimento dentro da empresa” (V2, 2019). Quando questionados se a empresa se inspirou em algum programa de treinamento de outra empresa (benchmarking) para a realização e/ou implementação de seus treinamentos, V2 afirma que a empresa realiza frequentemente para observação de boas práticas no mercado.

Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros segmentos também para entendermos melhores práticas. Mas temos nos baseado nas construções dentro de casa junto a funcionários e gestores para pensarmos em conjunto em algumas soluções. Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (Suécia) e de parceiros de negócio (V2, 2019)

Acerca da percepção de que as ações de treinamento e desenvolvimento trazem conseqüentemente uma vantagem competitiva para a organização, V2 responde que acreditam “no desenvolvimento das pessoas e do retorno

consequentemente vindo disso” (V2, 2019) no entanto não foram observadas evidências que pudessem sustentar este aspecto. Em seguida, referentes as questões de percepção da evolução da educação corporativa na organização, ambos entrevistados não puderam identificar tecnologias “dominantes” de treinamento e desenvolvimento na empresa no passado, entretanto o entrevistado V2 pôde distinguir fases da evolução corporativa na organização desde 1999, quando a empresa possuía um treinamento tradicional, passando para treinamentos comportamentais, parcerias com instituições de ensino parceiras até o uso de simuladores e realidade virtual atualmente.

Em 1999 nós tínhamos um caminhão mecânico e uma produção tradicional e treinamento também. A partir de 1999 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrônico com isso teve que mudar a concepção de fábrica, a fábrica começa a ter equipes auto gerenciáveis onde se elimina o capataz de fábrica e você tem coordenadores que trabalham com equipes, aí teve que se fazer treinamento comportamental para mais de duas mil pessoas [...] Com isso, começou a ter parceria com universidades, saiu um mestrado e doutorado sobre o nosso modelo de mudança de uma fábrica de capataz industrial para equipes auto gerenciáveis, grupos semiautônomos [...]. Então de 1999 para cá acho que coincidiu com abertura também do Brasil em termos de tecnologias e mercado, foi se estruturando e ampliando. Acredito então que 1999 foi um marco e 2010 um outro marco porque 2010 a economia do Brasil estava muito evoluída. [...] começa o conceito também de Lean Manufacturing, então outro marco. E agora de 2018 um novo marco onde você tem um mercado muito retraído, em que as empresas precisam ter muita eficiência operacional, mas tem a entrada da indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento 4.0. Então esse ano, eu estou já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas. Então eu diria 1999 um grande marco, saída de um produto mecânico para um produto eletroeletrônico. Em 2010 um grande desenvolvimento do mercado brasileiro, o mercado brasileiro se inserindo globalmente, ele se conecta com o global e isso interfere fortemente e 2018, então a entrada aí do Brasil nessa questão de indústria 4.0, inteligência artificial e tal. O desenvolvimento da educação corporativa ele não se dá sem essa plataforma de mercado e negócios acontecendo espontaneamente. A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto (V1, 2019).

Considerando o exposto, a organização no passado possuía predominantemente características da Geração L&D 1, em seguida passou por algumas características da Geração L&D 2, referentes aos componentes Filosofia e Contexto Tecnológico (*Blended Learning*), Público-Alvo (que foram alcançados ao longo do tempo, além dos funcionários), Sistemas (LMS como plataforma de talentos) e Local de Treinamento, resultando por fim com características predominantemente da Geração L&D 3 e algumas características da Geração L&D 4. Portanto, podemos perceber que o avanço da educação corporativa desta organização está intimamente ligado ao progresso da indústria, dos produtos e do setor como um todo, sendo a educação corporativa “puxada” pela demanda de desenvolvimento de novos produtos. A Figura 12 apresenta o estágio evolutivo da organização com a tipologia proposta.

Figura 12 – Tipologia atual – Maturidade da EC da Volvo do Brasil

FASE / COMPONENTES	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4
FORMATOS DE INSTRUÇÃO	Catálogos impressos		Aprendizado sob demanda e parcerias externas	
FILOSOFIA (MÉTODO)	Design instrucional Kirkpatrick	Blended Learning	Modelo 70 20 10	
USUÁRIOS (PÚBLICO-ALVO)	Funcionários apenas	Funcionários e Fornecedores	Funcionários, Clientes e Fornecedores	Todos, incluindo comunidade
SISTEMAS (MULTIMÍDIA E RECURSOS)	LMS como e-learning		LMS Navigator vídeos em tempo real, mobile learning	Simuladores, Realidade virtual e aumentada
LOCAL DO TREINAMENTO	Sala de aula física	Sala de aula física e virtual	Ambiente externo (fora da empresa)	
CONTEXTO TECNOLÓGICO		Blended Learning		

1999-2010
 2010-atual

Fonte: a autora

Sobre a tipologia de resultados na empresa, foram observadas características da Geração L&D 2 no presente apenas para os indicadores de Eficácia Afetiva (Reputação do Treinamento e Avaliação de Satisfação do treinamento pelo funcionário). De acordo com as citações não foram identificadas características para utilização do treinamento e indicadores de performance. A justificativa dada pelo entrevistado V2 é de que a organização entende que não seja relevante realizar este tipo de mensuração para as ações de treinamento. Por outro lado, embora os entrevistados não tenham se recordado, relatos obtidos de outras fontes apresentaram situações pontuais e específicas em que foram realizadas análises de ROI de ações de treinamento e desenvolvimento.

Figura 13 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais da Volvo do Brasil

FASE / RESULTADOS	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4	NÍVEIS
UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO (% DE INSCRIÇÃO E % DE ATRITO)					NÍVEL 1 (MACRO)
					NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE EFICÁCIA AFETIVA			Reconhecimento público (prêmios)		NÍVEL 1 (MACRO)
			Avaliação de Satisfação do Treinamento; Benchmarking		NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE PERFORMANCE					NÍVEL 1 (MACRO)
					NÍVEL 2 (MESO)

 2009-atual

Fonte: a autora

4.3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMPRESA SEBRAE PARANÁ

A organização SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – “é um serviço social autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado sem fins lucrativos” (WICKERT, p.23, 2006) e é desvinculada da administração pública federal.

A empresa foi criada em 1972 como órgão governamental, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequenas e Médias Empresa (CEBRAE) com o objetivo de

apoiar os segmentos de empresas de pequeno porte, em função de sua grande capacidade de geração de emprego e renda, elementos essenciais para um processo harmonioso de desenvolvimento de uma nação (...) teve expressiva atuação em todos os estados brasileiros, realizando programas que atendiam o empresariado na área tecnológica, de crédito, mercado e de treinamento (WICKERT, p.23/24, 2006)

A empresa foi se desenvolvendo e se tornou o SEBRAE, um serviço social autônomo de caráter público, não governamental, que utiliza recursos parafiscais. Wickert (2006) explica que a organização é composta por representantes da iniciativa privada e também do governo, parceria que visa estimular e promover as empresas de pequeno porte, de forma compatível com as políticas nacionais de desenvolvimento (WICKERT, 2006). O autor adiciona ainda que a organização é focada para empreendedores e possui uma “importante função educadora, no sentido do compromisso coletivo e permanente de formação dos indivíduos, para que despertem e desenvolvam seu potencial empreendedor” (WICKERT, p.25, 2006) com a finalidade de melhorar a sua qualidade de vida e a de sua comunidade também.

A educação corporativa do sistema SEBRAE é trabalhada de maneira autônoma em suas respectivas regionais, embora ainda esteja em observância com as diretrizes do SEBRAE Nacional, as regionais trabalham da maneira que for estrategicamente melhor para atingir seus objetivos de fomento e conhecimento contínuo na temática do empreendedorismo. Para este trabalho, apenas a educação corporativa da regional do Paraná foi investigada.

O SEBRAE Paraná (Sebrae PR) possui seis regionais e 19 escritórios, “oferece palestras, orientações, capacitações, treinamentos, programas e soluções empresariais, focando no empreendedorismo e na gestão, em empresas de alto potencial, na educação empreendedora, em startups e ambiente de negócios (SEBRAE/PR, 2019).

Neste caso, foram realizadas duas entrevistas e contou com uma visita na sede do Sebrae Paraná, na cidade de Curitiba, visita em um dos escritórios regionais na cidade de São José dos Pinhais, para observação de um curso ministrado por um credenciado, e a participação em uma ação de capacitação para os credenciados na sede, onde foram observadas as instalações e local onde a maioria dos treinamentos é realizada. A universidade corporativa existe desde 2009, possui 10 salas de aula exclusivas para treinamento (seja para credenciados, ou funcionários) mas durante a visita puderam ser conhecidas apenas 4 delas pois as demais estavam em reforma. Nas salas de aula foram observados instrumentos para projeção de slides, uma TV, cadeiras e mesas. De acordo com entrevista realizada com o S2, as demais salas estavam em reforma, dentre outros motivos, para a preparação de treinamentos com uso de óculos de realidade virtual, que já haviam sido encomendados.

Quadro 10 – Entrevistados Sebrae Paraná

Empresa Sebrae Paraná	
Entrevistado	Cargo/ Função
S1	Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas
S2	Gerente da Unidade de Gestão e Inovação de Produtos e responsável pela organização de treinamentos com credenciados.

O entrevistado S1 é o atual responsável pela educação corporativa do Sebrae PR, atua há 10 anos na área coordenando ações de capacitação para funcionários e credenciados também.

O entrevistado S2 é o atual responsável pela organização e promoção de ações de capacitação para credenciados e clientes. Ele contribuiu de maneira muito importante para esta pesquisa no sentido de apresentar experencialmente a maneira como a empresa trabalha a educação corporativa junto aos credenciados, e a constante busca em trazer conhecimento externo e soluções tecnológicas na estruturação dos treinamentos. Seguindo o roteiro de entrevistas (anexo 1), iniciaremos a apresentação das transcrições das entrevistas realizadas.

Quando indagado como a organização trabalha a Educação Corporativa na empresa atualmente o entrevistado S1 explica:

Então a gente tem um núcleo que é o núcleo da Universidade corporativa e ele concentra ações tanto aqui do Paraná, do Sebrae Paraná, quanto o Sebrae Nacional (...). Assim como o financeiro, recursos humanos, a universidade corporativa inclusive fica num prédio separado, com estrutura de salas, é uma estrutura de universidade mesmo, que concentra várias ações lá no Nacional para os Estados, tanto o Sebrae Brasília, quanto os Sebraes UFs. E são ações macro que estão ligadas as estratégias do SEBRAE. Aqui no Sebrae, Paraná, nós temos um núcleo que faz que está aqui dentro da unidade de gestão de pessoas e que concentra as ações do Paraná, então nós temos três unidades regionais. E essas unidades a gente atende tanto aqui o Regional Leste e Curitiba faz parte dela e também as demais regionais assim como as demais unidades também do Sebrae Paraná (S1, 2019).

Com o objetivo de clarificar a relação da Educação Corporativa do Sebrae Nacional com o Sebrae PR com relação as diretrizes e autonomia, o entrevistado S1 explica

Compartilhamos as diretrizes, temos várias ações que partem do nacional que a gente disponibiliza aqui no estado. Então a gente é um braço, vamos dizer assim, da universidade corporativa do Nacional, mas a gente também tem ações que nós desenvolvemos especificamente aqui para o Paraná [de forma] independente. São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem variadas (S1, 2019)

A respeito da relevância do uso da tecnologia na evolução do treinamento e desenvolvimento da organização, S1 considera que a tecnologia está ligada a estratégia da empresa e com poder de alcance da forma digital, proporcionando agilidade para atender a tempo o desenvolvimento conforme demandas do cliente.

Para ampliar o alcance, a gente tem várias soluções online, estamos utilizando muito as alternativas digitais, o próprio Skype [...] para fazer as capacitações, porque hoje cada vez mais pessoas estão com as suas agendas tomadas e por outro lado a necessidade de desenvolvimento só aumenta porque são temas totalmente novos que a gente tem sido demandado. Próprio ligado a Estratégia do SEBRAE, estratégia dos projetos,

então tem projetos novos temas novos, o cliente tem demandas novas, então a gente precisa. Esse movimento ele é contínuo, só que é o tempo também está. Então o digital, ele vem muito nesse sentido que você consegue atender a tempo sem precisar ser presencial. A gente tem utilizado muito (S1, 2019).

Sobre o formato que os treinamentos são ministrados, o S1 explica que a organização realiza desde a criação da universidade corporativa treinamentos com um viés de auto estudo, com atuação em sala de aula e em formato digital indicando uma característica do componente “Contexto Tecnológico” (*Blended Learning*) da tipologia proposta.

Ele [o treinamento] tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para acessar os cursos para cursar, para fazer, escolher aquela oferta que melhor atende à necessidade dele, não precisa aprovação do gerente, não tem custo para ele, não precisa de liberação de horas para fazer os cursos, então ele é livre para fazer esses cursos. Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de mercado, reuniões técnicas, a gente também tem várias que a gente trata como capacitação e aí é presencial. E tem os mistos tem alguns programas que são parte é online parte dele é presencial (S1, 2019).

Adicionalmente, o entrevistado S2 explicou que essa mudança do formato presencial para um formato misto foi importante e reforçou que eles acreditam no modelo de auto estudo.

Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança para gente foi ter saído do modelo presencial que era basicamente 100% dominante. E para esses formatos mais abertos. Talvez a grande diferença assim ao longo do tempo foi essa assim essa mudança de sair do presencial. A gente aposta muito nesse modelo do estudo autônomo (S2, 2019).

O entrevistado S1 detalha que o formato da educação corporativa, antes da criação da universidade corporativa, embora sempre praticasse treinamento por ferramentas informatizadas, possuía muitos cursos para os clientes e não tanto para os colaboradores. Com o tempo, foram mudando inclusive aspectos culturais a respeito dos treinamentos online com seus colaboradores.

Ela desde o início ele já teve esse viés online, sempre teve. Desde a criação da universidade, o que tinha antes da universidade, tinha uma área de

capacitação, de desenvolvimento, então o SEBRAE ele sempre foi uma empresa que investiu muito na capacitação e no desenvolvimento porque o nosso produto é conhecimento. Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas, não é nem só de disponibilizar, é de desenvolver as pessoas neste mindset, de que sempre a própria pessoa busque ampliar o seu conhecimento [...] quando veio a estrutura da universidade corporativa [...] foi um investimento bacana e ela virou uma unidade à parte [...] E naquela época ainda não tinham muitos cursos online para colaboradores [...] foi um período de adaptação, porque o online [...] ele tem uma auto-gestão maior, mas você tem uma disciplina também, [...] tem custo da mesma forma. [...] desde o começo, ela já surgiu com esse aspecto de trazer soluções online (S1, 2019)

S2 adiciona ainda que o Sebrae em seus treinamentos com credenciados tinham um formato de treinamento mais presencial e com um caráter de formação das pessoas, e que atualmente eles buscam profissionais com mais experiência e conhecimento de mercado por reconhecer que o modelo anterior estava defasado.

A gente tinha uma relação assim um pouco mais de formação dessas pessoas. Então a gente atuava muito em tentar formar essas pessoas e o SEBRAE também tinha uma atuação de centralizar mais o seu serviço [...] a gente entendeu que esse modelo de centralizar os produtos, desenvolver aqui internamente, ele é um modelo defasado quando você vê o mercado hoje [...] Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou menos, 2013, 2014 [...] Na época assim que tudo começou, a gente começou a ver outras possibilidades, a gente fez a conta e na época a gente fez uma capacitação presencial [...] eram 30 mil reais que custava (S2, 2019).

A respeito da metodologia de aprendizagem para condução dos treinamentos, S1 explica que desde o começo eles usam o *Blended Learning* (como supracitado), no entanto utilizam a metodologia dos quatro Pilares de Educação, desenvolvida pelo Sebrae que é baseado em um processo educativo proposto pela Unesco, sendo eles: (a) saber conhecer; (b) saber ser; (c) saber conviver; e (d) saber fazer, muito similar a outro modelo que é baseado em aprendizagem por meio da experiência (70 20 10).

A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio baseado na experiência, baseado em conceitos e vivências, conceitual, vivencial, então todos eles estão fundamentados nessa metodologia que o próprio Sebrae estabeleceu, que ele é muito pautado na experiência. Na vivência, mas na teoria também. Então tem sempre uma parte de teoria e tem

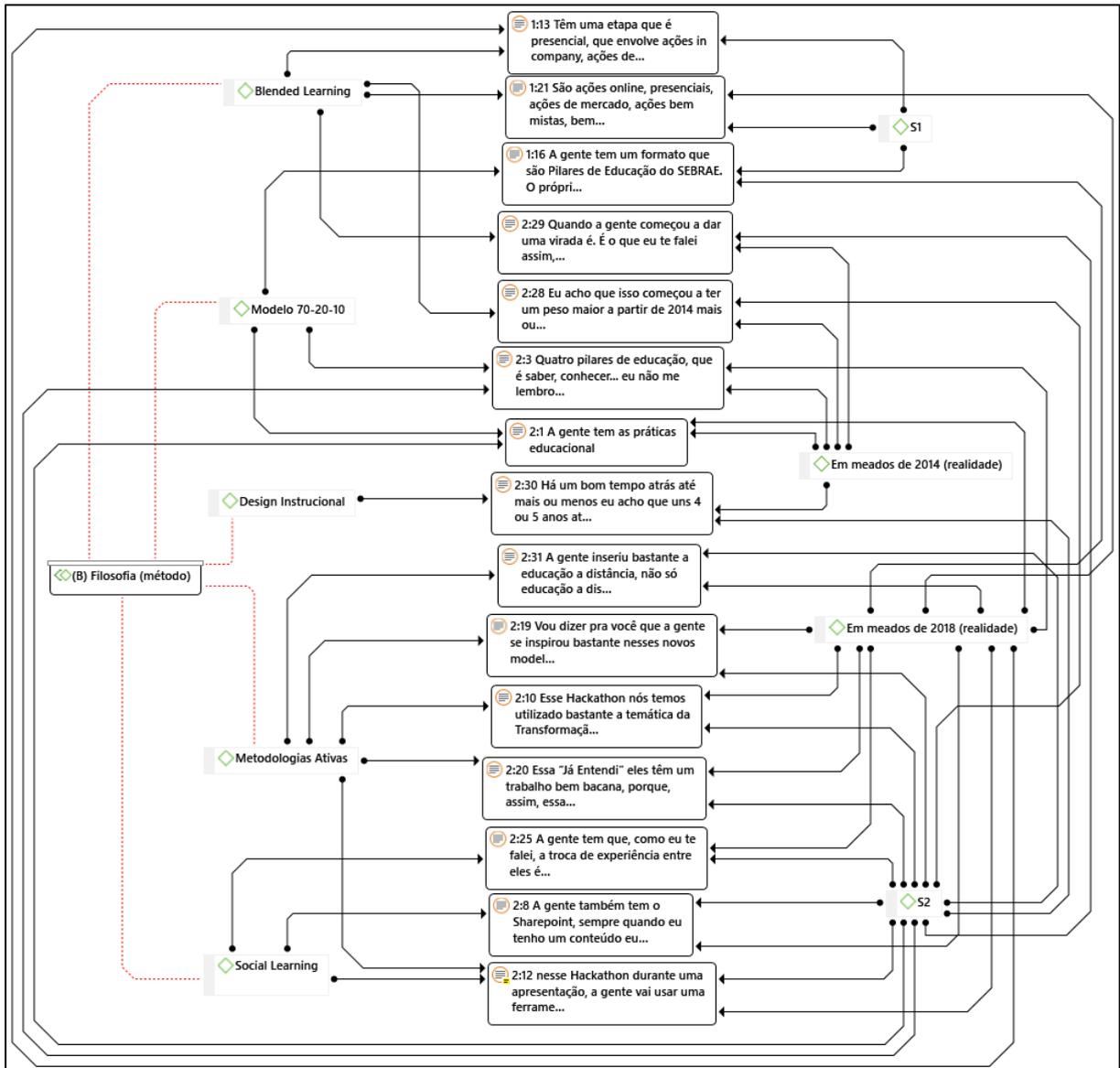
uma parte de prática do grupo ou então uma prática pós capacitação, ele liga esse termos. Conceito e prática (S1, 2019)

Ainda sobre metodologias que o Sebrae PR utiliza, com relação aos credenciados, o entrevistado S2 destaca que eles utilizam metodologias ativas e ágeis para ministrar o conteúdo aos credenciados.

A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a distância, mas como, por exemplo, assim a sala de aula reversa, outros modelos de metodologia assim, de metodologias ativas e mais ágeis de educação para também flexibilizar. Então hoje quando eu trago um credenciado numa capacitação de presencial é porque a gente entende que é algo ou muito estratégico ou são conteúdos muito vivenciais onde talvez a educação a distância deixa a desejar da vivência que eu preciso proporcionar (S2, 2019)

Analisando comparativamente com os demais estudos de caso, o Sebrae PR foi o único estudo de caso que citou especificamente o uso de metodologias ativas para ministrar seus treinamentos, ainda que de maneira distinta da universidade corporativa. Podemos intuir que esta característica se deve pela necessidade estratégica da organização em acompanhar as tendências mais recentes do mercado, pela sua própria natureza educacional e familiarização com metodologias e terminologias desta área, e pelo desejo de trazer para seus clientes (através da replicação do método pelos credenciados) uma experiência atraente e atual, especialmente porque o elemento crítico e principal serviço da organização é “o conhecimento”. As citações foram organizadas e vinculadas com os códigos através do Atlas TI, de acordo com a Figura 14.

Figura 14 – Filosofia do Sebrae PR - Atlas TI



Fonte: a autora

Quadro 11 – Pilares de Educação do Sebrae

PILARES DA EDUCAÇÃO	
Saber Conhecer	Refere-se à interpretação e à representação da realidade por meio do estudo de conceitos, princípios, fatos, proposição e teorias. A aprendizagem de aprender a conhecer manifesta-se mediante o desenvolvimento de esquemas cognitivos: reflexão, análise crítica, comparação, classificação, ordenação, argumentação etc., que proporcionam a construção do conhecimento.
Saber Ser	Refere-se à percepção da realidade por meio da conscientização da pessoa sobre si mesma e sua interação com seus grupos. Compreende crenças, valores, intuição, inclinações, potenciais criativos, atitudes, sentimentos, imaginação, fantasia, síntese, humor e arte.
Saber Conviver	Refere-se ao desenvolvimento da pessoa, sua maneira de ser, de auto conduzir-se e de atuar no contexto em que está inserida. Compreende a valorização do coletivo em detrimento do individual, o aprender a ouvir o outro, a propor em vez de impor, a ceder e a contribuir em favor do interesse e da necessidade do grupo, a saber administrar conflitos, a compartilhar e a partilhar de modo produtivo, fomentando a unidade na diversidade.
Saber Fazer	Refere-se à aplicação na realidade, mediante capacidades, habilidades e destrezas. Manifesta-se por meio de ação, iniciativa, concretização, transferência, operacionalização e pragmatismo

Fonte: Referenciais Educaionais do Sebrae, p.34, 2015 (adaptado)

Com relação a metodologia predominante na Universidade Corporativa podemos afirmar, analisando a metodologia dos Pilares de Educação, que a mesma possui características similares ao modelo 70 20 10, o qual parte do aprendizado está na experiência, e portanto identificar elementos da Geração L&D 3.

A respeito do público-alvo da educação corporativa da empresa, os entrevistados explicam que os atendidos pela universidade corporativa são os colaboradores e os credenciados, definindo quem são os credenciados e o papel deles na organização.

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados. Credenciado são empresas que são contratadas para aplicar as metodologias junto ao cliente. Então a gente tem na nossa base de funcionários 260 funcionários, mas a gente tem quase mil credenciados. Porque com 260 a gente não faria tudo o que a gente faz. Mas a gente tem empresas que são empresas formalizadas, que se credenciam ao Sebrae para prestar serviços de consultoria, de atendimento ao cliente. Então não é um terceirizado, mas é um parceiro credenciado, então a gente faz todo processo de seleção dessas empresas, geralmente são empresas de consultoria que fazem esse contrato com o SEBRAE para prestar serviço para o cliente em nome do SEBRAE. Então você não sabe quando você está sendo atendido, se é um credenciado, se é um colaborador do SEBRAE que naquele momento ele é SEBRAE, mas ele é um credenciado. Ele é uma empresa que foi avaliada, passou por um processo de avaliação para poder prestar esse serviço e a remunerada por serviço prestado. Isso é um trabalho feito para o cliente (S1, 2019).

Sobre o investimento de tecnologias digitais nas suas ações de capacitação o entrevistado S1 explica que embora a organização tenha plataformas digitais disponibilizadas pelos Sebrae Nacional, eles utilizam o Skype e um canal no YouTube na universidade corporativa.

A gente tem várias soluções online, [...] O Skype é uma ferramenta que está disponível a gente usa para tudo e a gente criou um programa de capacitação para formar o pessoal do atendimento ao cliente por capacitação por Skype [...] fazemos reuniões, a gente faz toda uma estrutura de capacitação que deu muito certo. Custo zero, feito para o pessoal da casa, semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem troca pelo Skype. [...]

localmente a gente tem utilizado ferramentas que a gente tem à disposição. A gente tem um canal do YouTube que faz transmissões para o cliente, então quando a gente também tem uma palestra, tem algo que vale a pena a gente compartilhar com todos as regionais, a gente também utiliza esse canal para disseminar internamente (S1, 2019).

Em relação a plataforma tecnológica de aprendizado (Learning Management System) a organização utiliza desde 2009 o *Moodle*, mas S1 informa que eles estão em fase de migração para outra plataforma pois o sistema atual não atende todas as demandas de treinamento de Sebrae PR.

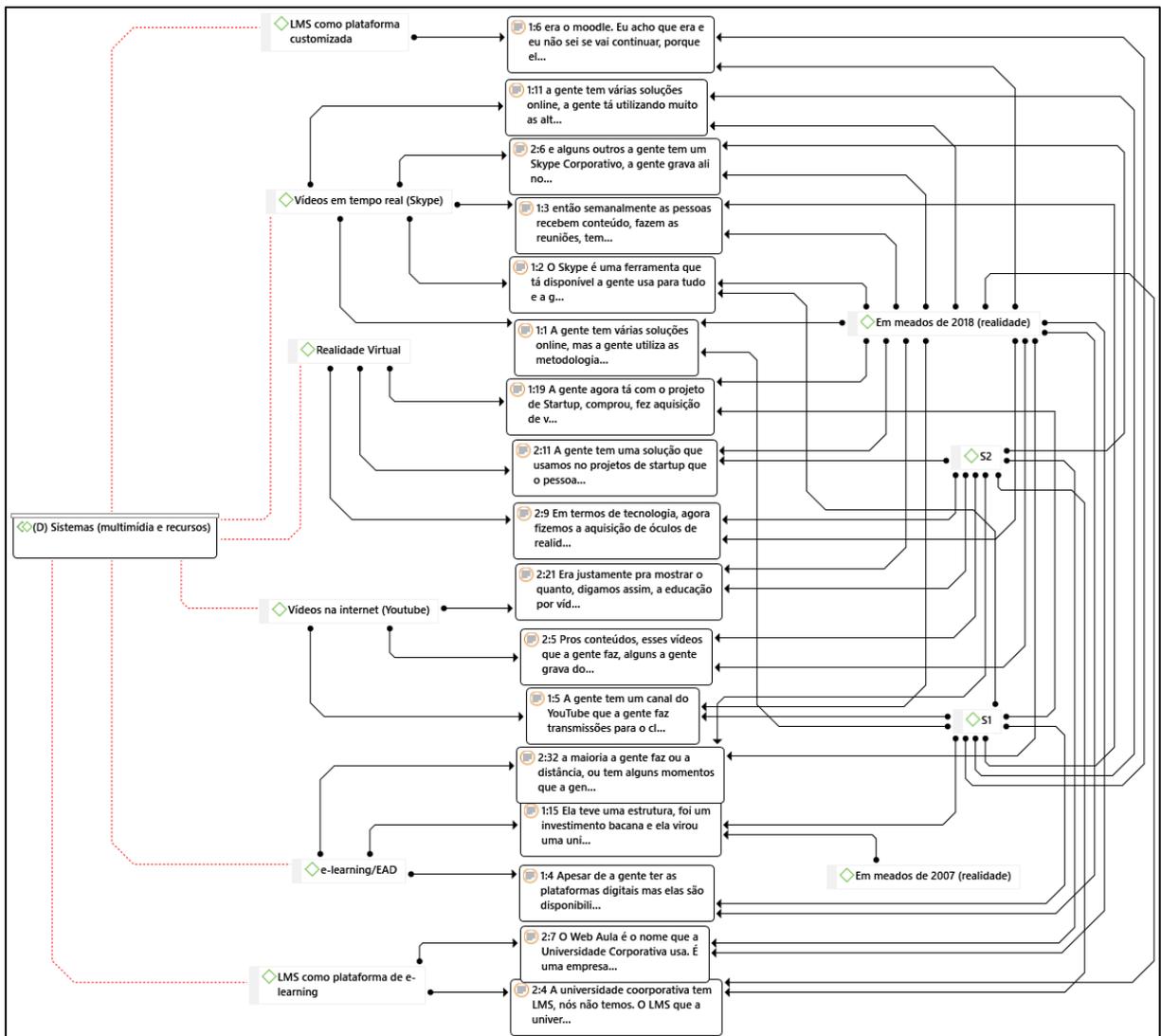
Era o *Moodle*. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque eles estão fazendo uma migração para uma plataforma, o próprio site está sendo todo reformulado, vários programas. O conteúdo do Nacional ele está todo momento a disposição então, [pelo *Moodle*] ele está disponível a pessoa qualquer momento pode acessar, mas ele em si não é suficiente para todas as demandas que a gente tem. [...] tem muitas ações que acontecem especificamente aqui e que não estão contemplados no portfólio do Nacional (S1, 2019).

No entanto, o entrevistado S2 informou que eles não trabalham com nenhum LMS porque o alto custo inviabilizou a compra e que atualmente utiliza soluções gratuitas como o Google Forms, Youtube, Skype, Sharepoint. S1 complementou ainda que recentemente fizeram a aquisição de óculos de realidade virtual.

A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a universidade corporativa usa é nacional, [...] é uma empresa grande que gera essa plataforma da universidade corporativa. A gente até tentou fez um teste com eles, mas o valor inviabilizou [...] nosso desafio hoje, é tentar usar ferramentas gratuitas [...] o Google Forms a gente usa bastante. Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do Youtube e a gente deixa o link do vídeo [...] oculto, [...] e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo [...] A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu disponibilizo pra eles via Sharepoint [...] em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realidade virtual. Chegou a nossa câmera agora e a gente vai produzir alguns conteúdos para fazer com que acessem via realidade virtual (S2, 2019).

Como já anteriormente mencionado, foram observadas diferenças entre a forma de trabalhar a educação corporativa na universidade corporativa e as ações de capacitação com os credenciados. Com a correspondência dos códigos, esta diferença ficou organizada e evidente, e com o auxílio do software, foi possível ilustrar como a educação corporativa neste aspecto atualmente se encontra.

Figura 15 – Sistemas do Sebrae PR - Atlas TI



Fonte: a autora

A respeito do local de treinamento onde os treinamentos presenciais ocorrem, o S1 explica que podem acontecer tanto na sede quanto nas regionais, mas enfatiza que a maioria é online, e que sempre foi dessa forma.

Já é um pouco mais difícil [acontecer em escritórios] porque são poucas pessoas, os escritórios menores, existem cinco, seis pessoas então geralmente eles vão para as regionais, então um escritório de uma cidade que pertence a Regional Norte vai concentrar em Londrina, por exemplo também acontece de juntar as regionais, então Londrina com Maringá que é mais perto, faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para cá também, as vezes gente faz todo mundo fazer em uma localidade só dependendo do programa, do que a gente quer (S1, 2019)

Sobre a abrangência da educação corporativa o S1, informa que trabalham com parceiros, consultorias e instituições de ensino e atendem todos os públicos.

Instituições de ensino, consultorias. [por exemplo] FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard Business Review, tem vários cursos que a gente já contratou, que eles apesar de serem uma editora, mas ele tem um braço aqui, consultores independentes também a gente tem. [E atende] todos, todos os públicos. A gente faz, quando a gente estabelece um programa. Ele geralmente ele é feito partilhado assim uma parte e conteúdo interno uma parte externa, e a gente tem essas parcerias (S1, 2019).

A respeito da mensuração dos resultados (de aplicabilidade prática e desempenho, por exemplo) dos treinamentos ministrados o entrevistado S1 explica que no passado eles não mensuravam os resultados, e depois com o tempo começaram a realizar a avaliação de reação do evento, e atualmente possuem indicadores relativos às ações de capacitação.

A gente vai melhorando com o tempo. Já houve um período ali não tínhamos, só a gente fazia e ótimo. Aí a gente vai melhorando com o tempo a gestão. Desde a avaliação do evento, pós evento, avaliação de eficácia desse evento. Então como é que é hoje, a gente faz a partir dos seis meses de realização, uma verificação de eficácia com participante e o gerente. Como é que ele aplicou, se não aplicou se foi atendido à expectativa, se não foi, então a gente faz essa verificação. Indicadores, a gente também foi melhorando com o tempo, a gente já partiu de um momento que não tinha nada, para um momento de querer fazer tudo. Aí aquele monte de indicador que tinha lá no papel, mas não usava para muita coisa, ficava só aquela lista de indicadores até o filtro. Então de tudo isso que a gente tem, o que realmente a gente usa é a carga horária, é carga horária de ações práticas de desenvolvimento de

liderança, é o índice de eficácia, então a gente hoje tem indicadores que estão mais filtrados em relação à capacitação (S1, 2019).

O entrevistado S1 em seguida elenca os indicadores supracitados e explica que a maioria dos indicadores vem da percepção dos próprios participantes e gestores da área.

Carga horária, Hora homem treinado, Investimento, quantas horas de capacitação, carga horária em cursos de desenvolvimento de lideranças, taxa de eficácia das capacitações realizadas, a pesquisa de clima também, o índice de favorabilidade no quesito capacitação, a gente também acompanha, o clima dentro da pesquisa de clima. Se as pessoas também estão entendendo que aquelas capacitações são adequadas ou não, e avaliação da reação, logo após a realização do curso, não pode ter nota menor que nove. Poder pode, mas assim, se tiver a gente tem que tomar algumas ações. A nossa meta é 9 (S1, 2019).

Ainda em relação a categoria de análise Resultados da Educação Corporativa, quando questionado se a empresa realiza medições e análises separadamente de fatores como quantidade de inscritos, perfil dos funcionários, desistência de treinamentos voluntários, e aspectos como a motivação em relação ao treinamento e como são avaliados, S1 explica

Ter a gente tem, dentro do site da universidade corporativa um acesso para gestão dos cursos online. Então a gente pode fazer a gestão dos cursos do Paraná, das participações, abandono, o que a gente controla: inscrição, conclusão e abandono. Quando a gente tem algum custo em relação a esse abandono [...] todos [os treinamentos] são voluntários, a gente não classifica. Cursos online, visão dos cursos online (S1, 2019).

A respeito do reconhecimento público da educação corporativa e se existe algum indicador interno sobre a percepção dos funcionários a respeito da qualidade dos treinamentos ministrados, S1 informa que a empresa já recebeu reconhecimento no setor de educação e em desenvolvimento de pessoas.

O Sebrae, a gente está no ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar, há quatro anos consecutivos e a gente já teve no primeiro ano reconhecimento como melhor em desenvolvimento de pessoas, há dois anos

no ranking de melhor no setor de educação. [Em] 2015, 2016, 2017 e 2018, e agora a gente está concorrendo 2019 também (S1, 2019).

Sobre a realização de benchmarking para a realização ou implementação de algum programa de treinamento, S1 responde que frequentemente a organização busca as boas práticas do mercado para planejar as ações de treinamento e desenvolvimento.

Ah, a gente tá sempre olhando pra fora, sempre, a gente tá sempre indo conhecer práticas, a gente tá sempre procurando saber (...) Então, a gente tá sempre de olho no que tá acontecendo. Esse ano a gente já foi para o Google, já visitou o Boticário, já visitou o Ebanks, já visitou...acho que esses três, os maiores para ver o que eles fazem lá, o que tá funcionando, o que não tá funcionando para trocar, a gente também participa de um grupo de benchmarking no programa da FNQ de Excelência em gestão, então sempre coloquei uma reunião de benchmarking, a gente tá sempre lá, junto participando da própria pesquisa da Você S/A na premiação, das 150 a gente também recebe um book com as melhores práticas, então a gente se debruça nesse book para ver o que as melhores estão fazendo para gente planejar as nossas ações do ano, então tudo que a gente planeja fazer no ano é sempre, claro, um olhar na estratégia, da nossa necessidade, mas olhar para fora também e ver o que que as empresas estão fazendo de melhor (S1, 2019).

O entrevistado S2 complementa que para trabalhar com os credenciados, realizaram visitas em outras organizações que trabalhavam com franqueados.

Procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam com a educação corporativa que tinha, assim, grandes redes para franquias, a gente viu também. A gente tentou pegar, a gente fez um benchmarking com o Boticário, a gente fez benchmarking também com a Unimed. A gente visitou algumas empresas para ver como é que essas empresas prepararam a sua rede de fornecedores, rede de parceiros. Eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, principalmente dessa franquia Boticário, de como é que eles preparavam as pessoas, os franqueados (S2, 2019).

Quando questionado sobre a percepção de que as ações de treinamento e desenvolvimento trazem conseqüentemente uma vantagem competitiva para a organização, S1 responde

Sim, nosso pessoal é muito bem qualificado. Isso aí não há o que se falar. Então não só em educação formal. 99% tem curso superior, mais de 90% tem pós-graduação mesmo nos cargos que não necessita, de assistente,[...] o investimento em capacitação e desenvolvimento é grande. Se a gente vê assim, por exemplo uma época de crise, onde essas empresas, a gente sabe, empresas de mercado que a primeira coisa que corta, ou um dos primeiros orçamentos que reduzem é capacitação. Então no Sebrae eles não tocam no orçamento de capacitação [...] é uma das nossas sustentações. Então quanto mais capacitado a gente tiver, quanto mais a gente investir nesse item, melhor vai ser o nosso valor, que a gente vai gerar pro cliente. [...] o cliente precisa de gente capacitada, de gente pronta para atender (S1, 2019).

Em seguida, referentes as questões de percepção da evolução da educação corporativa na organização e as distinção de fases da educação corporativa, o entrevistado S1 explicou que no começo eles atuavam muito sob demanda e que estão avançando com aspectos ligados a proatividade na oferta de treinamentos na educação corporativa, em oferecer soluções de maneira distinta.

Nossa forma de atuar mudou bastante, gente era muito sob demanda, né? Então a gente era "preciso fazer tal curso", a gente fazia inscrição, a gente fazia todo o processo, mas era pouca proatividade na disponibilização das ofertas também né, então algo que a gente vai melhorando com o tempo (...) a gente vem evoluindo proatividade, em trazer soluções que às vezes são novas para as pessoas, porque é difícil você desafiar também e surpreender quando você tem uma empresa que trabalha com conhecimento. Então as pessoas já viram de tudo, já buscam direto da fonte. Então isso para nós é um desafio, por isso que a gente está sempre buscando as coisas novas, vendo o que as empresas estão fazendo, para gente também trazer com qualidade, mas também trazer surpreendendo, trazendo o novo, trazendo de uma forma diferente (S1, 2019)

O entrevistado S1 explica que aproximadamente uns 5 anos após a fundação da universidade corporativa, esse aspecto de atender sob demanda foi mudando.

Quando veio a universidade corporativa mesmo, aí a gente também começou a vetar. Então vamos estruturar as nossas ações, vamos fazer um portfólio nosso, isso também fez com que a gente pensasse de uma forma diferente. Não só uma área dentro do RH, que recebe a demanda de capacitação, que treina que capacita. Mas que mais a gente também pode fazer como uma universidade corporativa (S1, 2019)

Com relação às tecnologias “dominantes” de treinamento e desenvolvimento na empresa, com relação ao passado o entrevistado S1 não pôde identificar, entretanto ele ressalta, mais uma vez, que atualmente eles buscam incorporar o uso da tecnologia para realizar seus treinamentos com uso de óculos de realidade virtual.

A gente agora está com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de vários óculos 3D, para fazer treinamento em 3D e a gente estava junto com eles para saber, o que é isso, como é que vocês vão fazer, como é que isso funciona, porque se vale para o cliente, tem que valer para a gente também. A gente não pode disponibilizar para o cliente uma coisa que a gente não vive (S1, 2019)

O entrevistado S1 complementa ainda que o Sebrae PR trabalhava, há aproximadamente um ano atrás, com um modelo de placar de carreira que era composto por cinco indicadores (Tempo de Casa – conhecimento acumulado; Ações de Desenvolvimento; Por ano de empresa; Certificações e Conhecimento) e era o modelo de ascensão salarial dos funcionários. Ele explicou que o modelo é utilizado em 90% do Sistema Sebrae no Brasil, porém ele se tornou muito voltado para a aquisição do conhecimento, não garantindo necessariamente que o colaborador tenha progressão salarial.

Na prática esse modelo ele é eficaz porque acaba com o negócio é você, "qual é a regra para crescer aqui dentro?", "Porque que um recebe e o outro não", então não tinha mais isso sabe. É um modelo que assim ele zera qualquer tipo de subjetividade, mas na prática ele também não assegura quem de fato tem um resultado recebe aumento. Ele é muito na aquisição do conhecimento e a gente sabe que você pode ser PhD em determinadas coisas e se você não reverte aquilo em resultado, para empresa o que vale é o que tá gerando valor né, é o resultado que você tá gerando. Então com isso a gente foi revendo, e foi resenhando e hoje ele tá focado muito na entrega (S1, 2019).

Para organização das metas e resultados, a organização trabalha com OKRs. “A gente tá trabalhando com OKRs, e esses OKRs é que a gente tá colocando todos os desafios e os objetivos também, avaliação de competências e o OKRs” (S1, 2019).

Conforme investigado, a organização no passado possuía algumas características da Geração L&D 1 (Design instrucional, o público-alvo visava somente funcionários e aulas em sala de aula física), posteriormente perceberam que este modelo estava defasado de acordo com as práticas e demandas do mercado, embora o auto estudo (característica da Geração L&D1) tenha permanecido como um viés importante na maneira de trabalhar os treinamentos na organização nos dias atuais. Com relação ao presente, foram observadas características das Gerações L&D 2 (Filosofia – *Blended Learning*; Usuários – Funcionários e Credenciados; Local do treinamento; e Contexto tecnológico), Geração L&D 3 (Formatos de instrução – Parcerias educacionais; Sistemas – *Moodle*, *Skype* e *Youtube* e Contexto tecnológico) e Geração L&D 4 (Filosofia – Metodologias ativas; Sistemas – uso de realidade virtual).

Desse modo, podemos entender que o avanço da educação corporativa desta organização está da mesma forma que os estudos de caso anteriormente expostos, associado ao avanço de ferramentas digitais e metodológicas para acompanhar uma entrega mais veloz na replicação do conhecimento, principalmente através dos credenciados, para seus clientes buscando sempre a inovação com relação ao conteúdo e a forma. A seguir, apresenta-se a Figura 16 com o estágio evolutivo real da organização, com base na tipologia proposta.

Figura 16 – Tipologia atual – Maturidade da EC do Sebrae Paraná

FASE / COMPONENTES	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4
FORMATOS DE INSTRUÇÃO	Ambas: Auto estudo Sob demanda		Ambas: Parcerias educacionais	
FILOSOFIA (MÉTODO)	Ambas: Design instrucional	Univ.Corporativa: Blended Learning		Credenciados: Metodologias ativas
USUÁRIOS (PÚBLICO-ALVO)	Funcionários	Funcionários e Credenciados		
SISTEMAS (MULTIMÍDIA E RECURSOS)			UC: Moodle, Skype e Youtube	Ambas: Uso de realidade virtual
LOCAL DO TREINAMENTO		Ambas: sala de aula física e virtual		
CONTEXTO TECNOLÓGICO		UC: Blended Learning	Credenciados: plataformas on-line	

2009-2014
 2014-atual

Fonte: a autora

Sobre a tipologia Resultados Organizacionais na empresa, nenhum dos entrevistados pôde afirmar dados históricos sobre a mensuração de resultados relacionados ao T&D, no entanto foram observadas características predominantemente da Geração L&D 3 na universidade corporativa apenas, pois não existe nenhum tipo de indicador para T&D, exceto avaliação de reação, avaliação de satisfação através do NPS (*Net Promoter Score*), para saber o quanto se recomendaria determinada ação de capacitação para outra pessoa e a busca de inspiração em outros programas de treinamentos para estruturação do seus próprios.

Para o componente Utilização do Treinamento, a universidade corporativa realiza o controle de inscritos e a diferenciação dos funcionários que concluíram e abandonaram os treinamentos. Para o componente Indicadores de Eficácia Afetiva, a universidade corporativa recebeu prêmios por renomadas instituições pelo reconhecimento de suas práticas na organização, a realização de benchmarking e avaliação de satisfação do funcionário sobre o treinamento. E por último, de acordo com o entrevistado S1, existem alguns indicadores de performance a respeito da

eficácia de desempenho e percepção de criação de vantagem competitiva através da prática de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, porém não foram observadas evidências que sustentem este aspecto.

Figura 17 – Tipologia atual – Resultados Organizacionais do Sebrae Paraná

FASE / RESULTADOS	GERAÇÃO L&D 1	GERAÇÃO L&D 2	GERAÇÃO L&D 3	GERAÇÃO L&D 4	NÍVEIS
UTILIZAÇÃO DO TREINAMENTO (% DE INSCRIÇÃO E % DE ATRITO)			UC: Inscritos		NÍVEL 1 (MACRO)
			UC: Conclusão e Abandono		NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE EFICÁCIA AFETIVA			UC: Reputação do Treinamento Ambas: Benchmarking		NÍVEL 1 (MACRO)
			UC: Satisfação		NÍVEL 2 (MESO)
INDICADORES DE PERFORMANCE				UC: Indicadores de eficácia de desempenho	NÍVEL 1 (MACRO)
					NÍVEL 2 (MESO)

 2014-atual

Fonte: a autora

5 CONCLUSÃO

Analisando os estudos de caso, observamos que a educação corporativa avançou devagar em uso da tecnologia para as práticas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que há 20 anos atrás Meister já mencionava a realização de treinamento de funcionários com uso da realidade virtual, portanto seu uso ainda é muito incipiente. Foram observados do mesmo modo pouco uso de mecanismos de gamificação.

A tipologia proposta revela poder explicativo em relação à evolução das práticas de L&D à medida que as organizações investigadas adotaram as práticas preconizadas no modelo em períodos próximos ao que o modelo propõe, mas é importante ressaltar que a realidade pode não representar a tipologia em sua pureza conceitual, havendo distintas questões em reflexão: a primeira que se trata da existência de recursos tecnológicos no momento do estudo, a essência que a tipologia representa. A segunda, se a empresa possui condições e deseja incorporar a tecnologia nas práticas de treinamento e desenvolvimento.

A elaboração de uma tipologia com os níveis de maturidade da evolução tecnológica das ferramentas digitais na educação corporativa permitiu instrumentalizar a investigação de cada caso, identificando em qual estágio evolutivo cada caso se encontrava. A utilização do modelo de Sitzmann e Weinhardt (2017) referente a eficácia do treinamento permitiu identificar e instrumentalizar como cada caso tratou ao longo dos anos os resultados organizacionais advindos do treinamento e desenvolvimento, e conseqüentemente observar o grau de relevância deste aspecto para as empresas.

De forma geral foi possível observar que para cada caso investigado, além da tecnologia em si, a proximidade com a “ponta” do negócio (áreas fins), com forte interface com o mercado/concorrência, acabam sendo pressionadas por sofisticar suas práticas de L&D. Isso aconteceu na Energia, à medida que as subsidiárias “estavam à frente” sobretudo para oferecer treinamentos que proporcionem melhor experiência e segurança para colaboradores da área técnica. Na Volvo aconteceu para as ações de capacitação das áreas técnicas e comerciais, principalmente em tornar uma experiência atraente para os participantes (incluindo clientes e comunidade). E para o SEBRAE foi observada a capacitação da “linha de frente”

(clientes e credenciados) até antes dos próprios colaboradores, especialmente pela necessidade de acompanhar o aprimoramento do conhecimento dos clientes.

Entretanto observa-se que embora todas as organizações estejam presentes em diferentes fases da tipologia, a escolha na adoção ou não de algumas práticas de treinamento e desenvolvimento não correspondeu necessariamente ao estágio evolutivo da organização, e sim a uma escolha estratégica da própria organização na utilização de determinada tecnologia para a educação de seus colaboradores, como foi o caso da Volvo em manter o uso do método Kirkpatrick para avaliação do treinamento.

A respeito da tipologia de Resultados Organizacionais, ela sugere que a evolução das práticas de educação corporativa se dariam na mesma medida que o nível de sofisticação no que diz respeito a mensuração da eficácia das ações. As métricas utilizadas continuam sendo as tradicionais, sobretudo avaliações de reação. Talvez a incorporação de todos os aspectos da L&D 4 permitam coleta e análise de dados referentes à educação corporativa, porém não é uma realidade nas empresas observadas. A falta de indicadores de performance a suposição de institucionalização de práticas, considerando que as organizações não conseguem evidenciar a eficácia das suas ações de L&D.

Por fim, o uso da tecnologia influenciou na maioria das vezes, o nível de maturidade da educação corporativa dos casos investigados de maneira importante e, quase sempre acompanhando o avanço tecnológico das atividades fins do negócio. A tipologia proposta serviu acertivamente como um mapa para orientar os resultados encontrados e ajudou a evidenciar que de fato a educação corporativa ela é dinâmica e, mesmo que aparentemente subordinada a universidade corporativa, ela na prática é independente, especialmente nas áreas de negócio que representem um elemento crítico para a organização. A apuração dos resultados organizacionais do T&D, no entanto, carece de maior desenvolvimento mesmo que haja um grande interesse por parte das organizações em confiar em ferramentas que garantam a mensuração da eficácia das ações de treinamentos em seus programas. Esta pesquisa se limitou a estudar as universidades corporativas dos três casos e uma parte importante onde a educação corporativa na prática estava presente fora da UC, não abrangendo as

organizações em sua totalidade, ou seja, não foram investigadas todas as unidades de negócio para compreender como a educação corporativa evoluiu. Além do mais, considerando que esta pesquisa se deteve em observar qualitativamente o modelo proposto por Sitzmann e Weinhardt (2017), talvez poderia haver maior apetite para esta pesquisa, caso fossem abordados aspectos quantitativos para os resultados organizacionais.

Cabe ressaltar que são necessários estudos futuros mais aprofundados sobre esta temática para que sejam observadas como a educação corporativa se comporta em setores de negócio distintos dos que foram investigados, analisando de maneira minuciosa se as unidades de negócio que sejam consideradas estratégicas para a organização terão ou não a UC como bússola para as práticas de treinamento e desenvolvimento ou, se a educação corporativa irá evoluir de maneira independente da universidade.

6 REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S; ZERBINI, T.; SOUZA, D.B.L. **Panorama das Pesquisas em Educação a Distância no Brasil**. Estudos de Psicologia, n.15, vol.3. p. 291-298. 2010

ALLEN, D.G; SHORE, L.M.; GRIFFETH, R.W. **The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process**. Journal of Management, n. 29, p. 99-118. 2003

ALVES, M. M.; ANDRÉ, C. F. **Modelo 70 20 10 e o Microlearning: Alternativas Para Problemas Modernos Na Educação Corporativa**. TECCOGS: REVISTA DIGITAL DE TECNOLOGIAS COGNITIVAS, TIDD. PUC-SP. SÃO PAULO, n.16, p. 39-53, jul-dez. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Livraria Martins Fontes. São Paulo. 1977

BERSIN, J. **The Disruption Of Digital Learning: Ten Things We Have Learned**. 2017. (disponível em: <https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>)

BRYMAN, A. **Qualitative Research On Leadership: A Critical But Appreciative Review**. The Leadership Quarterly. n.15, p.729–769. Elsevier. 2004

CARVALHO, L.M. **Educação Corporativa E Desempenho Estratégico**. Revista de Administração FACES. 2014.

CRESCENTE, M.L.; LEE, D. **Critical Issues Of M-Learning: Design Models, Adoption Processes, And Future Trends**. Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers. Vol. 28. N. 2. p. 111-123. 2011

COLQUITT, J.A.; LEPINE, J.A. **Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research**. Journal of Applied Psychology. vol. 85. n. 5, p. 678-707. 2000

DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2017**. (disponível em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>)

DOMINGUÉZ, A., SAENZ-DE-NAVARRETE, J.; DE-MARCOS, L.; FERNÁNDEZ-SANZ, L.; PAGÉS, C.; MARTÍNEZ-HERRÁIZ, J.J. **Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes**. *Computers e Education Journal* vol. 63, p.380–392. 2013. Elsevier.

EBOLI, M.P.; JUNIOR, H.F.; DIAS, C.A.F. **Avaliação de Resultados em Educação Corporativa: Análise dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick-Phillips e sua Relação com o Balanced Scorecard**. XXXVIII EnANPAD. Setembro de 2013

EISENHARDT, K.M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*. vol. 14, n.4. p.532-550. 1989

ELLIS, R. K. **A Field Guide to Learning Management Systems**. Learning Circuits. American Society for Training e Development (ASTD). 2009

FAUROT, H. **LMS 101: The Evolution Of Corporate Learning**. Forbes. Fevereiro de 2017. (Disponível em <https://www.forbes.com/sites/paycom/2017/02/07/learning-management-systems-101-the-evolution-of-corporate-learning/#511243d35e25>)

FERNANDES, B. H. R. **Gestão Estratégica De Pessoas: Com Foco Em Competências**. vol. 1. Elsevier Brasil. 2013.

FERNANDES, B. H. R.; REZAEI, A.; TIBOLA, J. A. **How financial performance can be influenced by firm's hrm practices and person-environment fit? Evidences from Brazil**. In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, Curitiba. Anais do XLII EnANPAD 2018, v. 1. p. 1-16. Rio de Janeiro. 2018.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Construindo O Conceito De Competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial 183-196. 2001

GDIKIAN, E.A; SILVA; M.C. **Educação Estratégica Nas Organizações – Como As Empresas De Destaque Gerenciam O Processo De Educação Corporativa**. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Qualitymark Editora. 2002

HATCH, M.J.L. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. 3ª edição. Oxford University Press. 2013

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. **Design Principles For Industrie 4.0 Scenarios**. 49th Hawaii International Conference on System Sciees. p. 3928-3937. IEEE Computer Society. 2016

HUQ, A; GILBERT, D. **All the World's A Stage: Transforming Entrepreneurship Education Through Design Thinking**. Education and Training. vol.59. n.2. p.155-170. 2017

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK J. D. **Evaluating Training Programs - The Four Levels**. Third Edition. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. 2006

LANGE, D.; LEE, P.M.; DAI, Y. **Organizational Reputation: A Review**. Journal of Management. vol. 37. n.1. p. 153-184. 2011

MCGILL, T.J.; KLOBAS, J.E. **A Task–Technology Fit View Of Learning Management System Impact**. Computers e Education Journal. Elsevier. 2008

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A Gestão Do Capital Intelectual Através Das Universidades Corporativas**. Makron Books. São Paulo.1999

MERRILL, M. D.; DRAKE, L.; LACY, M. J.; PRATT, J. (1996). **Reclaiming Instructional Design**. Educational Technology. 36 (5): 5–7.

MOSCARDINI, T.N.; KLEIN, A. **Educação Corporativa e Desenvolvimento De Lideranças Em Empresas Multisite**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), vol. 19. n.1. 84-106. jan - fev 2015

MOORE, M.G; KEARSLEY, G. **Educação à Distância: uma visão integrada**. Cengage Learning. 1ª ed. São Paulo. 2007

ROSENBERG, M.J. **E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**. 1st ed. McGraw-Hill. 2001

PAINE, N. **Why digital age learning is important?** Global Focus Magazine. Iss.2. vol. 11. Edição especial suplementar. EFMD. 2017.

PEREZ, G., ZILBER, M. A., CESAR, A. M. R. V. C., LEX, S., MEDEIROS JR., A. **Tecnologia de informação para apoio ao ensino superior: o uso da ferramenta Moodle por professores de ciências contábeis**. Revista de Contabilidade e Organizações, 6 (16), 143-164. Espírito Santo. 2012

PRME. **What is PRME?** (Disponível em <http://www.unprme.org/about-prme/index.php>). Acessado em dezembro de 2018.

SANTOS, E.A; DACIÊ, F.P; BESCOROVAINE, R.; FREGA, J.R. **A Intenção de Uso do Moodle: Um Estudo com alunos das Ciências Sociais Aplicadas de uma Universidade Pública do Estado do Paraná**. Advances in Scientific and Applied Accounting. v.9, n.1. p.98-116. São Paulo. 2016

SEBRAE PARANÁ. **O Sebrae no Paraná** (Disponível em <https://www.sebraepr.com.br/o-sebrae-no-parana/>). Acessado em maio de 2019.

SEBRAE. **Referenciais Educacionais do Sebrae**. v.2015. Brasília. 2015

SILVA, S.W; FONSECA, L.R; SILVA, M.R; JUNIOR, P.S.P. **E-learning e educação corporativa: Um estudo de caso sob a ótica do princípio da disponibilidade**. Simpósio Internacional de Gestão de projetos, inovação e Sustentabilidade. 2017

SITZMANN, T.; WEINHARDT. J.M. **Aproaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness.** Human Resource Management Review. p. 1-17. 2017

SO, H-J; BRUSH, T. A. **Student perceptions of collaborative learning, social presence and satisfaction in a blended learning environment: Relationships and critical factors.** Computers e Education Journal vol. 51, p.318–336. Elsevier. 2008

STONE, D. L., DEADRICK, D. L., et al. **The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management.** Human Resource Management Review. vol. 25. p. 216–231. 2015.

TORRACO, R.J. **Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development.** Advances in Developing Human Resources.p.1-15. 2016

WICKERT, M.L.S. **Referenciais Educacionais do SEBRAE: versão 2006.** SEBRAE BRASÍLIA. 2006

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4^a ed. Bookman. 2010

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade Corporativa:	
Nome do entrevistado:	
Cargo do entrevistado:	
Tempo na empresa:	
Tempo na Universidade Corporativa:	
Data da entrevista:	

ABERTURA

A. AGRADECIMENTO E APRESENTAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA

Inicialmente gostaria de agradecer pela disposição de tempo e colaboração na minha pesquisa.

B. EXPLICAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista visa entender como as novas tecnologias educacionais influenciam a evolução da educação corporativa

C. CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS

É importante salientar que todas as informações da entrevista possuem objetivos acadêmicos, sendo utilizadas somente para esse fim. Caso prefira, não identificarei você nem a universidade corporativa.

D. GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA E TERMO DE CONSENTIMENTO

Pretendendo aproveitar ao máximo as informações prestadas por você e solicito a autorização para gravação da entrevista. Caso não se sinta confortável, posso interromper a gravação a qualquer momento ([Entregar termo de consentimento e solicitar assinatura](#)).

ENTREVISTA

Geral:

1. Como vocês trabalham a educação corporativa na empresa atualmente?
2. Quando foi criada a universidade corporativa desta empresa (quando aplicável)?
3. Você acredita que o uso da tecnologia teve papel relevante na evolução do treinamento e desenvolvimento na empresa?

Atributos - Geração L&D (do fim dos anos 90 até 2018):

Formatos de Instrução

4. Em qual formato são ministrados os treinamentos na universidade corporativa? E como era antigamente (a partir do fim dos anos 90) em anos ou décadas? (Isso quer dizer que, se possível, indicar na resposta um ano aproximado ou década se preferir)

Filosofia (método)

5. Qual é a metodologia de aprendizagem para conduzir os treinamentos? E como era antigamente (a partir do fim dos anos 90) em anos ou década?

Usuários (público-alvo)

6. Qual é o público-alvo dos treinamentos realizados na empresa? E como era antigamente (a partir do fim dos anos 90) em anos ou década?

Sistemas (recursos)

7. A organização tem investido em tecnologias digitais nas suas ações de capacitação? Por exemplo, uso de inteligência artificial, programas a distância, etc. Caso sim, poderia exemplificar algumas iniciativas?
8. E antes, qual era a principal plataforma tecnológica de aprendizado ou multimídia utilizada na empresa (a partir do fim dos anos 90) em anos ou década?

Local do treinamento

9. Em que local acontece os treinamentos na empresa? Sempre foi assim? Como era antes?
10. Qual é a abrangência da educação corporativa? Trabalham com parceiros externos? Caso sim, quais?

Resultados

11. Como se mensurava os resultados (de aplicabilidade prática e desempenho, por exemplo) dos treinamentos ministrados (a partir do fim dos anos 90) em anos ou décadas? Que tipo de ferramentas ou indicadores eram utilizados?
12. Sobre os treinamentos voluntários, a empresa realizava medições e análises separadamente para fatores como quantidade de inscritos, perfil dos funcionários e desistência do treinamento? ([Training Utilization](#))

13. Como eram avaliados aspectos como a motivação e a satisfação do funcionário em relação ao treinamento? Por formulário preenchido pelo funcionário? Existia alguma outra forma de verificação por parte da empresa? (Affective Indicators)
14. A educação corporativa da empresa já recebeu algum tipo de reconhecimento público? Existe algum indicador interno sobre a percepção dos funcionários a respeito da qualidade dos treinamentos ministrados? (Affective Indicators)
15. A organização se inspirou em algum programa de treinamento de outra empresa para realização/implementação de algum programa de treinamento (benchmarking)? (Affective Indicators)
16. A empresa percebe que as ações de treinamento e desenvolvimento para os funcionários trazem conseqüentemente uma vantagem competitiva para a própria organização?
17. A empresa realiza algum tipo de avaliação (prova) para verificação do aprendizado sobre o conteúdo ao final de cada treinamento? Caso sim, existe algum outro objetivo para aplicação da avaliação além de testar o conhecimento do funcionário?

Contexto Evolutivo

18. Você saberia dizer quais eram as tecnologias “dominantes” de treinamento e desenvolvimento na empresa antigamente?
19. Como foi a evolução da educação corporativa na empresa? Você consegue distinguir fases?
20. Você teria algum documento para ilustrar a evolução da educação corporativa na empresa?

G. ENCERRAMENTO E AGRADECIMENTO

21. Há algo que deseja complementar?

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE COLABORAÇÃO COM A PESQUISA

Eu, _____,
nacionalidade _____, natural de _____, estado civil _____,
portador (a) do R.G nº _____ e inscrito (a) sob o CPF nº _____,
residente à _____,

ACEITO colaborar com a pesquisa, que visa entender como o uso de novas tecnologias educacionais influenciam na educação corporativa e seus resultados. A pesquisa acontecerá em duas etapas. A primeira etapa envolverá entrevistas em forma de diálogos conduzidos pela pesquisadora; e a segunda, a coleta (documental ou não) de dados disponibilizados pela empresa e a observação do local. Para esse propósito, AUTORIZO a pesquisadora Maria Zilda Castro Santos Welter entrevistar-me, e com o meu consentimento efetuar registros gravados.

Por fim, como assinalado abaixo:

AUTORIZO a pesquisadora a apresentar a minha identificação pessoal, assim como a da empresa em seu relatório de pesquisa e em demais estudos (como artigos científicos) que derivem desta pesquisa.

NÃO AUTORIZO a pesquisadora a apresentar a minha identificação pessoal, assim como da empresa, que serão preservados em sigilo, não sendo utilizadas ambas as informações para este estudo, assim como em demais que possam surgir.

Por ser verdade, firmo o presente termo de consentimento.

_____, _____ de _____ de _____.
(local) (dia) (mês) (ano)

Assinatura do (a) entrevistado (a)

ANEXO 3 – LISTA DE CÓDIGOS (ATLAS TI)

- Aprendizado sob demanda ou imersão
- Auto estudo
- Blended Learning
- E1
- E2
- E3
- E4
- E5
- Clientes
- Computador de mesa
- Comunidade
- Data Driven
- Design Instrucional
- E-learning/EAD
- Em meados de 2000 (realidade)
- Em meados de 2007 (realidade)
- Em meados de 2014 (realidade)
- Em meados de 2018 (realidade)
- Equipes de funcionários
- Fornecedores
- Funcionários (interno)
- Indicadores de Eficácia Afetiva
- Indicadores de Performance
- Intranet
- Kirkpatrick (Avaliação de Reação)
- Learning Path
- LMS como plataforma customizada
- LMS como plataforma de e-learning
- LMS como plataforma de talentos
- LMS invisível
- Material impresso
- Metodologias ativas
- Micro-learning
- Mobile learning
- Modelo 70-20-10
- Parcerias educacionais
- Porcentagem Geral
- Qualquer lugar
- Realidade Virtual
- S1
- S2
- Sala de aula física
- Sala de aula virtual
- Simuladores
- Social Learning
- Universidade corporativa
- V1
- V2
- Vídeos em tempo real (Skype)
- Vídeos na internet (Youtube)
- Videoteipe/Multimídia simples

ANEXO 4 – LISTA DE GRUPO DE CÓDIGOS

Grupo de Códigos	Códigos	
(A) Formato de Instrução	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado sob demanda ou imersão • Auto estudo • Learning Path 	<ul style="list-style-type: none"> • Material impresso • Micro-learning • Parcerias educacionais
(B) Filosofia (método)	<ul style="list-style-type: none"> • Blended Learning • Design Instrucional • Kirkpatrick (Avaliação de Reação) 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias Ativas • Modelo 70-20-10 • Social Learning
(C) Usuários (público-alvo)	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Comunidade • Equipes de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores • Funcionários (interno)
(D) Sistemas (multimídia e recursos)	<ul style="list-style-type: none"> • Data Driven • E-learning/EAD • Intranet • LMS como plataforma customizada • LMS como plataforma de e-learning • LMS como plataforma de talentos • LMS invisível • Mobile learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade Virtual • Simuladores • Vídeos em tempo real (Skype) • Vídeos na internet (Youtube) • Videoteipe/Multimídia simples
(E) Local do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Computador de mesa • Qualquer lugar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de aula física • Sala de aula virtual • Universidade Corporativa
(F) Contexto tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Blended Learning • Computador de mesa 	<ul style="list-style-type: none"> • LMS como plataforma customizada • Realidade Virtual
Entrevistado Energia	<ul style="list-style-type: none"> • E1 • E2 • E3 	<ul style="list-style-type: none"> • E4 • E5
Entrevistado Sebrae PR	<ul style="list-style-type: none"> • S1 • S2 	
Entrevistado Volvo	<ul style="list-style-type: none"> • V1 • V2 	
Geração L&D 1	<ul style="list-style-type: none"> • Auto estudo • Computador de mesa • Design Instrucional • E-learning/EAD • Funcionários (interno) • Intranet • Kirkpatrick (Avaliação de Reação) 	<ul style="list-style-type: none"> • LMS como plataforma de e-learning • Material impresso • Sala de aula física • Universidade corporativa • Videoteipe/Multimídia simples

Geração L&D 2	<ul style="list-style-type: none"> • Blended Learning • Equipes de funcionários • Fornecedores • Funcionários (interno) • Learning Path 	<ul style="list-style-type: none"> • LMS como plataforma de talentos • Sala de aula física • Sala de aula virtual • Social Learning • Universidade corporativa
Geração L&D 3	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado sob demanda ou imersão • Clientes • Equipes de funcionários • Fornecedores • Funcionários (interno) • LMS como plataforma customizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile learning • Modelo 70-20-10 • Qualquer lugar • Sala de aula física • Sala de aula virtual • Universidade corporativa • Vídeos em tempo real (Skype) • Vídeos na internet (Youtube)
Geração L&D 4	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Comunidade • Data Driven • Equipes de funcionários • Fornecedores • Funcionários (interno) • LMS invisível • Metodologias Ativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Micro-learning • Mobile learning • Parcerias educacionais • Qualquer lugar • Realidade Virtual • Sala de aula física • Sala de aula virtual • Simuladores • Universidade corporativa
Indicadores de Eficácia Afetiva	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Eficácia Afetiva 	
Indicadores de Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Performance 	
Linha do tempo real	<ul style="list-style-type: none"> • Em meados de 2000 (realidade) • Em meados de 2007 (realidade) • Em meados de 2014 (realidade) 	<ul style="list-style-type: none"> • Em meados de 2018 (realidade)
Utilização do Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem Geral 	

ANEXO 5 – RELATÓRIO DE CITAÇÕES POR CÓDIGO NO ATLAS TI

Projeto: Tipologias da Educação Corporativa

Relatório criado por Maria Zilda Castro

Relatório de Citações – Agrupado por: Códigos

Todas (182) citações

o Aprendizado sob demanda ou imersão

7 Citações:

3:2 por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela ex..... (18493:18776) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela exige uma solução mobile, então nós vamos adotar. Então o projeto educação o projeto do conteúdo vai determinar a tecnologia. Nós vamos usar a tecnologia disponível e que tenha viabilidade econômica naquele momento.

3:17 E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído..... (23830:24137) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído em que as empresas precisam ter muita eficiência operacional, mas você tem entrada de indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento 4.0. Então esse ano, eu to já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas

3:45 A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto (24656:24719) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto

6:20 Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e de..... (2231:2489) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e desenvolvemos parceria de ensino com algumas instituições, mas na maioria os próprios funcionários buscam suas soluções de desenvolvimento, que na maioria das vezes são custeadas pela empresa

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

10:5 nós vamos trabalhar por programa educacional (11393:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

nós vamos trabalhar por programa educacional

13:3 Também demanda e público assim tem que ver a necessidade (2234:2289) - D 13: TRANSCRIÇÃO -

Energia - E3

Citação de Texto

Também demanda e público assim tem que ver a necessidade

○ **Auto estudo**

9 Citações:

1:12 Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para a..... (4073:4402) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para acessar os cursos para cursar, para fazer... escolher aquela oferta que melhor atende a necessidade dele, não precisa aprovação do gerente, não tem custo para ele, não precisa de liberação de horas para fazer os cursos, então ele é livre para fazer esses cursos

1:14 Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de..... (5181:5542) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de disponibilizar, é de desenvolver as pessoas neste mindset, de que sempre a própria pessoa busque ampliar o seu conhecimento, nunca tem um ponto de chegada "olha a partir de agora você tá pronto", então é sempre algo que ele tá na constância de buscar atualização, de buscar esse conhecimento

1:18 Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolv..... (23660:23817) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolvimento, a autogestão do meu desenvolvimento, do carreira, a minha autogestão da carreira

2:26 Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído..... (42813:43131) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído do modelo presencial que era basicamente 100% dominante. E pra esses formatos mais abertos. Talvez a grande diferença assim ao longo do tempo foi essa assim essa mudança do de sair do presencial. A gente aposta muito nesse modelo do estudo autônomo

2:32 a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gen..... (7972:8072) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gente aposta em um estudo autônomo

6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions.e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

6:6 HOJE Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empres..... (1966:2228) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje, trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empresa.

O funcionário(a) busca a empresa, através dos HRBP´s [HR Business Partner] ou gestores(as) para entender sua performance e necessidade de desenvolvimento e desta forma, buscar se desenvolver

6:16 Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e..... (4901:5130) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e credito isso pela cultura do protagonismo que estamos trabalhando com os funcionários há muito tempo já na organização.

Até hoje não precisamos olhar para isso.

13:19 A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aberto..... (19126:19389) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aberto para o autodesenvolvimento a gente está melhorando a plataforma para deixar esses cursos mais acessíveis que a gente viu que a plataforma dificultou o acesso, mas o pessoal meio que faz assim

o **Blended Learning**

11 Citações:

1:13 Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de..... (4405:4667) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de mercado, reuniões técnicas, a gente também tem várias que a gente trata como capacitação e aí é presencial. E tem os mistos tem alguns programas que são parte é online parte dele é presencial.

1:21 São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem..... (2400:2479) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem variadas.

2:28 Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou..... (45066:45152) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou menos, 2013, 2014

2:29 Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim,..... (45204:45610) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim, a gente começou a perceber que o modelo não dava mais conta, e o investimento financeiro ficou alto. Na época assim que tudo começou, a gente começou a ver outras possibilidades, a gente fez a conta e na época a gente fez uma capacitação presencial, para essa rede de credenciados e tendo lá 20, 25 pessoas, eram 30 mil reais que custava

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:37 até porque a gente continua com quadro giz (15771:15812) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

até porque a gente continua com quadro giz

10:4 então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar..... (11856:12044) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar parceiros externos mesmo com cursos blended ou presenciais, mas enfim trazendo uma outra visão, né para a universidade.

10:12 Uma parte é presencial outra parte é e-learning (17877:17924) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Uma parte é presencial outra parte é e-learning

13:7 tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que..... (3899:4171) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que eles estudam. E aí eles vão para Campo treinar, então otimizou muito tempo o tempo dele, né? Para capacitar esse povo e dar mais dedicação ali na parte presencial que habilidade, ficou bem bacana assim

o E1

16 Citações:

10:1 Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito..... (10622:10696) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito comum

10:2 De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os ge..... (10703:10830) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto,

10:3 Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei n..... (11198:11436) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei não vamos fazer mais isso, nós tínhamos 140 poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional

10:4 então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar..... (11856:12044) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar parceiros externos mesmo com cursos blended ou presenciais, mas enfim trazendo uma outra visão, né para a universidade.

10:5 nós vamos trabalhar por programa educacional (11393:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

nós vamos trabalhar por programa educacional

10:6 Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha..... (12681:12901) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha plano de aula para tudo tinha toda uma estrutura. E com essas sucessivas, nós fizemos assim acho que uns três movimentos de centraliza e descentraliza

10:7 Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se apos..... (13054:13229) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se aposentando então tínhamos muitas apostilas todo material presencial e tal, os planos de aula foram se perdendo

10:8 Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o..... (13235:13593) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o plano de aula e aí muito uso de instrutor interno sem coordenação né? Quer dizer cada instrutor seguia a sua linha, então ela foi perdendo né? Assim era muito estruturado e com a descentralização ela começou a se perder, e aí hoje nós temos que resgatar algumas coisas em alguns aspectos

10:9 algumas subsidiárias elas têm alguns programas para fornecedor, especi..... (14076:14358) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

algumas subsidiárias elas têm alguns programas para fornecedor, especialmente na parte técnica que é a competência dela, então preciso de treinamento para fazer a instalação de fibra óptica Energia Telecom fornece alguns deles, tá? Mas eu diria que a maioria sim, o funcionário interno

10:10 Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clim..... (14690:14991) - D

10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clima, então treinamento de sustentabilidade para os terceiros. Em geral a primeira linha é o fornecedor da Energia né, o terceirizado que está prestando serviço para né? E a comunidade também e ela em alguns aspectos tem sido impactados.

10:11 A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, n..... (16142:16313) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, né, mas não fazia grandioso de plataforma, né? No máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo.

10:12 Uma parte é presencial outra parte é e-learning (17877:17924) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Uma parte é presencial outra parte é e-learning

10:13 entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneir..... (16471:16594) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneira descentralizada depois nós centralizamos em 2015/16

10:14 moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos,..... (16707:17008) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos, o moodle já está, já está limitado para a gente né? Então a gente tá, nós temos o RP da SAP nós temos o RP da SAP, estamos usando LSM da SAP e estamos migrando, provavelmente faremos migrações no decorrer do próximo ano ou do outro.

10:15 Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de..... (25441:25715) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de mobile, botar o moodle que é grátis, então é isso mas tem que mudar um pouquinho, né? Por exemplo preciso contratar uma plataforma digital, preciso contratar cursos e conteúdo online, né? Isso tudo eu não

10:16 tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com po..... (27670:27752) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com poucos recursos

o **E2**

18 Citações:

8:1 Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino (2193:2261) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino

8:2 A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula (2268:2336) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula

8:3 Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instr..... (2372:2513) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia né, por instrutores do mercado mesmo

8:4 Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje..... (2930:3038) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje são feitos através da modalidade EAD

8:5 A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos t..... (3250:3366) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos treinamentos internamente como eram antigamente.

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

8:7 agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é poss..... (3688:3847) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é possível se comprar no mercado sim, eles são feitos, não são mais elaborados aqui internamente

8:8 a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pel..... (3850:3999) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pelo EAD, a gente faz aqui internamente mas como uma segunda ou terceira opção hoje

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

8:10 Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceir..... (5686:5791) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceiros também, mas assim comunidade, não

8:11 Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso..... (5794:6036) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso porque talvez eu não tenha conhecimento suficiente para te falar, o que é feito nas subsidiárias tá? Então aqui na universidade não trabalhamos com comunidade, é só interno

8:12 Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em..... (6504:6728) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em muitas instituições que é o Moodle e estamos fazendo, buscando no mercado um outro LMS que não seja o Moodle, né que nos atenda assim de forma corporativa

8:13 Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a s..... (7084:7345) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a substituir o moodle. Temos uma outra solução de aprendizagem em andamento não sei se você já ouviu falar ou se alguém já comentou a respeito dela, que ela é muito nova que é uma chamada Degreeed

8:14 Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo a..... (8398:8506) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo após já foi feita a instalação do moodle

8:15 antes do moodle, eu acho que não tinha (7952:7989) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

antes do moodle, eu acho que não tinha

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

8:17 trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sem..... (9124:9197) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sempre

8:18 Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Co..... (9711:10075) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, temos CIATEC em cursos online, cursos EADs, temos uma empresa que eu não sei exatamente como é o nome dela. Eu sei que a fantasia é Dote, né? Que também é para fazer cursos na plataforma de EAD. Talvez ISAE, Fundação Getúlio Vargas, a Amana Key já foi nossa parceira há bastante tempo

o E3

21 Citações:

13:1 A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company..... (1610:1796) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company. Então tudo depende para quem quer como né? Tipo por exemplo a gente teve um treinamento voltado para a alta liderança

13:2 Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em for..... (1942:2094) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em formatos mais curtos o dia inteiro dois dias três vezes preferem que seja mais direto.

13:3 Também demanda e público assim tem que ver a necessidade (2234:2289) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Também demanda e público assim tem que ver a necessidade

13:4 Somente em sala de aula (2903:2925) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Somente em sala de aula

13:5 Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento..... (2986:3229) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento campo de quatro por quatro rede didática que a rede dos postos lá para eles treinarem de construção de Torre também tem uma área treinam para construir torre de transmissão

13:6 Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas..... (3288:3406) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas a minha sala de aula, pode ser lá fora num campo

13:7 tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que..... (3899:4171) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que eles estudam. E aí eles vão para Campo treinar, então otimizou muito tempo o tempo dele, né? Para capacitar esse povo e dar mais dedicação ali na parte presencial que habilidade, ficou bem bacana assim

13:8 Hoje a gente está atrás de implementar trilha foi atrás de um contrato..... (5393:5587) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Hoje a gente está atrás de implementar trilha foi atrás de um contrato. Tem a ferramenta que a gente está buscando focado nisso. Então no real estamos montando um terreno para implementar trilha

13:9 Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro (6738:6781) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro

13:10 Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade..... (6829:7064) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade alguma forma é o sonho da Dani, vamos fazer coisas para comunidade. Lá para fora também, vamos exportar isso, e eu sei que para o fornecedor teve alguns treinamentos

13:11 Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétric..... (7558:7771) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétrica, né? A Energia que treinava então sim era um público sempre muito grande, na verdade a gente foi sendo um pouco mais assertivo nos treinamentos

13:12 Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade..... (8591:8697) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade virtual para trabalhar em subestação

13:13 Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolv..... (8824:9163) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolver algum treinamento também com a realidade virtual, usando inteligência artificial propriamente a gente está atrás de uma ferramenta com "machine learning". O que é aprendido é uma ferramenta que a gente tá atrás, mas que ainda não está. A gente está atrás dela agora

13:14 Foi o MOODLE, o primeiro e único (9559:9590) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Foi o MOODLE, o primeiro e único

13:15 era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram..... (10309:10441) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram sala de aula então né. Era naquele centro. Tudo lá começou lá.

13:16 Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratóri..... (11494:11762) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratórios de informática. Sempre teve treinamento no atuba, lá tem uma rede didática e algumas salas de aula, sempre teve treinamento no km zero que agora não existe mais, mas era duas salas de treinamento

13:17 Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adr..... (15600:15907) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adriana a gente tem sentado para pensar assim, vamos melhorar, mas não senti da vamos fazer diferente, vamos mostrar que dá para fazer diferente e aí é uma opção isso é muito confortável deles escolherem se vão ou não adotar uma metodologia

13:18 a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo..... (16231:16538) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo. Então teve Fundação Dom Cabral a gente fez com a Amana-Key algumas ações a gente fez com EBS na época. Isso eu estou falando da gente na parte de liderança, né. Eu sei que teve iniciativas da Telecom junto com Senai para formar técnicos.

13:19 A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aber..... (19126:19389) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aberto para o autodesenvolvimento a gente está melhorando a plataforma para deixar esses cursos mais acessíveis que a gente viu que a plataforma dificultou o acesso, mas o pessoal meio que faz assim

13:20 Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em pa..... (20189:20453) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em papel quando eu cheguei 2010 aí foi informatizado e jogaram no SAP. E hoje ela está lá no sistema, não fazemos nada porque o SAP no formato ele não copia o dado ele vira um dado isolado da pessoa.

13:21 Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que..... (21785:22616) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que ela foi considerada a melhor universidade cooperativa do mundo, vamos olhar ela, obvio que modelo que eles adotam para eles lá não funciona para gente, porque eles têm um universo de cem mil funcionários é um número absurdo, mas algumas iniciativas que eles usam a gente se inspirou neles assim as trilhas, a plataforma unificada veio de inspiração deles e a gestão de educação corporativa também veio inspirada neles como é que eles olham os dados como avaliam isso, então a gente se espelhou muito no que eles trouxeram de melhoria. Acho que teve outras instituições a Vale também foi uma inspiração para gente tem de VALER universidade corporativa. A GE na parte de desenvolvimento de liderança, a gente deu uma sapada para ver como é que eles estavam fazendo

o C4

3 Citações:

9:7 Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual (82:143) - D 9: TRANSCRIÇÃO -

Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual

12:1 Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele..... (4:329) - D 12:

TRANSCRIÇÃO - Energia - C4

Citação de Texto

Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele chega a 12 metros, 15, 18,25 e o maior, que é o único da América Latina, 32 metros de altura. O de 32 metros é para trabalhar o contato até 138 mil volts. Esses caminhões são isolados para isso, dependendo da categoria e da tensão que vai trabalhar na rede

12:2 Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a..... (337:500) - D 12:

TRANSCRIÇÃO - Energia - C4

Citação de Texto

Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a gente faz termografia. A formação de quem iniciou é tudo formação com credencial internacional

o **C5**

5 Citações:

9:3 Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um..... (681:839) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um teste para a gente ver como vai funcionar, para depois partir para uma licitação, se for

9:5 Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...]..... (1341:1459) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...] até porque eles são os detentores do conhecimento

9:8 Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distr..... (248:421) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distribuição) nós estamos em fase de contratação de um piloto para [uso de treinamentos em] realidade virtual

9:9 Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que t..... (430:670) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que tenha uma sala de [para treinamentos em] realidade virtual. Em Cascavel também será feito. Nós estamos pensando na infraestrutura justamente para as pessoas poderem treinar

9:11 Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos..... (1695:1786) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos em realidade virtual).

o **Clientes**

6 Citações:

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:13 Então nós treinamos o cliente (22197:22225) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós treinamos o cliente

3:16 Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores (17104:17162) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores

3:42 A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos..... (21620:22038) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores, com o cliente, tem que trazer o cliente para entender o nosso produto que é sofisticado, então nós vendemos um caminhão. Para ele retirar daqui ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo 6 horas de treinamento para poder sair rodando com o nosso caminhão.

6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

o **computador de mesa**

1 Citações:

6:12 Muitos dentro da Volvo. (3985:4007) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitos dentro da Volvo.

o **Comunidade**

6 Citações:

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:14 A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a..... (22228:22332) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a comunidade, fomos para o fornecedor

3:41 O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outro..... (21164:21316) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outros nós desenvolvemos para o mercado então nós temos como educação corporativa, todos

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

10:10 Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clim..... (14690:14991) - D

10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clima, então treinamento de sustentabilidade para os terceiros. Em geral a primeira linha é o fornecedor da Energia ne, o terceirizado que está prestando serviço para né? E a comunidade também e ela em alguns aspectos tem sido impactados.

o **Design Instrucional**

9 Citações:

2:30 Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos at..... (2089:2292) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos atrás, a gente tinha uma relação um pouco mais de formação dessas pessoas, tá? Então a gente atuava muito em tentar formar essas pessoas

6:2 Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apres..... (1253:1331) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações.

8:1 Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino (2193:2261) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino

8:2 A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula (2268:2336) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula

8:3 Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instr..... (2372:2513) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia né, por instrutores do mercado mesmo

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

10:6 Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha..... (12681:12901) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha plano de aula para tudo tinha toda uma estrutura. E com essas sucessivas, nós fizemos assim acho que uns três movimentos de centraliza e descentraliza

10:7 Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se apos..... (13054:13229) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se aposentando então tínhamos muitas apostilas todo material presencial e tal, os planos de aula foram se perdendo

10:8 Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o..... (13235:13593) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o plano de aula e aí muito uso de instrutor interno sem coordenação né? Quer dizer cada instrutor seguia a sua linha, então ela foi perdendo né? Assim era muito estruturado e com a descentralização ela começou a se perder, e aí hoje nós temos que resgatar algumas coisas em alguns aspectos

o **E-learning/EAD**

16 Citações:

1:4 Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibili..... (10961:11115) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibilizadas pelo Sebrae Nacional, então gente tem esse privilégio e de estar numa estrutura

1:15 Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma uni..... (5761:6038) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma unidade a parte quando ela foi criada lá dez anos atrás, já existiam soluções online. E naquela época assim, como a gente ainda não tinha muitos cursos online para colaboradores, a gente tinha muito para cliente

2:32 a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gen..... (7972:8072) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gente aposta em um estudo autônomo

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:5 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile (1792:1841) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile

3:24 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc (1792:1846) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc

3:32 um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de ativi..... (13778:13905) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de atividades EAD para conhecer o grupo e fazer, isso é mandatório

6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions. e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

6:8 Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é..... (2877:3064) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento.

6:10 ANTIGAMENTE Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, b..... (3492:3570) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Antigamente, sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, bem manual.

6:11 Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outr..... (3580:3878) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento / treinamento

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

8:4 Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje..... (2930:3038) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje são feitos através da modalidade EAD

8:5 A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos t..... (3250:3366) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos treinamentos internamente como eram antigamente.

8:8 a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pelo..... (3850:3999) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pelo EAD, a gente faz aqui internamente mas como uma segunda ou terceira opção hoje

13:1 A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company..... (1610:1796) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company. Então tudo depende para quem quer como né? Tipo por exemplo a gente teve um treinamento voltado para a alta liderança

o **Em meados de 2000 (realidade)**

27 Citações:

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:12 E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também? [00:27..... (21495:21618) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também?

[00:27:28.700] - Rubens Cieslak

Isso era só funcionário né?

3:18 então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo g..... (2968:3040) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo grau

3:19 Então claro que há 30 anos atrás. [00:05:08.100] - Rubens Cieslak for..... (3382:3489) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então claro que há 30 anos atrás [era] fortemente marcado por ensino presencial

3:39 Era só avaliação de reação (20442:20467) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Era só avaliação de reação

3:43 A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrôn..... (22608:22914) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrônico com isso teve que mudar a concepção de fábrica, a fábrica começa a ter equipes auto gerenciáveis onde se elimina o capataz de fábrica e você tem coordenadores que trabalham com equipes aí teve que se fazer treinamento comportamental

3:44 Com isso, começou a ter parceria com universidades (22973:23022) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Com isso, começou a ter parceria com universidades

6:2 Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apres..... (1253:1331) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações.

6:5 100% presencial e sala de aula (1846:1875) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

100% presencial e sala de aula

6:7 Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via ú..... (2506:2664) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimentos das pessoas e convidamos a participarem

6:10 ANTIGAMENTE Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, b..... (3492:3570) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Antigamente, Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, bem manual

6:12 Muitos dentro da Volvo. (3985:4007) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitos dentro da Volvo.

8:1 Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino (2193:2261) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino

8:2 A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula (2268:2336) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

10:1 Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito..... (10622:10696) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito comum

10:2 De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os ge..... (10703:10830) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto,

10:3 Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei n..... (11198:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei não vamos fazer mais isso, nós tínhamos 140 poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional

10:6 Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha..... (12681:12901) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha plano de aula para tudo tinha toda uma estrutura. E com essas sucessivas, nós fizemos assim acho que uns três movimentos de centraliza e descentraliza

10:7 Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se apos..... (13054:13229) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se aposentando então tínhamos muitas apostilas todo material presencial e tal, os planos de aula foram se perdendo

10:8 Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o..... (13235:13593) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o plano de aula e aí muito uso de instrutor interno sem coordenação né? Quer dizer cada instrutor seguia a sua linha, então ela foi perdendo né? Assim era muito estruturado e com a descentralização ela começou a se perder, e aí hoje nós temos que resgatar algumas coisas em alguns aspectos

10:11 A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, n..... (16142:16313) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, né, mas não fazia grandioso de plataforma, né? No máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo.

13:11 Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétric..... (7558:7771) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétrica, né? A Energia que treinava então sim era um público sempre muito grande, na verdade a gente foi sendo um pouco mais assertivo nos treinamentos

13:15 era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram..... (10309:10441) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram sala de aula então né. Era naquele centro. Tudo lá começou lá.

13:16 Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratóri..... (11494:11762) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratórios de informática. Sempre teve treinamento no atuba, lá tem uma rede didática e algumas salas de aula, sempre teve treinamento no km zero que agora não existe mais, mas era duas salas de treinamento

o **Em meados de 2007 (realidade)**

26 Citações:

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:12 E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também? [00:27..... (21495:21618) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também?

Isso era só funcionário

3:13 Então nós treinamos o cliente (22197:22225) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós treinamos o cliente

3:29 através do conceito do Kirkpatrick (9132:9165) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

através do conceito do Kirkpatrick

3:30 Kirkpatrick eles adotaram esse modelo (9275:9311) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick eles adotaram esse modelo

3:36 interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA (15285:15340) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA

3:39 Era só avaliação de reação (20442:20467) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Era só avaliação de reação

6:2 Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apres..... (1253:1331) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações.

6:5 100% presencial e sala de aula (1846:1875) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

100% presencial e sala de aula

6:7 Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via ú..... (2506:2664) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimentos das pessoas e convidamos a participarem

6:12 Muitos dentro da Volvo. (3985:4007) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitos dentro da Volvo.

8:1 Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino (2193:2261) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino

8:2 A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula (2268:2336) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

10:1 Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito..... (10622:10696) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito comum

10:2 De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os ge..... (10703:10830) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto,

**10:3 Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei n..... (11198:11436) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei não vamos fazer mais isso, nós tínhamos 140 poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional

**10:6 Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha..... (12681:12901) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

Então o treinamento aos 15 anos atrás, ele era muito estruturado tinha plano de aula para tudo tinha toda uma estrutura. E com essas sucessivas, nós fizemos assim acho que uns três movimentos de centraliza e descentraliza

**10:7 Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se apos..... (13054:13229) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

Então isso foi se perdendo ao longo do tempo as pessoas estão se aposentando então tínhamos muitas apostilas todo material presencial e tal, os planos de aula foram se perdendo

**10:8 Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o..... (13235:13593) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

Entrar outros cursos novos e você só faz uma apostila e não faz mais o plano de aula e aí muito uso de instrutor interno sem coordenação né? Quer dizer cada instrutor seguia a sua linha, então ela foi perdendo né? Assim era muito estruturado e com a descentralização ela começou a se perder, e aí hoje nós temos que resgatar algumas coisas em alguns aspectos

**10:11 A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, n..... (16142:16313) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, né, mas não fazia grandioso de plataforma, né? No máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo.

**13:11 Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétric..... (7558:7771) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétrica, né? A Energia que treinava então sim era um público sempre muito grande, na verdade a gente foi sendo um pouco mais assertivo nos treinamentos

**13:15 era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram..... (10309:10441) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram sala de aula então né. Era naquele centro. Tudo lá começou lá.

**13:16 Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratóri..... (11494:11762) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratórios de informática. Sempre teve treinamento no atuba, lá tem uma rede didática e algumas salas de aula, sempre teve treinamento no km zero que agora não existe mais, mas era duas salas de treinamento

o **Em meados de 2014 (realidade)**

51 Citações:

1:8 FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard B..... (14842:15080) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard Business Review, tem varios cursos que a gente já contratou, que eles apesar de serem uma editora, mas ele tem um braço aqui, consultores independentes também a gente tem

1:15 Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma uni..... (5761:6038) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma unidade a parte quando ela foi criada lá dez anos atrás, já existiam soluções online. E naquela época assim, como a gente ainda não tinha muitos cursos online para colaboradores, a gente tinha muito para cliente

1:17 Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, esta..... (8494:8647) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados

1:20 Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e..... (979:1145) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e inclusive fica num prédio separado, com estrutura de salas, é uma estrutura de Universidade mesmo

2:1 A gente tem as práticas educacional (14119:14153) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem as práticas educacional

2:3 Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro..... (14233:14318) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro agora. É público

2:13 Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas..... (29966:30158) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas de aula, e elas são compartilhadas. A gente usa tanto pra aplicar para os clientes e na universidade também, todo mundo usa

2:14 Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa..... (30278:30501) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa, a gente usa pro cliente aqui, a gente usa aqui para a capacitação dos credenciados, usa pra universidade corporativa, usa pra o que tiver de capacitação

2:15 Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai..... (30547:30946) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai fazer uma reforma [inaudível 00:37:04] outro bloco lá atrás, a gente vai fazer uma reforma, a gente já locou uma estrutura no Marechal, que tem salas lá no Macheral e tem salas aqui, mas em geral a gente tinha dez salas, vai ser ampliado. Esse é o número de salas que a gente vai ter na nossa estrutura quando acabar essa reforma

2:16 o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclus..... (31081:31253) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclusiva pra aquela coisa, então a sala é multiuso. Você pode usar essa sala no máximo de coisas que puder.

2:17 Então a sala é bem multiuso (31563:31589) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a sala é bem multiuso

2:23 a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam..... (40780:41175) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam com a educação corporativa que tinha, assim, grandes redes para franquias, a gente viu também. A gente tentou pegar, a gente fez um benchmark com o Boticário, a gente fez benchmark também com a Unimed. A gente visitou algumas empresas para ver como é que essas empresas prepararam a sua rede de fornecedores, rede de parceiros

2:24 Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, prin..... (41218:41380) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, principalmente dessa franquia Boticário, de como é que eles preparavam as pessoas, os franqueados

2:26 Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído..... (42813:43131) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído do modelo presencial que era basicamente 100% dominante. E pra esses formatos mais abertos. Talvez a grande diferença assim ao longo do tempo foi essa assim essa mudança do de sair do presencial. A gente aposta muito nesse modelo do estudo autônomo

2:28 Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou..... (45066:45152) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou menos, 2013, 2014

2:29 Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim,..... (45204:45610) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim, a gente começou a perceber que o modelo não dava mais conta, e o investimento financeiro ficou alto. Na época assim que tudo começou, a gente começou a ver outras possibilidades, a gente fez a conta e na época a gente fez uma capacitação presencial, para essa rede de credenciados e tendo lá 20, 25 pessoas, eram 30 mil reais que custava

2:30 Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos at..... (2089:2292) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos atrás, a gente tinha uma relação um pouco mais de formação dessas pessoas, tá? Então a gente atuava muito em tentar formar essas pessoas

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:8 O Kirkpatrick desde 2009 (20328:20351) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O Kirkpatrick desde 2009

3:13 Então nós treinamos o cliente (22197:22225) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós treinamos o cliente

3:29 através do conceito do Kirkpatrick (9132:9165) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

através do conceito do Kirkpatrick

3:30 Kirkpatrick eles adotaram esse modelo (9275:9311) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick eles adotaram esse modelo

3:31 eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC (9940:10001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC

3:33 Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores..... (13908:14001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores universidades do mundo

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:35 localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC (14412:14461) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC

3:36 interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA (15285:15340) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA

3:38 há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente (19814:19858) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente

3:42 A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos..... (21620:22038) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores, com o cliente, tem que trazer o cliente para entender o nosso produto que é sofisticado, então nós vendemos um caminhão. Para ele retirar daqui ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo 6 horas de treinamento para poder sair rodando com o nosso caminhão.

6:15 Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento..... (4544:4711) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento

Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários(as).

**6:21 acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemen..... (6300:6383) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemente vindo disso

**8:3 Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instr..... (2372:2513) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia né, por instrutores do mercado mesmo

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

**8:12 Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em..... (6504:6728) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em muitas instituições que é o Moodle e estamos fazendo, buscando no mercado um outro LMS que não seja o Moodle, né que nos atenda assim de forma corporativa

**8:14 Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo a..... (8398:8506) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo após já foi feita a instalação do moodle

8:15 antes do moodle, eu acho que não tinha (7952:7989) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

antes do moodle, eu acho que não tinha

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

**8:17 trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sem..... (9124:9197) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sempre

**8:18 Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Co..... (9711:10075) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, temos CIATEC em cursos online, cursos EADs, temos uma empresa que eu não sei exatamente como é o nome dela. Eu sei que a fantasia é Dote, né? Que também é para fazer cursos na plataforma de EAD. Talvez ISAE, Fundação Getúlio Vargas, a Amana Key já foi nossa parceira há bastante tempo

**10:1 Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito..... (10622:10696) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito comum

10:2 De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os ge..... (10703:10830) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto,

10:3 Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei n..... (11198:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei não vamos fazer mais isso, nós tínhamos 140 poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional

10:4 então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar..... (11856:12044) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar parceiros externos mesmo com cursos blended ou presenciais, mas enfim trazendo uma outra visão, né para a universidade.

10:13 entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneir..... (16471:16594) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneira descentralizada depois nós centralizamos em 2015/16

13:2 Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em for..... (1942:2094) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em formatos mais curtos o dia inteiro dois dias três vezes preferem que seja mais direto.

13:4 Somente em sala de aula (2903:2925) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Somente em sala de aula

13:5 Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinament..... (2986:3229) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento campo de quatro por quatro rede didática que a rede dos postos lá para eles treinarem de construção de Torre também tem uma área treinam para construir torre de transmissão

13:6 Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas..... (3288:3406) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas a minha sala de aula, pode ser lá fora num campo

13:14 Foi o MOODLE, o primeiro e único (9559:9590) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Foi o MOODLE, o primeiro e único

13:18 a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo..... (16231:16538) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo. Então teve Fundação Dom Cabral a gente fez com a Amana-Key algumas ações a gente fez com EBS na época. Isso eu estou falando da gente na parte de liderança, né. Eu sei que teve iniciativas da Telecom junto com Senai para formar técnicos.

13:20 Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em pa..... (20189:20453) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em papel quando eu cheguei 2010 aí foi informatizado e jogaram no SAP. E hoje ela está lá no sistema, não fazemos nada porque o SAP no formato ele não copia o dado ele vira um dado isolado da pessoa.

o **Em meados de 2018 (realidade)**

139 Citações:

1:1 A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologia..... (10243:10410) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologias que a gente tem disponíveis dentro da empresa em favor da capacitação, então por exemplo o Skype

1:2 O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a g..... (10413:10593) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a gente criou um programa de capacitação para formar o pessoal do atendimento ao cliente por capacitação por Skype

1:3 então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem..... (10781:10870) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem troca pelo Skype né

1:4 Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibiliz..... (10961:11115) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibilizadas pelo Sebrae Nacional, então gente tem esse privilégio e de estar numa estrutura

1:5 A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cl..... (11258:11614) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cliente então quando a gente também tem uma palestra, tem algo que vale a pena a gente compartilhar com todos as regionais, a gente também utiliza esse canal para disseminar internamente então a gente aproveita as oportunidades que a gente tem internamente pra compartilhar o conhecimento

1:6 era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque el..... (12071:12249) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque eles estão fazendo uma migração para uma plataforma, o próprio site tá sendo todo reformulado, vários programas

1:7 Instituições de ensino, consultorias. (14719:14756) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Instituições de ensino, consultorias.

1:8 FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard B..... (14842:15080) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard Business Review, tem varios cursos que a gente já contratou, que eles apesar de serem uma editora, mas ele tem um braço aqui, consultores independentes também a gente tem

1:9 geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno u..... (15330:15446) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno uma parte externo, e a gente tem essas parcerias

1:10 faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para..... (14086:14273) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para cá também, as vezes gente faz todo mundo fazer em uma localidade só dependendo do programa, né, do que a gente quer

1:11 a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alt..... (3014:3150) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alternativas digitais, o próprio Skype, o que a gente tem a mão mesmo,

1:12 Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para a..... (4073:4402) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para acessar os cursos para cursar, para fazer... escolher aquela oferta que melhor atende a necessidade dele, não precisa aprovação do gerente, não tem custo para ele, não precisa de liberação de horas para fazer os cursos, então ele é livre para fazer esses cursos

1:13 Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de..... (4405:4667) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de mercado, reuniões técnicas, a gente também tem várias que a gente trata como capacitação e aí é presencial. E tem os mistos tem alguns programas que são parte é online parte dele é presencial.

1:14 Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de..... (5181:5542) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de disponibilizar, é de desenvolver as pessoas neste mindset, de que sempre a própria pessoa busque ampliar o seu conhecimento, nunca tem um ponto de chegada "olha a partir de agora você tá pronto", então é sempre algo que ele tá na constância de buscar atualização, de buscar esse conhecimento

1:16 A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio..... (7308:7787) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio baseado na experiência, baseado em conceitos e vivências, conceitual, vivencial, então todos eles estão fundamentados nessa metodologia que o próprio Sebrae estabeleceu, que ele é muito pautado na experiência, né? Na vivência, mas na teoria também.

Então tem sempre uma parte de teoria e tem uma parte de prática do grupo ou então uma prática pós capacitação, ele liga isso esse termos né? conceito e prática

1:17 Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, esta..... (8494:8647) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados

1:18 Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolv..... (23660:23817) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolvimento, a autogestão do meu desenvolvimento, do carreira, a minha autogestão da carreira

1:19 A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de v..... (26594:26887) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de vários óculos 3D, para fazer treinamento em 3D e a gente tava junto com eles para saber, o que que é isso, como é que vocês vão fazer, como é que isso funciona, porque se vale para o cliente, tem que valer para a gente também

1:20 Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e..... (979:1145) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e inclusive fica num prédio separado, com estrutura de salas, é uma estrutura de Universidade mesmo

1:21 São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem..... (2400:2479) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem variadas.

2:1 A gente tem as práticas educacional (14119:14153) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem as práticas educacional

2:3 Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro..... (14233:14318) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro agora. É público

2:4 A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a univer..... (22810:23033) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a universidade corporativa usa é nacional, e a base é, eu esqueci o nome da empresa, mas é uma empresa grande que gera essa plataforma da universidade corporativa

2:5 Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do..... (23350:23551) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do Youtube e a gente deixa o link do vídeo lá não listado, ele fica oculto, a gente pega isso, vai inserindo e vai mandando pra pessoas

2:6 e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no..... (23554:23722) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no Skype Corporativo, gera um arquivo, a gente sobe o arquivo no drive e compartilha com isso com ele

2:7 O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa..... (24225:24305) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa bem grande.

2:8 A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu..... (24562:24740) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu disponibilizo pra eles via Sharepoint e a gente vai mapeando também quem são as pessoas que tem acesso, tudo

2:9 Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realid..... (24743:24942) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realidade virtual. Chegou a nossa câmera agora e a gente vai produzir alguns conteúdos para fazer com que acessem via realidade virtual.

**2:10 Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformaçã..... (25887:26412) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformação Digital. A gente tem buscado mostrar pra esses credenciados como a transformação digital tem impactado a vida das pessoas, dos empreendedores, clientes, consumidores, enfim, a vida da sociedade como um todo. Então dentro dessa linha de transformação digital nós vamos falar sobre tendências, e metodologias ágeis na educação. É uma forma da gente estimular eles, e mostrar pra eles hoje que existem formas diferentes de levar esse conteúdo para o cliente

**2:11 A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoa..... (28310:28602) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoal que faz muito pitch, a gente criou uma solução para ensinar a fazer o pitch ai ele pegam o óculos, vão assistindo e se preparando e daí eles se preparam para o pitch vendo esse conteúdo com o óculos de realidade virtual.

**2:12 nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferrame..... (27305:27619) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferramenta chamada [inaudível 00:32:59], conhece ou não? A gente vai fazer umas operações com eles justamente pra ele vivenciar essa interação e falar, como você pode usar [inaudível 00:33:11] na tua aula, no teu curso, no teu workshop lá com o cliente

**2:13 Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas..... (29966:30158) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas de aula, e elas são compartilhadas. A gente usa tanto pra aplicar para os clientes e na universidade também, todo mundo usa

**2:14 Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa..... (30278:30501) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa, a gente usa pro cliente aqui, a gente usa aqui para a capacitação dos credenciados, usa pra universidade corporativa, usa pra o que tiver de capacitação

**2:15 Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai..... (30547:30946) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai fazer uma reforma [inaudível 00:37:04] outro bloco lá atrás, a gente vai fazer uma reforma, a gente já locou uma estrutura no Marechal, que tem salas lá no Macheral e tem salas aqui, mas em geral a gente tinha dez salas, vai ser ampliado. Esse é o número de salas que a gente vai ter na nossa estrutura quando acabar essa reforma

**2:16 o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclus..... (31081:31253) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclusiva pra aquela coisa, então a sala é multiuso. Você pode usar essa sala no máximo de coisas que puder.

2:17 Então a sala é bem multiuso (31563:31589) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a sala é bem multiuso

**2:18 Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara..... (38307:38613) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara tá conseguindo desempenhar o papel que a gente espera dele e tudo é a avaliação do cliente. A avaliação de reação, ou depois é a de impacto lá que a gente faz para monitorar e para ver se realmente aquilo fez a diferença para o cliente.

**2:19 Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos model..... (38761:39005) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos modelos de educação. Mais ágeis, coisas mais abertas, sala de aula invertida. Teve uma empresa que a gente fez uma parceria na época que também foi bem legal que é a “Já Entendi”,

2:20 Essa “Já Entendi” eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa..... (39165:39436) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Essa “Já Entendi” eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa parceria que a gente fez é assim: a gente tem esse manual de orientação de aplicação. Então eles pegavam esse nosso manual e faziam um transposição para vídeos. Faziam assim vídeos curtos, fracionados.

2:21 Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por víd..... (40349:40464) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por vídeo faz a diferença no processo de aprendizagem

2:22 Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito..... (40480:40765) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito legal, mas também o investimento financeiro ficou muito alto do que a gente poderia viabilizar na época, embora o retorno foi excelente, ótimo mesmo, foi muito bom. Então a gente já fez várias tentativas de benchmark

2:23 a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam..... (40780:41175) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam com a educação corporativa que tinha, assim, grandes redes para franquias, a gente viu também. A gente tentou pegar, a gente fez um benchmark com o Boticário, a gente fez benchmark também com a Unimed. A gente visitou algumas empresas para ver como é que essas empresas prepararam a sua rede de fornecedores, rede de parceiros

2:24 Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, prin..... (41218:41380) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, principalmente dessa franquia Boticário, de como é que eles preparavam as pessoas, os franqueados

2:25 A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é..... (36575:36702) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é muito positiva. É legal que eles se conversem entre eles.

2:26 Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído..... (42813:43131) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído do modelo presencial que era basicamente 100% dominante. E pra esses formatos mais abertos. Talvez a grande diferença assim ao longo do tempo foi essa assim essa mudança do de sair do presencial. A gente aposta muito nesse modelo do estudo autônomo

2:27 Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses..... (43198:43424) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses relatórios de aprendizagem muito mais como um efeito placebo do que realmente assim de pegar cada relatório e ler e tal até porque a nossa equipe é pequena

2:31 A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a dis..... (7200:7709) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a distância, mas como, por exemplo, assim a sala de aula reversa, outros modelos de metodologia assim, de metodologias ativas e mais ágeis de educação para também flexibilizar. Então hoje quando eu trago um credenciado numa capacitação de presencial é porque a gente entende que é algo ou muito estratégico ou são conteúdos muito vivenciais onde talvez a educação a distância deixa a desejar da vivência que eu preciso proporcionar pra esse cara

2:32 a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gen..... (7972:8072) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gente aposta em um estudo autônomo

2:33 Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já prepara..... (19129:19334) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já preparados, em ter uma parceria, uma necessidade de aplicar algo, eu te dou uma ementa eu te dou uma diretriz e você vem e aplica do seu jeito

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:2 por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela ex..... (18493:18776) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela exige uma solução mobile, então nós vamos adotar. Então o projeto educação o projeto do conteúdo vai determinar a tecnologia. Nós vamos usar a tecnologia disponível e que tenha viabilidade econômica naquele momento.

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:7 Kirkpatrick (19676:19686) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick

3:8 O Kirkpatrick desde 2009 (20328:20351) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O Kirkpatrick desde 2009

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:13 Então nós treinamos o cliente (22197:22225) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós treinamos o cliente

3:14 A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a..... (22228:22332) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a comunidade, fomos para o fornecedor

3:15 Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de..... (16993:17068) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de cima.

3:16 Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores (17104:17162) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores

3:17 E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído..... (23830:24137) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído em que as empresas precisam ter muita eficiência operacional mas você tem entrada de indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento 4.0. Então esse ano, eu to já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas

3:20 Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc (3492:3539) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc

3:23 cursos presenciais (1772:1789) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos presenciais

3:24 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc (1792:1846) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc

3:25 nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais..... (2170:2308) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais, como Positivo, como PUC, estamos conectados com consultores locais

3:26 temos que desenvolver o fornecedor (6679:6712) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

temos que desenvolver o fornecedor

3:27 treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fabri..... (6749:6820) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica

3:29 através do conceito do Kirkpatrick (9132:9165) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

através do conceito do Kirkpatrick

3:30 Kirkpatrick eles adotaram esse modelo (9275:9311) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick eles adotaram esse modelo

3:32 um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de ativi..... (13778:13905) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de atividades EAD para conhecer o grupo e fazer, isso é mandatório

3:33 Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiore..... (13908:14001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores universidades do mundo

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:35 localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC (14412:14461) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC

3:36 interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA (15285:15340) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA

3:37 até porque a gente continua com quadro giz (15771:15812) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

até porque a gente continua com quadro giz

3:38 há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente (19814:19858) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente

3:40 Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um ind..... (21042:21127) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índice de qualidade

3:41 O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outro..... (21164:21316) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outros nós desenvolvemos para o mercado então nós temos como educação corporativa, todos

3:42 A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos..... (21620:22038) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores, com o cliente, tem que trazer o cliente para entender

o nosso produto que é sofisticado, então nós vendemos um caminhão. Para ele retirar daqui ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo 6 horas de treinamento para poder sair rodando com o nosso caminhão.

3:45 A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto (24656:24719) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto

6:1 Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/..... (893:1073) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/20/10) e então dessa forma facilitar via meio, como ele(a) quer receber a educação / conhecimento / informação.

6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions. e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

6:4 Usamos a metodologia: 70/20/10 70% - aprendemos fazendo (on the job) 2..... (1713:1830) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Usamos a metodologia: 70/20/10

70% - aprendemos fazendo (on the job)

20% - observações / exposição

10% - sala de aula.

6:6 HOJE Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empres..... (1966:2228) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

HOJE

Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empresa.

O funcionário(a) busca a empresa, através dos HRBP's [HR Business Partner] ou gestores(as) para entender sua performance e necessidade de desenvolvimento e desta forma, buscar se desenvolver

6:8 Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é..... (2877:3064) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento.

6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

6:11 Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outr..... (3580:3878) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento / treinamento

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

6:15 Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento..... (4544:4711) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento

Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários(as).

6:16 Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e..... (4901:5130) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e credito isso pela cultura do protagonismo que estamos trabalhando com os funcionários há muito tempo já na organização.

Até hoje nao precisamos olhar para isso.

6:20 Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e de..... (2231:2489) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e desenvolvemos parceria de ensino com algumas instituições, mas na maioria os próprios funcionarios buscam suas solucoes de desenvolvimento, que na maioria das vezes são custeadas pela empresa

6:21 acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemen..... (6300:6383) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemente vindo disso

6:22 Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros seg..... (5776:5893) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros segmentos também para entendermos melhores práticas

6:23 Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e..... (6033:6126) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e de parceiros de negócio

6:25 Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos t..... (5507:5614) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos temas desenvolvimento dentro da empresa

8:3 Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instr..... (2372:2513) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia né, por instrutores do mercado mesmo

8:4 Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje..... (2930:3038) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Mas uma boa parte dos cursos que antes eram feitos em sala de aula hoje são feitos através da modalidade EAD

8:5 A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos t..... (3250:3366) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria hoje já é feito em formato EAD, não são ministrados tantos treinamentos internamente como eram antigamente.

8:7 agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é poss..... (3688:3847) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é possível se comprar no mercado sim, eles são feitos, não são mais elaborados aqui internamente

8:8 a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pel..... (3850:3999) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

a preferência hoje é pelo EAD, né e não tendo possibilidade de ser pelo EAD, a gente faz aqui internamente mas como uma segunda ou terceira opção hoje

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

8:10 Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceir..... (5686:5791) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceiros também, mas assim comunidade, não

8:11 Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso..... (5794:6036) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso porque talvez eu não tenha conhecimento suficiente para te falar, o que é feito nas subsidiárias tá? Então aqui na universidade não trabalhamos com comunidade, é só interno

8:12 Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em..... (6504:6728) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em muitas instituições que é o Moodle e estamos fazendo, buscando no mercado um outro LMS que não seja o Moodle, né que nos atenda assim de forma corporativa

8:13 Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a s..... (7084:7345) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a substituir o moodle. Temos uma outra solução de aprendizagem em andamento não sei se você já ouviu falar ou se alguém já comentou a respeito dela, que ela é muito nova que é uma chamada Degreeed

8:14 Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo a..... (8398:8506) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo após já foi feita a instalação do moodle

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

8:17 trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sem..... (9124:9197) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sempre

8:18 Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Co..... (9711:10075) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, temos CIATEC em cursos online, cursos EADs, temos uma empresa que eu não sei exatamente como é o nome dela. Eu sei que a fantasia é Dote, né? Que também é para fazer cursos na plataforma de EAD. Talvez ISAE, Fundação Getúlio Vargas, a Amana Key já foi nossa parceira há bastante tempo

9:3 Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um..... (681:839) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um teste para a gente ver como vai funcionar, para depois partir para uma licitação, se for

9:5 Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...]..... (1341:1459) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...] até porque eles são os detentores do conhecimento

9:7 Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual (82:143) - D 9: TRANSCRIÇÃO -

Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual

9:8 Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distr..... (248:421) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distribuição) nós estamos em fase de contratação de um piloto para [uso de treinamentos em] realidade virtual

9:9 Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que t..... (430:670) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que tenha uma sala de [para treinamentos em] realidade virtual. Em Cascavel também será feito. Nós estamos pensando na infraestrutura justamente para as pessoas poderem treinar

9:11 Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos..... (1695:1786) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos em realidade virtual).

10:4 então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar..... (11856:12044) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar parceiros externos mesmo com cursos blended ou presenciais, mas enfim trazendo uma outra visão, né para a universidade.

10:5 nós vamos trabalhar por programa educacional (11393:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

nós vamos trabalhar por programa educacional

10:12 Uma parte é presencial outra parte é e-learning (17877:17924) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Uma parte é presencial outra parte é e-learning

10:14 moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos,..... (16707:17008) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos, o moodle já está, já está limitado para a gente né? Então a gente tá, nós temos o RP da SAP nós temos o RP da SAP, estamos usando LSM da SAP e estamos migrando, provavelmente faremos migrações no decorrer do próximo ano ou do outro.

10:15 Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de..... (25441:25715) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de mobile, botar o moodle que é grátis, então é isso mas tem que mudar um pouquinho, né? Por exemplo preciso contratar uma plataforma digital, preciso contratar cursos e conteúdo online, né? Isso tudo eu não

10:16 tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com po..... (27670:27752) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com poucos recursos

12:1 Nós temos os caminhos de linha viva. Ai dependendo da categoria, ele..... (4:329) - D 12:

TRANSCRIÇÃO - Energia - C4

Citação de Texto

Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele chega a 12 metros, 15, 18,25 e o maior, que é o único da América Latina, 32 metros de altura. O de 32 metros é para trabalhar o contato até 138 mil volts. Esses caminhões são isolados para isso, dependendo da categoria e da tensão que vai trabalhar na rede

12:2 Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a..... (337:500) - D 12:

TRANSCRIÇÃO - Energia - C4

Citação de Texto

Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a gente faz termografia. A formação de quem iniciou é tudo formação com credencial internacional

13:1 A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company..... (1610:1796) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente dá treinamento online, tem treinamento presencial em Company. Então tudo depende para quem quer como né? Tipo por exemplo a gente teve um treinamento voltado para a alta liderança

13:2 Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em for..... (1942:2094) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em formatos mais curtos o dia inteiro dois dias três vezes preferem que seja mais direto.

13:5 Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento..... (2986:3229) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento campo de quatro por quatro rede didática que a rede dos postos lá para eles treinarem de construção de Torre também tem uma área treinam para construir torre de transmissão

13:6 Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas..... (3288:3406) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas a minha sala de aula, pode ser lá fora num campo

13:7 tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que..... (3899:4171) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

tem curso que era só Campo e ficou híbrido. Então tem parte EAD de que eles estudam. E aí eles vão para Campo treinar, então otimizou muito tempo o tempo dele, né? Para capacitar esse povo e dar mais dedicação ali na parte presencial que habilidade, ficou bem bacana assim

13:8 Hoje a gente está atrás de implementar trilha foi atrás de um contrato..... (5393:5587) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Hoje a gente está atrás de implementar trilha foi atrás de um contrato. Tem a ferramenta que a gente está buscando focado nisso. Então no real estamos montando um terreno para implementar trilha

13:9 Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro (6738:6781) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro

13:10 Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade..... (6829:7064) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade alguma forma é o sonho da Dani, vamos fazer coisas para comunidade. Lá para fora também, vamos exportar isso, e eu sei que para o fornecedor teve alguns treinamentos

13:12 Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade..... (8591:8697) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade virtual para trabalhar em subestação

13:13 Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolv..... (8824:9163) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolver algum treinamento também com a realidade virtual, usando inteligência artificial propriamente a gente está atrás de uma ferramenta com "machine learning". O que é aprendido é uma ferramenta que a gente tá atrás, mas que ainda não está. A gente está atrás dela agora

13:14 Foi o MOODLE, o primeiro e único (9559:9590) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Foi o MOODLE, o primeiro e único

13:17 Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adr..... (15600:15907) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adriana a gente tem sentado para pensar assim, vamos melhorar, mas não sentiu da vamos fazer diferente, vamos mostrar que dá para fazer diferente e aí é uma opção isso é muito confortável deles escolherem se vão ou não adotar uma metodologia

13:18 a gente contratou a Dom Cabral, a "parceiragem" aqui é contrato mesmo..... (16231:16538) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

a gente contratou a Dom Cabral, a "parceiragem" aqui é contrato mesmo. Então teve Fundação Dom Cabral a gente fez com a Amana-Key algumas ações a gente fez com EBS na época. Isso eu estou falando da gente na parte de liderança, né. Eu sei que teve iniciativas da Telecom junto com Senai para formar técnicos.

13:19 A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aber..... (19126:19389) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

A gente tem um catálogo já está aumentando e no catálogo de curso aberto para o autodesenvolvimento a gente está melhorando a plataforma para deixar esses cursos mais acessíveis que a gente viu que a plataforma dificultou o acesso, mas o pessoal meio que faz assim

13:20 Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em pa..... (20189:20453) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em papel quando eu cheguei 2010 aí foi informatizado e jogaram no SAP. E hoje ela está lá no sistema, não fazemos nada porque o SAP no formato ele não copia o dado ele vira um dado isolado da pessoa.

13:21 Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que..... (21785:22616) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que ela foi considerada a melhor universidade cooperativa do mundo, vamos olhar ela, obvio que modelo que eles adotam para eles lá não funciona para gente, porque eles têm um universo de cem mil funcionários é um número absurdo, mas algumas iniciativas que eles usam a gente se inspirou neles assim as trilhas, a plataforma unificada veio de inspiração deles e a gestão de educação corporativa também veio inspirada neles como é que eles olham os dados como avaliam isso, então a gente se espelhou muito no que eles trouxeram de melhoria. Acho que teve outras instituições a Vale também foi uma inspiração para gente tem de VALER universidade corporativa. A GE na parte de desenvolvimento de liderança, a gente deu uma sapada para ver como é que eles estavam fazendo

o **Equipes de funcionários**

4 Citações:

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:43 A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrônico..... (22608:22914) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrônico com isso teve que mudar a concepção de fábrica, a fábrica começa a ter equipes auto gerenciáveis onde se elimina o capataz de fábrica e você tem coordenadores que trabalham com equipes aí teve que se fazer treinamento comportamental

6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

o **Fornecedores**

13 Citações:

1:17 Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, esta..... (8494:8647) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:14 A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a..... (22228:22332) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a comunidade, fomos para o fornecedor

3:26 temos que desenvolver o fornecedor (6679:6712) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

temos que desenvolver o fornecedor

3:27 treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica..... (6749:6820) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica

3:40 Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índ..... (21042:21127) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índice de qualidade

3:42 A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos..... (21620:22038) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores, com o cliente, tem que trazer o cliente para entender o nosso produto que é sofisticado, então nós vendemos um caminhão. Para ele retirar daqui ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo 6 horas de treinamento para poder sair rodando com o nosso caminhão.

8:10 Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceir..... (5686:5791) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Alguns treinamentos de integração, talvez eles são feitos para terceiros também, mas assim comunidade, não

10:9 algumas subsidiarias elas têm alguns programas para fornecedor, especi..... (14076:14358) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

algumas subsidiarias elas têm alguns programas para fornecedor, especialmente na parte técnica que é a competência dela, então preciso de treinamento para fazer a instalação de fibra óptica Energia Telecom fornece alguns deles, tá? Mas eu diria que a maioria sim, o funcionário interno

10:10 Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clim..... (14690:14991) - D

10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clima, então treinamento de sustentabilidade para os terceiros. Em geral a primeira linha é o fornecedor da Energia ne, o terceirizado que está prestando serviço para né? E a comunidade também e ela em alguns aspectos tem sido impactados.

13:9 Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro (6738:6781) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro

13:10 Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade..... (6829:7064) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade alguma forma é o sonho da Dani, vamos fazer coisas para comunidade. Lá para fora também, vamos exportar isso, e eu sei que para o fornecedor teve alguns treinamentos

13:11 Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétric..... (7558:7771) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétrica, né? A Energia que treinava então sim era um público sempre muito grande, na verdade a gente foi sendo um pouco mais assertivo nos treinamentos

o **Funcionários (interno)**

21 Citações:

1:17 Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, esta..... (8494:8647) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:11 a universidade corporativa global, ela só atende funcionários, nem ter..... (21350:21425) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a universidade corporativa global, ela só atende funcionários, nem terceiros

3:12 E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também? [00:27..... (21495:21618) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também?

[00:27:28.700] - Rubens Cieslak

Isso era só funcionário né?

3:15 Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de..... (16993:17068) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de cima.

3:27 treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica..... (6749:6820) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica

3:32 um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de ativi..... (13778:13905) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de atividades EAD para conhecer o grupo e fazer, isso é mandatário

3:33 Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores..... (13908:14001) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores universidades do mundo

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:40 Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índ..... (21042:21127) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índice de qualidade

6:6 HOJE Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empres..... (1966:2228) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

HOJE

Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empresa.

O funcionário(a) busca a empresa, através dos HRBP's [HR Business Partner] ou gestores(as) para entender sua performance e necessidade de desenvolvimento e desta forma, buscar se desenvolver

6:7 Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via ú..... (2506:2664) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimentos das pessoas e convidamos a participarem

6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

8:9 Funcionários. (5637:5649) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Funcionários.

8:11 Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso..... (5794:6036) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Aqui na universidade, vou te falar só aqui da universidade nesse caso porque talvez eu não tenha conhecimento suficiente para te falar, o que é feito nas subsidiárias tá? Então aqui na universidade não trabalhamos com comunidade, é só interno

9:5 Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...]..... (1341:1459) - D 9: TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Os treinamentos técnicos são desenvolvidos pelas áreas técnicas [...] até porque eles são os detentores do conhecimento

10:9 algumas subsidiarias elas têm alguns programas para fornecedor, especi..... (14076:14358) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

algumas subsidiarias elas têm alguns programas para fornecedor, especialmente na parte técnica que é a competência dela, então preciso de treinamento para fazer a instalação de fibra óptica Energia Telecom fornece alguns deles, tá? Mas eu diria que a maioria sim, o funcionário interno

10:10 Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clim..... (14690:14991) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Terceirizados do Polo de PRP fornece informações sobre mudança do clima, então treinamento de sustentabilidade para os terceiros. Em geral a primeira linha é o fornecedor da Energia ne, o terceirizado que está prestando serviço para né? E a comunidade também e ela em alguns aspectos tem sido impactados.

13:9 Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro (6738:6781) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Todo mundo se precisar. Contratado, terceiro

13:10 Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade..... (6829:7064) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Cliente ainda não. Mas a gente quer atender cliente também, comunidade alguma forma é o sonho da Dani, vamos fazer coisas para comunidade. Lá para fora também, vamos exportar isso, e eu sei que para o fornecedor teve alguns treinamentos

13:11 Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétric..... (7558:7771) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então a gente tem uma empreiteira que faz a manutenção da rede elétrica, né? A Energia que treinava então sim era um público sempre muito grande, na verdade a gente foi sendo um pouco mais assertivo nos treinamentos

○ Indicadores de Eficácia Afetiva

4 Citações:

**2:22 Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito..... (40480:40765) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito legal, mas também o investimento financeiro ficou muito alto do que a gente poderia viabilizar na época, embora o retorno foi excelente, ótimo mesmo, foi muito bom. Então a gente já fez várias tentativas de benchmark

**2:23 a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam..... (40780:41175) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam com a educação corporativa que tinha, assim, grandes redes para franquias, a gente viu também. A gente tentou pegar, a gente fez um benchmark com o Boticário, a gente fez benchmark também com a Unimed. A gente visitou algumas empresas para ver como é que essas empresas prepararam a sua rede de fornecedores, rede de parceiros

**2:24 Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, prin..... (41218:41380) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, principalmente dessa franquia Boticário, de como é que eles preparavam as pessoas, os franqueados

**6:15 Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento..... (4544:4711) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento

Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários(as).

**6:22 Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros seg..... (5776:5893) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros segmentos também para entendermos melhores práticas

**6:25 Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos t..... (5507:5614) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos temas desenvolvimento dentro da empresa

**13:21 Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que..... (21785:22616) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

Benchmark em geral, a gente se inspirou muito no Banco do Brasil. Que ela foi considerada a melhor universidade cooperativa do mundo, vamos olhar ela, obvio que modelo que eles adotam para eles lá não funciona para gente, porque eles têm um universo de cem mil funcionários é um número absurdo, mas algumas iniciativas que eles usam a gente se inspirou neles assim as trilhas, a plataforma unificada veio de inspiração deles e a gestão de educação corporativa também veio inspirada neles como é que eles olham os dados como avaliam isso, então a gente se espelhou muito no que eles trouxeram de melhoria. Acho que teve outras instituições a Vale também foi uma inspiração para gente tem de VALER universidade corporativa. A GE na parte de desenvolvimento de liderança, a gente deu uma sapada para ver como é que eles estavam fazendo

- **Indicadores de Performance**

- 2 Citações:**

2:18 Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara..... (38307:38613) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara tá conseguindo desempenhar o papel que a gente espera dele e tudo é a avaliação do cliente. A avaliação de reação, ou depois é a de impacto lá que a gente faz para monitorar e para ver se realmente aquilo fez a diferença para o cliente.

2:27 Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses..... (43198:43424) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses relatórios de aprendizagem muito mais como um efeito placebo do que realmente assim de pegar cada relatório e ler e tal até porque a nossa equipe é pequena

3:28 E eles querem mensurar os resultados, os cursos deles tem que ter qual..... (8864:8995) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E eles querem mensurar os resultados, os cursos deles tem que ter qualidade de serviço e tem ser um curso objetivo e ser estruturado

6:21 acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemen..... (6300:6383) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemente vindo disso

- **Intranet**

- 1 Citações:**

10:11 A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, n..... (16142:16313) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, né, mas não fazia grandioso de plataforma, né? No máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo.

- **Kirkpatrick (Avaliação de Reação)**

- 8 Citações:**

2:18 Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara..... (38307:38613) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara tá conseguindo desempenhar o papel que a gente espera dele e tudo é a avaliação do cliente. A avaliação de reação, ou depois é a de impacto lá que a gente faz para monitorar e para ver se realmente aquilo fez a diferença para o cliente.

3:7 Kirkpatrick (19676:19686) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick

3:8 O Kirkpatrick desde 2009 (20328:20351) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O Kirkpatrick desde 2009

3:29 através do conceito do Kirkpatrick (9132:9165) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

através do conceito do Kirkpatrick

3:30 Kirkpatrick eles adotaram esse modelo (9275:9311) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick eles adotaram esse modelo

3:38 há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente (19814:19858) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente

3:39 Era só avaliação de reação (20442:20467) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Era só avaliação de reação

6:15 Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento..... (4544:4711) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento

Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários(as).

13:20 Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em pa..... (20189:20453) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Usava aquela avaliação de reação logo depois do treinamento. Era em papel quando eu cheguei 2010 aí foi informatizado e jogaram no SAP. E hoje ela está lá no sistema, não fazemos nada porque o SAP no formato ele não copia o dado ele vira um dado isolado da pessoa.

o **LMS como plataforma customizada**

10 Citações:

1:6 era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque el..... (12071:12249) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque eles estão fazendo uma migração para uma plataforma, o próprio site ta sendo todo reformulado, vários programas

8:12 Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em..... (6504:6728) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Sim temos. Hoje tem, utiliza um LMS que é gratuito, que é utilizado em muitas instituições que é o Moodle e estamos fazendo, buscando no mercado um outro LMS que não seja o Moodle, né que nos atenda assim de forma corporativa

8:13 Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a s..... (7084:7345) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Que também vai assim, vai nos ajudar bastante que talvez venha até a substituir o moodle. Temos uma outra solução de aprendizagem em andamento não sei se você já ouviu falar ou se alguém já comentou a respeito dela, que ela é muito nova que é uma chamada Degreed

8:14 Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo a..... (8398:8506) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Acho que desde que foi criada a universidade como universidade, logo após já foi feita a instalação do moodle

8:15 antes do moodle, eu acho que não tinha (7952:7989) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

antes do moodle, eu acho que não tinha

10:4 então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar..... (11856:12044) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

então tudo a partir de 2015 a gente começou a usar a plataforma, usar parceiros externos mesmo com cursos blended ou presenciais, mas enfim trazendo uma outra visão, né para a universidade.

10:13 entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneir..... (16471:16594) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

entramos com o moodle em 2015, na realidade entrou antes, né de maneira descentralizada depois nós centralizamos em 2015/16

10:14 moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos,..... (16707:17008) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

moodle, nós estamos avaliando outras possibilidades, né? Nós estamos, o moodle já está, já está limitado para a gente né? Então a gente tá, nós temos o RP da SAP nós temos o RP da SAP, estamos usando LSM da SAP e estamos migrando, provavelmente faremos migrações no decorrer do próximo ano ou do outro.

10:15 Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de..... (25441:25715) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então assim eu não tenho usado isso muito para botar uma plataforma de mobile, botar o moodle que é grátis, então é isso mas tem que mudar um pouquinho, né? Por exemplo preciso contratar uma plataforma digital, preciso contratar cursos e conteúdo online, né? Isso tudo eu não

10:16 tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com po..... (27670:27752) - D 10:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

tem a plataforma relativamente pouco exploradas, que é o moodle com poucos recursos

13:14 Foi o MOODLE, o primeiro e único (9559:9590) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Foi o MOODLE, o primeiro e único

o LMS como plataforma de e-learning

1 Citações:

2:4 A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a univer..... (22810:23033) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a universidade corporativa usa é nacional, e a base é, eu esqueci o nome da empresa, mas é uma empresa grande que gera essa plataforma da universidade corporativa

2:7 O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa..... (24225:24305) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa bem grande.

6:10 ANTIGAMENTE Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, b..... (3492:3570) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Antigamente, Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, bem manual

o **LMS invisível**

2 Citações:

6:8 Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é..... (2877:3064) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento.

6:11 Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outr..... (3580:3878) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento / treinamento

o **Material impresso**

6 Citações:

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:37 até porque a gente continua com quadro giz (15771:15812) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

até porque a gente continua com quadro giz

6:7 Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via ú..... (2506:2664) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimentos das pessoas e convidamos a participarem

10:1 Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito..... (10622:10696) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Nós já passamos por várias fases né, então assim o catálogo era muito comum

10:2 De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os ge..... (10703:10830) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

De ter programas de formação nós tínhamos catálogos, as pessoas, os gerentes. Com o surgimento da universidade veio isso junto,

10:3 Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei n..... (11198:11436) - D 10: TRANSCRIÇÃO - Energia - E1

Citação de Texto

Então quando eu cheguei aqui estava assim, um catálogo gigante falei não vamos fazer mais isso, nós tínhamos 140 poucos cursos aqui fazendo com meia dúzia de pessoas e não vamos fazer mais isso, nós vamos trabalhar por programa educacional

o **Metodologias Ativas**

1 Citações:

2:10 Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformaçã..... (25887:26412) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformação Digital. A gente tem buscado mostrar pra esses credenciados como a transformação digital tem impactado a vida das pessoas, dos empreendedores, clientes, consumidores, enfim, a vida da sociedade como um todo. Então dentro dessa linha de transformação digital nós vamos falar sobre tendências, e metodologias ágeis na educação. É uma forma da gente estimular eles, e mostrar pra eles hoje que existem formas diferentes de levar esse conteúdo para o cliente

2:12 nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferrame..... (27305:27619) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferramenta chamada [inaudível 00:32:59], conhece ou não? A gente vai fazer umas operações com eles justamente pra ele vivenciar essa interação e falar, como você pode usar [inaudível 00:33:11] na tua aula, no teu curso, no teu workshop lá com o cliente

2:19 Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos model..... (38761:39005) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos modelos de educação. Mais ágeis, coisas mais abertos, sala de aula invertida. Teve uma empresa que a gente fez uma parceria na época que também foi bem legal que é a "Já Entendi",

2:20 Essa "Já Entendi" eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa..... (39165:39436) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Essa "Já Entendi" eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa parceria que a gente fez é assim: a gente tem esse manual de orientação de aplicação. Então eles pegavam esse nosso manual e faziam um transposição para vídeos. Faziam assim vídeos curtos, fracionados.

2:31 A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a dis..... (7200:7709) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a distância, mas como, por exemplo, assim a sala de aula reversa, outros modelos de metodologia assim, de metodologias ativas e mais ágeis de educação para também flexibilizar. Então hoje quando eu trago um credenciado numa capacitação de presencial é porque a gente entende que é algo ou muito estratégico ou são conteúdos muito vivenciais onde talvez a educação a distância deixa a desejar da vivência que eu preciso proporcionar pra esse cara

13:17 Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adr..... (15600:15907) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula invertida e metodologias ativas em geral então eu e a Adriana a gente tem sentado para pensar assim, vamos melhorar, mas não sentiu da vamos fazer diferente, vamos mostrar que dá para fazer diferente e aí é uma opção isso é muito confortável deles escolherem se vão ou não adotar uma metodologia

o **Mobile learning**

3 Citações:

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:20 Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc (3492:3539) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc

3:24 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc (1792:1846) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc

o Modelo 70-20-10

2 Citações:

1:16 A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio..... (7308:7787) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio baseado na experiência, baseado em conceitos e vivências, conceitual, vivencial, então todos eles estão fundamentados nessa metodologia que o próprio Sebrae estabeleceu, que ele é muito pautado na experiência, né? Na vivência, mas na teoria também. Então tem sempre uma parte de teoria e tem uma parte de prática do grupo ou então uma prática pós capacitação, ele liga isso esse termos né? conceito e prática

2:1 A gente tem as práticas educacional (14119:14153) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem as práticas educacional

2:3 Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro..... (14233:14318) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro agora. É público

6:1 Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/..... (893:1073) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/20/10) e então dessa forma facilitar via meio, como ele(a) quer receber a educação / conhecimento / informação.

6:4 Usamos a metodologia: 70/20/10 70% - aprendemos fazendo (on the job) 2..... (1713:1830) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Usamos a metodologia 70/20/10. 70% - aprendemos fazendo (on the job), 20% - observações / exposição, 10% - sala de aula.

o Parcerias educacionais

15 Citações:

1:7 Instituições de ensino, consultorias. (14719:14756) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Instituições de ensino, consultorias.

1:8 FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard B..... (14842:15080) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard Business Review, tem varios cursos que a gente já contratou, que eles apesar de serem uma editora, mas ele tem um braço aqui, consultores independentes também a gente tem

1:9 geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno u..... (15330:15446) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno uma parte externo, e a gente tem essas parcerias

2:22 Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito..... (40480:40765) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito legal, mas também o investimento financeiro ficou muito alto do que a gente poderia viabilizar na época, embora o retorno foi excelente, ótimo mesmo, foi muito bom. Então a gente já fez várias tentativas de benchmark

2:33 Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já prepara..... (19129:19334) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já preparados, em ter uma parceria, uma necessidade de aplicar algo, eu te dou uma ementa eu te dou uma diretriz e você vem e aplica do seu jeito.

3:22 Em termos de educação corporativa porque ela trabalha alinhada com gra..... (1089:1251) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Em termos de educação corporativa porque ela trabalha alinhada com grandes universidades europeias com grandes consultorias e especialistas em educação corporativa

3:25 nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais..... (2170:2308) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais, como Positivo, como PUC, estamos conectados com consultores locais

3:31 eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC (9940:10001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC

3:35 localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC (14412:14461) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC

3:36 interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA (15285:15340) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA

3:44 Com isso, começou a ter parceria com universidades (22973:23022) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Com isso, começou a ter parceria com universidades

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

**6:14 Sim, atuamos com parceiros externos. De amplitude nacional e internaci..... (4266:4339) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Sim, atuamos com parceiros externos.

De amplitude nacional e internacional

**6:23 Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e..... (6033:6126) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e de parceiros de negócio

**8:3 Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instr..... (2372:2513) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Cursos externos, mesma coisa compra de vagas no mercado e também instrutor-aluno, só que aí fora da Energia né, por instrutores do mercado mesmo

**8:7 agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é poss..... (3688:3847) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

agora já existe no mercado, né esses treinamentos, então quando é possível se comprar no mercado sim, eles são feitos, não são mais elaborados aqui internamente

**8:17 trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sem..... (9124:9197) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

trabalhamos sempre com parceiros, contratações de consultoria, sim sempre

**8:18 Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Co..... (9711:10075) - D 8:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E2**

Citação de Texto

Fundação Cabral, o IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, temos CIATEC em cursos online, cursos EADs, temos uma empresa que eu não sei exatamente como é o nome dela. Eu sei que a fantasia é Dote, né? Que também é para fazer cursos na plataforma de EAD. Talvez ISAE, Fundação Getúlio Vargas, a Amana Key já foi nossa parceira há bastante tempo

**12:2 Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a..... (337:500) - D 12:
TRANSCRIÇÃO - Energia - C4**

Citação de Texto

Tem algumas formações que a gente tem que buscar fora, por exemplo, a gente faz termografia. A formação de quem iniciou é tudo formação com credencial internacional

**13:18 a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo..... (16231:16538) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

a gente contratou a Dom Cabral, a “parceiragem” aqui é contrato mesmo. Então teve Fundação Dom Cabral a gente fez com a Amana-Key algumas ações a gente fez com EBS na época. Isso eu estou falando da gente na parte de liderança, né. Eu sei que teve iniciativas da Telecom junto com Senai para formar técnicos.

-
- qualquer lugar

4 Citações:

**3:21 Essas soluções elas não estão em um local, aqui elas estão numa unidade..... (6823:6964) - D 3:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1**

Citação de Texto

Essas soluções elas não estão em um local, aqui elas estão numa unidade centralizada, aqui não elas estão em várias unidades descentralizadas.

**6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions. e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

**6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

**12:1 Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele..... (4:329) - D 12:
TRANSCRIÇÃO - Energia - C4**

Citação de Texto

Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele chega a 12 metros, 15, 18,25 e o maior, que é o único da América Latina, 32 metros de altura. O de 32 metros é para trabalhar o contato até 138 mil volts. Esses caminhões são isolados para isso, dependendo da categoria e da tensão que vai trabalhar na rede

- Realidade Virtual

10 Citações:

**1:19 A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de v..... (26594:26887) - D 1:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1**

A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de vários óculos 3D, para fazer treinamento em 3D e a gente tava junto com eles para saber, o que que é isso, como é que vocês vão fazer, como é que isso funciona, porque se vale para o cliente, tem que valer para a gente também

**2:9 Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realid..... (24743:24942) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realidade virtual. Chegou a nossa câmera agora e a gente vai produzir alguns conteúdos para fazer com que acessem via realidade virtual.

**2:11 A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoal..... (28310:28602) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoal que faz muito pitch, a gente criou uma solução para ensinar a fazer o pitch ai ele pegam o óculos, vão assistindo e se preparando e daí eles se preparam para o pitch vendo esse conteúdo com o óculos de realidade virtual.

**3:15 Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de..... (16993:17068) - D 3:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1**

Citação de Texto

Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de cima.

**3:17 E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído..... (23830:24137) - D 3:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1**

Citação de Texto

E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído em que as empresas precisam ter muita eficiência operacional mas você tem entrada de indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento 4.0. Então esse ano, eu to já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas

**6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6:
TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2**

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

**9:3 Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um..... (681:839) - D 9:
TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5**

Citação de Texto

Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um teste para a gente ver como vai funcionar, para depois partir para uma licitação, se for

**9:7 Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual (82:143) - D 9: TRANSCRIÇÃO -
Energia Dis - C5**

Citação de Texto

Nós estamos com treinamento de subestação em realidade virtual

**9:8 Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distr..... (248:421) - D 9:
TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5**

Citação de Texto

Na Geração eles tem o P&D que eles estão desenvolvendo e na Dis (distribuição) nós estamos em fase de contratação de um piloto para [uso de treinamentos em] realidade virtual

**9:9 Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que t..... (430:670) - D 9:
TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5**

Citação de Texto

Nós estamos preparando salas, reformando aqui e um dos pedidos é que tenha uma sala de [para treinamentos em] realidade virtual. Em Cascavel também será feito. Nós estamos pensando na infraestrutura justamente para as pessoas poderem treinar

**9:11 Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos..... (1695:1786) - D 9:
TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5**

Citação de Texto

Nós já estamos em fase já de comparativo de preços (para treinamentos em realidade virtual).

**13:12 Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade..... (8591:8697) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

Eu sei que a geração montou um projeto de P&D voltado para a realidade virtual para trabalhar em subestação

**13:13 Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolv..... (8824:9163) - D 13:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E3**

Citação de Texto

Sei que tem uma iniciativa na DISS que eles estão atrás para desenvolver algum treinamento também com a realidade virtual, usando inteligência artificial propriamente a gente está atrás de uma ferramenta com “machine learning”. O que é aprendido é uma ferramenta que a gente tá atrás, mas que ainda não está. A gente está atrás dela agora

o S1

21 Citações:

1:1 A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologias..... (10243:10410) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologias que a gente tem disponíveis dentro da empresa em favor da capacitação, então por exemplo o Skype

1:2 O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a g..... (10413:10593) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a gente criou um programa de capacitação para formar o pessoal do atendimento ao cliente por capacitação por Skype

1:3 então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem..... (10781:10870) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem troca pelo Skype né

1:4 Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibilizadas..... (10961:11115) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Apesar de a gente ter as plataformas digitais mas elas são disponibilizadas pelo Sebrae Nacional, então gente tem esse privilégio e de estar numa estrutura

1:5 A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cl..... (11258:11614) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cliente então quando a gente também tem uma palestra, tem algo que vale a pena a gente compartilhar com todos as regionais, a gente também utiliza esse canal para disseminar internamente então a gente aproveita as oportunidades que a gente tem internamente pra compartilhar o conhecimento

1:6 era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque el..... (12071:12249) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

era o moodle. Eu acho que era e eu não sei se vai continuar, porque eles estão fazendo uma migração para uma plataforma, o próprio site tá sendo todo reformulado, vários programas

1:7 Instituições de ensino, consultorias. (14719:14756) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Instituições de ensino, consultorias.

1:8 FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard B..... (14842:15080) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

FIA, USP, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Dom Cabral, HSN, Harvard Business Review, tem vários cursos que a gente já contratou, que eles apesar de serem uma editora, mas ele tem um braço aqui, consultores independentes também a gente tem

1:9 geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno u..... (15330:15446) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

geralmente ele é feito compartilhado assim uma parte e conteúdo interno uma parte externo, e a gente tem essas parcerias

1:10 faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para..... (14086:14273) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para cá também, as vezes gente faz todo mundo fazer em uma localidade só dependendo do programa, né, do que a gente quer

1:11 a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alt..... (3014:3150) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alternativas digitais, o próprio Skype, o que a gente tem a mão mesmo,

1:12 Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para a..... (4073:4402) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ele tem ações online onde o colaborador, ele é totalmente livre para acessar os cursos para cursar, para fazer... escolher aquela oferta que melhor atende a necessidade dele, não precisa aprovação do gerente, não tem custo para ele, não precisa de liberação de horas para fazer os cursos, então ele é livre para fazer esses cursos

1:13 Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de..... (4405:4667) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Têm uma etapa que é presencial, que envolve ações in company, ações de mercado, reuniões técnicas, a gente também tem várias que a gente trata como capacitação e aí é presencial. E tem os mistos tem alguns programas que são parte é online parte dele é presencial.

1:14 Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de..... (5181:5542) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então a gente não pode deixar de capacitar as pessoas não é nem só de disponibilizar, é de desenvolver as pessoas neste mindset, de que sempre a própria pessoa busque ampliar o seu conhecimento, nunca tem um ponto de chegada "olha a partir de agora você tá pronto", então é sempre algo que ele tá na constância de buscar atualização, de buscar esse conhecimento

1:15 Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma uni..... (5761:6038) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Ela teve uma estrutura, foi um investimento bacana e ela virou uma unidade a parte quando ela foi criada lá dez anos atrás, já existiam soluções online. E naquela época assim, como a gente ainda não tinha muitos cursos online para colaboradores, a gente tinha muito para cliente

1:16 A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio..... (7308:7787) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um formato que são Pilares de Educação do SEBRAE. O próprio baseado na experiência, baseado em conceitos e vivências, conceitual, vivencial, então todos eles estão fundamentados nessa metodologia que o próprio Sebrae estabeleceu, que ele é muito pautado na experiência, né? Na vivência, mas na teoria também. Então tem sempre uma parte de teoria e tem uma parte de prática do grupo ou então uma prática pós capacitação, ele liga isso esse termos né? conceito e prática

1:17 Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, esta..... (8494:8647) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Da universidade corporativa somente colaboradores. Colaboradores, estagiários, conselheiros do Sebrae, credenciados, também tem ações para os credenciados

1:18 Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolv..... (23660:23817) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Então todos os nossos programas eles partem da autogestão do desenvolvimento, a autogestão do meu desenvolvimento, do carreira, a minha autogestão da carreira

1:19 A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de v..... (26594:26887) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente agora tá com o projeto de Startup, comprou, fez aquisição de vários óculos 3D, para fazer treinamento em 3D e a gente tava junto com eles para saber, o que que é isso, como é que vocês vão fazer, como é que isso funciona, porque se vale para o cliente, tem que valer para a gente também

1:20 Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e..... (979:1145) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e inclusive fica num prédio separado, com estrutura de salas, é uma estrutura de Universidade mesmo

1:21 São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem..... (2400:2479) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

São ações online, presenciais, ações de mercado, ações bem mistas, bem variadas.

o **S2**

32 Citações:

2:1 A gente tem as práticas educacional (14119:14153) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem as práticas educacional

2:3 Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro..... (14233:14318) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Quatro pilares de educação, que é saber, conhecer... eu não me lembro agora. É público

2:4 A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a univer..... (22810:23033) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A universidade corporativa tem LMS, nós não temos. O LMS que a universidade corporativa usa é nacional, e a base é, eu esqueci o nome da empresa, mas é uma empresa grande que gera essa plataforma da universidade corporativa

2:5 Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do..... (23350:23551) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do Youtube e a gente deixa o link do vídeo lá não listado, ele fica oculto, a gente pega isso, vai inserindo e vai mandando pra pessoas

2:6 e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no..... (23554:23722) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no Skype Corporativo, gera um arquivo, a gente sobe o arquivo no drive e compartilha com isso com ele

2:7 O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa..... (24225:24305) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

O Web Aula é o nome que a Universidade Corporativa usa. É uma empresa bem grande.

2:8 A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu..... (24562:24740) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu disponibilizo pra eles via Sharepoint e a gente vai mapeando também quem são as pessoas que tem acesso, tudo

2:9 Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realid..... (24743:24942) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Em termos de tecnologia, agora fizemos a aquisição de óculos de realidade virtual. Chegou a nossa câmera agora e a gente vai produzir alguns conteúdos para fazer com que acessem via realidade virtual.

**2:10 Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformaçã..... (25887:26412) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Esse Hackathon nós temos utilizado bastante a temática da Transformação Digital. A gente tem buscado mostrar pra esses credenciados como a transformação digital tem impactado a vida das pessoas, dos empreendedores, clientes, consumidores, enfim, a vida da sociedade como um todo. Então dentro dessa linha de transformação digital nós vamos falar sobre tendências, e metodologias ágeis na educação. É uma forma da gente estimular eles, e mostrar pra eles hoje que existem formas diferentes de levar esse conteúdo para o cliente

**2:11 A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoa..... (28310:28602) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

A gente tem uma solução que usamos no projetos de startup que o pessoal que faz muito pitch, a gente criou uma solução para ensinar a fazer o pitch ai ele pegam o óculos, vão assistindo e se preparando e daí eles se preparam para o pitch vendo esse conteúdo com o óculos de realidade virtual.

**2:12 nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferrame..... (27305:27619) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferramenta chamada [inaudível 00:32:59], conhece ou não? A gente vai fazer umas operações com eles justamente pra ele vivenciar essa interação e falar, como você pode usar [inaudível 00:33:11] na tua aula, no teu curso, no teu workshop lá com o cliente

**2:13 Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas..... (29966:30158) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas de aula, e elas são compartilhadas. A gente usa tanto pra aplicar para os clientes e na universidade também, todo mundo usa

**2:14 Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa..... (30278:30501) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa, a gente usa pro cliente aqui, a gente usa aqui para a capacitação dos credenciados, usa pra universidade corporativa, usa pra o que tiver de capacitação

**2:15 Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai..... (30547:30946) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai fazer uma reforma [inaudível 00:37:04] outro bloco lá atrás, a gente vai fazer uma reforma, a gente já locou uma estrutura no Marechal, que tem salas lá no Macheral e tem salas aqui, mas em geral a gente tinha dez salas, vai ser ampliado. Esse é o número de salas que a gente vai ter na nossa estrutura quando acabar essa reforma

**2:16 o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclus..... (31081:31253) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclusiva pra aquela coisa, então a sala é multiuso. Você pode usar essa sala no máximo de coisas que puder.

2:17 Então a sala é bem multiuso (31563:31589) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a sala é bem multiuso

**2:18 Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara..... (38307:38613) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Mas em termos de performance mesmo que vai mostrar pra gente se o cara tá conseguindo desempenhar o papel que a gente espera dele e tudo é a avaliação do cliente. A avaliação de reação, ou depois é a de impacto lá que a gente faz para monitorar e para ver se realmente aquilo fez a diferença para o cliente.

**2:19 Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos model..... (38761:39005) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Vou dizer pra você que a gente se inspirou bastante nesses novos modelos de educação. Mais ágeis, coisas mais abertas, sala de aula invertida. Teve uma empresa que a gente fez uma parceria na época que também foi bem legal que é a “Já Entendi”,

2:20 Essa “Já Entendi” eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa..... (39165:39436) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Essa “Já Entendi” eles têm um trabalho bem bacana, porque, assim, essa parceria que a gente fez é assim: a gente tem esse manual de orientação de aplicação. Então eles pegavam esse nosso manual e faziam um transposição para vídeos. Faziam assim vídeos curtos, fracionados.

2:21 Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por víd..... (40349:40464) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por vídeo faz a diferença no processo de aprendizagem

2:22 Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito..... (40480:40765) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a gente fez uma parceria como essa empresa de vídeo e foi muito legal, mas também o investimento financeiro ficou muito alto do que a gente poderia viabilizar na época, embora o retorno foi excelente, ótimo mesmo, foi muito bom. Então a gente já fez várias tentativas de benchmark

2:23 a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam..... (40780:41175) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

a gente viu isso e procuramos ver modelos de empresas que trabalhavam com a educação corporativa que tinha, assim, grandes redes para franquias, a gente viu também. A gente tentou pegar, a gente fez um benchmark com o Boticário, a gente fez benchmark também com a Unimed. A gente visitou algumas empresas para ver como é que essas empresas prepararam a sua rede de fornecedores, rede de parceiros

2:24 Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, prin..... (41218:41380) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Teve, eu lembro bem, assim a gente visitou a Unimed, o Boticário, principalmente dessa franquia Boticário, de como é que eles preparavam as pessoas, os franqueados

2:25 A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é..... (36575:36702) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é muito positiva. É legal que eles se conversem entre eles.

2:26 Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído..... (42813:43131) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Mas eu acho que talvez assim, a grande mudança pra gente foi ter saído do modelo presencial que era basicamente 100% dominante. E pra esses formatos mais abertos. Talvez a grande diferença assim ao longo do tempo foi essa assim essa mudança do de sair do presencial. A gente aposta muito nesse modelo do estudo autônomo

2:27 Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses..... (43198:43424) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então que nem eu te falei a gente insere em algumas capacitações esses relatórios de aprendizagem muito mais como um efeito placebo do que realmente assim de pegar cada relatório e ler e tal até porque a nossa equipe é pequena

2:28 Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou..... (45066:45152) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Eu acho que isso começou a ter um peso maior a partir de 2014 mais ou menos, 2013, 2014

**2:29 Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim,..... (45204:45610) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Quando a gente começou a dar uma virada é. É o que eu te falei assim, a gente começou a perceber que o modelo não dava mais conta, e o investimento financeiro ficou alto. Na época assim que tudo começou, a gente começou a ver outras possibilidades, a gente fez a conta e na época a gente fez uma capacitação presencial, para essa rede de credenciados e tendo lá 20, 25 pessoas, eram 30 mil reais que custava

**2:30 Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos at..... (2089:2292) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Há um bom tempo atrás até mais ou menos eu acho que uns 4 ou 5 anos atrás, a gente tinha uma relação um pouco mais de formação dessas pessoas, tá? Então a gente atuava muito em tentar formar essas pessoas

**2:31 A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a dis..... (7200:7709) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

A gente inseriu bastante a educação a distância, não só educação a distância, mas como, por exemplo, assim a sala de aula reversa, outros modelos de metodologia assim, de metodologias ativas e mais ágeis de educação para também flexibilizar. Então hoje quando eu trago um credenciado numa capacitação de presencial é porque a gente entende que é algo ou muito estratégico ou são conteúdos muito vivenciais onde talvez a educação a distância deixa a desejar da vivência que eu preciso proporcionar pra esse cara

**2:32 a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gen..... (7972:8072) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

a maioria a gente faz ou a distância, ou tem alguns momentos que a gente aposta em um estudo autônomo

**2:33 Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já prepara..... (19129:19334) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Cada vez mais a gente tá investindo em ter os profissionais já preparados, em ter uma parceria, uma necessidade de aplicar algo, eu te dou uma ementa eu te dou uma diretriz e você vem e aplica do seu jeito.

o **Sala de aula física**

19 Citações:

**1:10 faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para..... (14086:14273) - D 1:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1**

faz uma turma junto então a gente faz de tudo, faz todo mundo vir para cá também, as vezes gente faz todo mundo fazer em uma localidade só dependendo do programa, né, do que a gente quer

**1:20 Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e..... (979:1145) - D 1:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1**

Assim como o financeiro, recursos humanos, universidade corporativa e inclusive fica num prédio separado, com estrutura de salas, é uma estrutura de Universidade mesmo

**2:13 Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas..... (29966:30158) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Temos nesse prédio, mas ele não é exclusivo para isso, temos as salas de aula, e elas são compartilhadas. A gente usa tanto pra aplicar para os clientes e na universidade também, todo mundo usa

**2:14 Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa..... (30278:30501) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Isso, então são salas preparadas para treinamento, então o cliente usa, a gente usa pro cliente aqui, a gente usa aqui para a capacitação dos credenciados, usa pra universidade corporativa, usa pra o que tiver de capacitação

2:15 Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai..... (30547:30946) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Estamos fazendo uma mudança , a gente tinha 10 salas aqui, a gente vai fazer uma reforma [inaudível 00:37:04] outro bloco lá atrás, a gente vai fazer uma reforma, a gente já locou uma estrutura no Marechal, que tem salas lá no Macheral e tem salas aqui, mas em geral a gente tinha dez salas, vai ser ampliado. Esse é o número de salas que a gente vai ter na nossa estrutura quando acabar essa reforma

2:16 o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclus..... (31081:31253) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

o principal uso da sala é isso. Não faz sentido eu ter uma sala exclusiva pra aquela coisa, então a sala é multiuso. Você pode usar essa sala no máximo de coisas que puder.

2:17 Então a sala é bem multiuso (31563:31589) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Então a sala é bem multiuso

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:18 então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo g..... (2968:3040) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo grau

3:19 Então claro que há 30 anos atrás. [00:05:08.100] - Rubens Cieslak for..... (3382:3489) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então claro que há 30 anos atrás.

[00:05:08.100] - Rubens Cieslak

fortemente marcado por ensino presencial

3:23 cursos presenciais (1772:1789) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos presenciais

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:37 até porque a gente continua com quadro giz (15771:15812) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

até porque a gente continua com quadro giz

6:2 Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apres..... (1253:1331) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações.

6:5 100% presencial e sala de aula (1846:1875) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

100% presencial e sala de aula

6:12 Muitos dentro da Volvo. (3985:4007) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitos dentro da Volvo.

8:1 Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino (2193:2261) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Como era antes, o formato escola como uma outra instituição de ensino

8:2 A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula (2268:2336) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

A maioria deles, os cursos que eram feitos internamente, sala de aula

8:6 O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem ta..... (3401:3685) - D 8:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

O mercado de energia também por se tratar de um mercado que não tem tanta disponibilidade de treinamentos voltados para energia, no passado... então antes não tinha assim essa demanda no mercado, a gente não conseguia buscar muito no mercado, então por isso que fazia mais internamente

8:16 Treinamento em sala, basicamente né. (8780:8815) - D 8: TRANSCRIÇÃO - Energia - E2

Citação de Texto

Treinamento em sala, basicamente né.

13:2 Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em for..... (1942:2094) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Então preferencialmente presencial, parece que faz mais sentido em formatos mais curtos o dia inteiro dois dias três vezes preferem que seja mais direto.

13:4 Somente em sala de aula (2903:2925) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Somente em sala de aula

13:5 Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinament..... (2986:3229) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula, entenda campo. Porque a gente tem um campo de treinamento campo de quatro por quatro rede didática que a rede dos postos lá para eles treinarem de construção de Torre também tem uma área treinam para construir torre de transmissão

13:15 era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram..... (10309:10441) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

era uma oficina escola, usina escola aquilo tudo era treinamento, eram sala de aula então né. Era naquele centro. Tudo lá começou lá.

13:16 Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratóri..... (11494:11762) - D 13:

TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Tinha sala de treinamento, tinha sala pequenos auditórios e laboratórios de informática. Sempre teve treinamento no atuba, lá tem uma rede didática e algumas salas de aula, sempre teve treinamento no km zero que agora não existe mais, mas era duas salas de treinamento

o **Sala de aula virtual**

8 Citações:

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:20 Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc (3492:3539) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc

3:32 um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de ativi..... (13778:13905) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de atividades EAD para conhecer o grupo e fazer, isso é mandatório

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

6:8 Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é..... (2877:3064) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento.

6:11 Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outr..... (3580:3878) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento / treinamento

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

13:6 Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas..... (3288:3406) - D 13: TRANSCRIÇÃO - Energia - E3

Citação de Texto

Sala de aula. Entendo isso, fisicamente eu estou lá para aprender, mas a minha sala de aula, pode ser lá fora num campo

o **Simuladores**

4 Citações:

3:16 Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores (17104:17162) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores

3:17 E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído..... (23830:24137) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído em que as empresas precisam ter muita eficiência operacional mas você tem entrada de indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento 4.0. Então esse ano, eu to já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas

9:3 Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um..... (681:839) - D 9:

TRANSCRIÇÃO - Energia Dis - C5

Citação de Texto

Para o nosso piloto nós estamos contratando 3 vídeos em 360°, que é um teste para a gente ver como vai funcionar, para depois partir para uma licitação, se for

12:1 Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele..... (4:329) - D 12:

TRANSCRIÇÃO - Energia - C4

Citação de Texto

Nós temos os caminhões de linha viva. Aí dependendo da categoria, ele chega a 12 metros, 15, 18,25 e o maior, que é o único da América Latina, 32 metros de altura. O de 32 metros é para trabalhar o contato até 138 mil volts. Esses caminhões são isolados para isso, dependendo da categoria e da tensão que vai trabalhar na rede

o Social Learning

3 Citações:

2:8 A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu..... (24562:24740) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente também tem o Sharepoint, sempre quando eu tenho um conteúdo eu disponibilizo pra eles via Sharepoint e a gente vai mapeando também quem são as pessoas que tem acesso, tudo

2:12 nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferrame..... (27305:27619) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

nesse Hackathon durante uma apresentação, a gente vai usar uma ferramenta chamada [inaudível 00:32:59], conhece ou não? A gente vai fazer umas operações com eles justamente pra ele vivenciar essa interação e falar, como você pode usar [inaudível 00:33:11] na tua aula, no teu curso, no teu workshop lá com o cliente

2:25 A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é..... (36575:36702) - D 2:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

A gente tem que, como eu te falei, a troca de experiência entre eles é muito positiva. É legal que eles se conversem entre eles

o Universidade corporativa

1 Citações:

3:33 Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiore..... (13908:14001) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o **V1**

44 Citações:

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:2 por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela ex..... (18493:18776) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

por que é um projeto. Esse projeto educativo exige solução. Ah, ela exige uma solução mobile, então nós vamos adotar. Então o projeto educação o projeto do conteúdo vai determinar a tecnologia. Nós vamos usar a tecnologia disponível e que tenha viabilidade econômica naquele momento.

3:3 Todos, a distância, presencial, (18361:18391) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Todos, a distância, presencial,

3:5 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile (1792:1841) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile

3:6 a gente começou com quadro em giz e estamos aqui (15622:15669) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a gente começou com quadro em giz e estamos aqui

3:7 Kirkpatrick (19676:19686) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick

3:8 O Kirkpatrick desde 2009 (20328:20351) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O Kirkpatrick desde 2009

3:9 Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva (20612:20664) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como é educação corporativa é toda a cadeia produtiva

3:10 o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade..... (20687:21008) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

o meu funcionário, a liderança, o cliente , o fornecedor e a comunidade nós temos soluções aqui para a comunidade. Então nós temos um centro ambiental, que é que tem escolas que nós trabalhamos todas as questões ambientais, nós temos um memorial da segurança, onde nós trabalhamos para a comunidade conceitos de segurança

3:11 a universidade corporativa global, ela só atende funcionários, nem ter..... (21350:21425) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

a universidade corporativa global, ela só atende funcionários, nem terceiros

3:12 E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também? [00:27:..... (21495:21618) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E aqui, localmente como era antes? Era só funcionários também?

[00:27:28.700] - Rubens Cieslak

Isso era só funcionário né?

3:13 Então nós treinamos o cliente (22197:22225) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós treinamos o cliente

3:14 A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a..... (22228:22332) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que isso foi sofisticando nós fomos ampliando e fomos para a comunidade, fomos para o fornecedor

3:15 Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de..... (16993:17068) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Eu tenho que fazer eu tenho que fazer recurso de realidade ampliada de cima.

3:16 Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores (17104:17162) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Nós treinamos muitos operadores de caminhão com simuladores

3:17 E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído..... (23830:24137) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E agora de 2018 um novo Marco onde você tem um mercado muito retraído em que as empresas precisam ter

muita eficiência operacional mas você tem entrada de indústria 4.0. E aí também você pensa em treinamento

4.0. Então esse ano, eu to já discutindo treinamento com simuladores, realidade virtual essas coisas

3:18 então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo g..... (2968:3040) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

então nós tivemos no primórdio aqui uma escola de primeiro e segundo grau

3:19 Então claro que há 30 anos atrás. [00:05:08.100] - Rubens Cieslak for..... (3382:3489) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então claro que há 30 anos atrás.

[00:05:08.100] - Rubens Cieslak

fortemente marcado por ensino presencial

3:20 Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc (3492:3539) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Hoje já temos soluções ead, soluções mobile, etc

3:21 Essas soluções elas não estão em um local, aqui elas estão numa unidad..... (6823:6964) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Essas soluções elas não estão em um local, aqui elas estão numa unidade centralizada, aqui não elas estão em várias unidades descentralizadas.

3:22 Em termos de educação corporativa porque ela trabalha alinhada com gra..... (1089:1251) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Em termos de educação corporativa porque ela trabalha alinhada com grandes universidades europeias com grandes consultorias e especialistas em educação corporativa

3:23 cursos presenciais (1772:1789) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos presenciais

3:24 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc (1792:1846) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc

3:25 nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais..... (2170:2308) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

nós estamos conectados com consultores locais, com universidades locais, como Positivo, como PUC, estamos conectados com consultores locais

3:26 temos que desenvolver o fornecedor (6679:6712) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

temos que desenvolver o fornecedor

3:27 treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fabri..... (6749:6820) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

treinar o fornecedor e temos que treinar o operador que veio pra fábrica

3:28 E eles querem mensurar os resultados, os cursos deles tem que ter qual..... (8864:8995) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

E eles querem mensurar os resultados, os cursos deles tem que ter qualidade de serviço e tem ser um curso objetivo e ser estruturado

3:29 através do conceito do Kirkpatrick (9132:9165) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

através do conceito do Kirkpatrick

3:30 Kirkpatrick eles adotaram esse modelo (9275:9311) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Kirkpatrick eles adotaram esse modelo

3:31 eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC (9940:10001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

eu tenho aqui com a PUC que eu já fiz, tive soluções com a PUC

3:32 um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de ativi..... (13778:13905) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

um novo gestor que é contratado pela empresa, ele tem 3 meses de atividades EAD para conhecer o grupo e fazer, isso é mandatório

3:33 Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores..... (13908:14001) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Como eu posso levá-lo no programa global, com universidades, as maiores universidades do mundo

3:34 trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e..... (14057:14138) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

trabalhando e estudando indo em países, com uma estrutura presencial e a distância

3:35 localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC (14412:14461) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

localmente mesmo que eu faça um trabalho com a PUC

3:36 interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA (15285:15340) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

interagi ai nos últimos 15 anos com Dom Cabral, com FIA

3:37 até porque a gente continua com quadro giz (15771:15812) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

até porque a gente continua com quadro giz

3:38 há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente (19814:19858) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

há 10 anos adotamos o Kirkpatrick, localmente

3:39 Era só avaliação de reação (20442:20467) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Era só avaliação de reação

3:40 Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índ..... (21042:21127) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Então nós trabalhamos o funcionário, o fornecedor então ele tem um índice de qualidade

3:41 O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outro..... (21164:21316) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

O jovem então nós temos 180 jovens, alguns são servidos por nós, outros nós desenvolvemos para o mercado então nós temos como educação corporativa, todos

3:42 A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos..... (21620:22038) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A medida que a empresa vai evoluindo e ela vai percebendo os impactos dentro da comunidade e oportunidades, ela vai fazendo parcerias com fornecedores, com o cliente, tem que trazer o cliente para entender o nosso produto que é sofisticado, então nós vendemos um caminhão. Para ele retirar daqui ele manda o motorista, o motorista passa por no mínimo 6 horas de treinamento para poder sair rodando com o nosso caminhão.

3:43 A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrôn..... (22608:22914) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A partir de 99 foi decidido um novo tipo de caminhão, caminhão eletrônico com isso teve que mudar a concepção de fábrica, a fábrica começa a ter equipes auto gerenciáveis onde se elimina o capataz de fábrica e você tem coordenadores que trabalham com equipes aí teve que se fazer treinamento comportamental

3:44 Com isso, começou a ter parceria com universidades (22973:23022) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Com isso, começou a ter parceria com universidades

3:45 A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto (24656:24719) - D 3:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

A educação corporativa responde a demanda do negócio, do produto

o **V2**

21 Citações:

6:1 Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/..... (893:1073) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Necessário entender o meio que o funcionário(a) entende e aprende (70/20/10) e então dessa forma facilitar via meio, como ele(a) quer receber a educação / conhecimento / informação.

6:2 Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apres..... (1253:1331) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Ensinávamos muito de maneira presencial, através de PPT e longas apresentações.

6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions. e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

6:4 Usamos a metodologia: 70/20/10 70% - aprendemos fazendo (on the job) 2..... (1713:1830) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Usamos a metodologia: 70/20/10

70% - aprendemos fazendo (on the job)

20% - observações / exposição

10% - sala de aula.

6:5 100% presencial e sala de aula (1846:1875) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

100% presencial e sala de aula

6:6 HOJE Trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empres..... (1966:2228) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje trabalhamos muito com o conceito de protagonismo dentro da empresa.

O funcionário(a) busca a empresa, através dos HRBP's [HR Business Partner] ou gestores(as) para entender sua performance e necessidade de desenvolvimento e desta forma, buscar se desenvolver

6:7 Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via ú..... (2506:2664) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nós fornecíamos uma lista de treinamentos que entendíamos de uma via única que eram necessários para o desenvolvimentos das pessoas e convidamos a participarem

6:8 Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é..... (2877:3064) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, temos uma plataforma de desenvolvimento, chamada Navigator, que é sede dos treinamentos que oferecemos na empresa, seja por meio da VGU ou mesmo iniciativas locais de desenvolvimento.

6:9 Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufat..... (3066:3350) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além disso, temos algumas outras iniciativas dentro da área de manufatura, que são realizadas com ações de RA (realidade aumentada), RV (realidade virtual). Até mesmo para as concessionárias da Rede de Volvo, já estamos atuando com projetos de ensino mais tecnológicos junto ao cliente

6:10 ANTIGAMENTE Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, b..... (3492:3570) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Antigamente, Sistema interno, chamado VETOR e Portal de Competências, bem manual

6:11 Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outr..... (3580:3878) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Navigator, sistema global de desenvolvimento, que faz conexão com outras ações de RH e desenvolvimento junto ao funcionário, como por exemplo: carreira, mobilidade, mapeamento de competências, mapeamento de potencial de lideranças, talentos e plano de sucessão. Além de desenvolvimento / treinamento

6:12 Muitos dentro da Volvo. (3985:4007) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitos dentro da Volvo.

6:13 Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como..... (4016:4163) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Virtuais, e também exercitamos em ambientes fora da empresa, tais como Institutos parceiros de ensino, comunidades locais, coworkings, dentre outros

6:14 Sim, atuamos com parceiros externos. De amplitude nacional e internaci..... (4266:4339) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Sim, atuamos com parceiros externos.

De amplitude nacional e internacional

6:15 Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento..... (4544:4711) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Temos a metodologia kirkpatrick, logo após a aplicação do treinamento

Mas também anterior ao treinamento entendendo o porque daquela ação para aqueles funcionários(as).

6:16 Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e..... (4901:5130) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Nunca tivemos problemas de adesão para treinamentos dentro da Volvo e credito isso pela cultura do protagonismo que estamos trabalhando com os funcionários há muito tempo já na organização.

Até hoje nao precisamos olhar para isso.

6:20 Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e de..... (2231:2489) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Muitas vezes levantamos as necessidades junto as áreas de negócio e desenvolvemos parceria de ensino com algumas instituições, mas na maioria os próprios funcionarios buscam suas solucoes de desenvolvimento, que na maioria das vezes são custeadas pela empresa

6:21 acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemen..... (6300:6383) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

acreditamos no desenvolvimento das pessoas e do retorno consequentemente vindo disso

6:22 Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros seg..... (5776:5893) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Fazemos recorrentemente benchmarking com várias empresas de outros segmentos também para entendermos melhores práticas

6:23 Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e..... (6033:6126) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Além de contarmos com metodologia de ensino vindo da matriz (suécia) e de parceiros de negócio

6:25 Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos t..... (5507:5614) - D 6:

TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Recebemos nos últimos anos da pesquisa VOCÊ S/A reconhecimento pelos temas desenvolvimento dentro da empresa

o **Vídeos em tempo real (Skype)**

4 Citações:

1:1 A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologia..... (10243:10410) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem várias soluções online, mas a gente utiliza as metodologias que a gente tem disponíveis dentro da empresa em favor da capacitação, então por exemplo o Skype

1:2 O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a g..... (10413:10593) - D 1:

TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

O Skype é uma ferramenta que tá disponível a gente usa para tudo e a gente criou um programa de capacitação para formar o pessoal do atendimento ao cliente por capacitação por Skype

1:3 então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem..... (10781:10870) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

então semanalmente as pessoas recebem conteúdo, fazem as reuniões, tem troca pelo Skype né

1:11 a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alt..... (3014:3150) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

a gente tem várias soluções online, a gente tá utilizando muito as alternativas digitais, o próprio Skype, o que a gente tem a mão mesmo,

2:6 e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no..... (23554:23722) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

e alguns outros a gente tem um Skype Corporativo, a gente grava ali no Skype Corporativo, gera um arquivo, a gente sobe o arquivo no drive e compartilha com isso com ele

3:1 Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível (18427:18490) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

Coaching, mobile, por Skype, toda a tecnologia ela tá disponível

3:5 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile (1792:1841) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile

3:24 cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc (1792:1846) - D 3: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V1

Citação de Texto

cursos via Skype, cursos via ead e soluções mobile, etc

6:3 Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sess..... (1333:1612) - D 6: TRANSCRIÇÃO - Volvo - V2

Citação de Texto

Hoje atuamos fortemente com e-learning, TtT (train the trainers) sessões, fazemos treinamentos por skype sessions.e também com formações não tão formais, não só sala de aula, e sim: shadowings, mentorings e outras metodologias de ensino, usando o conceito (learning on the fly).

o **Vídeos na internet (Youtube)**

3 Citações:

1:5 A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cl..... (11258:11614) - D 1: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S1

A gente tem um canal do YouTube que a gente faz transmissões para o cliente então quando a gente também tem uma palestra, tem algo que vale a pena a gente compartilhar com todos as regionais, a gente também utiliza esse canal para disseminar internamente então a gente aproveita as oportunidades que a gente tem internamente pra compartilhar o conhecimento

2:5 Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do..... (23350:23551) - D 2: TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2

Pros conteúdos, esses vídeos que a gente faz, alguns a gente grava do Youtube e a gente deixa o link do vídeo lá não listado, ele fica oculto, a gente pega isso, vai inserindo e vai mandando pra pessoas

**2:21 Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por vídeo..... (40349:40464) - D 2:
TRANSCRIÇÃO - SEBRAE PR - S2**

Era justamente pra mostrar o quanto, digamos assim, a educação por vídeo faz a diferença no processo de aprendizagem

o **Videoteipe/Multimídia simples**

1 Citações:

**10:11 A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, n..... (16142:16313) - D 10:
TRANSCRIÇÃO - Energia - E1**

Citação de Texto

A gente fazia uma produção de alguma multimídia muito simples assim, né, mas não fazia grandioso de plataforma, né? No máximo era filmar uma aula e disponibilizar o vídeo.