

**UNIVERSIDADE ABERTA**



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)

**Gestão em Educação a Distância:  
Desenvolvimento do Material Didático em Ensino a  
Distância numa Universidade Corporativa**

**Eduardo Harb Naime**

**Mestrado em Pedagogia do eLearning**

**2022**

**UNIVERSIDADE ABERTA**



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)

**Gestão em Educação a Distância:  
Desenvolvimento do Material Didático em Ensino a  
Distância numa Universidade Corporativa**

**Eduardo Harb Naime**

**Mestrado em Pedagogia do eLearning**

**Orientada por: Prof. Doutora Ana Paula Afonso**

**Co-orientada por: Prof. Doutora Márcia Vieira**

**2022**

A investigação realizada no âmbito deste Projeto está integrada nas linhas de investigação da Unidade de Investigação e Desenvolvimento - **Laboratório de Educação a Distância e eLearning<sup>1</sup>** (UID 4372/FCT), da Fundação para a Ciência e Tecnologia do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



## **AGRADECIMENTOS**

São muitos os sentimentos que passam pela nossa cabeça ao terminar mais uma etapa de estudos: alegria por mais um desafio superado; gratidão, por ter conseguido vencer esta etapa com apoio de muitas pessoas; as novas possibilidades que surgem com o novo ciclo de conhecimento que foi gerado e aos novos sonhos e projetos.

E este é o momento de agradecer a todos!!

As Professoras Doutoras Ana Paulo Afonso e Marcia de Freitas Vieira pela dedicação, zelo, críticas, apoio e orientação durante todo o processo de pesquisa e investigação que fundamentou esta tese.

Aos meus colegas de curso, pelas longas conversas intermediadas pelas tecnologias a distância que aprendemos a utilizar diminuindo as distâncias e incentivo;

A Universidade Aberta e aos professores do Departamento de Educação a Distância e E-learning da Universidade Aberta, pela possibilidade de estudar a distância e desta forma poder ampliar horizontes, conhecer um novo mundo acadêmico, científico e cultural, pelo convívio, aprendizagem, disponibilização e apoio em todo o curso;

Aos gestores das universidades corporativas que participaram da pesquisa, pela disponibilidade e rapidez em atender aos pedidos;

E a minha família, por entender, apoiar e suprir as minhas ausências, fazendo com que a realização deste sonho fosse possível.

## RESUMO

A mudança ocorrida, a partir da utilização das tecnologias de informática e comunicação, alteraram de forma significativa o modelo até então existente no processo de ensino-aprendizagem e da gestão do conhecimento a partir da maior utilização do EaD como novo modelo de aprendizagem, pela mudança no formato pelo qual o estudo passou a ser feito – de livros, apostilas e cadernos para sites, blogs e pesquisa em link's e hiperlink's da internet. O objetivo principal desta pesquisa é conhecer o Modelo de Desenvolvimento do Material Didático em EaD adotado nas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil com base no modelo pedagógico proposto por Behar (2009) e de desenvolvimento de design instrucional desenvolvido por Filatro (2008), face ao desafio de manter as equipes motivadas e atualizadas em relação aos novos produtos, serviços e conhecimentos necessários para a sustentabilidade empresarial.

A pesquisa proposta tem como base a abordagem qualitativa, a partir de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, com disponibilização de pesquisa por questionário online para os coordenadores/gestores das universidades corporativas definidas para preenchimento.

Buscamos conhecer a evolução ocorrida no processo de educação corporativa, da universidade corporativa e do material didático em EaD, desafios e oportunidades.

A pesquisa procura, além colaborar no desenvolvimento da Educação Corporativa e da Universidade Corporativa e do desenvolvimento do material didático sob em EaD, permitir que haja uma maior reflexão quanto a importância deste material como facilitador do processo de aprendizagem. A principal cooperação deste trabalho está na ampliação do debate que deve ocorrer quando da tomada de decisão quanto ao material a ser disponibilizado considerando as questões que envolvem a qualidade dos cursos, objetivos a serem alcançados, estímulo a continuidade da busca do conhecimento e crescimento pessoal e profissional.

**Palavras-chaves:** Educação distancia; Universidade Corporativa; Material didático em EaD; Ensino Superior.

## ABSTRACT

The change that occurred from the use of computer and communication technologies significantly altered the model that existed so far in the teaching-learning process and knowledge management from the greater use of EaD as a new learning model, by changing the format by which the study began to be done – of books, handouts and notebooks for websites, blogs and search on links and hyperlink's from the internet. The main objective of this research is to know the Model of Development of Didactic Material in EaD adopted in Corporate Universities in state companies in Brazil based on the pedagogical model proposed by Behar (2009) and development of instructional design developed by Filatro (2008), in view of the challenge of keeping teams motivated and updated in relation to new products, services and knowledge necessary for business sustainability.

The proposed research is based on the qualitative approach, based on bibliographic research on the subject, with availability of research by online questionnaire to the coordinators / managers of corporate universities defined for completion.

We seek to know the evolution that has occurred in the process of corporate education, the corporate university and the teaching material in EaD, challenges and opportunities.

The research seeks, in addition to collaborating in the development of Corporate Education and the Corporate University and the development of didactic material under AE, to allow there to be a greater reflection on the importance of this material as a facilitator of the learning process. The main cooperation of this work is in the expansion of the debate that should take place when making decisions regarding the material to be made available considering the issues that involve the quality of the courses, objectives to be achieved, encouraging the continuity of the search for knowledge and personal and professional growth.

**Keywords:** Distance education; Corporate University; Teaching material in EaD; Higher education.

## Dedicatória

*A minha família:*

*Andreia, esposa, companheira, amiga, incentivadora e professora pelas longas conversas em relação ao trabalho, ao curso e aos novos sonhos que planejamos juntos;*

*Lídia e Lucas, meus filhos e inspiração para continuar os estudos, pela compreensão das minhas ausências, não só na elaboração do trabalho, mas durante todo o curso;*

*Cheim e Gina (falecidos), meus pais, que não mediram esforços para educar seus filhos, apesar de todas as dificuldades e limitações da época;*

*Gustavo e Roberto, meus irmãos, longe pela distância, mas sempre perto em pensamentos e no coração;*

*Iara, Silvia, Edson, Rita, Cláudia e Soraya, amigos de todas as horas, sempre presentes em todos os momentos.*

*“A Tecnologia continua a avançar em velocidade vertiginosa, levando a transformação do pensamento sobre como aprendemos e forçando a revisão do pensamento sobre como ensinamos”*

*Michael G. Moore e Greg Kearsley*

*“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.”*

*Jean Piaget*

## Índice

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Motivação para o Estudo</b> .....	14
<b>1.2 Desenvolvendo o tema</b> .....	15
<b>1.3 Objeto do Estudo</b> .....	21
<b>1.4 Questões a serem investigadas</b> .....	22
<b>1.5 Objetivos a serem atingidos</b> .....	23
<b>1.6 Limites da Investigação</b> .....	23
<b>1.7 Metodologia</b> .....	23
<b>1.8 Organização da Dissertação</b> .....	24
<b>Parte I - Revisão da Literatura/ Enquadramento Teórico</b> .....	25
<b>Capítulo II – Universidade Corporativa e o desenvolvimento do material didático em EaD</b> .....	26
<b>2.1 Educação Corporativa e Educação Corporativa em Rede</b> .....	27
<b>2.1.1 Educação Corporativa</b> .....	30
<b>2.1.2 Educação Corporativa em Rede</b> .....	33
<b>2.1.3 Educação Corporativa no Brasil</b> .....	34
<b>2.2 Universidade Corporativa e Universidade Corporativa em Rede</b> .....	35
<b>2.2.1 Universidade Corporativa</b> .....	36
<b>2.2.2 Universidade Corporativa em Rede</b> .....	42
<b>2.3 Aprendizado Organizacional e Gestão do Conhecimento</b> .....	43
<b>2.4 Gestão da Educação em EaD</b> .....	50
<b>2.5 Desenvolvimento do Material Didático em EaD</b> .....	54
<b>2.6 Contexto histórico da educação a distância</b> .....	60
<b>2.7 Modelos Pedagógicos em EaD</b> .....	61
<b>2.8 Modelos de Design para Desenvolvimento de Material Didático</b> .....	65
<b>Parte II - Estudo Empírico</b> .....	69
<b>Capítulo III – Metodologia da Pesquisa</b> .....	70
<b>3.1 Breve revisão sobre o tema</b> .....	70
<b>3.2 Objetivos e Hipóteses</b> .....	71

3.3 Metodologia .....	72
3.4 Estudo Caso Múltiplo – Justificativas para escolha .....	75
3.5 População alvo e amostras .....	77
3.6 Instrumentos para a coleta de dados .....	78
3.7 Amplitude da Pesquisa .....	80
3.8 Procedimentos para a recolha de dados .....	81
Capítulo IV – Análise dos Resultados .....	84
4.1 Cenário das Empresas Estatais em relação a Universidade Corporativa .....	84
4.2. Histórico da Criação das Universidades corporativas das EE pesquisadas .....	86
4.3 Apresentação dos resultados das pesquisas .....	87
4.4 – Análise resultados .....	87
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	92
Capítulo V – Discussão dos Resultados .....	93
5.1 Discussão dos Resultados .....	93
5.2 Contribuição deste estudo e limitações .....	95
CONCLUSÃO .....	97
Bibliografia .....	100
Apêndice A .....	108

## **ÍNDICE DE TABELAS e GRAFICOS**

Gráfico 1.1 – Modalidade de Cursos oferecidos Pelas Instituições .....	16
Gráfico 1.2 - Quantidade de cursos oferecidos em Ead - 2017-2018 .....	17
Gráfico 1.3 - Oferta de cursos livres corporativos - a partir de 2016. ....	18
Gráfico 1.4 – Matrículas em cursos a distância no Brasil – por modalidade.....	18
Gráfico 4.5 – Área de atuação as empresas estatais .....	85

## **INDICE DE QUADROS**

Quadro 2.1 - Do T& d para UC .....	39
Quadro 2.2 – Mudança Conceito UC .....	49
Quadro 2.3 – Mudança Paradigma Treinamento para Aprendizagem.....	49
Quadro 2.4 – Fases e práticas a serem desenvolvidas – Modelo ADDIE x DIC.....	68
Quadro 3.5 – Modalidades de Estudo de Caso .....	76
Quadro 3.6 – Modelos de Coleta de Dados .....	79
Quadro 4.7 – Quantitativo de funcionários por EE pesquisada .....	84
Quadro 4.8 – Resultados Financeiros – Empresas Estatais.....	85

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - O Conceito de Competência .....	28
Figura 2.2 - Educação Corporativa: articulando os conceitos de Competência, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.....	29
Figura 2.3 - Tendências Educação Corporativa no Brasil.....	29
Figura 2.4 – Processo produtivo e Modelo Pedagógico .....	32
Figura 2.5 - Evolução da Universidade Corporativa .....	42
Figura 2.6 – Princípios da Administração Científica.....	45
Figura 2.7 – Educação e Produção do Conhecimento .....	47
Figura 2.8 - Modelos Pedagógicos de Educação a Distância.....	57
Figura 2.9 – Evolução do ensino a distância.....	60
Figura 2.10 – Fases do processo de Design Instrucional no DIC.....	68
Figura 3.11 - Processo de Elaboração de Sistemas de Instrução - Base ISD.....	70

## **Lista de Siglas**

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

AEC – Associação Educação Corporativa

AIM - Articuled Instructional Media Project Projeto de Média de Instrução Articulada

AP – Arquitetura Pedagógica

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

DI – Design Instrucional

DIC – Design Instrucional Contextualizado

EC – Educação Corporativa

ECR – Educação Corporativa em Rede

EaD – Ensino a Distância

IES – Instituição de Ensino Superior

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

PIM – Polo Industrial de Manaus

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UC – Universidade Corporativa

UCR – Universidade Corporativa em Rede

WWW – World Wide Web

# **INTRODUÇÃO**

# Capítulo I – Introdução

## 1.1 Motivação para o Estudo

O tema escolhido para a elaboração da dissertação é “Gestão em EaD: Desenvolvimento de Material Didático de cursos em EaD em Universidade Corporativa” surgiu a partir da minha formação profissional – administração de empresa com especialização em comércio exterior - da vivência no processo de gestão e da atuação por um breve período como professor numa instituição de ensino superior particular, utilizando como recurso no processo de ensino-aprendizagem uma plataforma de ensino a distância para desenvolvimento de algumas atividades acadêmicas. Esta experiência permitiu perceber a dificuldade existente no processo de formatação de material para os alunos, havendo necessidade de uma melhor compreensão e conhecimento do processo de desenvolvimento de material didático para Ensino a Distância (EaD)

O processo de utilização das novas tecnologias de informática e comunicação transformaram de forma significativa os processos de ensino-aprendizagem, modificando a maneira como o conhecimento é gerado, disponibilizado e compartilhado, ocasionando também alteração no modelo de criação e desenvolvimento do material didático em função das tecnologias e mídias existentes, tornando necessário que as instituições desenvolvem estratégias eficientes e eficazes em relação ao desenvolvimento do conteúdo e do conhecimento a ser gerado. (Silva, 2013)

Em que pese o pouco tempo de atuação na área de educação, como administrador e durante período significativo da minha vida profissional atuando em funções gerenciais, a necessidade constante de atualização na área tanto do ponto de vista pessoal como para os colaboradores sob nossa responsabilidade fizeram com que houvesse a busca por novas formas de treinamento e de gestão de conhecimento permitindo a continuidade da execução dos processos organizacionais e manutenção das competências necessárias ao desenvolvimento e melhoria dos mesmos.

Com esta visão e ciente de que a educação a distância é um modelo de ensino que se estabeleceu de forma definitiva, a partir da flexibilização e da adequação as nossas necessidades, iniciamos o curso de Mestrado em Pedagogia do eLearning na Universidade Aberta em Portugal.

Com o desenvolvimento do curso, o conhecimento adquirido e o processo de consolidação da visão sobre o ensino a distância - suas possibilidades, dificuldades a serem superadas, necessidade de desenvolvimento e aceitação de novos modelos de ensino-aprendizagem em relação ao ensino a distância, definimos o tema a ser pesquisado, com o objetivo de utilizar a compreensão e entendimento adquirido no Mestrado de Pedagogia em E-learning sobre o assunto, em Administração de Empresas e no período que atuamos na docência em uma universidade privada, de forma a identificar como são desenvolvidos, qual o modelo de design utilizado, os profissionais envolvidos e o modelo pedagógico utilizado no processo de desenvolvimento de material didático para cursos em EaD em Universidade Corporativa (UC).

Procura-se através deste estudo ampliar o conhecimento teórico-prático sobre o processo de gestão do desenvolvimento de material didático em cursos de EaD em um sistema de educação corporativo.

## **1.2 Desenvolvendo o tema**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) causaram um impacto significativo no processo de transformação da educação, notadamente na Educação a Distância, a partir do entendimento que o ciberespaço permite mudanças na forma de raciocínio e de conhecimento, com a disponibilização em rede de forma compartilhada, através da reprodução, transferência ou da produção de conhecimento, permitindo, dessa forma, que a inteligência pessoal e coletiva das pessoas seja ampliada. (Levy, 1999)

O EaD é utilizado de forma mais intensa no processo de aprendizagem de adultos, como forma de disseminar o conhecimento respeitando as individualidades e procurando manter a motivação e o interesse no desenvolvimento do curso, que foi ampliado, com as novas TIC's, permitindo a que o processo de ensino-aprendizagem utilize textos, vídeos, multimídias, hipertextos online, por exemplo, além da navegação aleatória e não linear, sendo necessário um planejamento antecipado do material didático a ser utilizado bem como a definição da forma como o conteúdo será trabalhado, em que contexto e qual o modelo e/ou prática pedagógica será utilizado, pois o material didático passará a ser o elemento mediador entre o aprendentes e o conteúdo que irá ajudar na construção do conhecimento de modo interativo, devendo portanto motivar o aprendente a novas

descobertas e a exploração do conteúdo. (Alarcon & Spanhol, 2017; Falkembach, 2005; Grossi et al., 2017; Silva, 2013)

A promoção de um curso em EaD (em uma universidade pública, privada ou corporativa) demanda a necessidade de um planejamento prévio, ou seja, precisa que seja feito a partir de um modelo de gestão definido, com base em diferentes metodologias e modelos pedagógicos, para alcançar os objetivos propostos no desenvolvimento do curso.

A Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED) realizou em 2018 o Censo EAD.BR, para conhecer a situação do ensino a distância no Brasil, com alguns resultados que ajudam a entender a importância do material didático em EaD, mais especificamente nas universidades corporativas:

a. Das 204 instituições que responderam a pesquisa, a maioria oferece cursos presenciais, conforme é demonstrado no Gráfico 1.1:

**GRÁFICO 1.1 – MODALIDADE DE CURSOS OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES**

**Gráfico 2.10 - Modalidades de cursos oferecidas pelas instituições formadoras**



Fonte: ABED. (2019). CENSO EAD.BR : relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018 [livro eletrônico]. In Intersaberes (Ed.), & C. Rosa (Trans.), *Censo EAD.BR 2018* (1ª). Editora Intersaberes. [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf)

2. Fazendo um recorte no gráfico, há 59 cursos livres corporativos<sup>1</sup> que são oferecidos pelas entidades corporativas que foram selecionadas com base em projetos de

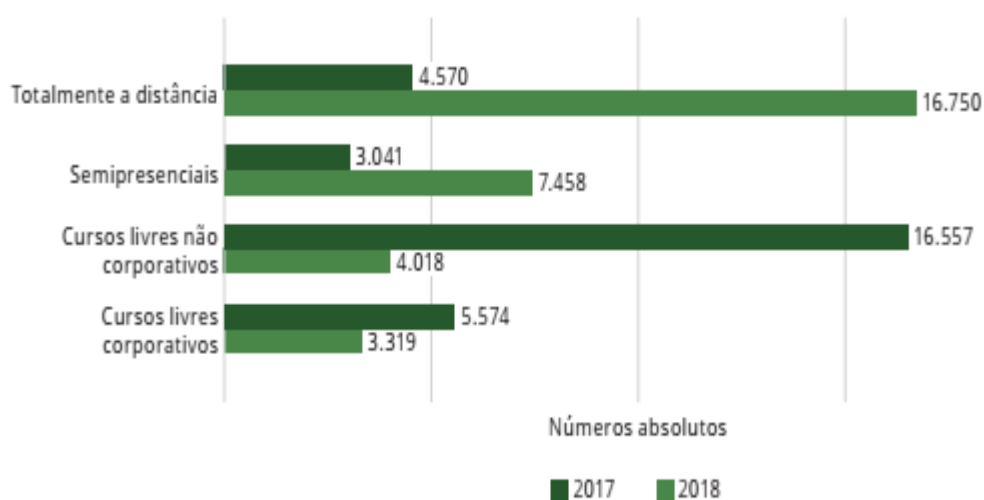
<sup>1</sup> A pesquisa realizada pela ABED adotou a seguinte definição para Educação Corporativa ao efetuar a pesquisa: “Cursos livres corporativos: cursos a distância não regulamentados por órgão educacional, elaborados para atender as necessidades de capacitação de funcionários de organizações ou de seus clientes.” Fonte: (ABED, 2019)

educação corporativa a distância disponibilizada reconhecida, a partir de uma lista organizada pela extinto Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) por associações de classe tais como Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC) e Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH);

3. Houve um crescimento de 68% de cursos oferecidos do ano de 2017 para o ano de 2018 pelas UC, distribuídos conforme o Gráfico 1.2:

**GRÁFICO 1.2 - QUANTIDADE DE CURSOS OFERECIDOS EM EAD - 2017-2018**

**Gráfico 4.1 - Quantidade de cursos oferecidos em EAD no Brasil em 2017 e 2018**

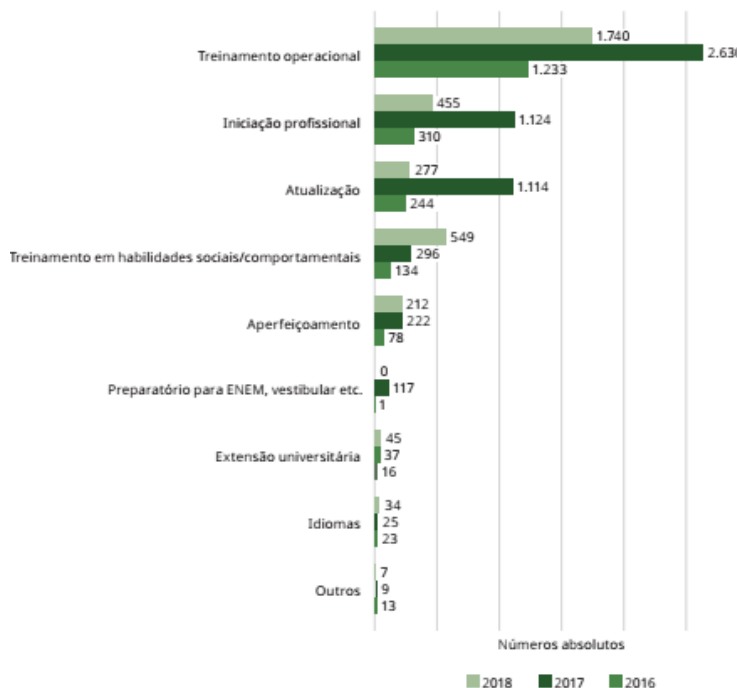


Fonte: ABED. (2019). CENSO EAD.BR : relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018 [livro eletrônico]. In Intersaberes (Ed.), & C. Rosa (Trans.), *Censo EAD.BR 2018* (1ª). Editora Intersaberes. [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf)

4. A oferta de cursos livres corporativo, conforme o gráfico abaixo, está assim distribuída, com destaque para os cursos em treinamento operacional, iniciação profissional e atualização. Há um forte incremento do ano de 2016 para 2017 nos três cursos citados e com tendência de estabilidade em 2018, conforme Gráfico 1.3:

### GRÁFICO 1.3 - OFERTA DE CURSOS LIVRES CORPORATIVOS - A PARTIR DE 2016

Gráfico 4.6 - Oferta de cursos livres corporativos desde 2016

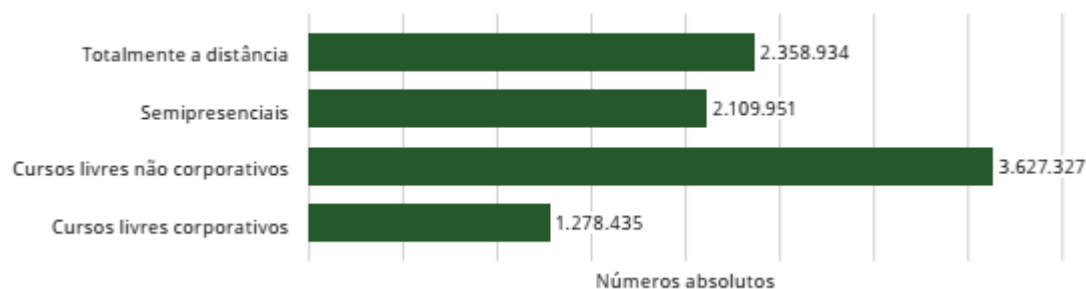


Fonte: ABED. (2019). CENSO EAD.BR : relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018 [livro eletrônico]. In Intersaberes (Ed.), & C. Rosa (Trans.), *Censo EAD.BR 2018 (1ª)*. Editora Intersaberes. [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf)

5. Em relação a quantidade de matrículas por modalidade de curso, os mesmos constam no Gráfico 1.4. Destaque para a quantidade de matrículas para os cursos livres não corporativos.

### GRÁFICO 1.4 – MATRÍCULAS EM CURSOS A DISTÂNCIA NO BRASIL – POR MODALIDADE

Gráfico 4.8 - Matrículas em cursos a distância no Brasil, por modalidade



Fonte: ABED. (2019). CENSO EAD.BR : relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018 [livro eletrônico]. In Intersaberes (Ed.), & C. Rosa (Trans.), *Censo EAD.BR 2018 (1ª)*. Editora Intersaberes. [http://abed.org.br/arquivos/CENSO\\_DIGITAL\\_EAD\\_2018\\_PORTUGUES.pdf](http://abed.org.br/arquivos/CENSO_DIGITAL_EAD_2018_PORTUGUES.pdf)

O acréscimo de cursos – conforme Gráfico 1.2 - Quantidade de cursos oferecidos em Ead - 2017-2018 - e a quantidade de alunos matriculados - Gráfico 1.4 – Matrículas em cursos a distância no Brasil – por modalidade - demonstram a importância do material didático no âmbito da educação corporativa, a partir do papel estratégico representado pela UC na estrutura organizacional, como fonte de vantagem competitiva sustentável, pois informação, conhecimento e aprendizado passam a ser considerados como fundamentais para o desempenho das organizações como forma de atingir um dos objetivos principais do sistema que é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para as empresas fortalecendo a instituição como uma fonte de aprendizado permanente. (Carvalho, 2014; Eboli, 2004; Meister, 1999)

O crescimento contínuo dos cursos em universidades corporativas – tanto do ponto de vista do desenvolvimento dos funcionários quanto pela disponibilização de material didático para clientes, fornecedores e comunidade justifica a importância da avaliação do desenvolvimento do material didático em EaD neste tipo de organização, pois a ausência de docentes e/ou tutores no processo de ensino-aprendizagem faz com os recursos disponibilizados sejam o suporte para que o funcionário melhore o seu desempenho a partir das competências a serem desenvolvidas – tanto pessoais como organizacionais.

Para entender a atuação da UC e de instituições de ensino superior foi realizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM)<sup>2</sup>, pesquisa junto a 26 empresas e 6 instituições de ensino superior, sendo que das 26 empresas, 9 possuíam Universidades Corporativas e 17 ainda permaneciam com os setores de T &D. (Silva, 2009)

As conclusões a respeito da pesquisa junto as instituições de ensino superior estão abaixo indicadas, tendo como base o trabalho desenvolvido por Robson Santos da Silva (2009, p. 230):

1. Com exceção das instituições que se dedicam à formação específica de pedagogos empresariais, observou-se que os currículos não estão preparados para formar profissional em condições de atuar no setor corporativo.

---

<sup>2</sup> O Polo Industrial de Manaus faz parte da Zona Franca de Manaus (ZFM) que foi criada através da Lei nº 3.173 de 06 de junho de 1957 e é um modelo de desenvolvimento implantado pelo Governo Brasileiro para viabilizar a base econômica da região e possui três polos: o comercial, o industrial e o agropecuário. Fonte: [http://www.suframa.gov.br/zfm\\_historia.cfm](http://www.suframa.gov.br/zfm_historia.cfm)

2. Os coordenadores de cursos, embora saibam da importância da formação do profissional em condições de atuar na educação corporativa, ainda não desenvolvem ou proporcionam condições para que ela aconteça efetivamente.

3. As Instituições de Ensino Superior (IES) ainda não se aproximaram das empresas para suprir suas necessidades ou facilitar o acesso de seus alunos ao mercado de trabalho.

Quanto as conclusões a respeito das empresas, os resultados mostraram que:

a. Apesar da aceitação das UCs por parte dos colaboradores, muitas são as dificuldades encontradas, com destaque para: a. falta de conhecimento escolar mínimo para a qualificação, levando a empresa a ter de, em primeiro lugar, investir em formação básica, ou mesmo alfabetização; b. falta de contato e conhecimento das novas tecnologias; e, c. rotatividade bastante acentuada;

b. Muitos dos programas educacionais ainda são centralizados nas sedes, o que torna pouco flexíveis as decisões sobre quem, quando e onde educar;

c. O conceito de *treinamento* ainda possui forte conotação, o que diminui as possibilidades de trabalhos em que prevaleçam as ações educacionais efetivas e duradouras;

d. As necessidades básicas dos colaboradores ainda não são plenamente atendidas, o que dificulta a adoção de ações mais elaboradas;

e. Apesar do aumento sentido nos últimos anos, continua pequeno o número de educadores realmente preparados para trabalhar na educação corporativa.

A importância do estudo do tema pode ser medido também a partir de pesquisa efetuada por Spada e Forte (2017) sobre os cenários prospectivos para as Universidades Corporativas em 2030.

No resultado apresentado, com base em uma série de eventos considerados (36) para a construção de cenários para a Educação Corporativa e trabalhados estatisticamente, apenas uma das ocorrências pesquisada foi considerado pessimista por parte dos entrevistados – **maior competição das universidades corporativas com as universidades tradicionais.** (grifo nosso)

De acordo com Spada e Forte (2017, p. 199), os eventos: 1. o desenvolvimento de lideranças das empresas; 2. uso de tecnologia mobile no aprendizado; e, 3. o aumento do Ensino a Distância aparecem, entre outras variáveis, como as mais favoráveis para as Universidades Corporativas brasileiras, compondo um cenário otimista, ou seja, com média ou alta probabilidade de virem a ocorrer.

A partir da análise dos resultados da pesquisa efetuadas por Spada e Forte (2017), fica evidente que a gestão e o desenvolvimento do material didático para o ensino em EaD necessita ser feito de forma sistêmica, possuir projetos e ações pedagógicas bem definidos e metodologias atraentes, além de plataformas e materiais que tornem o processo de aprendizagem atraente tanto para alunos quanto para os profissionais que desenvolveram as atividades de ensino e aprendizagem. (Branco et al., 2016) (Moran in Branco et Al, 2016)

### **1.3 Objeto do Estudo**

A gestão do e o desenvolvimento do material didático tem sido objeto de estudos e publicações de artigos e livros contendo as várias visões sobre os modelos de desenvolvimento do material propostas e de gestão bem como sobre o Design Instrucional (DI) que deve ser adotado, assunto que iremos abordar no Capítulo II.

As pesquisas efetuadas demonstraram que em relação as UC, são poucos os livros ou estudos que tratam do processo de gestão do desenvolvimento do material didático, sendo tais pesquisas feitas basicamente em instituições de ensino público de nível superior, não havendo trabalho desenvolvido em relação as instituições privadas de nível superior ou nas UC.

Desta forma, verificou-se a necessidade de buscar as informações e referenciais sobre a gestão da EaD e do desenvolvimento do material didático em universidades corporativas, como forma de ampliar a bibliografia e os estudos sobre o tema.

Do ponto de vista da organização, a evolução e crescimento do modelo de universidade corporativa está ligado ao processo de desenvolvimento de recursos humanos, que busca a transformação de competências individuais para melhorar o desenvolvimento coletivo e com isto atingir a missão definida pela organização. (Sobral & Peci, 2008a)

Esta transformação de competências individuais e empresariais, tratadas no Capítulo II, deve ser sustentado pelo material didático desenvolvido para os cursos e projetos educacionais definidos pela organização, mais especificamente o material em EaD.

Assim, o objeto principal desta pesquisa é o de conhecer o Modelo de Gestão para o Desenvolvimento do Material Didático em EaD que é adotado nas Universidade Corporativa nas empresas estatais no Brasil.

#### **1.4 Questões de investigação**

Através desta pesquisa, procurou-se estabelecer o momento atual no qual as universidades corporativas estão inseridas e a partir destes dados investigar o modelo de gestão adotado no desenvolvimento do material didático em EaD.

Esta dissertação propõe-se responder à seguinte questão:

“Qual o modelo de gestão para o desenvolvimento de material didático em EaD é utilizado pelas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil?”

O objetivo deste estudo de caso é conhecer e entender como ocorre o processo de gestão do Desenvolvimento do Material Didático em EaD nas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil que possuem em sua estrutura uma UC a partir da definição de modelo pedagógico proposto por Behar e de desenvolvimento de DI proposto por Filatro e que serão exploradas no Capítulo II. (Behar, 2009a; Filatro, 2010)

As questões e hipóteses surgidas e que sustentam a investigação proposta foram assim estabelecidas:

1. Qual o modelo de gestão adotado nas Universidades Corporativas?
2. Qual é a estrutura organizacional é adotada pelas Universidades Corporativas para o desenvolvimento do material didático?
3. Como são ajustados os processos de suporte para o desenvolvimento do material didático em EaD, para cumprir os prazos e atingir os objetivos definidos para o desenvolvimento do material didático?
4. Como o material didático e os processos de suporte da Universidade Corporativa são avaliados e revistos a partir da avaliação feita pelos alunos e áreas estratégicas da empresa?

### **1.5 Objetivos a serem atingidos**

Após a definição do tema, deve-se buscar definir os objetivos e as hipóteses da pesquisa, com base em alguns fatores, conforme Appolinário (2011, p. 76): o tempo e os recursos disponíveis para a realização da pesquisa, a experiência do pesquisador, as necessidades do programa de pesquisa ao qual o pesquisador estará vinculado entre outros. (Appolinário, 2011)

Para Freixo (2009, p. 164) “o objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação” e que, portanto, indica o que o investigador tem intenção de fazer durante o estudo.

De acordo com esta visão, os objetivos propostos são:

1. Analisar o desenvolvimento da Universidade Corporativa a partir da criação e das transformações ocorridas na evolução do processo de gestão da administração;
2. Conhecer e analisar como ocorre o processo de gestão no desenvolvimento do material didático em EaD em universidade corporativa;
- 3.. Avaliar qual o principal modelo pedagógico é utilizado no desenvolvimento de material didático em EaD nas Universidades Corporativas;
4. Identificar qual é o modelo de Design Instrucional é utilizado pelas Universidades Corporativas para desenvolvimento do material didático.

### **1.6 Limites da Investigação**

A pesquisa não irá abordar aspetos relativos a tecnologias utilizadas, métricas definidas para avaliação das metas e objetivos a serem alcançados.

Outra limitação importante a ser considerada refere-se ao tamanho da amostra, visto não haver informação confiável sobre quantidade de universidades corporativas existentes no país.

### **1.7 Metodologia**

A metodologia definida para o desenvolvimento da pesquisa científica proposta será feita com base em uma abordagem qualitativa com a interpretação dos dados feitas através da análise de conteúdo.

A pesquisa a ser aplicada será exploratória, pois busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo sido definido como estratégia para desenvolvimento do trabalho o estudo de caso, mais especificamente, estudo de caso múltiplos.

As informações referentes ao quantitativo de universidades pesquisadas, coleta e análise de dados e outras informações relativas ao desenvolvimento da investigação serão explicitadas nos Capítulos III e IV.

### **1.8 Organização da Dissertação**

Para melhor entendimento, este trabalho foi desenvolvido em 5 capítulos.

No Capítulo I, consta a Introdução do trabalho, onde é feito um breve resumo do tema a ser desenvolvido, os motivos que nos levaram a escolher o tema da pesquisa, bem como o objeto, questões a serem investigadas, a metodologia e a forma de apresentação da dissertação.

O Capítulo II contém o desenvolvimento do enquadramento teórico do tema, com uma breve resenha histórica da Educação Corporativa de forma geral e especificamente no Brasil. Também destacamos a Gestão do Conhecimento, a Gestão da Educação em EaD, os modelos pedagógicos que embasam o EaD e o desenvolvimento do material didático demonstrando a ligação existente entre estes assuntos e a importância dos mesmos numa UC, apesar da especificidade das organizações.

No Capítulo III apresentamos a Metodologia da Pesquisa, desenvolvemos as justificativas dos objetivos e hipótese a serem estudadas, a metodologia da pesquisa, os instrumentos, sujeitos e participantes e efetuamos as análises dos dados recolhidos.

No Capítulo IV fazemos uma análise dos dados e os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada, com as observações, justificativas.

E no Capítulo V apresentamos um resumo final do trabalho a partir das análises e interpretações com base nos referenciais teóricos pesquisados e que deram sustentação ao desenvolvimento do trabalho, recomendações e estudos a serem desenvolvidos.

## **Parte I - Revisão da Literatura/ Enquadramento Teórico**

## Capítulo II – Universidade Corporativa e o desenvolvimento do material didático em EaD

Para que haja o correto entendimento em relação ao assunto e para o desenvolvimento da pesquisa é necessário que seja feita um estudo da literatura existente em relação as definições, conceitos, estudos sobre o tema.

Desta forma, pesquisamos as bases de dados científicas Redalyc, CAPES, BASE, IBTD, b\_On, Dialnet, ERIC, SCIELO, Academia.edu e os buscadores Google Acadêmico e Microsoft Acadêmico, com as expressões “Desenvolvimento Material Didático em EaD”, “Universidade Corporativa”; “Desenvolvimento do Material Didático em EaD” e “Universidade Corporativa e o Desenvolvimento do Material Didático em EaD” e restringimos a pesquisas para artigos, livros e teses em português em revistas científicas e/ou apresentadas em seminários, congressos, disponibilizadas ou não em repositórios de instituições de nível superior (pública ou privada), sem corte temporal visto que a quantidade material produzido sobre a pesquisa ser relevante mas ainda restrita pois o assunto ainda esta em desenvolvimento junto a comunidade acadêmica.

Os estudos sobre Universidade Corporativa obtiveram um forte impulso a partir do final dos anos 80, com base nas pesquisas feitas por Jane Meister sobre o desenvolvimento destas estruturas nas organizações nos Estados Unidos. No Brasil este estudo teve seu início a partir da investigação efetuada pela Professora Marisa Eboli, com base no projeto desenvolvido pela revista *Você S/A*<sup>3</sup> que demonstravam que as empresas com os funcionários mais satisfeitos possuíam um forte processo de desenvolvimento de pessoas com base na educação corporativa. (Eboli, 2004)

Ressalte-se que no decorrer deste trabalho os termos UC e EC serão tratados de forma distinta não sendo equivalentes ou iguais.

Quanto ao desenvolvimento do material didático, utilizamos como base para análise e definições os estudos já existentes em relação as instituições de ensino superior,

---

<sup>3</sup> A Revista *Você S/A* é uma publicação da Editora Abril. Anualmente, a pesquisa efetua pesquisa para escolher as melhores empresas a partir de vários indicadores e critérios de participação, sendo um deles a quantidade de horas de treinamento ano por empregado. Fonte: <https://vocesa.abril.com.br/especiais/como-participar-das-pesquisas-das-melhores-empresas-para-trabalhar-2020/>

ressaltando que a maioria destes estudos avaliam as instituições públicas – federais e estaduais.

Assim, adotamos como estrutura para o desenvolvimento deste capítulo, em primeiro lugar, apresentar os conceitos e definições adotados em relação a UC, a EC e ao material didático em EaD, um breve histórico sobre o desenvolvimento das universidades corporativas e sobre o EaD.

Tratamos também como ocorreu o processo de transferência dos antigos Centro de Tratamento & Desenvolvimento (T&D) para um modelo de UC e sua evolução para Universidade Corporativa em Rede (UCR) e a importância do desenvolvimento do material didático para a consolidação da estrutura da educação corporativa nas organizações.

O Ministério da Educação possui estrutura para acompanhamento da educação a distância – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão – SECAD – que assumiu as atividades da Secretaria de Educação a Distância, mas não foi possível localizar link para o assunto. (Fonte: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-continuada-alfabetizacao-diversidade-e-inclusao/programas-e-acoas>)

## **2.1 Educação Corporativa e Educação Corporativa em Rede**

Para entender o processo de evolução ocorrida nas organizações em relação aos processos educacionais, é necessário distinguir o atual modelo da educação corporativa e o modelo de educação corporativa em rede.

O conceito que será utilizado no decorrer deste trabalho em relação a educação corporativa é o proposto por Meister (1999) conforme Silva et al (2016, p. 3):

“A Educação Corporativa pode de ser entendida como um conjunto de práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, capazes de possibilitar maior entrosamento co capital intelectual de uma organização”.

É importante destacar que a Educação Corporativa tem como elemento representativo, hoje, no âmbito corporativo, a Universidade Corporativa. (Silva et al., 2017)

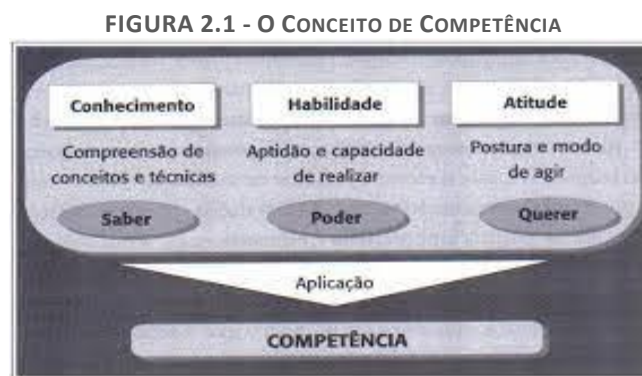
O marco inicial da Educação Corporativa EC), conforme Taparanoff (2004, p. 17) e Meister (1999, p. XXVII) é a criação pela General Eletric em Crotonville – em 1955 – de uma UC.

O sistema de educação corporativo, mais especificamente no Brasil, tem como base as empresas privadas, as públicas e as pesquisas desenvolvidas nos meios acadêmicos (universidades, institutos, etc...). (Eboli, 2004)

O processo de desenvolvimento da educação corporativa ocorre a partir conexão existente entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências, sendo que a competência possui de três fatores, conforme Parry (1996) citado por Eboli (2004, p.52):

- a. **Conhecimento** – compreensão de conceitos e técnicas, o saber fazer;
- b. **Habilidade** – aptidão e capacidade de realizar, com base na experiência e aprimoramento contínuo, poder fazer;
- c. **Atitudes** – comportamento adotado pelas pessoas a partir dos fatos, objetos e interações que ocorrem no ambiente onde está inserido, querer fazer.

Reunindo os conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem, teríamos o seguinte modelo de educação corporativa, conforme FIGURA 2.1 a seguir:



Fonte: Eboli, M. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades* (E. Gente (ed.); 1ª Edição). Editora Gente. p. 53

Para que o sistema de educação corporativa atenda aos objetivos a que se propôs, necessita se integrador e articulados dos conceitos acima desenvolvidos e estão graficamente representados na figura 2.2 abaixo:

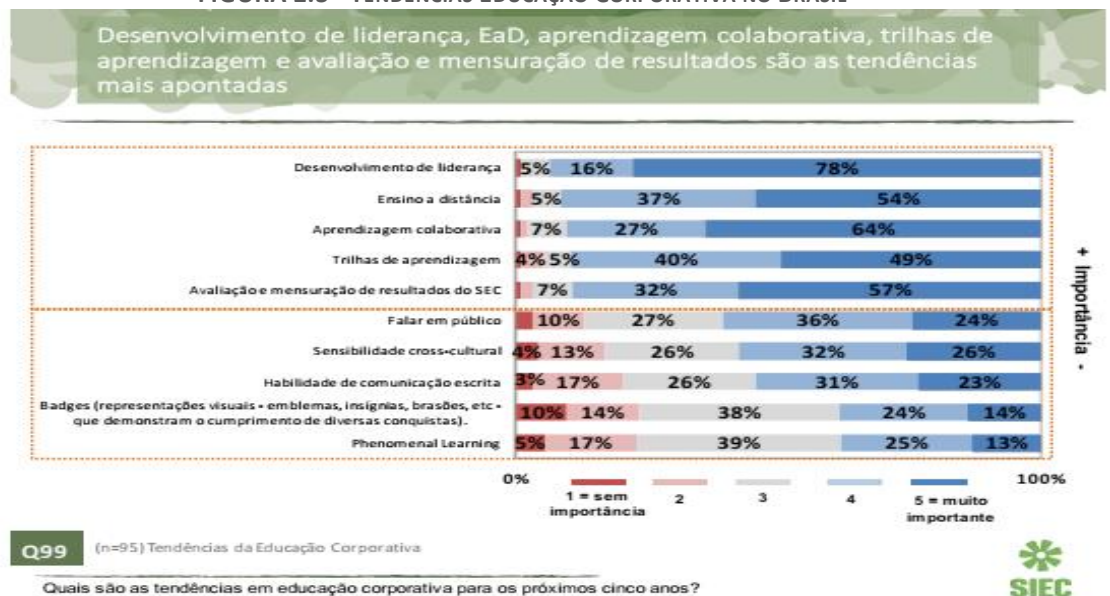
FIGURA 2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ARTICULANDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA, GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM



Fonte: Eboli, M. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades* (E. Gente (ed.); 1ª Edição). Editora Gente. p. 53

Ao analisarmos a integração entre os conceitos de conhecimento, habilidade e atitudes com a evolução ocorrida no desenvolvimento das tecnologias educacionais, devemos procurar entender qual a tendência da educação corporativa no Brasil, tendo em vista que foi pesquisado em 2015 pela Professora Marisa Eboli e que apresentou o seguinte resultado, Figura 2.3 apresentada a seguir:

FIGURA 2.3 - TENDÊNCIAS EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL



Fonte: [http://www.abed.org.br/arquivos/Dia\\_Nacional\\_EaD\\_2015\\_Marisa\\_Eboli.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/Dia_Nacional_EaD_2015_Marisa_Eboli.pdf) - acesso em

15/04/2022

Ao analisarmos as respostas, a uma tendência de manutenção e maior utilização das tecnologias, conforme pode ser observado nos itens ensino a distância, aprendizagem colaborativa e trilhas de aprendizagem destacados na figura acima.

Como forma de atender as tendências consolidadas, o processo de desenvolvimento do material didático com base nas inovações do material didático para a educação a distância torna-se de fundamental importância, pois gerenciar competências, aqui incluídas as digitais, pela utilização de tecnologias de informação.... Como ambientes virtuais de aprendizagem, fóruns de discussão, videoconferências entre outros.

A educação corporativa tende a utilizar realidade virtual, gamificação, armazenagem em nuvens e mobile learning, entre outras tecnologias, conforme pesquisa feita com empresas norte-americanas. (fonte: <https://conducere.com.br/tendencia-para-educacao-corporativa/>)

Ou seja, desenvolver material didático adequado aos meios que serão utilizados pela educação corporativa para aprendizagem sistêmica, que possa permitir uma avaliação dos resultados alcançado com base na estratégia definida pela organização continuará sendo um dos principais desafios a serem enfrentados pelas UC, pois será esta estrutura a responsável por cumprir os objetivos propostos no modelo de educação corporativa demonstrado na figura 2.1.

### **2.1.1 Educação Corporativa**

O modelo de desenvolvimento de pessoas no âmbito empresarial tem se alterado de forma significativa no decorrer do tempo, conforme as teorias de administração foram se adaptando as exigências e expectativas dos clientes, evolui também o modelo de gestão de pessoas.

Este processo de está em consonância com a evolução e as mudanças que estão ocorrendo no mundo, de forma cada vez mais rápida, com uma intensidade cada vez maior, com necessidade as organizações se adaptarem de forma rápida, a partir de um modelo de gerenciamento do processo de *mudança organizacional*, cujo conceito a ser utilizado foi o desenvolvido por Gareth (2010, p. 223): “processo pelo qual as organizações mudam o seu estado presente para algum estado futuro desejado a fim de aumentar sua eficácia.”

A importância de entender o conceito e considerá-lo em conjunto com o desenvolvimento das pessoas se justifica pelo impacto causado em todos os níveis da organização, com foco principal na área de recursos humanos, a partir dos processos que estruturam a área: recrutamento, a necessidade de melhorar as competências e habilidades bem como motivar e manter os funcionários comprometidos com a organização. (Chiavenato, 2010; Jones, 2010; Sobral & Peci, 2008)

Com a crescente concorrência nos mercados globais, a mudança no conceito de trabalho, a reengenharia pelo qual as empresas passaram nos anos 80 e dos fatores ambientais que afetam e influenciam as organizações tais como globalização, legislação, tecnologia e a demografia entre outros, – houve a necessidade de uma mudança no patamar da gestão de recursos humanos. (Meister, 1999; Sobral & Peci, 2008)

Para que possamos analisar como a concorrências e os fatores ambientais mudaram a visão do processo de educação nas organizações, temos que entender como o sistema de recursos humanos está estruturado, sendo que basicamente a área de recursos humanos possui as seguintes funções: 1. Atração de funcionários qualificados; 2. Desenvolvimento da força de trabalho; 3. Manutenção da força de trabalho motivada e comprometida. (Sobral & Peci, 2008; Williams, 2010)

É no processo de desenvolvimento da força de trabalho que estão inseridas as atividades de T&D e que trabalham a partir de três visões que atuam em conjunto: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. (Chiavenato, 2010; Sobral & Peci, 2008)

Diferenciar estes conceitos é importante para entender a importância da UC no processo de aprendizagem e conseqüentemente, do papel do desenvolvimento do material em EaD neste contexto, pois o treinamento e o desenvolvimento pessoal são um esforço feito pela organização em relação a aprendizagem individual, ou seja, é o conjunto de ações para que ocorra a melhoria do desempenho no cargo enquanto o Desenvolvimento Organizacional (DO) tem como base melhorar o desempenho coletivo, a partir do entendimento de como as organizações aprendem a partir do movimento de mudança e inovação. (Chiavenato, 2010; Sobral & Peci, 2008; Williams, 2010)

Este processo de aprendizagem tem como base a educação, do latim – *educatio*<sup>4</sup> – que significa ato ou efeito de educar-(se); processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança ou do ser humano em geral.

Esta evolução da gestão tem o seu processo acelerado a partir da mudança no modelo capitalista, que obrigou as empresas a uma reestruturação intensa e profunda, tendo como principais características a maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização no processo produtivo e administrativo e uma nova organização em rede, ocorrido tanto na estrutura interna quanto nas relações com outras empresas. (Castells, 1999)

A reorganização do processo produtivo e conseqüentemente do modelo pedagógico e de aprendizagem estão representados na Figura 2.4:

FIGURA 2.4 – PROCESSO PRODUTIVO E MODELO PEDAGÓGICO



Fonte: Preti, O. Educação a distância: fundamentos e políticas; Cuiabá : EdUFMT, 2009. p. 24 –

(re)organização do processo produtivo e pedagógico.

Este novo ambiente de negócios e de competitividade para as organizações, é caracterizado por profundas e frequentes mudanças, com uma exigência cada vez maior

<sup>4</sup> Fonte: Ferreira, A. B. de H.; Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 2ª Edição; 23ª impressão; Rio de Janeiro, 1986; Editora Nova Fronteira.

das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, sendo necessário uma postura voltada ao autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua, que faz com que a organização, por uma imposição frente aos novos desafios, tenha que se comprometer com a educação e o desenvolvimento não só dos colaboradores mas também dos clientes, fornecedores e comunidade onde está inserida . (Eboli, 2014)

Esta novas estruturas das organizações - flexíveis e descentralizadas – adotadas para dar maior agilidade no processo de decisão, com a responsabilidade e a autoridade sendo delegadas para outros níveis hierárquicos, deixando de ser uma atribuição somente dos gerentes e engenheiros, mas também dos trabalhadores comuns. Esta descentralização em conjunto com a necessidade de ampliar o processo de aprendizagem organizacional tornou o surgimento da UC, com foco inicial, nos Estados Unidos, no treinamento de empregados buscando a melhoria de habilidade profissionais e a proficiência em sua atividade na corporação, conforme Taparanoff (2004, p. 17), como um processo natural no novo mercado que surgia, fortalecendo o treinamento e desenvolvimento. (Meister, 1999)

### **2.1.2 Educação Corporativa em Rede**

Conforme já descrito no **item 2.1.2**, assim como a UC necessitou ampliar o seu modelo e a sua proposta de atuação, evoluindo para uma Universidade Corporativa em Rede, a educação corporativa evolui para a modelo baseado em rede.

O conceito de Educação em Rede, que utiliza o ciberespaço, considerando a definição de Levy (1999), e que poderia ser definido como o local no qual a inteligência coletiva se desenvolve .(Nunes et al., 2016)

Conforme Souza e Giglio (2015) citado por Nunes et al (2016, p.199) entendem que a educação em rede tem como base não somente o acesso a informação, mas também pela apropriação do conhecimento.

A Educação em Rede apoia o processo de inclusão digital, utilizando tanto a rede física quanto a virtual, com a convergência para um modelo híbrido – educação presencial e a distância – conforme Souza e Giglio citados por Nunes et al (2016, p. 200).

Neste modelo de educação corporativa, o processo de aprendizagem tem como base novas tecnologias colaborativas, que permitem um maior relacionamento e

interações entre as partes interessadas, conforme Margherita e Secundo citado por Freire et al (2016, p. 13).

O conceito de Educação Corporativa em Rede utiliza a base da educação em rede, onde o processo de ensino-aprendizagem não deve ser imposto, mas através de uma constante troca de experiências entre as pessoas, com a utilização das tecnologias, permitindo ampliar a participação dos fornecedores, clientes, comunidade onde a organizações está inserida, além dos funcionários no processo de aprendizagem, que devem estar inseridos na cadeia de valor da empresa. (Aires et al., 2017; Meister, 1999)

A utilização da tecnologia para o desenvolvimento de uma educação corporativa em rede deve ter como base projetos pedagógicos que atendam a expectativas dos participantes.

Para Aragon, a aprendizagem em rede necessita de arquiteturas pedagógicas adequadas, com a criação de estruturas que permitam a mudança de papéis, ampliando o protagonismo dos alunos. (Aragón, 2016)

Nunes et al (2006, p. 200) entendem com base em Souza e Giglio, que a Educação em Rede atua nos processos de inclusão digital, com a criação de ambientes de inovação – tendo em processos físicos como virtuais – não devendo haver distinção entre educação presencial ou a distância.

O mesmo entendimento deve ser estendido a Educação Corporativa em Rede, pois a troca de experiências e informações entre as pessoas que compõem a cadeia de valor da organização permite a ampliação do processo de aprendizagem proposto no modelo, tendo como meio de promoção a Universidade Corporativa em Rede. (Aires et al., 2017; Nunes et al., 2016)

### **2.1.3 Educação Corporativa no Brasil**

No Brasil não há dados disponíveis ou órgão que controle a quantidade de universidades corporativas existentes, conforme pesquisa realizada no site do Ministério da Educação. (fonte: <https://www.gov.br/mec/pt-br>)

As organizações – públicas e privadas - a partir da ampliação da concorrência e da necessidade de qualificar de forma cada vez mais efetiva funcionários, gerentes e lideranças, com a crescente industrialização e mecanização do parque fabril, sabem que

“...a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes...”. (Senge in Taparanoff, 2004, p. 13)

Segundo Eboli, citado por Spada e Forte (2018, p. 192) em 2012 haveria cerca de 600 organizações brasileiras com a universidade corporativa na sua estrutura.

Eboli (2004, p. 92) diz que “nos últimos dez anos no Brasil presenciamos um movimento, talvez sem precedente na nossa história, de intensas mudanças no campo educacional, evidenciando-se o esforço de integração das iniciativas na esfera pública e na privada, no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para se elevar o patamar da competitividade do país”.

Em pesquisa realizada no ano de 2009, intitulada “Pesquisa Nacional – Práticas e Resultados da Educação Corporativa 2009”, pela FIA, sob a coordenação da Professora Marisa Eboli, (Fundação Instituto de Administração – FIA – e Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo – FEA/USP), teve como escopo identificar, conforme Eboli (2014, p. 46) “... as práticas correntes das empresas nos seus processos de gestão da Educação Corporativa...”.

Os principais pontos ressaltados a época (2009) foram a limitação da pesquisa, a dificuldade de obtenção dos dados; falta de pesquisas no tema; necessidade de desenvolvimento de redes mais integradas e parcerias; universidade – empresas; necessidade de estabelecimento de critérios claros para práticas e avaliação.

Ainda de acordo com a pesquisa, em relação especificamente as práticas de Ensino a Distância, foi constatado que 72% dos programas era exclusivamente presencial, 21% exclusivamente a distância e 7% eram programas semi-presenciais.

Em relação aos treinamentos a distância, as mídias mais utilizadas eram, em relação à amostra pesquisada (60 empresas): Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) – com 42 empresas indicando a sua utilização – e a Intranet, utilizada por 41 das empresas pesquisadas.

## **2.2 Universidade Corporativa e Universidade Corporativa em Rede**

Os modelos de aprendizagem corporativos, a partir da evolução da EC, conforme Margherita e Secundo, citados por Freire et al (2016, p. 2), podem ser estruturados em três estágios:

(1) formação e treinamento - teve início em 1920 sendo utilizado até a década de 1970, tendo como características a instrução e a melhoria de habilidades para o desempenho de suas funções na operação.

(2) educação corporativa - surgiu no final dos anos 1950 com os centros de educação corporativa da General Motors e McDonalds, com foco na formação do funcionário, mas também procurando alinhar a operação do negócio à estratégia organizacional, fazendo surgir o entendimento de que o desenvolvimento do indivíduo e o organizacional se inter-relacionam.

(3) aprendizagem em rede - o mesmo surge nos anos 70, conforme os autores, com base na necessidade de avançar além do T&D, buscando desenvolver capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégica, sendo este o estágio que a educação corporativa evolui para a configuração de UC.

Conforme Silva e Freire, citando Margherita e Secundo (2016, p. 3), o estágio 3 que tem como principal fato o aprendizado em rede, fortaleceu-se em meados da década de 1990, com o desenvolvimento acelerado das TIC, tendo como base o processo de facilitação do mapeamento e aquisição do conhecimento tácito. (Freire & Silva, 2017)

O modelo de aprendizagem em rede fortalece a ideia de que as organizações, para ter e manter um diferencial que a sustente necessita de um nível de capacitação elevado para seus funcionários, principais fornecedores, clientes bem como no desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas. (Meister in Freire et al, 2016, p. 3)

O conceito de UC que utilizaremos para o desenvolvimento deste trabalho será o proposto por Meister:

“A Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (Meister, 1999)

### **2.2.1 Universidade Corporativa**

Manuel Castells em seu livro “A Sociedade em Rede” (2006, p. 39) escreveu que “o próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com as outras empresas”.

Esta nova organização deve atuar em uma nova economia, que será informacional, global e em rede ao mesmo tempo: (Castells, 1999; Levy, 1999)

- Informacional tendo como base que as organizações passaram a depender da sua capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma competente, aumentando a sua produtividade e competitividade as informações, a partir da transação de conhecimento;
- Global, pois, as atividades produtivas, o consumo e a circulação de bens e serviços serão organizadas em qualquer local pois os seus componentes - capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologias e mercado – vão estar interligados ou de forma direta ou através de uma rede de conexões;
- E em rede porque as empresas, em busca de maior produtividade e de superar a concorrência, farão interações e atuação através de redes empresariais.

Para tanto, é necessário entender o funcionamento deste novo modelo de geração e de utilização das informações pelas organizações, pois o fluxo de troca dos dados irá ocorrer de forma constante e regular com o ambiente onde a organização está inserida e transformada em conhecimento e a gestão deste conhecimento em conjunto com o processo de aprendizagem organizacional - tanto do ponto de vista empresarial como pela necessidade de um maior investimento nas pessoas - para a obtenção de uma vantagem competitiva, pois o que foi ensinado e as competências adquiridas pelas pessoas no decorrer da sua atividade profissional se tornam obsoletas em ciclos cada vez mais curtos, ocasionando a necessidade de novos conhecimentos e competências. (Almeida, 2019; Boas, 2005; Carvalho, 2014; Cezar & Ribas, 2006; Levy, 1999; Preti, 2009)

Entendendo que a gestão do conhecimento está relacionada a estratégia empresarial, torna-se necessário que os colaboradores sejam estimulados a aprender, com a introdução de novos modelos de educação e aprendizagem para tornar o processo educacional mais atraente, aumentando a satisfação e a motivação, fazendo com que estas organizações sejam identificadas como “organizações de aprendizagem”. (Senge in Cezar e Ribas, 2006) (Carvalho, 2014; Senge, 2018)

As “organizações que aprendem” são aquelas

“...nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. (Senge, 2018, p. 30)

A sistematização do conhecimento está relacionada a gestão do saber:

“As performances industriais e comerciais das companhias, das regiões, das grandes zonas geopolíticas, são intimamente correlacionadas a *políticas de gestão do saber*. Conhecimentos,

*savoir-faire*<sup>5</sup>, competências são hoje a principal fonte da riqueza das empresas, das grandes metrópoles, das nações” (Levy, 1999: p. 178)

Desta forma, compreende-se que as organizações devem alterar o seu planejamento estratégico, principalmente a que envolve a gestão de pessoas, incluindo diretrizes e estratégias voltadas para a aprendizagem, sistematizando a gestão do conhecimento e a proteção do capital intelectual, permitindo para que seja criado um ciclo de inovação, necessário para gerar valor para os clientes, ajudar na sustentabilidade da organização e permitir a aquisição e novos conhecimentos, conforme apontam Castells (2006), Cezar & Ribas (2006), Levy (199) e Tarapanoff (2004).

É neste contexto de inovação que surge a Universidade Corporativa, como um desdobramento ou aprofundamento das atividades de formação dos departamentos de recursos humanos nas empresas, como forma de alinhar e desenvolver os funcionários a partir das estratégias definidas permitindo ampliar a capacidade de aprendizado da organização. (Eboli, 2004; Meister, 1999; Tarapanoff, 2004)

Para o desenvolvimento deste trabalho, iremos adotar o seguinte conceito de inovação:

“Inovação é o processo pelo qual as organizações utilizam seus recursos e competências para desenvolver produtos novos e melhorados ou para encontrar melhores maneiras de fazer novos produtos e, assim, aumentar sua eficácia.” (Jones, 2010)

Conforme Eboli (2004) in Spada e Forte (2018, p. 190), a UC atua de forma a viabilizar que o profissional tenha uma atuação diferenciada, adotando práticas de gestão de estímulo e motivação para a construção ou a modificação do comportamento e da realidade da organização onde o mesmo atua, fazendo com que este profissional tenha uma reflexão mais crítica do que ocorre ao seu redor.

As organizações sempre contaram com programas educacionais, em um primeiro momento restritos aos níveis gerenciais e a alta administração, situação que foi alterada de maneira significativa com o surgimento das Universidades Corporativas, como o principal marco da passagem do tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento para uma educação mais abrangente e que atendesse a todos os colaboradores da organização. (Eboli, 2014)

---

<sup>5</sup> De acordo com o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa o significado de *Savoir-fare* é habilidade, esperteza.

Temos de considerar que a iniciativa das empresas em criar um sistema educacional diferenciado a partir de uma Universidade Corporativa, ainda está em processo de amadurecimento, pois conforme pesquisa efetuada, há necessidade de ampliar a sua base teórica e conceitual como forma de compreender o que está ocorrendo em relação a Universidade Corporativa do ponto de vista organizacional. (Brandão, 2006)

Um dos aspetos que deve ser estudado no modelo de gestão das UC com uma visão voltada para o processo de aprendizagem é o do desenvolvimento do material didático.

O assunto reveste-se de importância desde a revolução industrial, com o surgimento das primeiras escolas de administração – a clássica e a científica desenvolvida por Fayol e Taylor – e a partir delas, com o desenvolvimento de outras escolas, com a mudança do paradigma de gestão das empresas, chegando até os dias atuais, em um modelo de gestão flexível. (Eboli, 2004)

O modelo de UC, a partir da evolução dos departamentos de treinamento e desenvolvimento, teve seu enfoque alterado de forma substancial, conforme Quadro 2.1:

QUADRO 2.1 - DO T&D PARA A UC  
**Quadro 1 - Do T&D para a UC**

	<b>Deptº de Treinamento</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e Centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Acesso/responsabilidades	Pouco/Nenhum	Administração e funcionários
Apresentação	Instrutor	Experiências em várias tecnolog.
Responsável	Diretor de Treinamento	Gerentes de Unid. De Negócios
Audiência	Público-alvo amplo/profundidade limitada	Currículo personaliz. p/ famílias cargo
Inscrições	Inscrições abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho no trabalho
Operação	Opera como função administrativa	Opera como unidade de negócios – lucro
Imagem	"Vá para o treinamento"	"Universidade como metáfora de aprendizado".
Marketing	Ditado pelo Departamento de Treinamento	Venda sob consulta

Fonte: Meister (1999: 23-24)

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa* (P. M. Books (ed.); M. C. S. R. Ratto (trans.); 1ª Edição). Pearson Education do Brasil

A UC tem uma visão mais estratégica e centralizadora no processo de aprendizagem, o que leva à necessidade da adoção de medidas e ações com suporte tecnológico para alcançar todos os funcionários da organização, com um maior foco no desenvolvimento de material didático, fator hoje imprescindível para atender as demandas e atingir os objetivos definidos nas organizações, especificamente o material didático para EaD.

Para que este desenvolvimento ocorra de forma coerente, o processo de gestão de uma UC deve levar em consideração duas situações: a primeira, por ser uma universidade dentro de uma estrutura organizacional, as funções clássicas da administração: planejamento, desenvolvimento, controle e a avaliação – devem ser premissas básicas, pois irão permitir o suporte as áreas estratégicas definidas pelas organizações, contribuindo para o desenvolvimento das competências dos funcionários; a segunda é a necessidade dos gestores das UC entenderem como ocorre o processo de ensino-aprendizagem, os modelos e projetos pedagógico e de avaliação educacional, para com isto tornar a utilização dos recursos eficaz e eficiente, conforme apontado por vários autores. (Branco et al., 2016; Rosalin et al, 2017; Santo & Bohrz, 2015)

Para tanto, deve ser entendido que a EaD permite, com base na flexibilidade de espaço e tempo, a adaptação, principalmente por parte de pessoas que trabalham, para a continuidade dos estudos sem que seja necessário alterar de forma significativa a rotina pessoal e as atividades profissionais. (Dalmau et al., 1992)

O EaD permite esta adaptação por parte da área de treinamento, com a adoção de novas formas de ensino e aprendizagem e pedagogias, a partir da conectividade, tendo este processo as seguintes características: (Martins, 2009)

- a. aprendizagem assíncrona sem a necessidade de interlocução física em tempo real;
- b. interatividade que permite ao aprendente construir o seu percurso do conhecimento;
- c. Conhecimento compartilhado (colaborativo) a partir do desenvolvimento de comunidades virtuais (salas de bate-papo, fóruns, blogs...);
- d. Objetos de aprendizagem com conteúdos projetados em forma de pequenos blocos lógicos;
- e. Pílulas de Conhecimento que são pequenas atividades disponibilizadas aos aprendentes com auxílio de um tutor;

f. Diagnostico e mapeamento das competências desenvolvidas, que deve ter como base um LMS<sup>6</sup>, que possibilitam o cruzamento dos dados de treinamento com as estratégias e resultados empresariais.

Desta forma, os objetivos do ensino a distância – EaD – podem ser atingidos, com base na atuação das organizações a partir das três dimensões relacionadas com a competência: 1. Competências essenciais, que são fundamentais à razão da empresa; 2. Competências funcionais, de caráter específico; e, 3. Competências individuais, de ação gerencial. (Ruas in Vieira e Santos, 2005, p. 3)

As mudanças no processo de gestão, que inclui a descentralização dos processos decisórios, de produção e de localização das organizações com a conseqüente evolução dos modelos de gestão tornaram a gestão do conhecimento mais complexa e, portanto, uma estrutura de apoio com capacidade de absorver, produzir e disponibilizar este conhecimento que surge das mais variadas formas, para a manutenção da sustentabilidade empresarial.

Desta forma, consideramos, a partir de vários autores, que a metodologia adotada para o desenvolvimento do material didático para o EaD deve estimular aos alunos e participantes dos cursos facilidades para que os mesmos explorem, de forma segura e rápida, o ambiente virtual, fortalecendo a reflexão, o desenvolvimento da autonomia, construção do conhecimento, pois o mesmo é indissociável a educação, quanto mais a distância. (Lúcia et al., 2009; Rosalin et al., 2017; Santo & Bohrz, 2015)

Com as possibilidades que a internet disponibilizou e que geram vantagens no ensino a distância, tais como: facilidade de uso, eliminação das barreiras geográficas, possibilidades de atualização das informações, atemporalidade do acesso à informação bem como as várias formas de ensino e aprendizagem, remotas ou digitais, é essencial que seja feita uma reflexão sobre a forma, formato, características unidade nos conteúdos que serão incluídos no processo de produção dos materiais didáticos digitais em EaD. (Reis in Boas, 2005) (Behar, 2009)

---

<sup>6</sup> LMS – Learning Management System ou Sistema de Gestão de Aprendizagem. No Brasil também é conhecido como AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem. (fonte: <https://www.easy-lms.com/pt/centro-de-conhecimento/centro-conhecimento/o-que-lms/item10182>)

## 2.2.2 Universidade Corporativa em Rede

Em um processo de aprendizagem contínuo, as empresas perceberam que as atuais estruturas de universidade corporativa necessitam evoluir para atender outras demandas, não só em relação a melhoria do desempenho com base nas competências dos colaboradores, mas também envolvendo os seus fornecedores, parceiros, comunidade onde está inserida, entre outros aspectos relevantes. (Aires et al., 2017)

Conforme descrito no **item 2.1.1**, a evolução no processos de desenvolvimento dos funcionários das empresas – de área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para educação corporativa, que será tratado no item 2.2 do presente trabalho, e posteriormente para Universidade Corporativa – a partir do desenvolvimento dos modelos de gestão e de aprendizado organizacional tratados no **item 2.4** do presente capítulo, com a área de gestão de pessoas evoluindo e ampliando seu espaço no processo de planejamento organizacional.

Conforme descrito no **item 2.1.1**, Margherita e Secundo (Freire et al 2016, p. 2) apresentaram os 3 estágios da evolução da aprendizagem corporativa e propuseram um novo papel para a UC – Stakeholder University (Universidade das Partes Interessadas, em tradução livre proposta por Freire et al, 2016, p. 10), ampliando desta forma a área de atuação da UC, modelo este apresentado na Figura 2.5 abaixo:

FIGURA 2.5 - EVOLUÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

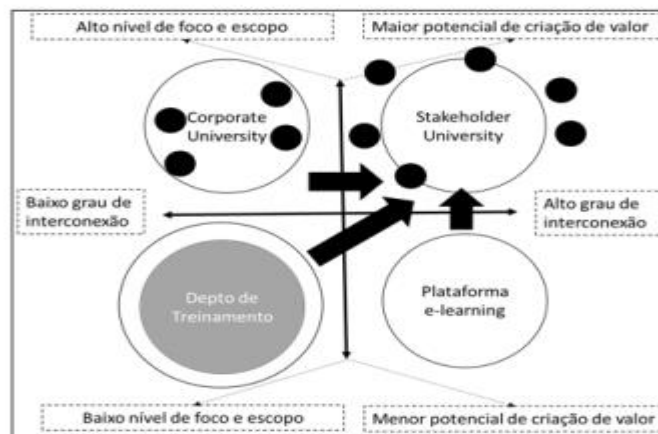


Figura 1 – Arquétipos de aprendizagem corporativa e potencial de criação de valor.  
Fonte: Margherita e Secundo (2009, p. 174).

Fonte: Freire, P. de S., Dandolini, G. A., Souza, J. A. de, Trierweiller, A. C., Silva, S. M. da., D., S., Pacheco, R. C. dos S., Todesco, J. L., & Steil, A. V. (2016). Universidade corporativa em rede: Considerações iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista ESPACIOS*, 37(5), 23.

A partir da análise do modelo proposto, percebe-se que a criação da Universidade das Partes Interessadas procura agregar um maior valor a empresa e em consequência ao produto/serviço a ser desenvolvido com base em um maior alinhamento estratégico, uma rede estendida envolvendo as partes interessadas com um foco maior no desenvolvimento das pessoas e aprendizagem em rede, com maior geração de conhecimento e em consequência de inovação a partir das novas tecnologias de trabalho e aprendizagem. (Freire & Silva, 2017)

A proposta de UCR apresentada por Freire et al (2016) tem como base o modelo da Universidade das Partes Interessadas, sendo, portanto, uma evolução do modelo, que demonstra a necessidade de incluir mais dois enfoques a saber:

- a. UCR como formadora e gestora de memória de rede;
- b. Engenharia do Conhecimento que deve ser inserida na estratégia da UCR para servir como referência no desenvolvimento de conteúdo a partir dos projetos, capacitações, avaliações dos cursos entre outras no sentido de ampliar o processo de aprendizagem.

No presente trabalho, iremos desenvolver a pesquisa tendo como base a UC, prevista no escopo inicial apresentado.

### **2.3 Aprendizado Organizacional e Gestão do Conhecimento**

Conforme já descrito no item 2.1, a adoção do conceito de Universidade Corporativa começou a partir da década de 90, em função da relevância dos conceitos de informação, gestão de conhecimento e aprendizado passaram a ter nos processos organizacionais.

O foco do treinamento inicial nas empresas inicialmente, tinha como base, a atualização das qualificações e experiências profissionais dos funcionários, tendo evoluído com o passar do tempo para um processo que pretendia mudar o desempenho dos funcionários – a partir da mudança de hábitos, conhecimentos, atitudes e comportamentos – transformando as competências individuais para melhorar o desempenho coletivo e atingir os fins organizacionais. (Meister, 1999; Robbins et al., 2014; Sobral & Peci, 2008b)

Conforme demonstrado na~

Figura 2.8 - Modelos Pedagógicos de Educação a Distância (página 57) assim como ocorreu a evolução no processo de gestão das empresas – que pode ser analisados sob vários aspectos – a evolução do treinamento e desenvolvimentos nas organizações também acompanha o surgimento das várias escolas e modelos de gestão.

Por exemplo, Karl Mannheim<sup>7</sup>, sociólogo, citado por Eboli (2004, p. 31), em seus estudos, procurou destacar as questões históricas que envolvem os objetivos pedagógicos, como forma de entender o contexto nas quais as técnicas educacionais estão inseridas.

Os fatores elencados foram: a situação histórica geral, o caráter da cultura, a estrutura social, a orientação política e a vida económica, permitindo, através da evolução da educação, além do aspeto pedagógico em si e em conjunto com outras áreas da ciência, para avaliar o contexto no qual as ações são empreendidas.

A partir do trabalho desenvolvido por Eboli, ao analisar a evolução da educação, foi constatado que no antigo Egito chegando até os dias atuais, existiu uma diferença entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, o que gerou reflexos no processo de educação, a partir da separação entre instrução e trabalho. A instrução (ou conhecimento) para aqueles que pertenciam as classes dominantes e o aprendizado (ou execução) do trabalho para quem pertencia as classes dominadas;

Na Grécia, houve a continuidade da distinção dos processos educativos a partir de classes sociais sendo que na era medieval, a educação passa as ser considerada com um instrumento para salvar almas e a vida eterna.

---

<sup>7</sup> Karl Mannheim – sociólogo de origem húngara, que estudou a existência de uma relação entre as formas de conhecimento e a estrutura social. Fonte: *Karl Mannheim* in Infopédia. Porto: Porto Editora

No renascentismo continua a hierarquização da educação, mas com algumas mudanças, com o surgimento da classe burguesa enriquecida que busca uma educação para desenvolvimento de negócios, alfabetizado e para usufruir da vida.

O processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações também pode ser comparado a partir do desenvolvimento das teorias de administração.

As escolas da abordagem clássica da administração surgida em 1903 – divididas em científica e clássica – tem abordagens distintas. A administração científica tem ênfase nas tarefas e a escola clássica ênfase na estrutura, mas tinham como base filosófica “o ser humano egoísta, na busca dos seus desejos e interesses” ou o *Homo economicus*, que conforme Sobral e Peci (2013, p. 54) Chiavenatto (2011, p. 49), era um conceito ou uma crença compartilhada pelos autores da escola clássica de administração de que o ser humano é um ser egoísta e racional orientado exclusivamente por motivações económicas.

Entretanto, a escola clássica inclui de alguns conceitos considerados essenciais para melhorar a administração científica: a dissociação da concepção do trabalho da sua execução e a seleção, treinamento e aperfeiçoamento do trabalho com base nos métodos científicos, além de outros fatores.

A escola da administração científica além de entender a separação das funções administrativas – *Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar* - definiu o que ficou conhecido com os princípios da administração, que estão resumidas Figura 2.6:

**FIGURA 2.6 – PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

# Princípios da Administração Científica



Figura 4.1 Princípios da administração científica.

TO-02

7

Fonte: <https://www.promovefacil.com.br/administracao-cientifica/> - acessado em 02/06/2020

Com a nova visão do processo administrativo na empresa, há uma mudança em relação a gestão das pessoas, que passam a serem remunerados pelos serviços prestados através de pagamento por dia, por tarefa, por peça, prêmios e participação nos lucros e resultados, conforme Sobral e Peci (2013, p. 60) com maior liberdade para propor, conceber e executar, alterando o entendimento em relação a participação das pessoas na organização, considerado como relevante e reconhecido, a partir da década de 1930, que coincide com o surgimento da escola comportamental de administração, que “é uma denominação genérica do conjunto das contribuições teóricas e empíricas que buscam analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.” (Sobral e Peci, 2013, p. 66)

A partir desta escola, em contraposição ao *Homo economicus* surge o conceito do *Homem Social*, onde se busca compreender “o indivíduo como um ser complexo que tem outras necessidades ligadas ao seu ego, desenvolvimento pessoal, autorrealização e autonomia de pensamento – homem complexo” e que tem como base filosófica a ideia de que o ser humano é um ser motivado por fatores de ordem social e psicológica, conforme Sobral & Peci (2013, p. 66).

Já no século XX, influenciados pelas questões externas a organização, tais como meio ambiente e responsabilidade social, são desenvolvidas duas novas teorias de administração – a escola contingencial e a teoria dos sistemas.

É necessário entender que estas escolas foram, conforme Sobral e Peci (2013, p. 78), influenciadas pela conscientização acerca da interdependência global pós-segunda guerra mundial e pelo movimento contra a excessiva especialização das disciplinas.

As duas escolas – de sistemas e contingencial – tem como pressuposto básico que as organizações devem ser vistas como sistemas abertos, que interagem com o ambiente em que estão inseridas e procuram identificar as variáveis ambientais que influenciam as organizações.

Desta concepção surge o conceito que ficou conhecido como o do *Homem funcional*, definido pelo “...seu comportamento é influenciado fortemente pelo ambiente e suas ações visam a objetivos exteriores a elas, ou seja, os objetivos da organização.” (Sobral e Peci, 2013, p. 80)

Para a teoria de sistemas, as organizações devem cumprir os papéis que lhe são atribuídos e serem executados pelo homem funcional descrito anteriormente, ou seja, deve atender as demandas do ambiente onde a organização está inserida e se adequar aos novos papéis que lhe será atribuído para atender os objetivos da organização. (Sobral & Peci, 2008b)

Este processo ficou mais acentuado com a evolução e a revolução, baseada nas tecnologias da informação, que segundo Castells (1999, p. 39), “... começou a remodelar a base material da sociedade ritmo acelerado.”

Esta evolução, a partir da inversão do modelo de decisão e gestão, com a mudança da realidade do ambiente onde as organizações estavam inseridas, fez com que as pessoas, em qualquer nível hierárquico, tenham que ser capacitadas para desenvolver trabalhos e gerar conhecimento organizacional, como forma de atender aos objetivos e sucesso dos negócios empresariais. (Eboli, 2004; Sobral & Peci, 2008)

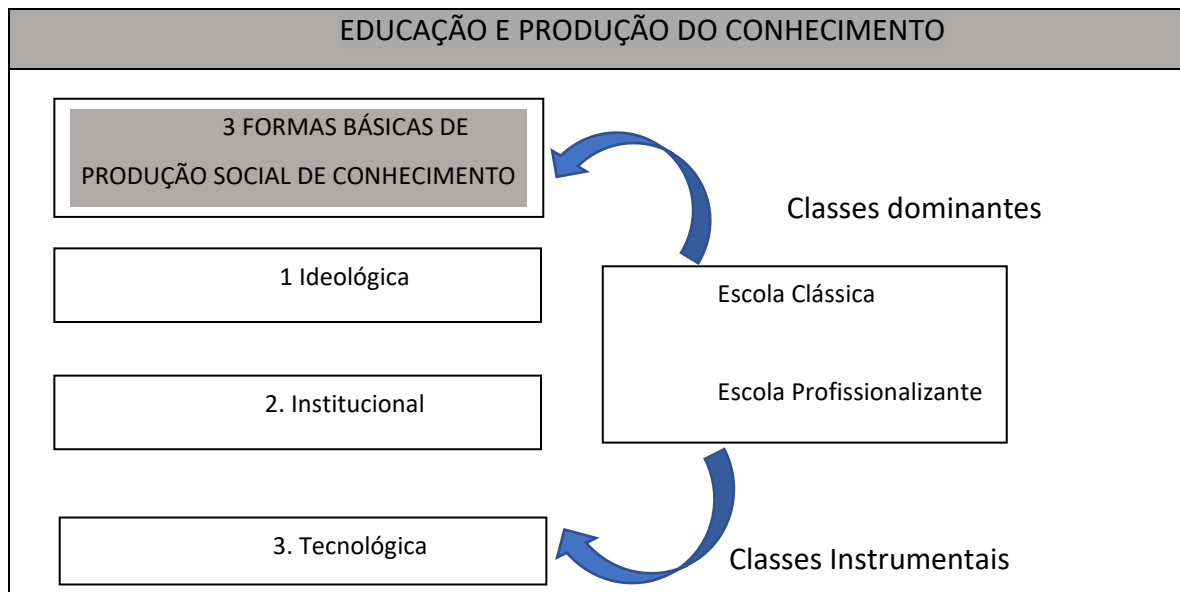
Desta forma, esta geração de conhecimento ocorreria através dos seguintes critérios, conforme Eboli (2004, p. 29): ideológico, institucional e tecnológico, com a escola clássica tendo maior ênfase na formação das classes dominantes – transmissão da

ideologia vigente – e a escola profissionalizante fosse focada na transmissão de aspectos técnicos e operacionais, ou seja, para as classes dominadas, conforme Figura 2.7.

Eboli (2004, p. 30) diz que

“...é interessante notar que as universidades corporativas (UCs) surgem no fim do século XX, mesclando estes dois enfoques e procurando desenvolver nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage tanto componentes ideológicos quanto os tecnológicos.”

FIGURA 2.7 – EDUCAÇÃO E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Eboli, M. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades* (E. Gente (ed.); 1ª Edição). Editora Gente

Conforme Murashima (2011, p. 9) a universidade corporativa passou a ter maior importância na estrutura organizacional de forma significativa a partir da percepção que o processo para sistematizar a gestão do conhecimento e do aprendizado devem ser feitos de forma conjunta, com novas visões e desafios, procurando evoluir, acelerar e proteger o que denominamos de capital intelectual das organizações, tendo sua importância reforçada a partir da percepção por parte das organizações que devem criar valor para os clientes e, portanto, se diferenciar da concorrência. (Murashima, 2011)

Assim, a educação não se encontra mais limitada a salas de aula e espaços escolares (aqui incluídas as universidades públicas e privadas) tornando o conhecimento pedagógico fundamental para que as empresas atendam aos objetivos estratégicos e metas estabelecidas. (Castro et al., 2011a)

A criação das UC (ou *business school*) na visão de Margerison, citado por Alperstedt (2001, p. 154), ocorreu a partir da necessidade e do amplo entendimento de que a integração entre trabalho e aprendizagem deve ocorrer de forma sistemática e consistente, visando a ampliação das habilidades dos empregados de forma que o trabalho possa ocorrer com qualidade.

Entender o modelo das UC a partir de um padrão e de um modelo de estado da arte, tanto para educação superior como um modelo de mudança cultural passa por conhecer e entender as forças que atuam e mantêm a Universidades Corporativas em um processo de evolução constante. (Meister, 1999)

As forças consideradas essenciais são:

- ❖ Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível;
- ❖ O advento e a consolidação da economia do conhecimento;
- ❖ Redução do prazo de validade do conhecimento;
- ❖ O novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e,
- ❖ Uma mudança fundamental no mercado de educação global.

O processo de transformação de T&D para uma UC significa ter como foco a mudança no desenvolvimento de pessoas, que passará a ser pautado pela gestão por competências. (Eboli, 2004)

Com isto, as empresas passam a aplicar o conceito de aprendizagem contínua, ou seja, há uma mudança de conceitos e visões que necessitam ser observados pelas empresas quando da implantação da UC, conforme Quadro 2.2:

#### QUADRO 2.2 – MUDANÇA CONCEITO UC



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/3199301/acesado em 05/04/2020>

Também tornar-se necessário entender a relevância da mudança de paradigma envolvendo os conceitos que envolvem treinamento e aprendizagem.

As empresas perceberam que era necessário transferir o foco do treinamento deixando de ser um evento único em uma sala de aula, com o desenvolvimento de qualificações isoladas, ou seja, sem uma visão estratégica, para um modelo onde a aprendizagem contínua deve ser a base para a construção de uma nova cultura, com o compartilhamento das informações, inovações, melhorias, as novas práticas adotadas na solução das inconformidades surgidas e portanto, um novo paradigma no processo de aprendizagem. (Meister, 1999)

Estas mudanças estão consolidadas no Quadro 2.33:

**QUADRO 2.3 – MUDANÇA PARADIGMA TREINAMENTO PARA APRENDIZAGEM**

Mudança Paradigma do Treinamento para Aprendizagem		
Antigo Paradigma Treinamento		Paradigma da Aprendizagem no Sec. XXI
Prédio	Local	Aprendizagem Disponível Sempre que Solicitada - Em Qualquer Lugar, a Qualquer Hora
Atualizar Qualificações Técnicas	Conteúdo	Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócios
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender Agindo
Funcionários Internos	Público Alvo	Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores de Produtos
Professores/Consultores de Universidades Externas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento Único	Frequência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Melhorar Desempenho no Trabalho

Fonte: Meister, (1999, p. 22)

Fonte: Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa* (P. M. Books (ed.); M. C. S. R. Ratto (trans.); Pearson Education do Brasil.

A mudança de paradigma surge a partir dos desafios que o mercado onde as empresas estão inseridas apresentam, pois é necessário entender e gerenciar o conhecimento, um processo estratégico para que a empresa se sustente e se mantenha ativa, sendo a Universidade Corporativa o meio para que o alinhamento e o desenvolvimento das pessoas ocorram, com a utilização de programas de educação a distância, o que levou a um crescimento deste modelo nos diversos níveis de ensino no país (Castro et al., 2011; Mangolin et al., 2016 )

Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são os meios utilizados para a disseminação do EaD, modelo este, conforme Mattar, citado por Mangolin et al (2016, p. 47) que “começa com o trabalho de um conteudista que produz material a ser desenvolvido por um designer instrucional e por um web designer. Posteriormente, o conteúdo é disponibilizado para o aluno, contando este, geralmente, com o atendimento de um tutor.”

Portanto, há uma dependência do desenvolvimento de material didático que possa levar a informação correta de forma adequada e coerente com os objetivos estratégicos da organização.

#### **2.4 Gestão da Educação em EaD**

A mudança de paradigma no processo de educação, saindo do modelo de T&D para UC tem como base o desenvolvimento de competências e a necessidade de ampliar o público alvo a ser atingido.

O surgimento das universidades corporativas é um esforço das empresas de buscarem integrar esforços pela formação profissional, o que permitiu um processo de crescimento acelerado no final do século XX no ensino superior, a partir de apoios ao processo de gestão e de aprendizagem organizacional. (Eboli, 2004; Brandão, 2006; Vieira & Santos, 2005)

Para Vieira e Francisco (2012, p. 296) o desenvolvimento dos processos e técnicas que chegam até as organizações também atingiu o setor de aprendizagem. Desta forma, os antigos departamentos de T&D estão cada vez mais obsoletos, aparecendo um sistema mais completo de aquisição de conhecimentos – a Educação Corporativa, na visão dos autores.

Assim, o interesse na implantação da UC tornou-se passo fundamental para o alinhamento e o desenvolvimento das pessoas a partir das estratégias empresariais definidas. (Eboli, 2004)

Conforme Meister (in Vieira e Francisco, 2012, p. 297) “a EC pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem.”

Para Vieira e Francisco (2012, p. 297) citando Allen (2002) a EC aparece como alternativa mais abrangente entre as recentes tendências de formação e desenvolvimento, através da adição de todas as ações educativas e de formação de organização bem como adotam as atividades que estão relacionadas com a gestão do conhecimento.

No Brasil, o processo de adoção da UC como conceito para o desenvolvimento de ações educativas e de formação, de acordo com Eboli (2004, p. 63) começou na década de 90, a partir da ampliação no modelo de globalização dos negócios, o que forçou as organizações a investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer com o seu desenvolvimento contínuo.

Deve ser lembrado sempre que as UC desempenham um papel importante e relevante nas empresas a partir do entendimento que a criação destas unidades de educação são diferenciais competitivos importantes, sendo que ao mesmo tempo é necessário que a utilização dos recursos disponibilizados pela organização seja feita de forma consciente e racional. (Philyppis Jr & Silva, 2018)

Como a EaD tem como base a utilização de novas tecnologias e o fato do material didático poder ser acessado a qualquer tempo e lugar, este recurso tem sido utilizado e aplicado em várias áreas de conhecimento, o que inclui as UC. (Behar, 2009a; Bogdan & Biklen, 1991; Meister, 1999; Santo & Bohrz, 2015)

Desta aplicação, surgem os Materiais Educacionais Digitais (MED), que segundo Behar (2009, p. 33) é “todo o material didático elaborado com objetivos relacionados a aprendizagem e que incorpora recursos digitais.”

Para que esta aplicação ocorra de forma correta, é necessário que haja uma prática da gestão educacional na educação a distância, no entender de Mill e Brito (2009, p. 2),

processos estes complexos e organizados de acordo os princípios da administração: conceber/planejar, sistematizar/organizar, coordenar/dirigir e supervisionar/controlar entre outras ações.

Assim, a gestão de processo, em uma visão de gestão do conhecimento é considerado como estratégico na manutenção e perenidade do sistema de produção de material didático para Silva et al (2015, p. 3).

O termo *gestão* significa ação, o efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio e é derivado do latim – *gestio-gestionis* – que significa executar, obter sucesso com meios adequados. (fonte: <https://queconceito.com.br/gestao>)

Para Mill e Brito (2009, p. 2) a discussão da gestão em EaD deve partir de duas premissas básicas: a) o termo gestão pode ser tratado como distinção ou como uma evolução do termo administração, mas estão intimamente articulados e relacionados e b) a educação é composto necessariamente por quatro elementos fundamentais (gestão, docência, discência e tecnologias comunicacionais) e por se tratar de um processo de gestão, as principais decisões (planejar, organizar, dirigir e controlar) e recursos a serem considerados (instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas) estão presentes de forma clara e de maneira mais significativa na gestão da EaD.

Portanto, a EC deve possuir referencias educacionais sólidos, metodologias eficiente e evidentemente devem estar alinhados aos objetivos estratégicos do negócio. (Spada & Forte, 2018b)

Rumble (in Branco et al 2016, p. 107) defende que as funções de um gestor de ensino presencial e de EaD são distintas, pois existem diferenças nas funções exercidas pelo gestor da modalidade de ensino presencial e na modalidade de ensino a distância. No ensino presencial as quatro funções principais são: *planejamento, organização, direção e controle*. Já a modalidade de ensino a distância engloba cinco funções: *planejamento, organização, controle de produção, difusão e utilização dos diferentes instrumentos*.

Spanhol et al (in Branco et al 2016, p. 107) acrescenta ainda outros cuidados que o gestor deve ter no processo de EaD além das funções elencadas, sendo a principal no nosso entendimento a agilidade, ou seja, a velocidade de produção e aplicabilidade do curso. As

demais (estrutura, custo e o aprendizado na construção e execução de um curso da distância) estão inseridas nas funções administrativas inerentes a gestão.

Para desenvolvimento de material didático em EaD, é necessário que seja feita uma avaliação do melhor método de gerenciamento de projetos para desenvolvimento de materiais didáticos de forma a atender os objetivos estratégicos da organização, que para Bento, (2011, p. 2) “...fundamentalmente, esses materiais devem ser propostos de forma que contribuam para promover a aprendizagem dos alunos a partir dos temas abordados num determinado curso...” referendado por Mattar (in Lima e Silva, 2017, 2), que entende que “[...] é necessário trabalhar modelos mais interativos, onde as instituições invistam mais no design das interações e no acompanhamento dos professores e alunos...”. (Bento, 2011; Lima & Silva, 2017)

Fernandez (2008) citado por Bento (2011 p. 3) defende que o material didático para EaD

“...pode ocorrer por diferentes métodos, porém, dentre suas características que podem ser examinadas, destaca três: a concepção de educação que configura o material, os critérios de avaliação em que se baseia o material e o modelo de comunicação em que se apoia a abordagem do conteúdo.”

Conforme Rosalin et al (2017, p. 820) “os cursos em EaD devem observar vários aspectos, desde a seleção de temas e conteúdos, até a adequação dos mesmos a plataforma virtual.”

Portanto, o processo de gestão no ensino a distância, a partir do conhecimento dos processos organizacionais já consolidados – planejar, executar, controlar e avaliar – é fundamental, a partir do planejamento estratégico desenvolvido pela organização nas suas mais variadas áreas é fundamental para que o desenvolvimento do material didático, além das questões pedagógicas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem.

## **2.5 Desenvolvimento do Material Didático em EaD**

As mudanças ocorridas no século XXI baseadas no avanço da tecnologia, trouxeram mudanças significativas em todas as áreas.

Conforme já descrito, para que a UC cumpra seus objetivos, tanto educacionais quanto estratégicos definidos pelas organizações, a utilização do EaD, em conjunto com outras estratégias, é um de seus principais meios de apoio para que o ensino atinja a todos

os envolvidos, com o material didático desenvolvido e disponibilizado construído com um design instrucional adequado aos objetivos definidos pela organização.

Isto porque o processo de desenvolvimento de material didático em EaD deve levar em conta as aspectos que envolvem o ensino e aprendizagem, pela sua complexidade e pelas constantes análises das informações que destacam como se dá a construção do conhecimento, a forma como ocorre a educação e a gestão pedagógica, em uma instituição de ensino bem como a sua capacidade de disseminar o conhecimento, levando em consideração as características e a individualidade dos envolvidos. (Rosalin et al., 2017)

Com as mudanças que ocorreram na área de educação, também houve uma alteração significativa o modelo de ensino, havendo uma mudança dos objetos utilizados para o processo de ensino-aprendizagem – passando do caderno, caneta e lápis – para a utilização dos teclados e telas virtuais, ampliando a necessidade do desenvolvimento de material didático adequado e que prenda a atenção, essencial tanto no ensino presencial quanto no EaD, pois eles continuará sendo utilizados para a mediação entre o discurso do professor e do aluno.

Para podermos analisar o desenvolvimento do material didático é preciso que haja uma metodologia definida – normas, procedimentos, técnicas e ferramentas de análises – que atendam aos requisitos de padronização, flexibilidade, documentação, modularização e planejamento. (Falkembach, 2005; Filatro, 2010; Santo & Bohrz, 2015; Weber & Oliveira, 2016)

Para que possamos dar prosseguimento a análise do desenvolvimento do material didático, é necessário entender a diferença entre *ensino online* e *ensino a distância*, a partir do conceito de educação, definido na página 41, e com base em Filatro (2010, p. 45), que assim diferenciou a *educação online* da *educação a distância*:

1. **Educação online** – refere-se a tudo que acontece na rede e através dela. Para Filatro, a expressão online é sinônimo de educação em rede;
2. **Educação a distância** – trata-se de atividade pedagógica caracterizada por um processo de ensino-aprendizagem realizado com mediação docente e com a utilização de recursos didáticos sistematicamente organizados. Utiliza diferentes meios de suportes

tecnológicos de informação e comunicação, que podem ser utilizados de forma isolada ou combinadamente, sem a frequência obrigatória de alunos e professores.

Para o desenvolvimento deste trabalho, iremos considerar a definição de **Educação a Distância** de Filatro (2010, p. 45), com base em documento do Ministério da Educação intitulado Relatório Final da Comissão Assessora para Educação Superior a Distância. (Relatório Comissão Assessora para Educação Superior a Distância, 2002)

A partir da definição deste conceito, é necessário estabelecer o modelo de desenvolvimento do material que será considerado no decorrer da pesquisa, como parâmetro para análise.

O modelo de desenvolvimento de material didático em EaD deve ser feito de forma planejada, de acordo com o modelo pedagógico escolhido – abordagem tradicional ou construtivista – e que atenda, no desenvolvimento do material, a três fatores mais comuns no desenvolvimento dos mesmos: gráfico, técnicos e pedagógicos, com o entendimento de que o processo de ensino/aprendizagem passará a ser virtual também, além do processo tradicional em sala de aula. (Fernandes, 2013; Machado, 2018)

Behar denominou este processo de Design Pedagógico, que é caracterizado por:

“...aquele que une diferentes áreas de estudo, integrando fatores importantes a respeito de práticas pedagógicas, ergonomia, programação informática e composição gráfica. Objetiva-se por meio dele, a construção de MED<sup>8</sup> que possibilitem um ambiente instigante em que o aluno encontre espaço para realizar as interações e interatividades (...) colocando em prática uma postura crítica, investigativa e autônoma.” (2009, p. 35)

Desenvolver material didático para o ensino a distância tem que ser feito de forma cuidadosa, com planejamento sobre como será a evolução das formas de tratamento dos conteúdos, das informações com referências científicas, além do modelo e projetos pedagógicos adotadas pela instituição. Do ponto de vista da organização, evolução e a descentralização das estruturas de produção, administrativas e de fornecedores das organizações, torna o ensino a distância fundamental para auxiliar as Universidades Corporativas no processo de desenvolvimento da aprendizagem dos colaboradores da organização. (Cezar, 2006; Costa et al., 2016; Rosalin et al., 2017)

O material didático desenvolvido deve atuar como facilitador do processo de ensino- aprendizagem, com a possibilidade de ser reutilizado em outras atividades ou

---

<sup>8</sup>MED: sigla utilizada pela autora para designar Materiais Educacionais Digitais.

cursos, com interfaces e recursos que estimulem os alunos a buscar novos conhecimentos. (Carneiro & Silveira, 2014)

Complementando o processo de gestão do conhecimento com base no material didático em EaD, no modelo e projeto pedagógico definido, o aluno deve acessar com facilidade o ambiente virtual, com destaque na reflexão, no desenvolvimento da autonomia e na construção do conhecimento, apoiando a busca do aluno na pesquisa em diferentes fontes, a partir das indicações de leituras complementares, filmes, jogos, wikis, blogs, livros, revistas entre outros materiais didáticos e que possam gerar conhecimento. (Machado, 2018; Rosalin et al., 2017)

Com ampliação da utilização dos meios tecnológicos no processo de aprendizagem, a utilização de softwares educacionais, novas tecnologias baseadas em internet e mudança do paradigma com a migração das áreas de treinamento e desenvolvimento para um modelo de universidade corporativa é importante que se repense práticas e processos na elaboração do material didático, tanto impresso quanto on-line para apoiar a transformação de informação em conhecimento, demonstra a importância do tema a ser estudado – Gestão em Educação a Distância: Desenvolvimento do Material Didático em Ead numa Universidade Corporativa - a partir dos referenciais teóricos escolhidos: o Capítulo 1 do Livro Modelos Pedagógicos em Educação a Distância de Patrícia Alejandra Behar que trata dos Modelos Pedagógicos a Distância e do Capítulo 3 do livro Design Instrucional na Prática de Andrea Filatro que tem como base o Modelo ADDIE e o design instrucional fixo, aberto e contextualizado. (Eboli, 2004; Falkembach, 2005; Gava et al., 2014; A. R. L. da Silva, 2013)

Quando se fala de um modelo, é necessário que se defina o significado da palavra do ponto de vista educativo, entendendo que todos os modelos tem por base uma teoria ou paradigma, que ponto de vista do processo de ensino-aprendizagem, trata-se de um quadro teórico, constituído por regras metodológicas e que permitem a definição dos modelos e projetos pedagógicos, neste caso, a relação ensino/aprendizagem que tem

como base os fundamentos epistemológicos<sup>9</sup>. Estas metodologias atuam como suporte para o processo de ensino. (Behar, 2013; Gaspar, 2003)

A definição um modelo pedagógico em EaD, deve levar em consideração os modelos e os conceitos das TIC utilizadas, hoje representados basicamente pelos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), ambiente no qual ocorre a educação bem como alguns aspetos são comuns tanto no regime online quanto na educação presencial: cria a oportunidade do contacto direto, colaboração em grupo e aprendizagem ativa, conforme Harasim (in Gaspar, 2003, p. 66) (Behar, 2009; Filatro, 2008)

Desta forma, do ponto de vista conceitual e para o desenvolvimento deste trabalho, iremos utilizar na avaliação do material didático desenvolvido numa universidade corporativa o modelo proposto por Behar (2009, p. 24):

“Entende-se o conceito de modelo pedagógico para EAD como um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que se concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações professor/aluno/objeto de estudo.”

Conforme o entendimento de Behar, na construção de um modelo pedagógico em EaD, o mesmo é composto pelos seguintes elementos, conforme ~

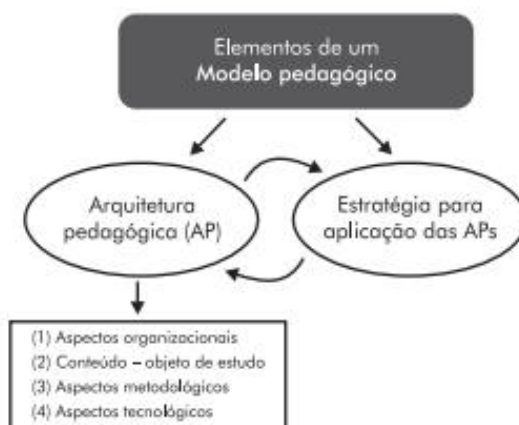
Figura 2.8 a seguir:

~

---

<sup>9</sup> Epistemológicos: conforme dicionário Aurélio, refere-se a epistemologia, que é o estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das ciências já constituídas, e que visa a determinar os fundamentos lógicos, o valor e o alcance objetivo delas.

FIGURA 2.8 - MODELOS PEDAGÓGICOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Fonte: Behar, P. A. Modelos Pedagógicos de Educação a Distância. – Porto Alegre : Artmed, 2009, 309 p. (p. 25)

Uma das principais estruturas deste modelo é a Arquitetura Pedagógica (AP), que está alicerçada a partir de um processo de organização, desenvolvimento de conteúdo, metodologia e tecnologias para o seu desenvolvimento, conforme Behar (2009, p. 309):

1. Aspectos organizacionais – envolvem a definição dos objetivos da aprendizagem, papéis a serem cumpridos, direitos e deveres dos envolvidos (alunos, professores, tutor) entre outros.

2. Conteúdo - material e/ou elementos (gráficos, textos, vídeos, etc...) que serão utilizados para que ocorra o processo de conhecimento, podendo ser considerado desde um material instrucional, páginas disponibilizadas na internet, blogs, wikis ou objetos de aprendizagem, que conforme definição de Behar (2009, p. 67) “é qualquer material digital, como por exemplo, textos, animação, vídeos, imagens, aplicações, páginas web de forma isolada ou em combinação, com fins educacionais.”

3. Aspectos Metodológicos – é a escolha das técnicas, ações, recursos tecnológicos que serão utilizados para o desenvolvimento da aula bem como em relação a combinação destes elementos. Além dos objetivos do curso, o modelo de avaliação em relação a coleta, à análise e a síntese dos dados

4. Aspectos tecnológicos - seleção das técnicas, ações, recursos tecnológicos que serão utilizados para o desenvolvimento da aula e como será feita combinação destes elementos.

Assim, a partir da definição do modelo pedagógico, ocorrerá o processo de desenvolvimento de material didático, a escolha do modelo de design instrucional para o curso e que irá, portanto, refletir escolha do modelo pedagógico de planejamento e desenvolvimento do curso. (Behar, 2009)

Com a rápida expansão da Internet, houve necessidade de novas abordagens em relação ao processo de aprendizagem, pela inclusão de novas tecnologias de informação e comunicação tais como repositórios de informações, processadores de texto e aplicativos gráficos, programas de simulação e gerenciadores de tarefas entre outros.

O processo de criação e desenvolvimento de cursos a distância seguido pelas organizações tem utilizado de forma frequente, o modelo proposto pelo Instructional System Design (ISD) e pelo modelo ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implement, Evaluation*). Por serem semelhantes em relação a natureza, para o desenvolvimento deste trabalho iremos considerar, com base em Moore e Kearsley e Filatro, os modelos ISD e ADDIE como equivalentes. (Filatro, 2008; Moore & Kearsley, 2013)

Neste trabalho, utilizaremos a tradução contida no livro Educação a Distância – sistemas de aprendizagem on-line de Moore e Kearsley para ISD (Instructional System Design): Elaboração de Sistemas de Instrução. (Moore & Kearsley, 2013b)

Já em relação ao modelo ADDIE, utilizaremos a tradução contida no livro Design Instrucional na prática de Andrea Filatro: **Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação**. (Filatro, 2008)

Para o desenvolvimento deste trabalho iremos considerar o Modelo ADDIE para referencial de comparação do processo de desenvolvimento de material didático para ensino em EaD em uma Universidade Corporativa, pois conforme constatado no trabalho desenvolvido por Filatro (2008) ele permite a sua utilização tanto em um sistema clássico de desenvolvimento do design instrucional, onde há uma separação entre a concepção (fases de análise, design e desenvolvimento) da execução (implementação e avaliação) quanto no sistema do Design Instrucional Fixo (DI fixo) e no Design Instrucional Aberto (DI

aberto) onde a ênfase está na interação entre educadores e alunos individuais ou em grupo e no sistema Design Instrucional Contextualizado (DIC) que tem como base um modelo de aprendizado eletrnico imersivo. (Filtro, 2008)

## 2.6 Contexto histórico da educação a distância

Moore e Kearsley (2013) dividem a evolução do ensino a distância em cinco gerações, conforme a Fig.9 a seguir adaptado por Souza, Ferrugini e Castro (2014, p. 142):

FIGURA 2.9 – EVOLUÇÃO DO ENSINO A DISTÂNCIA

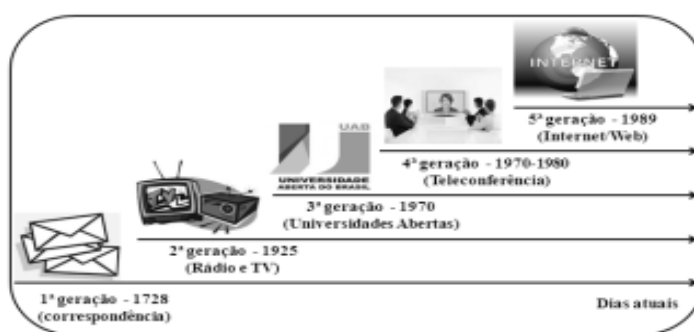


Figura 1 Cronologia das gerações da EaD  
Fonte: Elaborado pelos autores

Fonte: Souza, D. L. de., Ferrugini, L., & Castro, C. C. de. (2014). O campo de estudos sobre educação a distância: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 7(3), 138–159. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p138>

A primeira geração corresponde ao ensino por correspondência, sendo o material transportado pelos Correios.

Já no início do séc. XX, com a criação do rádio, marca o início da segunda geração do estudo a distância, que inclui a televisão e os servios fixos de televisão educativa, televisão a cabo e telecursos.

A terceira geração surge a partir dos anos 1970 ocorre em função das experiências feitas com novas tecnologias e recursos humanos, com o projeto AIM<sup>10</sup> - *Articulate Instrucional Mdia Projet* - o surgimento da Universidade Aberta (*Open University*) no

<sup>10</sup> Projeto AIM (Articuled Instrucional Media Projet) – Projeto de Média de Instrução Articulada. Tradução contida no livro *Educação a Distância – Sistemas de Aprendizagem on-line* de Michael G. Moore e Greg Kearsley, 2013, p. 45.

Reino Unido que utilizou as tecnologias de comunicação existentes a época para levar o ensino a qualquer adulto que desejasse estudar.

Com o surgimento da teleconferência e da audioconferência, nos anos 1980, tem-se a quarta geração do ensino a distância, ocorrendo a interação entre o aluno e professor, em tempo real e em diferentes locais, facilitado pelos satélites e a ampliação do sinal das televisões comerciais.

Com o surgimento da World Wide Web (WWW) e o uso dos computadores em rede surgem os ambientes virtuais de aprendizagem a partir da utilização dos métodos construtivistas de aprendizado utilizados, com a convergência entre texto, áudio e vídeo nesta plataforma de comunicação.

## **2.7 Modelos Pedagógicos em EaD**

Para entender o processo do desenvolvimento do material didático em EaD, é necessário estudar os modelos pedagógicos que irão suportar e dar o embasamento teórico para que o material didático atinja aos objetivos propostos.

O modelo vigente na sociedade industrial, conforme Behar (2009, p. 15) tinha como pressuposto o ensino tecnicista, ou seja, procurava preparar os indivíduos para o desempenho de papéis a partir das suas aptidões.

Assim, a prática pedagógica definida não trazia nenhuma relação com o cotidiano do aluno, ocasionando o desinteresse do mesmo no que está sendo ensinado.

Já partir da sociedade em rede, o aprendizado tem como principal forma a apropriação do conhecimento a partir de uma realidade concreta vivenciada pelo aluno, sendo o conhecimento adquirido a partir do entendimento do aluno, que passa a ser ator principal no processo de aprendizagem, com o desenvolvimento das competências e habilidades, o respeito ao ritmo individual, a formação de comunidades de aprendizagem e as redes de convivência, entre outras. (Behar, 2009a)

Este processo trouxe mudanças de paradigma, cujo conceito que iremos ser o de Thomas Kuhn<sup>11</sup>, citado por Behar (2009, p. 20) que considera que se trata de um "... quadro

---

<sup>11</sup> Thomas Kuhn – físico norte-americano que estudou a filosofia da ciência com enfoque historicista, que considera a existência do subjetivismo nas teorias científicas e que envolvem o meio social, os interesses e as comunidades que formulam as teorias. Fonte: [https://www.ebiografia.com/thomas\\_kuhn/](https://www.ebiografia.com/thomas_kuhn/) - acessado em 17/10/2021.

teórico, constituído a partir de um conjunto de regras metodológicas e axiomas, aceito por uma determinada comunidade científica, durante um determinado período”, com uma nova maneira, um novo direcionamento para uma maneira diferente e nova de ver, sentir, viver com base em novo, que conforme compreendemos a partir da leitura feita, teve uma forte influencia do ambiente onde a educação está inserida, confirmando de certa forma a mudança ocorrida nos modelos de gestão das organizações, que sofrem a influencia de novas tecnologias de informação e comunicação, necessitando alterar o perfil da instituição a partir de um processo de desenvolvimento organizacional e a reformulação dos atores envolvidos (gestores da educação, professores, alunos e monitores), que irá constituir um sistema de referência que explica um determinado fenómeno educativo . (Behar, 2009a)

Os modelos de paradigmas educacionais devem ser compreendidos em um processo de conhecimento histórico, como forma de entender as novas abordagens que surgem na educação escolar e que também influenciam a educação corporativa e sua evolução histórica está assim descrita: (Varela, 2013)

✓ **Paradigma Pedagógico Tradicional** – tem como base as organizações militares e fabris, tendo como base a memorização dos alunos dos conceitos, recomendações e disciplina;

✓ **Paradigma Pedagógico da Escola Nova** – surgiu em contraponto a escola tradicional, valorizando as interações com o meio social, valorizando a vivência dos alunos, com mudança na relação de aprendizagem, com respeito a liberdade, individualidade e coletividade, entre outros princípios;

✓ **Paradigma Pedagógico da Escola Ativa** – procura ir além da Escola Nova já havia proposto, com inovações, diminuição nas estruturas de organização da escola, com a iniciativa do aluno em relação ao processo de aprendizagem;

✓ **Paradigma Pedagógico Condicionista** – utiliza a psicologia comportamental e tem como modelo a pedagogia por objetivos, mais técnica, padronizada e linear, ou seja, mais disciplinada e com preocupação com padrões de eficácia elevados, sem permitir críticas ou inovação, sendo a relação com professores e alunos geridas a partir de objetivos a serem atingidos;

✓ **Paradigma Pedagógico Construtivista** – tem como base o princípio de que o conhecimento é uma construção social, com o professor apoiando o aluno na busca de novos conhecimentos;

✓ **Paradigma Pedagógico Pós-Construtivista** – se apoia no fato de que em todos os modelos há situações que permitem melhorar e fortalecer a atividade pedagógica, tendo em conta a dimensão social no processo de aprendizagem, que será construído com base no conhecimento científico e no desenvolvimento do aluno, até que ele consiga obter a compreensão objetiva dos fatos, segundo Fernandez citado por Varela (2013, p.16).

Em consequência do processo de evolução dos paradigmas pedagógicos, surgem novas abordagens pedagógicas, a saber:

➤ **Abordagem Pedagógica Resolução de Problemas** – explora os problemas do mundo real, procurando desenvolver o pensamento crítico e a resolução de problemas para ampliar os conceitos;

➤ **Abordagem Pedagógica Baseada em Projetos** – incorpora os conceitos da abordagem de resolução de problemas e procura ampliar os conceitos ao propor a integração de várias disciplinas desenvolvimento de investigações que envolvam diferentes áreas de conhecimento, de modo a ampliar a autonomia dos alunos no processo de aprendizagem.

Para que haja interação entre os paradigmas pedagógicos e os modelos pedagógicos no ensino a distância, é necessário considerar que no processo de ensino-aprendizagem e das relações que são geradas podem assumir o formato de um para muitos e/ou muitos para muitos.

O modelo pedagógico na visão de Behar (2009, p. 21) “representa uma relação de ensino/aprendizagem, sustentado por teorias de aprendizagem que são fundamentadas em campos epistemológicos diferentes.”

A partir do conceito acima, podemos definir três modelos pedagógicos, com base nos paradigmas educacionais estudados por Behar (2009, p. 22) Varela (2013):

a. **Paradigma Interacionista**: entende que o aprendente deve ser o construtor do seu próprio conhecimento. Isto ocorre pela (inter)ação entre sujeito e meio exterior

(objeto). Neste modelo o processo de aprendizagem ocorre por ação construção, tomada de consciência da coordenação das ações;

b. **Paradigma Instrucionista**: a aprendizagem deve ocorrer a partir do conhecimento adquirido o meio exterior, ou seja, o conhecimento não é construído, ele é transmitido ou transferido para o aprendente; e,

c. **Paradigma Humanista**: o aprendente já nasce com um conhecimento inerente a pessoa, que na medida em que ocorre o seu desenvolvimento, ele apenas toma consciência do mesmo e aprende a organizá-lo. Neste processo, há a necessidade do aprendente ser livre e fazer o que deseja e assim, pelas suas ações, encontrará o caminho.

Esta necessidade decorre do processo de desenvolvimento de pedagogias, tecnologias, atividades de aprendizagem e critérios de avaliação, em função de cada época e do processo de evolução do conhecimento, conforme Mattar, (2012, p. 120).

Como a educação a distância tem como meio de mediação as TIC, como forma de ampliar a possibilidade de aprendizagem e diminuir a distância, a maioria dos estudiosos da educação a distância buscam interpretar a evolução com base nas tecnologias existentes e por onde ocorreu a distribuição do material relativo a educação. (Anderson et al., 2012)

Anderson & Dron (trad. João Mattar) apresentam uma tipologia em que as pedagogias de educação a distância podem ser divididas em três gerações distintas (2012, p. 121):

1. **Pedagogia Cognitivo Behaviorista da educação a distância**: foco no individuo e a necessidade de medir comportamentos efetivos e não atitudes ou capacidades. Este processo pedagógico é utilizado no design instrucional, a instrução assistida por computador e o design de sistemas instrucionais (ISD). Tem como principais representantes os psicólogos Edwardo Watson, John Thordike e B.F. Skinner. São utilizados em programas de treinamento, pois permitem que os resultados decorrentes da aprendizagem possam ser medidos de forma clara e pela mudança comportamental.

2. **Pedagogia Socio Construtivista de educação a distância**. modelo pedagógico foi desenvolvido em conjunto com a evolução de tecnologias de comunicação bidirecionais, que permitiu as interações síncronas e assíncronas entre alunos e professores. Neste modelo pedagógico, o 'educador é um guia, ajudante e parceiro, em

que o conteúdo é secundário para o processo de aprendizagem: a fonte do conhecimento encontra-se principalmente em experiências” (Kanuka e Anderson citados por Mattar, 2012, p. 125). Este modelo pedagógico tem sua base de conhecimento desenvolvida por Piaget (Mattar, 2012, p. 123), e começou a ter uma posição mais destacada na EaD quando as tecnologias de comunicação permitiram a que várias pessoas conseguissem estabelecer relações (e-mail, www e tecnologias móveis).

3. **Pedagogia Conectivista de educação a distância**: modelo pedagógico mais recente e tem como argumento o fato de que a aprendizagem é o processo de construir rede de informações, contatos e recursos que são aplicados a problemas reais. O processo de aprendizagem ocorre a partir da construção e manutenção de conexões em rede. Este modelo pedagógico tem como base da aprendizagem a construção de caminhos, o design e o suporte de interações, sendo que ao contrário das pedagogias anteriores, o professor não é o único responsável pela definição, geração ou organização do conteúdo. Este conteúdo é criado de forma colaborativa, combinando autorreflexão com a avaliação do professor em relação a participação e contribuições nos cursos atuais e futuros.

Os modelos propostos procuram atender as mudanças que estão ocorrendo nos processos de gestão e de ensino-aprendizagem a partir da utilização das TIC como meio de suporte e disseminação do conhecimento, tendo como base o necessário desenvolvimento das competências e habilidades das organizações e do seu processo de desenvolvimento organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa iremos considerar os modelos pedagógicos propostos por Behar.

### **2.8 Modelos de Design para Desenvolvimento de Material Didático**

A palavra *design* é um termo em inglês que pode ser traduzido por projetar, compor visualmente ou colocar em prática um plano intencional. Também pode ser entendido com concepção de um produto, com foco na forma e funcionalidade. (Behar, 2009a; Filatro, 2010)

No campo da educação, Behar (2010, p. 34) apresenta três tipos de design que estão relacionados a construção de material educacional, a saber:

- a. **Design Instrucional e didático**: com visão no planejamento de materiais educacionais;
- b. **Design Educacional**: voltado para os fatores pedagógicos de materiais educacionais, com foco para a aprendizagem;
- c. **Design de Sistemas**: planejamento e programação ou reprogramação do sistema que serve de suporte ao material educacional digital.

Considerando que no desenvolvimento do material didático em EaD há uma ação multidisciplinar dos elementos acima descritos, Behar propõe um novo tipo de design – denominado Design Pedagógico – como forma de integrar o design Instrucional, o educacional e o de sistemas em um único modelo para desenvolvimento do material educacional digital.

O Design Pedagógico ou Instrucional tem como objetivo a realização de um planejamento sistemático com base em princípios científicos de comunicação, aprendizagem e de ensino que melhorem os materiais instrucionais elaborados, como uma ação para estabelecer uma cronograma com os objetivos futuros e de meios e recursos para cumpri-los. (Behar, 2009a; Filatro, 2010; Silveira et al., 2011)

Considerando que o design a ser adotado no desenvolvimento do material didático é o que irá efetuar a mediação entre o professor e o aluno além de ser base no processo de ensino-aprendizado, entendemos ser necessário ter um modelo de design como referencial para que o desenvolvimento da presente pesquisa e as análises posteriores possam feitas e validadas.

O modelo que iremos adotar como referencial é o do Design Instrucional Contextualizado – DIC – proposto por Andrea Filatro e que tem como base o modelo ADDIE, desenvolvido a partir de um pedido do exército dos Estados Unidos o como suporte para o treinamento militar e estruturado na Flórida State University nos Estados Unidos<sup>12</sup>.

Este modelo divide o desenvolvimento do material didático em cinco (5) fases: Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação - e Filatro (2019, p. 28)

---

<sup>12</sup> Fonte: <https://www.clarity.com.br/2015/02/24/entenda-o-modelo-addie-para-desenho-instrucional/#:~:text=Foi%20em%20meados%20da%20década,da%20que%20é%20aplicada%20atualmente.&text=A%20fase%20de%20análise%20pode,deve%20ser%20o%20público-alvo>

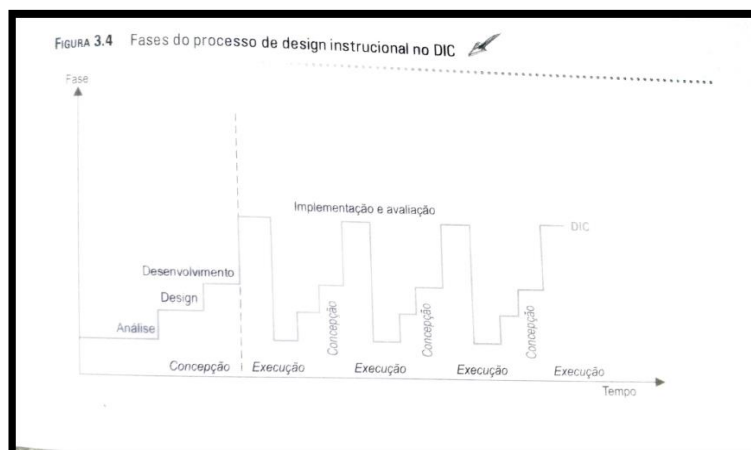
aponta a existência de três modelos de design instrucional que utilizam o modelo ADDIE no seu processo de desenvolvimento: (Filatro, 2008; Gava et al., 2014)

- **Design Instrucional Fixo** – utilizado nos treinamentos corporativos que tem como base o autoestudos. Os seus conteúdos são estruturados, possuem material impresso, tutoriais em multimídias, etc... Entretanto, o produto disponibilizado é fechado e não permite alteração;
- **Design Instrucional Aberto** – este modelo de desenvolvimento busca mais interação entre as pessoas que participam do processo de ensino-aprendizagem, ou seja, permite uma troca maior de experiência entre os participantes. Permite, a partir das trocas ocorridas uma personalização a cada ciclo de aprendizagem;
- **Design Instrucional Contextualizado** – entende a necessidade de que no decorrer do processo de concepção e implementação é possível haver mecanismos de flexibilização e contextualização combinados. Podem ser seguidas ou não pelos educadores e especialistas, podendo inclusive ficar visível para os alunos, que podem ou não aderir ao que está sendo proposto.

Para o desenvolvimento da pesquisa iremos considerar a definição de Design Instrucional Contextualizado proposto por Filatro e que tem como base o modelo ADDIE pois este design tem como base o modelo de aprendizado eletrônico imersivo. (2004, p. 27)

Neste processo de criação, apesar das fases serem independentes e distintas, é possível haver adaptações de forma recursiva no decorrer da execução, conforme Figura 2.10:

**FIGURA 2.10 – FASES DO PROCESSO DE DESIGN INSTRUCIONAL NO DIC**



Fonte: Filatro, Andreia. Design instrucional na prática. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2008, p. 27

Quanto as práticas a serem desenvolvidas para a utilização do modelo ADDIE, tendo com base o DIC, apresentamos um breve resumo no Quadro 2.4:

**QUADRO 2.4 – FASES E PRÁTICAS A SEREM DESENVOLVIDAS – MODELO ADDIE x DIC**

Fase ADDIE	Prática desenvolvida no DIC
Análise	Nesta fase, a identificação das necessidades de aprendizagem, caracterização dos alunos e as restrições quanto ao contexto são aprimoradas com a participação dos alunos
Design	Começa a especificação do cenário de aprendizagem, com a definição do título, autor, instituição responsável, a abordagem pedagógica, objetivos da aprendizagem, papéis, etc. ou seja, requisitos específicos do contexto onde do curso e material
Desenvolvimento	São definidas as atividades, interações, regras de adaptação.
Implementação	A participação dos alunos é pressuposto básico do DIC, para avaliação e se necessária redefinição dos objetivos, estratégias e mecanismos de avaliação.
Avaliação	Podem ser considerados métodos alternativos e de longo prazo, tais como projetos, portfólios, análises de desempenho, estatísticas, reflexões e autorreflexão a partir do contexto.

Fonte: desenvolvido pelo autor do trabalho a partir de Filatro, Andreia. Design instrucional na prática. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2008, p. 27.

## **Parte II - Estudo Empírico**

## Capítulo III – Metodologia da Pesquisa

### 3.1 Breve revisão sobre o tema

O desenvolvimento de material didático em EaD, na maioria das organizações, tem como referência o modelo definido pela ISD – sistema que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, em função da necessidade de melhorar a eficiência do treinamento durante o conflito armado e o modelo *ADDIE* – análise, design, desenvolvimento, implementação e avaliação – que para fins deste estudo serão considerado com o um único processo, seguindo a visão de Moore e Kearsley e Filatro. (Filatro, 2008; Moore & Kearsley, 2013b; Vermelho, 2014)

A utilização deste modelo para o desenvolvimento se apoia no fato da facilidade de adaptação aos vários modelos de design instrucional que são utilizados para o desenvolvimento do material didático para ensino a distância e que pode ser dividido em alguns estágios, conforme Figura 3.11:

FIGURA 3.11 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE SISTEMAS DE INSTRUÇÃO - BASE ISD



Fonte: *Subsídios para Formulação de um Curso de Desenho Instrucional*

Fonte: Oliveira, J. M. de., Csik, M., & Marques, P. (2015). *Desenho de Cursos : introdução ao modelo ADDIE Módulo Introdutório : Abordagem Sistêmica* (pp. 1–7).

Como base para o desenvolvimento do Design Instrucional do material didático está o modelo pedagógico, ou seja, como se dará a relação ensino/aprendizagem, qual a teoria de aprendizagem que será utilizada – a humanista, a instrucionista ou a interacionista – e que servirá para a estruturação da arquitetura pedagógica do material de forma a atender o planejamento estratégico e as competências a serem desenvolvidas a partir dos objetivos da organização.

### 3.2 Objetivos e Hipóteses

A partir da mudança de ocorrência no modelo de desenvolvimento de pessoas nas organizações, com definição da Universidade Corporativa como centro do processo de desenvolvimento do material didático, com uma profunda mudança no paradigma da gestão de recursos humanos nas empresas, também alterou o modelo de disponibilização do material didático para os funcionários, que acompanhou a evolução histórica da educação a distancia, onde os cursos de instrução eram enviados pelos correios até chegar a internet/web, conforme demonstrado por Moore e Kearsley (2013)

Com a evolução e a consolidação do modelo de universidade corporativa como polo de treinamento e desenvolvimento de competências nas organizações, há necessidade de entender como ocorre o desenvolvimento do material didático em EaD de forma a garantir que os objetivos e metas definidos pela organização no seu planejamento estratégico em conjunto com os referenciais teóricos escolhidos.

O progresso do processo administrativo – conforme visto no Capítulo II – demonstra que não há uma única forma de se fazer a gestão, ou seja, não há um modelo único de gestão a ser seguido e sim aquele que melhor se adapta a situação da empresa de acordo com a sua evolução.

Da mesma forma ocorre no processo de desenvolvimento do material didático em EaD feito pelas universidades corporativas, pois elas absorvem a cultura empresarial, as diferenças existentes entre os vários níveis organizacionais e também pela situação econômica financeira da empresa, variáveis estas que são afetadas pelo ambiente no qual a empresa está inserida e, portanto, podem alterar a todo o instante o processo de gestão da organização e por conseguinte, no processo de educação corporativa.

Assim, a partir do conhecimento do processo da administração e da gestão dos recursos humanos, identificar como ocorre o desenvolvimento do material didático em EaD e a base de sustentação utilizada no design e o modelo pedagógico definido.

Com base nestas premissas, elencamos as principais questões entendemos que devem ser estudadas e seus desdobramentos, conforme apêndice A.

O que se pretende através desta pesquisa é conhecer o processo de desenvolvimento, os profissionais envolvidos, o modelo pedagógico que sustenta o material desenvolvido, dificuldades e como o modelo pode ser aprimorado a partir da pesquisa efetuada.

### **3.3 Metodologia**

Para que o estudo e o conhecimento gerado seja considerado científico, o método escolhido para o estudo deve permitir a sua verificabilidade, ou seja, ele deve ser passível de análise e avaliações pelos demais pesquisadores, permitindo alterações e/ou confirmações dos resultados expostos pela pesquisa, palavra de origem grega (*methodos*)

que significa caminho para chegar a um determinado fim, ou seja, a direção definida para alcançar um objetivo. (Freixo, 2009; Gil, 2008)

Metodologia científica pode ser definido como os procedimentos do ponto de vista técnico e intelectual que são adotados pelo pesquisador para chegar ao conhecimento, com base nas evidências e provas encontradas para sustentar as conclusões encontradas, ou seja, é o conjunto de abordagens, técnicas e processos para formular e resolver problemas na aquisição objetiva do conhecimento. (Freixo, 2009; Gerhardt & Silveira, 2009; Gil, 2008)

Ela buscar validar o caminho escolhido pelo pesquisador para atingir o seu objetivo, pois tem como característica questionar os motivos, os fundamentos dos métodos, a base filosófica que apoia as escolhas e que influenciam os motivos das escolhas que o investigador faz. (Minayo in Gerhardt e Silveira, 2009) (Coutinho, 2018)

No processo de desenvolvimento da metodologia científica, há dois modelos de investigação na área das ciências sociais e que influenciam o processo de recolha e de análise de dados: a quantitativa e a qualitativa. (Coutinho, 2018)

A pesquisa qualitativa busca um maior aprofundamento na compreensão dos fenómenos e do grupo social que está sendo estudado, buscando os motivos dos fatos e problemas levantados, sem haver quantificação ou métrica de referência enquanto a pesquisa quantitativa tem como base o pensamento positivista, que busca através de referências mensuráveis a partir do raciocínio lógico (dedutivo) e trabalhar com amostras populacionais ampliadas que representam a população inserida na pesquisa, resultados que possam ser considerados como representação do que ocorre com toda a população alvo da pesquisa. (Gerhardt & Silveira, 2009)

Sob o ponto de vista da pesquisa que envolve as Ciências Sociais e Humanas, onde está inserida a área de educação, os investigadores tem utilizado com maior frequência e interesse os estudos qualitativos como base para o desenvolvimento dos seus trabalhos, decisão baseada no fato de haver uma relação entre o investigador e a ambiente que será pesquisado, com um maior entendimento dos fenómenos que estão sendo estudados. (Bogdan & Biklen, 1994; Coutinho, 2018)

Denzin e Lincoln definem a pesquisa qualitativa como “uma atividade situada que localiza o observador no mundo.” (2006, p. 17)

A escolha da metodologia qualitativa decorre da busca por investigar as ideias, o que motiva as ações individuais e as interações sociais com base nos participantes do processo.

A base da metodologia científica é a pesquisa, que são os procedimentos adotados que buscam proporcionar as respostas para os problemas, com rigor nos procedimentos científicos. (Gerhardt & Silveira, 2009; Gil, 2008)

Para a estruturação da pesquisa, o presente trabalho tem como base o paradigma construtivista, pois considera a existência de realidades múltiplas, entende que o investigador e o sujeito investigado trabalham de forma conjunta na compreensão do problema e de forma subjetiva, a partir das interações e das relações estabelecidas, com o conhecimento sendo desenvolvido de forma progressiva. (Denzin & Lincoln, 2006; Gil, 2008)

A abordagem qualitativa possibilita a utilização de múltiplos métodos para a abordagem do problema a ser investigado, de forma natural e permitindo a interpretação dos fatos, o estudo o problema no seu ambiente natural. (Denzin e Lincoln in Coutinho, 2018, p. 328)

Do ponto de vista do investigador, esta abordagem demonstra que não há como serem feitas observações objetivas e sim avaliação das situações que ocorrem e de forma subjetiva a partir das variações das experiências que ocorrem no decorrer do processo, a partir dos vários métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. (Aires, 2015)

Esta escolha tem como justificativa o fato ser este modelo o que melhor se adequa ao assunto a ser desenvolvido, pois tem por objeto de estudo na investigação as intenções e situações, ou seja, procura investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir dos atores intervenientes no processo. (Coutinho, 2018)

Conforme Bogdan & Biklen, “as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenômenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.” (1994, p. 16).

As pesquisas científicas possuem duas classificações que são complementares: com base nos seus objetivos gerais são classificadas como exploratória, descritiva e explicativa e em relação aos procedimentos técnicos para a coleta e análise dos dados são classificadas em pesquisa bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante. (Gil, 2008)

A presente investigação, a partir do processo de aprendizagem dos participantes, sob a ótica do processo interno e do diálogo que irá existir entre os investigadores e os sujeitos e a partir dos objetivos propostos na pesquisa, terá como base conceitual a pesquisa exploratória a partir da base teórica construída que conforme Gil (2008, p. 27) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias... é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.”

Quanto aos procedimentos técnicos a serem adotados, entendemos ser o estudo de caso múltiplo o mais adequado a investigação proposta.

#### **3.4 Estudo Caso Múltiplo – Justificativas para escolha**

A técnica de estudo de caso pode ser definida como um plano de investigação que desenvolve um estudo da uma entidade, algo específico, completo e em funcionamento. (Coutinho, 2018; Stake, 2007)

As características de um estudo de caso qualitativo, conforme Merriam in Freixo (2009, p. 111) se dividem em: (Freixo, 2009)

1. Particular – visam uma determinada situação ou fenómeno;
2. Descritivo - descrição do fenómeno final estudado de forma detalhada;
3. Heurístico - permite a compreensão do fenómeno estudado;
4. Indutivo - tem como base o raciocínio indutivo, do particular para o geral;
5. Holísticos - levam em conta a realidade com maior importância aos processo, a compreensão e a interpretação;
6. Planificação - varia de acordo com o estudo – quantitativo ou qualitativo.

A tipologia de um estudo de caso pode ser assim entendida, conforme Stake (2007, p. 16):

- a. **Estudo de caso intrínseco**: não há interesse em outros casos ou situações análogas, somente interesse no caso em si;
- b. **Estudo instrumental**: quando o estudo é realizado em um caso particular, como forma de entender além do estudo específico, de forma mais geral, a partir de um caso;
- c. **Estudo coletivo**: a partir do estudo instrumental, percebe-se a possibilidade de estender o estudo para outras situações análogas, permitindo uma comparação e um conhecimento mais aprofundado sobre o fenômeno, população ou condição existente.

Ao fazer a opção pelo estudo de caso como forma de desenvolvimento da pesquisa, procura-se efetuar um estudo aprofundado e mais detalhado de um fenômeno, de forma única. (Gil, 2008)

Para Yin (in Gil, 2008, p. 58), o estudo de caso é empírico, que procura investigar o fenômeno a partir da sua realidade e quando não há uma clara distinção nos limites entre o fenômeno e contexto, permitindo o uso de várias fontes de evidência.

A partir da definição da estratégia da investigação, deve ser avaliado qual o tipo de estudo será feito: um único caso ou em mais de um caso.

O estudo de caso único avalia uma situação específica (uma sala de aula, a relação entre pessoas dentro de um mesmo grupo social, por exemplo) e que podem servir como piloto para uma pesquisa de casos múltiplos, quando os investigadores estudam vários casos, dois ou mais assuntos, ambientes, base de dados, sujeitos, situações ou fenômenos, casos similares ou não, permitindo a extensão para outras situações análogas. (Aires, 2015; Bogdan & Biklen, 1994; Stake, 2007)

Yin propõe quatro modalidades de estudo de caso tendo como base dois critérios: o número de casos e número de unidades de análise, conforme Quadro 3.5: (Coutinho, 2018; Yin, 2001)

#### QUADRO 3.5 – MODALIDADES DE ESTUDO DE CASO

	projetos de caso único	projetos de casos múltiplos
holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: (Yin, 2001), p. 61

Conforme os modelos propostos, o estudo de caso do tipo 1 tem como base um caso único, sendo analisado uma única unidade, que pode ser desdobrado e estratificado e dividido em subunidades, passando a ser um estudo de caso múltiplo. O estudo de caso tipo 3 tem como base múltiplos estudos, mas a partir de uma única unidade que pode ser desdobrado em um estudo de caso múltiplo em várias unidades de análise. Estas duas situações são consideradas como estudos inclusivos. (Coutinho, 2018; Yin, 2001)

Assim como as pesquisas, os estudos de caso podem ser divididos em exploratórios, descritivos ou explanatórios.

Os estudos exploratórios procuram definir as questões ou hipóteses para a investigação, tratando-se, portanto, de uma ação inicial para a realização da pesquisa. Devem fornecer apoio para o enquadramento teórico.

Já os estudos descritivos procuram relatar o fenômeno dentro do contexto onde o mesmo está inserido e os estudos explanatórios avaliam e procuram definir a relação existente entre causa e efeito, procuram identificar o que explica o fenômeno que está sendo estudado e a conexão entre a causa e o efeito.

Ao optarmos pelo estudo de caso múltiplo, levamos em consideração a proposta de estudar o desenvolvimento do material didático em EaD em uma universidade corporativa,

o que ira permitir efetuar a pesquisa em várias empresas que possuem este modelo de educação corporativa. (Alves-Mazzoti in Gerhardt e Silveira, 2009, p. 39)

Desta forma, a escolha da estratégia de pesquisa com base em estudo de caso múltiplo é apropriada para face a definição e ao modelo definido por Yin.

Iremos analisar o desenvolvimento do material didático em universidade corporativa que compõem as estruturas de empresas publicas controladas diretamente pela união e o detalhamento referente as opções metodológicas referentes a pesquisa estão no próximo item.

A pesquisa integra-se no *Laboratório de Educação a Distância e eLearning (LE@D)* da Universidade Aberta de Portugal, unidade de investigação e desenvolvimento financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e onde se integra a pesquisa do Mestrado em Pedagogia do e-learning.

### **3.5 População alvo e amostras**

O universo ou a população a ser estudada tem como base um conjunto estabelecido de características a partir da definição da questão a ser estudada, a partir do qual é definida uma amostra, que é uma parte (ou subconjunto) do universo ou da população a ser estudada a partir das características estabelecidas ou do referencial lógico que irá sustentar o processo da pesquisa e recolha dos dados (Coutinho, 2018; Creswell, 2010; Freixo, 2009; Gil, 2008)

A escolha da amostra, em um estudo de caso, tem como base a categoria de amostragem não probabilística, visto que é feita por seleção racional, ou seja, é intencional, a partir de critérios específicos definidos pelo investigador, a partir da correspondência entre as características e os objetivos do estudo. (Bravo in Coutinho 2018; (Freixo, 2009)

A escolha da amostragem para a pesquisa a ser desenvolvida teve como base o documento Boletim das Empresas Estatais Federais – Número 13 – Período: 4º Trimestre, documentos elaborado e emitido pelo Ministério da Economia através da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais e da Secretaria de Desestatização, Desenvolvimento e Mercados, considerando a lista das empresas estatais que possuem o controle direto da união e que possuem na sua estrutura formal uma universidade corporativa.

Para a obtenção dos dados optou-se pelo desenvolvimento de uma abordagem de natureza qualitativa, tendo como plano de investigação um estudo de caso, com a fonte de dados as empresas que já implementaram sistemas educacionais corporativos, através da aplicação de questionário eletrónico (*survey*) e análise de conteúdo baseado nas entrevistas realizadas de acordo com a definição de Bardin (2016, p. 125) com pré-análise da documentação, a exploração do material e de todos os elementos disponibilizados nas disciplinas no decorrer do curso, sendo o tratamento dos resultados e interpretação, conforme conceito definido por Bogdan e Biklen que sustentam que “a tarefa analítica consiste no trabalho de interpretar e tornar compreensíveis os materiais recolhidos (...). (1994, p. 205)

### 3.6 Instrumentos para a coleta de dados

O estudo de caso permite a utilização de várias fontes para a obtenção de conhecimento e informações para desenvolvimento da pesquisa. (Coutinho, 2018)

Para conhecer o atual estágio do desenvolvimento do material didático para ensino em EaD em universidade corporativa é necessário ter em mente os vários contextos, as diferentes culturas, o mercado no qual a empresa está inserida e as estratégias definidas para o desenvolvimento das competências dos empregados, gestores, fornecedores e da comunidade onde a organização atua.

A coleta de dados em um estudo qualitativo pode ser dividida em dois grupos: técnicas diretas ou interativas ou técnicas indiretas ou não-interativas, conforme Aires e expostas no Quadro 3.6 a seguir:

QUADRO 3.6 – MODELOS DE COLETA DE DADOS

A. Técnicas Directas ou Interactivas	. Observação participante . Entrevistas qualitativas . Histórias de vida
B. Técnicas Indirectas ou Não-Interactivas	. Documentos oficiais: registos, documentos internos, <i>dossiers</i> , estatutos, registos pessoais, etc. . Documentos: diários, cartas, autobiografias, etc

QUADRO 3

Técnicas qualitativas de recolha de informação (Colás, 1992b:255)

Fonte: Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional e Práticas de Investigação Educacional. In U. Aberta (Ed.), *Universidade Aberta* (1st ed.). Repositório Institucional da Universidade Aberta Lisboa. [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo %281ª edição\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª%20edição_atualizada%29.pdf)

Para o desenvolvimento da investigação qualitativa proposta, definimos como instrumentos para a recolha de dados a entrevista como estratégia principal tendo como suporte a análise documental.

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 134), a entrevista “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”

A utilização de inquérito através de questionário, é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano e é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizados no âmbito das ciências sociais bem como a entrevista a partir de um inquérito tem uma importância significativa no estudo de caso, face ela permitir que o investigador conheça como as pessoas que atuam no processo interpretam o que ocorre ao seu redor. (Aires, 2015; Coutinho, 2018; Gil, 2008)

A pesquisa documental tem como objetivo analisar a documentação emitida em relação ao fenómeno que está sendo estudado, tais como: comunicado, agendas, planos, cronogramas entre outros documentos considerados relevantes para o trabalho. (Aires, 2015; Coutinho, 2018)

Para obter as informações em relação ao assunto pesquisado, utilizamos o inquérito após definirmos a estrutura da entrevista, através de questionário on line (Apêndice A) direcionado aos gestores/coordenadores das universidades, a partir da estrutura organizacional definida para a instituição e tendo como base o universo de empresas estatais brasileiras com controle direto da união que possuem a estrutura de universidade corporativa no organograma da organização.

A pesquisa foi disponibilizada através do google docs para acesso no período de 01/08/2021 a 15/10/2021 e enviada via email com um link de acesso a ser gerado para os endereços eletrónicos dos gestores das universidades corporativas.

Como não há uma entidade ou órgão que controle ou possua uma informação com grau de confiabilidade que permita a escolha do publico alvo a partir de critérios objetivos,

foi verificado que o governo brasileiro possui um cadastro de empresas públicas – sob seu controle de forma direta e/ou indireta – com dados atualizadas trimestralmente, incluindo quantidade de funcionários abrangidos.

A partir desta constatação e com base nas informações disponibilizadas, foi feita nova pesquisa para verificar, dentre as organizações com controle direto da união, aquelas que possuem no seu organograma ou estrutura uma universidade corporativa.

Com base nesta pesquisa, de um universo de quarenta e seis empresas, onze possuem uma estrutura de universidade corporativa, sendo que destas, duas utilizam a estrutura de universidade de forma compartilhada, com um número final do universo a ser pesquisado de dez universidades.

### **3.7 Amplitude da Pesquisa**

A definição da amplitude da pesquisa está ligada a extensão do universo a ser investigado.

Conforme Gil (2008), os universos de pesquisa são classificados em finitos – que a quantidade de elementos a serem investigados não ultrapassa 100.000 – e infinitos, quando o número de elementos ultrapassa os 100.000,

Em uma análise qualitativa, de uma maneira geral, o investigador segue três etapas para efetuar a análise dos dados:

1. **Redução de dados**: é o processo de seleção e posterior simplificação dos dados, normalmente utilizadas em trabalho de campo;
2. **Apresentação dos dados**: trata da organização dos dados selecionados de maneira que possibilite analisar de forma sistemática as semelhanças, diferenças e as relações existentes nos dados selecionados;
3. **Conclusão e verificação**: nesta etapa os dados são revisados de forma a garantir o significado, a regularidade, padrões e explicações elencadas pelo investigador. Neste momento ocorre a validação dos dados, que em uma pesquisa qualitativa significa que as conclusões são dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar as explicações alternativas.

No presente trabalho, não há como definir o universo a ser estudado, visto não haver como definir o número de universidades corporativas existentes face não haver entidade ou órgão governamental que tenha este dado.

Por se tratar de um estudo de caso e ser uma pesquisa qualitativa, a investigação não será baseada em amostragem, pois o que se procura entender é caso, sendo esta a primeira obrigação do pesquisador, pois a amostragem boa neste modelo de investigação é a que permite a abrangência do problema investigado e em todas as suas dimensões. (Minayo et al., 2002; Stake, 2007)

Assim, a amplitude da pesquisa, em função da escolha do caso ter sido proposital, será a de uma amostra intencional de conveniência, tendo como universo as empresas estatais com controle direto da união e que possuem universidades corporativas em suas estruturas organizacionais. (Bravo in Coutinho, 2018, p. 340)

### **3.8 Procedimentos para a recolha de dados**

Com a definição da estratégia da pesquisa, faz-se necessário definir como será feita a coleta dos dados.

Em um estudo de caso, as informações podem ser obtidas a partir de várias técnicas utilizadas na pesquisa qualitativa.

A utilização destas várias formas de obtenção das informações com diferentes instrumentos, permitem o cruzamento e a triangulação das informações, a partir de múltiplas fontes de evidencias, assegurando perspectivas diferenciadas do mesmo fenómeno. (Coutinho, 2018)

A escolha do universo das universidades corporativas a serem pesquisadas teve como base o fato de não haver um cadastro que permita a consulta e o desenvolvimento um trabalho estatístico a partir de variáveis controláveis, tais como localização, área de atuação, quantidade de funcionários entre outras variáveis.

Desta forma, como forma de delimitação da amostra, adotamos as seguintes premissas para escolha das universidades corporativas a serem pesquisadas:

1. A empresa a ser pesquisada deve ser pública;
2. Ter o controle direto da união, ou seja, a união ou é acionista majoritária ou é controladora direta;

3. Deve ter a universidade corporativa estruturada no seu organograma e com site para pesquisa.

O questionário da pesquisa será disponibilizado em formulário online, a partir de um link a ser gerado para o endereço eletrônico da universidade corporativa a ser pesquisada e direcionado ao gerente/coordenador do órgão, conforme estrutura definida pela instituição.

A escolha do gestor como pessoa responsável pelas respostas do questionários se deu em função da visão que este profissional deve possuir da sua área de atuação, de forma a efetuar a gestão dos recursos e por conseguinte, do processo de desenvolvimento do material didático e das demandas a serem atendidas – do ponto de vista de material, equipamento, softwares, profissionais necessários para o desenvolvimento do material didático entre outras funções gerenciais – e portanto com uma visão abrangente do processo e do assunto ora pesquisado.

O modelo de pesquisa a ser efetuado está assim classificado: (Gerhardt & Silveira, 2009; Gil, 2008)

a. Estruturada: possui um roteiro prévio, cujo propósito é o de obter diferentes respostas à mesma pergunta. Esse tipo de entrevista permite o tratamento estatístico dos dados, também designado como questionário.

b. Semiestruturada ou focalizada: neste modelo de pesquisa, também há um roteiro prévio a ser seguido sobre o tema a ser pesquisado, com incentivo ao entrevistado que aborde o assunto de forma livre, na medida em que a entrevista está se desenvolvendo;

c. Não estruturada: busca-se uma visão geral do tema, com o entrevistado falando livremente sobre o tema, sendo recomendado para estudos exploratórios;

d. Orientada ou por pauta: possui um grau de orientação e estruturação, com o pesquisador em busca de respostas em algum assunto que possui interesse a partir de tópicos ou informações já conhecidas;

e. Grupo (focus group): entrevista feita em pequenos grupos de entrevistados, que respondem as questões de maneira informal e simultânea, com avaliação posterior;

f. Informal: utilizada em estudos exploratórios, não possui nenhum tipo de estruturação. Técnica que busca uma visão do problema a ser pesquisado e que ainda não são conhecidas pelo pesquisador bem como fornecer outros elementos que permitam uma nova análise ou revisão das questões previamente definidas para o estudo.

No presente trabalho, iremos adotar a técnica da entrevista estruturada, face questionário a ser disponibilizado possuir uma relação de perguntas já estabelecidas e que não permitem alteração.

## **Capítulo IV – Análise dos Resultados**

### **4.1 Cenário das Empresas Estatais em relação a Universidade Corporativa**

A União possui controle acionário direto e indireto 200 empresas estatais, conforme o definido no Decreto-Lei 200/1967 e legislação correlata, sendo que as estatais estão assim divididas, conforme o controle acionário estabelecido:

1. Quarente e seis empresas com controle direto, ou seja, a União ou tem 100% de participação ou possui mais de 50% das ações, sendo, portanto, acionista majoritário;
2. Cento e cinquenta e quatro empresas estatais são subsidiárias nas quais a União tem o controle indireto;
3. Quarenta e três empresas estatais são subsidiárias sediadas no exterior e possuem controle indireto da União.

As quarenta e seis empresas com controle direto da União possuem em seus quadros funcionais um total 476.644 (quatrocentos e setenta e seis mil seiscentos e quarenta e quatro) pessoas, sendo que o quantitativo de funcionários que atuam nas

empresas a serem pesquisadas que possuem em sua estrutura universidade corporativa consta no Quadro 4.7 abaixo:

**QUADRO 4.7 – QUANTITATIVO DE FUNCIONÁRIOS POR EE PESQUISADA**

Quantitativo de funcionários por EE		
Nome	Quantitativo Funcionários das EE Pesquisadas	Data Dados
EE1	96.873	4º Trimestre/2019
EE2	84.066	4º Trimestre/2019
EE3	14.369	
EE4	3.968	dez/19
EE5	99.467	4º Trimestre/2019
EE6	15.643	01/04/2020
EE7	9.450	dez/19
EE8	32.034	
EE9	3.290	
EE10	46.471	4º Trimestre/2019
EE11	8.998	
Total Funcionários EE pesquisadas	414.629	11
Total de Funcionários das EE sob responsabilidade da União	476.644	46
Percentual de funcionários das EE pesquisadas	<b>86,99%</b>	<b>23,91%</b>

Desenvolvido pelo autor a partir Boletim Das Empresas Estatais Federais, 2019

A área de atuação das empresas sediadas no Brasil divididas conforme o Gráfico 4.5 abaixo:

**GRÁFICO 4.5 – ÁREA DE ATUAÇÃO AS EMPRESAS ESTATAIS**



Fonte: (Boletim Das Empresas Estatais Federais, 2019)

Por atuarem nos mais diversos mercados, o resultado financeiro destas empresas possuem um peso significativo tanto do ponto de vista da União quanto do mercado financeiro, com as empresas apresentando, entre os anos de 2016 e 2019, o resultado indicado no Quadro 4.8 a seguir:

QUADRO 4.8 – RESULTADOS FINANCEIROS – EMPRESAS ESTATAIS

Resultado Líquido	2016	2017	2018	2019
Setor Produtivo	-12,0	-2,8	39,2	51,9
Setor Financeiro	19,6	30,4	31,0	59,0
Dependentes	-3,2	-2,7	1,1	-1,8
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>24,9</b>	<b>71,3</b>	<b>109,1</b>

R\$ Bilhões  
Fonte: SNEST e Demonstrações contábeis

Fonte: (Boletim Das Empresas Estatais Federais, 2019)

A presença do estado na economia do Brasil possui forte relação com a criação do modelo económico de capitalismo que foi desenvolvido no país, conforme estudo realizado

por Paulo Kliass, em 1990 e publicado no Boletim de Análise Político-Institucional. (Kliass, 1990)

A criação de um banco no início do século XIX foi o início deste processo, que teve continuidade com o surgimento de uma empresa voltada para área de seguros e logo depois, a partir da década de 1940, o surgimento de empresas ligadas a área de siderurgia, elétrica, veículos, mineração.

Nas décadas de 1950 e 1964 a atuação foi ampliada na área de exploração de petróleo, além da consolidação da presença estatal na área financeira e no setor elétrico e no setor ferroviário.

Este movimento foi consolidado a partir de 1964, com a fusão de várias empresas estatais na área de Correios e de telecomunicações bem como no setor agropecuário, computação e transportes urbanos (trens metropolitanos).

Não há um período ou motivo específico no processo de criação das empresas estatais, podendo ter sido feita a opção com base na necessidade de serem implementadas políticas públicas, independente das questões históricas, de modelo econômico ou politico-ideológico.

Com a promulgação da Constituição de 1988, começa a ocorrer uma mudança na visão da ação do estado no processo econômico, com a aprovação de quebras de monopólios (área de comunicações, gás e petróleo) com a redução da presença do estado a partir de um programa de privatização.

#### **4.2. Histórico da Criação das Universidades corporativas das EE pesquisadas**

A história das universidades corporativas nas empresas estatais pesquisadas e que possuem a informação disponibilizada, começou em 2000, com a implantação de primeira universidade corporativa, ocorrendo a implantação de novas universidades nos anos de 2001, 2002, 2009 e uma universidade corporativa em 2020.

Deve ser ressaltado que das dez universidades corporativas a serem pesquisadas, foi possível verificar a data de implantação de universidade corporativa em seis universidades.

Os motivos que levaram a criação das universidades corporativas, conforme pesquisa realizada nos sites, de forma resumida, já foram discutidos no capítulo II do presente trabalho:

- a. Necessidade de orientação única para o setor de educação empresarial;
- b. Prover os recursos necessários ao desenvolvimento dos funcionários, fornecedores, parceiros e comunidade, como forma de cumprir as estratégias estabelecidas;
- c. Viabilizar a sustentação da estratégia empresarial frente a um mercado cada vez mais competitivo.

### **4.3 Apresentação dos resultados das pesquisas**

A pesquisa foi realizada com o envio de link com o formulário desenvolvido no Google Drive, com a consolidação das respostas feitas pelo próprio sistema do google.

A pesquisa foi realizada no período de 01/08/2021 a 15/10/2021 junto as empresas estatais com controle da união que possuem universidade corporativa em suas estruturas.

A pesquisa desenvolvida foi dividida em duas partes: na primeira parte solicitamos alguns dados gerais e na segunda parte, dividimos a pesquisa em 4 blocos: no primeiro bloco as perguntas se referem ao modelo pedagógico escolhido pela universidade; no segundo bloco sobre a estrutura organizacional definida; na terceira parte a pesquisa foi sobre o funcionamento da universidade e no quarto e último bloco como ocorre o processo de avaliação do material e do treinamento realizado, tendo como modelo o sistema ADDIE.

### **4.4 – Análise resultados**

A análise dos resultados da pesquisa levará em consideração a segunda parte da pesquisa, onde constam as respostas relativas ao processo de gestão do desenvolvimento do material didático em EaD.

Entretanto, faço as seguintes considerações em relação aos resultados da 1ª parte:

- a. A faixa etária dos coordenadores/gestores das universidades corporativas pesquisadas é de 40 anos;
- b. Todas são do sexo feminino;

c. Somente uma das coordenadoras/gestoras informou ter como cargo Pedagoga. As demais foram contratadas como analista (cargo genérico), não permitindo estabelecer qual a formação específica;

d. Todas possuem função com características gerenciais – Coordenação ou Gestor.

A 2ª parte da pesquisa foi dividida em 4 blocos cujos resultados passamos a analisar.

**Bloco 1** – Identificar os modelos de gestão e pedagógico bem como os fatores que influenciam as decisões de planejamento do desenvolvimento do material didático

As perguntas 5 a 7 buscam identificar qual o modelo de gestão adotado pelas universidades corporativas pesquisadas.

Para entendimento da questão 5, abaixo indicamos os conceitos adotados para os modelos inseridos na pesquisa, a partir das definições contidas no livro administração teoria e prática no contexto brasileiro de Filipe Sobral e Alketa Peci. (Sobral & Peci, 2008b):

- a. Modelo de Gestão Aberta: modelo de gestão característico de organizações mais flexíveis, que procura incentivar o conhecimento e a competência de seus funcionários;
- b. Modelo de Gestão Fechado: modelo de gestão onde as tarefas de natureza rotineira são mais predominantes, com estruturas verticais e cadeia de comando bem definida;
- c. Modelo de Gestão Centralizado: além das tarefas rotineiras e cadeia de comando bem definida, esta organização tem como padrão a centralização das decisões no topo da cadeia de comando;
- d. Modelo de Gestão Descentralizado: organização que permite que as decisões sejam tomadas pelos níveis mais baixos da cadeia de comando.

Assim, quanto ao modelo de gestão adotado pela instituição -pergunta 5 - conforme as respostas, não há um padrão de modelo. Uma UC adotada o modelo aberto, outro modelo fechado e possivelmente centralizado e a terceira possui um modelo de gestão centralizado.

O modelo de gestão adotado pela UC – pergunta 6 -foi definido pela empresa em duas das instituições pesquisada. O modelo de gestão foi definido pela UC em uma das instituições pesquisada.

Já em relação ao modelo pedagógico utilizado para o desenvolvimento do material didático EaD – pergunta 7 – uma UC informou que utiliza o interacionista, uma o construtivista e a terceira respondeu que o modelo depende dos problemas educacionais a serem solucionados.

O grupo de perguntas 8 a 18 tem como objetivo conhecer o processo de planejamento da arquitetura pedagógica dos cursos, com base na estrutura definida por Alejandra Behar – Capítulo II itens 2.1 e 2.8 – abrangendo os aspectos organizacionais, conteúdo, metodologia e tecnologia.

Duas UC's possuem tutor/professora para acompanhar o desenvolvimento do aluno e uma não informou que não tem este acompanhamento durante o processo.

Já quanto ao levantamento das competências a serem desenvolvidas com base no curso, duas das UC's não efetuam este tipo de levantamento, somente uma das UC's pesquisadas.

Quanto a disponibilização do conteúdo, todas utilizam uma plataforma AVA, sendo o sistema Moodle utilizado pelas três instituições que responderam a pesquisa.

No aspecto envolvendo a metodologia, duas UC's informaram não disponibilizar local (blog, fórum de discussão, etc...) para que os alunos expõem suas dúvidas em relação ao curso. Somente uma UC tem esta prática. Quanto a local para discussão de tópicos específicos do curso, duas UC's disponibilizam local para que a discussão ocorra. Uma UC pesquisada não utiliza esta metodologia.

O fórum de discussão é a funcionalidade mais utilizada – duas UC's – e uma UC prefere a sala de bate papo.

Todas as instituições se mantêm atualizadas através de cursos de formação e duas das instituições pesquisadas buscam novas tecnologias para desenvolvimento do material didático: uma utiliza o blog/wiki, a segunda ferramenta de autoria como articulacion e spring. A terceira instituição pesquisada não utiliza novas tecnologias.

Quanto a autonomia para aquisição e utilização de novas tecnologias todas informaram possuir autonomia para adotar novas práticas e adquirir novos modelos tecnológicos para desenvolvimento do material em EaD.

**Bloco 2** – Conhecer como a Universidade Corporativa está organizada e estruturada para executar o desenvolvimento do material didático em EaD

O bloco de perguntas 19 a 23 tem como objetivo conhecer a estrutura de funcionamento das UC's, ou seja, como as instituições definiram suas estruturas organizacionais.

Dois instituições pesquisadas possuem a estrutura funcional como forma de organização e uma UC, matricial, sendo que somente uma das instituições pesquisadas possui autonomia para alterar esta estrutura. Duas informaram não ter autonomia para esta decisão.

Ao serem questionadas sobre a possibilidade de alteração da estrutura para novos formatos com base em modelos de desenvolvimento material didático, duas informaram não ter esta possibilidade. Uma UC possui esta flexibilidade.

Os profissionais envolvidos no desenvolvimento do material em EaD são: web designer em uma UC, especialista em mídia em outra e pedagogos na terceira instituição pesquisada.

O modelo de design instrucional utilizado por duas das instituições é o DIC e em uma é o DIA.

**Bloco 3** – Entendimento quanto ao funcionamento da Universidade Corporativa quanto a coordenação dos processos e as estruturas necessárias para o desenvolvimento do material didático.

As perguntas de 24 a 29 tem como objetivo conhecer o processo de coordenação e como é feito a utilização das estruturas – existentes e necessárias – para o desenvolvimento do material didático.

O processo de avaliação e aprovação do material didático ocorre, conforme as UC pesquisadas, por meio de reuniões, teste piloto e avaliação por especialistas no conteúdo, com a divulgação do material através de mensagem eletrônica em duas UC's e em uma através a divulgação via intranet.

Já o controle da participação dos alunos é feita através de acesso ao conteúdo, testes e atividades realizadas no decorrer do curso.

Duas UC's disponibilizam cursos para público externo, com a definição do público alvo sendo feita através de pesquisa e uma UC informou que isto ocorre a partir de demanda interna.

Os profissionais envolvidos no desenvolvimento do material didático se mantêm atualizados através de cursos de formação em todas as universidades corporativas pesquisadas.

**Bloco 4** – Conhecer o processo de avaliação do desenvolvimento do material didático em Eas, que tem como base o modelo ADDIE.

As questões deste bloco - 30 a 33 – referem-se ao processo de avaliação e análise do desenvolvimento do material didático, a partir do modelo ADDIE.

A avaliação do desenvolvimento do material didático ocorre conforme o previsto no modelo ADDIE em duas UC's, ou seja, a partir da fase de análise do desenvolvimento do material didático. Em uma UC a avaliação é feita somente após o resultado da aprendizagem dos alunos.

O processo de avaliação e em uma UC é feita somente após o resultado da aprendizagem dos alunos e em duas a partir do início do desenvolvimento do material didático.

Na UC que não utiliza o modelo ADDIE, a avaliação é feita a partir de reuniões com a área demandante.

Já o processo de avaliação quanto aos objetivos alcançados, uma UC efetua pesquisa junto aos participantes, a segunda utilizar indicadores de resultado para avaliação e a terceira a nota final do curso.

---

## **CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## **Capítulo V – Discussão dos Resultados**

O presente trabalho procurou conhecer e analisar como ocorre o processo de desenvolvimento do material didático em EaD numa universidade corporativa, analisando os modelos pedagógicos utilizados e o design instrucional utilizado.

O desenvolvimento deste capítulo irá contemplar as principais conclusões obtidas a partir do enquadramento teórico definido no presente trabalho, as limitações e futuras investigações a serem produzidas para ampliar o conhecimento do tema aqui tratado.

### **5.1 Discussão dos Resultados**

Os resultados da pesquisa apresentam um quadro interessante em relação as universidades corporativas pesquisadas.

Ficou evidenciado que não há um modelo de gestão definido para as instituições pesquisadas, havendo uma correlação entre as respostas das perguntas 5 e 6: quando o modelo de gestão é definido pela empresa ele é fechado e centralizado, ou seja, as tarefas de natureza rotineira são mais predominantes, com estruturas verticais e cadeia de comando bem definida com as decisões centralizadas.

Uma das universidades corporativas possui um modelo de gestão aberto, ou seja, a estrutura é flexível e as decisões são tomadas pela própria instituição, de forma descentralizada e foi definida pela própria instituição pesquisada.

O modelo pedagógico independe da estrutura escolhida, entretanto há uma correlação entre a UC que escolhe o modelo de gestão aberta e o modelo pedagógico utilizado no desenvolvimento do material didático, que irá depender dos problemas educacionais a serem solucionados.

Esta correlação pode ser estendida quando há um cruzamento com a questão relativa ao levantamento das competências, ou seja, a UC que tem a estrutura aberta, tem condições de optar por um modelo pedagógico e para solucionar a questão educacional levantada, necessita fazer uma pesquisa de competências a serem desenvolvidas e a utilização do modelo pedagógico humanista.

Quanto a estrutura organizacional, duas instituições informaram que adotam a estrutura funcional, que agrupa as atividades a partir das tarefas a serem executadas – que devem ser semelhantes.

Uma das instituições adota a estrutura matricial, que é um modelo híbrido que adota as estruturas funcional e vertical juntamente com a divisional e horizontal, adaptando-se a estrutura ao ambiente no qual a empresa está inserida. Nesta questão, há uma correlação entre a UC que tem a estrutura matricial com a autonomia para alterar/definir a sua estrutura organizacional, o que permite maior integração entre as áreas com melhor aproveitamento dos recursos e permitindo mudança para novos modelos ativos – desenvolvimento de projetos, solução de problemas, execução de projetos, entre outros;

Não há predominância de um modelo pedagógico no desenvolvimento do material didático. Entretanto, é possível estabelecer relação ao processo de avaliação e aprovação do material didático em EaD com a estrutura organizacional e modelo pedagógico escolhido, pois uma das instituições adota o modelo ADDIE para o desenvolvimento do material didático, desde a fase inicial do processo, com a escolha do modelo de design instrucional aberto, com foco maior no processo de aprendizagem, com as modificações ocorrendo em conjunto com a aplicação o curso.

Apesar da escolha do DIC como modelo de desenvolvimento do material didático – modelo que tem como principal característica a busca atender tanto ao processo de planejamento e execução a partir de recursos já disponibilizados no modelo, mas verificou-se que as duas instituições que informaram adotar este modelo, não efetuam avaliação a partir do modelo ADDIE e sim através de reuniões com as áreas que solicitaram o treinamento.

A estrutura da pesquisa busca estabelecer correlações a partir das respostas das instituições, mas algumas questões demonstraram que não houve continuidade na estruturação do processo de gestão do desenvolvimento do material didático, ou seja, a escolha de um modelo pedagógico interacionista, por exemplo, deveria induzir a UC a efetuar uma pesquisa em relação as competências a serem desenvolvidas com base no curso e disponibilizar local para retirada de dúvidas por parte dos alunos.

Constata-se que há uma busca de autonomia por parte da UC's em relação a melhorar o processo de ensino-aprendizagem a partir de novas tecnologias, dos profissionais envolvidos no desenvolvimento do material em EaD e na escolha do modelo

pedagógico, que considera os alunos agentes do seu conhecimento, mas as estruturas organizacionais definidas – funcional, fechada e centralizada – indicam a dificuldade das organizações em modificar esta estrutura a partir das demandas do ambiente onde a empresa está inserida bem como em relação ao modelo de avaliação em relação aos objetivos do curso, todos eles ligados a modelos já estabelecidos – pesquisa junto aos participantes, avaliação de resultado de indicadores e nota final do curso – sem considerar as novas formas que consideram o desenvolvimento ao longo do curso, conhecido como avaliação formativa.

Tal situação é confirmada quando cruzamos as respostas com a possibilidade de disponibilização de cursos para público externo. Apesar de duas instituições terem afirmado que desenvolvem material para cursos em EaD para público externo, uma das instituições efetua pesquisa junto ao público-alvo – possivelmente a instituição de tem um modelo de gestão aberto, com maior flexibilidade, estrutura definida pela própria instituição e com um organograma matricial.

Pode-se afirmar que as instituições tem noção e conhecimento da necessidade de buscar novas tecnologias e formatos de gestão, para responder as demandas oriundas do ambiente no qual a organização e a UC está inserida.

## **5.2 Contribuição deste estudo e limitações**

Toda a pesquisa científica procura entender e encontrar alternativas para melhorar uma situação específica que permita o crescimento e em relação as questões organizacionais, torne a empresa mais eficaz e eficiente na utilização dos seus recursos e principalmente a gestão de recursos humanos.

A questão principal que norteia este trabalho era responder a seguinte pergunta:

“Qual o modelo de gestão para o desenvolvimento de material didático em EaD é utilizado pelas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil?”

A partir da pesquisa realizada, ficou constatado que o modelo de gestão para o desenvolvimento do material didático é fechado, definido pela empresa tendo como estrutura organizacional a funcional, sem possibilidade de alteração da estrutura pela UC.

Quanto as hipóteses que sustentaram o desenvolvimento do trabalho, elas foram respondidas:

a. Qual o modelo de gestão adotado nas Universidades Corporativas – o modelo de gestão mais utilizada é o fechado, ou seja, é definido pela empresa sem que haja possibilidade de participação dos alunos no processo de definição;

b. Qual a estrutura funcional adotada pelas Universidade Corporativas para o desenvolvimento do material didático – a principal estrutura é a funcional, com centralização no processo de tomada de decisão e com menos rapidez nas respostas as mudanças externas;

c. Como são ajustados os processos de suporte para o desenvolvimento do material didático – não há um modelo definido, sendo adotado reuniões, análise de indicadores e notas dos alunos;

d. Como o material didático e os processos de suporte da Universidade Corporativa são avaliados e revistos a partir da avaliação feita pelos alunos e áreas estratégicas da empresa – Não há modelo definido para este processo.

Os objetivos propostos foram todos atingidos, pois efetuamos a análise do desenvolvimento da UC desde sua criação, entendendo suas transformações e evoluções, conhecemos e analisamos o processo de gestão.

Quanto ao objetivo relativo a identificar qual o principal modelo de design instrucional, foi constatado que o modelo mais utilizado é o DIC.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento do material didático em EaD tem sido discutido de forma ainda incipiente nos meios acadêmicos, através de pesquisas focadas em modelos de design, formas de utilização das novas tecnologias – vídeos, blogs, redes sociais entre outros – com maior ênfase nas universidades públicas – estaduais e federais.

Ainda não há pesquisas desenvolvidas em relação a universidades privadas e nas universidades corporativas em relação a forma de desenvolvimento ou utilização do material em EaD bem como quanto ao modelo de gestão utilizado ou desenvolvido para acompanhar e melhorar o processo de desenvolvimento deste material. E foi nesse sentido que desenvolvemos o presente trabalho.

A partir das respostas obtidas, foi possível conhecer o modelo de gestão predominante nas UC pesquisadas é o fechado – modelo onde as tarefas de natureza rotineira são mais predominantes, com estruturas verticais e cadeia de comando bem definida, aprovados pela empresa tendo como estrutura organizacional principal a funcional - com centralização no processo de tomada de decisão e com menor agilidade nas respostas as mudanças externa e, sem possibilidade de alteração da estrutura pela UC, atingindo desta forma o objetivo proposto.

Quanto ao modelo pedagógico, não há predominância de um modelo pedagógico ou de um paradigma educativo no desenvolvimento do material didático em EaD.

As universidades pesquisadas utilizam os modelos de design instrucional aberto e contextualizado, mas não utilizam o modelo ADDIE no desenvolvimento do material didático, tendo como principal forma de avaliação do curso reuniões com as áreas que demandaram os cursos. Quanto ao atingimento dos objetivos do curso, elas incluem nota de avaliação final, análise de resultado dos indicadores e pesquisa junto aos participantes.

Com a descentralização ocorrida nos processos administrativos em conjunto com a centralização de atividades de desenvolvimento de cursos, o material didático torna-se o meio pelo qual o processo de ensino irá ocorrer, devendo ser considerado o aprendizado em rede, a partir das interações que ocorrem de forma sistemática entre funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade onde a empresa está inserida.

Assim, o material didático a ser desenvolvido deve atender a novas demandas: permitirem o acesso de qualquer lugar, em vários dispositivos, serem atraentes para estimular as pessoas a ampliar o seu conhecimento bem como os modelos e abordagens pedagógicas devem propiciar a integração do conteúdo, facilitar a aprendizagem, permitir a aplicação do conhecimento no dia-a-dia empresarial, buscando dar autonomia e ao mesmo tempo estimular a busca de informações através de interações sociais – aprendizado em rede.

O objetivo proposto foi parcialmente atingida, mas levantou outras questões que necessitarão serem respondidas tais como: a. qual o impacto do crescimento das UC's no desenvolvimento do ensino superior, pois foi verificado no decorrer da pesquisa que duas universidades solicitaram credenciamento no Ministério da Educação, para desenvolvimento de cursos como instituição educacional de governo; b. como ocorre o processo de geração e gestão do conhecimento nas Universidades Corporativas; qual será o futuro destas instituições e qual poderá ser a sua contribuição para o desenvolvimento do ensino superior e da gestão do conhecimento e o impacto no mercado de trabalho; c. como é feito a gestão por competências e o papel da universidade corporativa neste processo; d. em relação ao processo de análise e avaliação envolvendo o modelo ADDIE, saber e discutir quais as dificuldades encontradas na implantação e utilização do modelo.

A necessidade de serem adotadas medidas de contenção em relação a pandemia do COVID-19 – distanciamento, home-office, suspensão de cursos presenciais e de formatação de novos cursos entre outras situações – acrescentou algumas dificuldades adicionais a pesquisa que foi executada.

Três universidades não disponibilizaram contatos para envio do link para resposta, apesar dos contatos feitos através de redes sociais, inclusive.

Uma universidade informou que por questões legais – por possuir ações em bolsa – não poderia responder a pesquisa e uma universidade confirmou a resposta através do link, mas não houve a contabilização por parte do google forms. Não foi possível resolver a situação e a instituição não consta nas respostas analisadas no Capítulo IV e V.

Assim, das dez UC consideradas para o presente trabalho, somente três foram analisadas, conforme Apêndice A.



## Bibliografia

- Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional e Práticas de Investigação Educacional. In U. Aberta (Ed.), *Universidade Aberta* (1st ed.). Repositório Institucional da Universidade Aberta Lisboa. [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo%281ª edição\\_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª%20edição_atualizada%29.pdf)
- Aires, R. W. do A., Freire, P. d. S., & Souza, J. A. de. (2017). Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. In UNESCO (Ed.), *Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações* (1ª, pp. 253–276). Ediunec. <https://doi.org/10.18616/pidi12>
- Alarcon, D. F., & Spanhol, F. J. (2017). O fluxo de conhecimento na produção de ambientes virtuais de aprendizagem. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*, 16, 63–72. <https://doi.org/10.17143/rbaad.v16i0.282>
- Almeida, L. M. L. F. de P. e D. de. (2019). *Adoção de E-learning nas Organizações* [Tese de Mestrado Universidade Aberta e Instituto Técnico de Lisboa]. Repositório Institucional Universidade Aberta.
- Anderson, T., Dron, J., & Mattar (Trad.), J. (2012). Três Gerações De Pedagogia De Educação a Distância. *EAD EM FOCO*, 2(1), 119–134. <https://doi.org/10.18264/eadf.v2i1.162>
- Appolinário, F. (2011). *Metodologia da Ciência* (C. Learning, Ed.; 1ª Ed.). Cengage Learning.
- Aragón, R. (2016). Interação e mediação no contexto das arquiteturas pedagógicas para a aprendizagem em rede. *Revista de Educação Pública*, 25(59), 261–275. <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/3674/2572>
- Behar, P. A. (2009a). *Modelos Pedagógicos em Educação a Distância* (Artmed, Ed.; Organizadora, Trans.; 1ª Edição). Artmed.
- Behar, P. A. (2009b). *Modelos Pedagógicos em Educação a Distância* (A. E. S.A., Ed.). Artmed Editora S.A.

- Behar, P. A. (2013). *Competências em Educação a Distância* (Penso, Ed.; Organizadora, Trans.; 1ª Edição). Penso.
- Bento, M. D. (2011). A Produção de Material Didático da EaD na Perspectiva de Aprendizagem Freireana. *IX Coloquio Paulo Freire*, 11(2), 14-.
- Boas, A. A. V. (2005). *EAD E GESTAO DO CONHECIMENTO : A EXPERIENCIA NO AMBIENTE EMPRESARIAL*. 1–10.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1991). *Investigação Qualitativa em Educação* (P. Editora, Ed.; S. B. dos S. e T. M. B. Maria João Alvarez, Trans.). Porto Editora.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação* (P. Editora, Ed.; T. M. B. Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos, Trans.; 1ª). Porto Editora.
- Branco, D. da S. A. C., Araújo, L. A. M. de., & Silva, M. T. da. (2016). Fatores Críticos Para a Gestão Da Educação Corporativa a Distância Critical Issues Regarding Corporate E-Learning. *XIV International Conference on Engineering and Technology Education*, 106–110. <https://doi.org/10.14684/INTERTECH.24.2016.106-110>
- Brandão, G. R. (2006). Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? *Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 22–33. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115972002>
- Carneiro, M. L. F., & Silveira, M. S. (2014). Objetos de Aprendizagem como elementos facilitadores na Educação a Distância. *Educar Em Revista*, 4, 235–260. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.38662>
- Carvalho, L. M. de. (2014). EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DESEMPENHO ESTRATÉGICO. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 66–85. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2018.v10i2.368>
- Castells, M. (1999). A Sociedade em Rede. In P. e Terra (Ed.), & R. V. Majer (Trans.), *São Paulo: Paz e Terra: Vol. I* (6ª Ed.). Editora Paz e Terra.
- Castro, A. C., Valente, G. S. C., & Hudik, Y. (2011a). A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. *Revista Augustus*, 16(32), 40–54. <https://core.ac.uk/download/pdf/229105142.pdf>
- Castro, A. C., Valente, G. S. C., & Hudik, Y. (2011b). A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. *Revista Augustus*, 16(32),

- 40–54. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rBoJmG-s3RMJ:apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/revistaaugustus/article/download/39/34+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>
- Cezar, K. M. C. (2006). *Aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre E-Learning e Blended-Learning*. Universidade Estácio de Sá.
- Cezar, K. M. C., & Ribas, J. R. (2006). Educação a distância nas universidades corporativas. *XIII SIMPEP, 1990*, 1–11.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (Elsevier, Ed.; 3ª Edição). Elsevier.
- Costa, J. W. da., Grossi, M. G. R., & Silva, E. R. da. (2016). DESIGN PARA EaD: Metodologia Recursiva para Produção de Materiais Didáticos. *Poiésis - Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*, 10, 84. <https://doi.org/10.19177/prppge.v10e0201684-96>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (E. Almedina, Ed.; 2ª Edição). Edições Almedina.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (Artmed, Ed.; M. França, Trans.; 3rd ed.). Artmed.
- Dalmau, M. B. L., Rodrigues, R. S., Valente, A. M., & Barcia, R. M. (1992). *A Educação Profissional, a EAD e as Universidades Corporativas: um Mercado Emergente*. C.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In ArtMed (Ed.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (Vol. 3, Issues 3–4, pp. 15–41). Artmed Editora S.A.
- Eboli, M. (2004). *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades* (E. Gente, Ed.; 1ª Edição). Editora Gente.
- Eboli, M. (organizadora). (2014). *Educação Corporativa Muitos Olhares* (Atlas, Ed.; 1ª Edição). Atlas.
- Boletim das Empresas Estatais Federais, Portal do Ministério da Economia 66 (2019).
- Falkembach, G. A. M. (2005). Concepção e Desenvolvimento de Material Educativo Digital. *RENTE - Revista Novas Tecnologias na Educação*, 3, 1–15.
- Fernandes, P. C. (2013). O E-Learning Como Ferramenta Estratégica Para O Treinamento E O Desenvolvimento De Pessoas E. In *ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância - Artigos Eletrônicos* (pp. 1–11).

- Filatro, A. (2008). *Design Instrucional na prática* (P. E. do Brasil, Ed.; 1ª). Pearson Education do Brasil.
- Filatro, A. (2010). *Design Instrucional Contextualizado: educação e tecnologia* (SENAC, Ed.; 3rd ed.). Editora SENAC São Paulo.
- Freire, P. de S., & Silva, T. C. (2017). Universidade corporativa em rede: Considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. *Revista Espacios*, 38(10), 13–34. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n10/a17v38n10p13.pdf>
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas* (I. Piaget, Ed.; 1ª Edição). Instituto Piaget.
- Gaspar, M. I. (2003). Duas Metodologias de Ensino em Educação a Distância Online. *Discursos. Série Perspectivas em Educação*, 65–75.
- Gava, T. B. S., Nobre, I. A. M., & Sondermann, D. V. C. (2014). O modelo ADDIE na construção colaborativa de disciplinas a distância. *INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO: teoria & prática*, 17(1), 111–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.22456/1982-1654.34488>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (UFRGS, Ed.). UFRGS.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (E. Atlas, Ed.; 6ª). Editora Atlas.
- Grossi, M. G. R., Costa, J. W., & Silva, E. R. (2017). Material didático para a educação a distância: um estudo de caso. *Revista Linhas*, 18(36), 325–346. <https://doi.org/10.5965/1984723818362017325>
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações* (P. E. do Brasil, Ed.; R. T. L. O. C. Luciane Pauleti e Daniel Vieira, Trans.). Pearson Education do Brasil.
- Kliass, P. (1990). O Debate sobre a atuação empresarial estatal no país: principais argumentos. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 15, 1–6.
- Levy, P. (1999a). *Cibercultura* (E. 34, Ed.; C. I. da Costa, Trans.; 1ª Edição). Editora 34.
- Levy, P. (1999b). *Cibercultura* (E. 34, Ed.; C. I. da Costa, Trans.; 1ª Edição). Editora 34.
- Lima, G. M. de C., & Silva, M. D. F. A. da. (2017). Projeto de Desenvolvimento de Material Didático em Educação a Distância Segundo Experiência do Usuário. *23º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância*, 1–10. <https://doi.org/10.17143/ciaed/XXIIICIAED.2017.00223>

- Lúcia, M., Neder, C., & Produção, P. D. E. (2009). MATERIAL DIDÁTICO PARA A EaD : In P. A. EmRede - Revista de Educação a Distância RS, Brasil (Ed.), *Em Rede - Revista de Educação a Distância* (Vol. 5). EmRede - Revista de Educação a Distância, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Machado, C. (2018). Modelos de Planejamento e Desenvolvimento de Cursos: Algumas Perspectivas. *Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas*, 3(1), 03. <https://doi.org/10.29280/rappge.v3i1.4333>
- Martins, H. B. (2009). Educação corporativa: educação e treinamento nas empresas. In P. E. do Brasil (Ed.), *O Estado da Arte: educação a distância* (1ª, pp. 224–229). Pearson Education do Brasil.
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa* (P. M. Books, Ed.; M. C. S. R. Ratto, Trans.; 1ª Edição). Pearson Education do Brasil.
- Minayo, M. C., Deslandes, S. F., Neto, O. C., & & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* (E. Vozes, Ed.; 21ª). Editora Vozes.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2013a). *Educação a Distância: Sistemas de Aprendizagem On-line* (C. Learning, Ed.; E.-R. T. R. A. Ribeiro, Trans.; 3ª). Cengage Learning.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2013b). *Educação a Distância: Sistemas de Aprendizagem On-line* (C. Learning, Ed.; E.-R. T. R. A. Ribeiro, Trans.; 3ª). Cengage Learning.
- Murashima, M. (2011). Universidades Corporativas : as trilhas em meio a novos caminhos. *Revista FGV Online*, 04–23.
- Nunes, L., Rosa, L. Q. da, & Spanhol, F. J. (2016). Educação em Rede: Tendências Tecnológicas e Pedagógicas na Sociedade em Rede. *Em Rede - Revista de Educação a Distância*, 3(2), 197–212. [https://www.researchgate.net/publication/318041149\\_EDUCACAO\\_EM\\_REDE\\_TENDENCIAS\\_TECNOLOGICAS\\_E\\_PEDAGOGICAS\\_NA\\_SOCIEDADE\\_EM\\_REDE](https://www.researchgate.net/publication/318041149_EDUCACAO_EM_REDE_TENDENCIAS_TECNOLOGICAS_E_PEDAGOGICAS_NA_SOCIEDADE_EM_REDE)
- Philyppis Jr, N. J., & Silva, S. Q. (2018). Metodologias Ágeis para o Gerenciamento do Desenvolvimento de EAD em Uma Universidade Corporativa. *EmRede - Revista de Educação a Distância*, 5(3), 584–598. <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/325>

- Preti, O. (2009). *EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA : Fundamentos e Políticas* (EdUFMT, Ed.; 1ª ed). EdUFMT.
- Relatório Comissão Assessora para Educação Superior a Distância, Portal do Ministério Da Educação Secretaria De Educação Superior 37 (2002).
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2014). *A nova administração* (E. Saraiva, Ed.; L. A. Gomide, Trans.; 1ª Ed). Editora Saraiva.
- Rosalin, B. C. M., Santos Cruz, J. A., & Mattos, M. B. G. de. (2017). A importância do material didático no ensino a distância. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 21(esp. 1), 814–830.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22633/rpge.v21.n.esp1.out.2017.10453>
- Santo, J. do E., & Bohrz, R. (2015). MATERIAIS DIDÁTICOS NA EAD: mapeamento e análise da produção no Brasil. *Revista Renote Novas Tecnologias Na Educação*, 13(2), 1–10.  
<https://doi.org/10.22456/1679-1916.61447>
- Senge, P. tradução G. Z. N. (2018). *A quinta disciplina [recurso eletrônico]: arte e prática da organização que aprende* (E. B. S. Ltda, Ed.; 1ª d).
- Silva, A. R. L. da. (2013). *Diretrizes de Design Instrucional para Elaboração de Material Didático em EaD: Uma Abordagem Centrada na Construção do Conhecimento* [Master's Thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, Repositório Institucionais da Universidade Federal de Santa Catarina].  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103488>
- Silva, G. de J. da, Agostinho, I. R. S., Sousa, Sayme, R. de O., Ronchi, C. C., & Oliveira, R. D. (2017). Educação corporativa; Uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações. *Espacios*, 38(20), 36–48.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p36.pdf>
- Silva, R. S. da. (2009). Educação Corporativa - Universidades Corporativas. In F. M. Litto & M. Formiga (Eds.), *Educação a Distância : o estado da arte* (pp. 230–236). ABED.  
[http://www.abed.org.br/arquivos/Estado\\_da\\_Arte\\_1.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/Estado_da_Arte_1.pdf)
- Silveira, S. R., Candotti, C. T., Falkembach, G. M., & Geller, M. (2011). Aplicação de Aspectos de Design Instrucional na Elaboração de Materiais Didáticos Digitais para Educação a Distância. *Revista D: Design Educação Sociedade e Sustentabilidade*, 3, 71–90.

- Sobral, F., & Peci, A. (2008a). Teoria e prática no contexto brasileiro. In P. E. do Brasil (Ed.), *Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (2ª Edição, p. 386). Pearson Education do Brasil.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008b). Teoria e prática no contexto brasileiro. In P. E. do Brasil (Ed.), *Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (2ª Edição, p. 386). Pearson Education do Brasil.
- Spada, E., & Forte, S. H. A. C. (2018a). Cenários Prospectivos das Universidades Corporativas no Brasil - 2030. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(2), 188–213. <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2018.v10i2.368>
- Spada, E., & Forte, S. H. A. C. (2018b). Cenários Prospectivos das Universidades Corporativas no Brasil - 2030. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(2), 188–213. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.368.v10i2.368>
- Stake, R. E. (2007). *Investigacion con estudio de casos* (E. Morata, Ed.; 4ª ed.). Ediciones Morata, S.L.
- Tarapanoff, K. (2004). Educação Corporativa - Contribuição para a Competividade. In P. B. e CNI (Ed.), *Industrial, Secretaria de Tecnologia (organizadora)* (1ª). Petróleo Brasileiro e CNI.
- Varela, B. (2013). Evolução dos paradigmas educacionais e “novas” tendências nas abordagens pedagógico-didáticas. *Seminário de Formação de Professores Do ISPTEC Em Currículo e Didática Do Ensino Superior, December*, 1–37. <https://doi.org/10.13140/2.1.2343.0726>
- Vermelho, S. C. (2014). Educação a distância: sistemas de aprendizagem on-line. In E. UFPR (Ed.), *Educar em Revista* (4th ed., Issue 4). Editora UFPR. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.38941>
- Vieira, E. M. F., & Santos, N. dos. (2005, December). Gestão estratégica do conhecimento no campo da avaliação em educação a distância. *Cadernos EBAPE.BR*, III. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400007>

- Weber, D. J., & Oliveira, L. R. (2016). Materiais Didáticos para Educação a Distância: Observando Layouts. *EaD em Foco*, 6(1), 152–167.  
<https://doi.org/10.18264/eadf.v6i1.362>
- Williams, C. (2010). *ADM* (C. Learning, Ed.; R. G. ; revisão técnica S. Lex., Trans.; 1ª Edição). Cengage Learning.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (Bookman, Ed.; D. Grassi, Trans.; 2ª). Bookman.

## **Apêndice A**

# Qual o modelo de gestão para o desenvolvimento do material didático em EaD é utilizado pelas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil

Prezado Gestor,

Gostaria da sua ajuda para o desenvolvimento da tese de Mestrado “Qual o modelo de gestão para o desenvolvimento do material didático em EaD é utilizado pelas Universidades Corporativas nas empresas estatais no Brasil”, em curso na Universidade Aberta Lisboa, Portugal.

Solicitamos que responda, o questionário abaixo, reforçando que não estamos avaliando a decisão ou o processo administrativo da instituição. Salientamos que participar do desenvolvimento da tese e responder ao questionário deve ser feita de forma voluntária e a participação é anônima.

Os dados serão tratados com confidencialidade e para os fins que se destina, exclusivamente científico.

Todas as perguntas devem ser respondidas, inclusive os dados relativos à qualificação, que terão tratamento estatístico.

Estamos à disposição para responder aos eventuais questionamentos em relação ao desenvolvimento do questionário e da tese de mestrado, portanto sinta-se a vontade para enviar a suas dúvidas para [1801199@estudante.uab.pt](mailto:1801199@estudante.uab.pt).

Agradeço a sua disponibilidade e participação.

Eduardo Harb Naime

Mestrando em Pedagogia do eLearning - Universidade Aberta Lisboa

**\*Obrigatório**

\_\_\_\_\_

Parte I

Informações

Iniciais

---

1. 1. Idade \*

---

2. 2. Sexo \*

*Marque todas que se aplicam.*

Masculino

Feminino

3. 3. Cargo \*

---

4. 4. Função que exerce na estrutura da Universidade Corporativa \*

---

Parte

2

As perguntas estão divididas em 04 blocos, com questões fechadas.

As respostas servirão de base para o entendimento de qual é o modelo de gestão e pedagógico bem como design instrucional utilizado no desenvolvimento do material didático nos cursos em disponibilizados em EaD, as principais dificuldades encontradas e os profissionais envolvidos no processo.

Os blocos estão assim divididos: o primeiro bloco é referente ao processo de planejamento do desenvolvimento do material didático; o segundo bloco trata do processo de organização e da estrutura da universidade; no terceiro bloco, procuramos entender o processo de direção/coordenação ou envolvem a gestão dos processos e das estruturas da universidade corporativa e o quarto bloco considera o processo de avaliação tanto do desenvolvimento do material didático quanto em relação aos objetivos a serem atingidos no processo de educação corporativa.

**Bloco 1 - Identificar os modelos de gestão e pedagógico bem como os fatores que influenciam as decisões do planejamento do desenvolvimento do material didático.**

5. 5. Qual o modelo de gestão adotado na instituição? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Aberta
- Fechada
- Centralizada
- Descentralizada

Outro:  \_\_\_\_\_

6. 6. O modelo de gestão adotado foi definido pela empresa ou pela universidade?

\*

*Marque todas que se aplicam.*

- Pela empresa
- Pela Universidade Corporativa

7. 7. Qual o modelo pedagógico é utilizado no desenvolvimento do material didático em EaD? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Interacionista  
 Construtivista  
 Humanista  
 Outro: \_\_\_\_\_

*Pular para a pergunta 8*

Definido o modelo pedagógico, gostaríamos de conhecer como é feito o planejamento da arquitetura pedagógica do curso a partir dos elementos organizacional, conteúdo, metodologia e tecnologia.

8. 8. Organizacional: Os cursos possuem tutor/professor para acompanhar o desenvolvimento do aluno? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não

9. 9. Organizacional: É feito levantamento das competências a serem desenvolvidas a partir do curso disponibilizado? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não

10. 10. Conteúdo: Qual a plataforma educacional é utilizada para disponibilização do curso em EaD? \*

Marque todas as opções utilizadas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Plataforma AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem)
- Link para acesso a hipertextos na internet
- Vídeos e/ou Podcast
- Disponibilização de material na intranet
- N/A
- Outro: \_\_\_\_\_

11. 11. Metodologia: Após a leitura das instruções do curso, os alunos expõem suas dúvidas em um blog ou outro local definido pela universidade. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

12. 12. Metodologia: No decorrer do curso, os alunos discutem tópicos específicos através de blog, wiki, sala de bate papo, etc. disponibilizados pela Universidade Corporativa? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

13. 13. Metodologia: No final do curso, os alunos são incentivados a publicar na intranet ou em outro espaço específico definido pela Universidade Corporativa suas opiniões em relação ao curso? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

14. 14. Tecnologia: Qual o AVA que a Universidade utiliza para disponibilizar o material didático desenvolvido? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Moodle  
 Ispring  
 Teleduc  
 Blackboard  
 N/A  
 Outro: \_\_\_\_\_

15. 15. Tecnologia: Em caso positivo, qual (is) a(s) funcionalidades do AVA são utilizadas: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sala de bate papo  
 Fórum de discussões  
 Wiki  
 Envio de mensagens  
 Blog  
 N/A  
 Outro \_\_\_\_\_

16. 16. Como a instituição se mantém atualizada em relação ao processo de desenvolvimento do material didático em EaD? \*

Marque as opções.

*Marcar apenas uma oval.*

- Cursos de Formação  
 Congressos  
 Seminários de atualização  
 Outro: \_\_\_\_\_

17. 17. São utilizadas novas tecnologias no desenvolvimento do material didático em EaD? \*

Marque as opções utilizadas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Blog/Wiki
- Fóruns de discussão
- Redes sociais (facebook, Twiter, Linkedin, etc)
- Softwares de Gamificação
- N/A
- Outro: \_\_\_\_\_

18. 18. A instituição tem autonomia para aquisição e utilização de novas tecnologias para o desenvolvimento do material didático em EaD? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

*Pular para a  
pergunta 19*

**Bloco 2 - Conhecer como a Universidade Corporativa está organizada e estruturada para executar o desenvolvimento do material didático em EaD:**

19. 19. Qual é a estrutura organizacional definida para a instituição? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Estrutura Funcional
- Estrutura Divisional (Produto, Mercado, Geográfica)
- Estrutura Matricial
- Estrutura em Redes
- Outro: \_\_\_\_\_

20. 20. A universidade tem a autonomia para alterar/definir sua estrutura organizacional? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não

21. 21. O atual modelo de estrutura organizacional definido permite alterações por parte da Universidade Corporativa em função dos novos modelos de desenvolvimento de material didático em EaD (desenvolvimento de projetos, solução de problemas, execução de processos entre outros)? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim  
 Não

22. 22. Quais os profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento do material didático em EaD? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Web Designer/Designer Instrucional  
 Pedagogos  
 Especialista em Mídia  
 Tutor  
 Analista de Sistema/Técnico de Informática  
 Especialista de Conteúdo ou da área técnica  
 Outro: \_\_\_\_\_

23. 23. Qual o modelo de Design Instrucional é utilizado pela Universidade Corporativa: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Design Instrucional Fixo
- Design Instrucional Aberto
- Design Instrucional Contextualizado
- N/A
- Outro: \_\_\_\_\_

*Pular para a pergunta 24*

Bloco 3 - Neste grupo de perguntas, queremos entender o funcionamento da Universidade Corporativa quanto a coordenação dos processos e as estruturas necessárias para o desenvolvimento do material didático.

24. 24. Como ocorre o processo de avaliação e aprovação do material didático em EaD por parte da área interessada no curso: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Reuniões
- Teste piloto
- Avaliação por especialista no conteúdo
- Outro: \_\_\_\_\_

25. 25. Após o desenvolvimento dos cursos, como eles são divulgados para o público-alvo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Através de mensagem eletrônica
- Boletim Interno
- Intranet
- Outro: \_\_\_\_\_

26. 26. O controle sobre a participação dos alunos nos cursos disponibilizados é feito através de: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Acesso ao conteúdo
- Atividades realizadas no decorrer do curso
- Testes realizados no decorrer do curso
- Discussão em fóruns ou redes sociais
- Outro: \_\_\_\_\_

27. 27. A universidade desenvolve cursos para serem disponibilizados para o público externo? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Sim
- Não

28. 28. Em caso positivo, como é feita a definição do público-alvo e do conteúdo a ser desenvolvido: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Pesquisa
- Demanda interna
- Demanda externa
- Acordo para desenvolvimento de material didático com outra instituição ou organização

processo de desenvolvimento do material didático em EaD? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Cursos de Formação
- Congressos
- Seminários de atualização
- Outro: \_\_\_\_\_

*Pular para a pergunta 30*

**Bloco 4. Este grupo de perguntas tem como propósito conhecer o processo de avaliação do desenvolvimento do material didático em EaD, que tem como base o modelo ADDIE.**

O modelo escolhido como base teórica do presente trabalho – ADDIE – modelo utilizado para o treinamento do exército americano, e dividiu o processo de desenvolvimento do material didático em cinco fases: Analysis (Análise), Design (Design), Development (Desenvolvimento), Implement (Implementação) e Evaluate (Avaliação) permitindo a sua utilização a partir dos modelos pedagógicos definidos pelas universidades corporativas.

30. 30. Com base na definição do Design Instrucional para o desenvolvimento do material didático em EaD, o processo de desenvolvimento e avaliação do material didático é feito de acordo com o Modelo ADDIE? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

31. 31. Em caso positivo, este processo de avaliação é feito de forma sistemática a partir da fase de análise do desenvolvimento do design instrucional ou somente no final, a partir dos resultados de aprendizagem dos alunos: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, é feita a partir da fase de análise do desenvolvimento do material didático
- Não, somente após o resultado da aprendizagem dos alunos

feita a avaliação do desenvolvimento do material didático em EaD: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- A partir de reuniões específicas com a área demandante
- Com base nas avaliações pelos alunos ao final do curso
- Quando da revisão do planejamento estratégico da Universidade

33. 33. Como está estruturado o processo de avaliação quanto ao atingimento dos objetivos do curso?\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Pesquisa junto aos participantes
- Avaliação de resultados de indicadores
- Nota final do curso
- Outro: \_\_\_\_\_

34. 34. Caso deseje fazer algum comentário, crítica ou sugestão, utilize o espaço abaixo.

---

---

---

---

---

Agradecemos a sua participação e ajuda no desenvolvimento desta pesquisa

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

