CAROLINE COELHO CATTANEO
ANA CÉLIA DE OLIVEIRA PAZ
ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizadores)

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Diálogos Propositivos

EDITORA

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Diálogos Propositivos

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Diálogos Propositivos

CAROLINE COELHO CATTANEO
ANA CÉLIA DE OLIVEIRA PAZ
ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizadores)

BOA VISTA/RR
2026

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Geane Ribeiro Silva Monteiro

Capa
Alokike Gael Chloe Hounkonnou
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Balbina Líbia de Souza Santos

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Ca5 CATTANEO, Caroline Coelho; PAZ, Ana Célia de Oliveira; SENHORAS, Elói Martins (organizadores).

Educação a Distância: Diálogos Propositivos. Boa Vista: Editora IOLE, 2026.

Série: Educação. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-977921-2-2

1 - Brasil. 2 – Educação a Distância. 3 - Empiria. 4 - Estudos de Caso. 5 - Teoria.
I - Título. II - Cattaneo, Caroline Coelho. III - Educação. IV - Série

CDD–370

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores.
O presente livro contou com avaliação às cegas no sistema *double-blind-review.*



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazer contribuições para o avanço da reflexão e das práxis em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2026

CAPÍTULO 1

Educação Corporativa a Distância:
Um Estudo sobre Aprendizagem Organizacional
nas Escolas Institucionais do Estado de Mato Grosso

EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA: UM ESTUDO SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS ESCOLAS INSTITUCIONAIS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Débora Lopes Gagini[1]

Adriana dos Santos Caparróz Carvalho[2]

O crescimento e a criação de vantagens competitivas nas organizações dependem da sua capacidade de construir novas competências internas que são potencializadas com implementação de programas de capacitação que estimulam o desenvolvimento de competências, capazes de proporcionar melhores resultados e entregas dos funcionários para a organização.

A evolução da concepção de treinamento para o desenvolvimento de pessoas é evidenciada nas organizações que institucionalizam programas adequados de gestão de pessoas para o crescimento profissional e pessoal dos seus funcionários, habilitando-os para o desempenho de novas atividades e melhores atitudes (SILVA; LÚCIO; BARRETO, 2013).

A Gestão de Pessoas contribui nesse processo de estruturação das bases competitivas das empresas por meio da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), e esse posicionamento mais estratégico e abrangente de buscar resultados melhores para toda organização deu ênfase a Educação Corporativa.

[1] Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Universidade Federal do Estado de Mato Grosso (UFMT). E-mail para contato: deboragagini@seplag.mt.gov.br

[2] Professora da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail para contato: adriana.carvalho@ufmt.br

No setor público não é diferente. A ideia de repensar o modelo de negócio buscando a eficiência ficou latente com a promulgação da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, que alterou dispositivos da Constituição Federal referentes à Administração Pública e ao servidor público. A chamada Reforma Administrativa de 1998 introduziu mudanças significativas na Administração Pública, uma dessas mudanças é a exigência de que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira (Art. 39 § 2º). É possível observar também no setor público a compreensão que os programas de treinamento e capacitação contínua são indispensáveis para desenvolver os servidores públicos e melhorarem seus resultados.

Como vanguarda de políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas, o setor público segue com a estruturação da Educação Corporativa implantando unidades administrativas específicas em órgãos públicos, as chamadas Escolas de Formação e Educação Continuada de Servidores Públicos ou Escolas Institucionais. Na esfera estadual, no âmbito do estado de Mato Grosso, foram identificadas 15 (quinze) unidades de Escolas Institucionais que desenvolvem capacitação de servidores públicos.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou analisar o seguinte problema: Quais práticas de aprendizagem organizacional as Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso têm adotado em relação à Educação Corporativa a Distância?

Marcado por restrições e oscilações quanto à infraestrutura e à disponibilidade de recursos e de pessoal, o setor público brasileiro tem a oportunidade de implementar inovações na Administração Pública com incorporação de tecnologias da EAD para assegurar o aprendizado contínuo do seu capital intelectual. Segundo Saraiva e Andrade (2009), nas organizações contemporâneas a educação a

distância ganha espaço porque oferece conhecimento, flexibilidade de espaço e de tempo aos usuários (pode ser acessado a qualquer hora e lugar), e interatividade (aprende-se por conta própria a partir dos recursos existentes, como livros, programas de televisão, internet, teleconferências). Portanto, a ferramenta EAD possibilita criar condições para a educação contínua, promovendo estado de prontidão para o autodesenvolvimento, oferecendo opções permanente de aprendizagem.

Sendo assim, essa pesquisa teve por objetivo analisar as práticas de aprendizagem organizacional nas Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso em relação a Educação Corporativa a Distância (ECAD). Para isso, foram elencados como objetivos específicos: mapear as escolas institucionais que desenvolvem programas de capacitação corporativa a distância; descrever as práticas adotadas por essas escolas para a ECAD; e identificar os processos de aprendizagem organizacional no contexto da ECAD.

O presente trabalho contempla, além dessa introdução, referencial teórico abordando a aprendizagem organizacional e os processos de treinamento, desenvolvimento e educação; metodologia; análise dos dados e considerações finais.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com o ambiente cada vez mais competitivo, as organizações buscaram melhorar o seu desempenho organizacional e aprenderam com suas próprias experiências, contribuindo para o destaque da aprendizagem organizacional nas últimas décadas. Os conceitos predominantes no Brasil sobre a Aprendizagem Organizacional advêm da forte influência da administração científica tradicional, abarcando diversos campos teóricos: psicológico, sociológico,

cultural, histórico e metodológico, conforme estudos desenvolvidos por Antonello e Godoy (2011).

No campo da ciência da administração constata-se na literatura uma variedade de estruturas teóricas que abordam a aprendizagem organizacional. Para a pesquisa em questão destaca-se a perspectiva da aprendizagem na ação, que tem como sua fonte as bases teóricas da aprendizagem experiencial (KOLB, 1984). Nesta perspectiva, a aprendizagem acontece a partir da experiência que é comprovada por meio das ações dos aprendizes nesse processo, ou seja, "aprender fazendo" conhecido como framework, o conhecimento tácito é um elemento importante para a aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Conforme Zangiski, Lima e Costa (2009), um ambiente em que a complexidade e a turbulência das relações socioeconômicas possuem uma dinâmica significativa requer um novo modelo organizacional que desenvolva as qualidades de ser flexível e integrado, favorecendo a aprendizagem constante e permanente com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias. A aprendizagem organizacional é um processo complexo, permeado e influenciado por muitas variáveis, e envolve relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com os ambientes internos e externos.

A aprendizagem organizacional não é refletida apenas em resultados de desempenho positivos no curto prazo, mas principalmente na interpretação e entendimento profundo dos processos de ação, reflexão e disseminação. Toda ação da empresa implicará em resultados, que são analisados, interpretados e ligados às ações prévias. É no nível da reflexão que são estabelecidos elos de causa e efeito que podem determinar se o sucesso ou fracasso foram produtivos ou improdutivos para a empresa, do ponto de vista da geração de conhecimento. A rapidez no aprendizado organizacional é uma vantagem competitiva importante em um ambiente dinâmico e de alta competitividade como a economia do

conhecimento. Logo, a eliminação das barreiras à aprendizagem é um fator chave para possibilitar o incremento da base de conhecimento das organizações (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Para Silva (2010), a transformação do conhecimento em competências é obtida por meio de processos de aprendizagem contínua derivado do confronto da experiência pessoal e social. Nesse sentido, defende que somente a aprendizagem organizacional é capaz de dar sustentabilidade e sobrevivência a organização, devendo ser considerado no planejamento estratégico das empresas. Com isso a educação passa a ser considerada como estratégia empresarial pelas organizações ao ponto de estabelecer a aprendizagem dos funcionários como vantagem competitiva.

Aprendizagem Experiencial

"O que eu ouço, eu esqueço. O que eu vejo, eu lembro. O que eu faço, eu entendo" (provérbio chinês Confúcio, 479 a. C) e "Nossos verdadeiros mestres são a experiência e o sentimento" (JEAN-JACQUES ROSSEAU, 1762), são as contribuições mais remotas à Aprendizagem Experiencial. Com a narrativa da utilidade do conhecimento e da importância da ação, Rosseau (2004) defendia que somente deveria ser dito aquilo que não fosse possível fazer, do contrário a fala deveria ocorrer através das ações.

Entretanto, a origem propriamente dita da aprendizagem a partir de suas experiências são atribuídas aos pesquisadores da educação como Vygotsky (1934), Kurt Lewin (1938), Jean Piaget (1940), e John Dewey (1983). Para esses autores, o aprendizado é um processo e não um produto, pois ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas,

observação e reflexão, que gera revisão permanente dos conceitos aprendidos.

De acordo com Kolb, a experiência tem o papel central no processo de aprendizagem, com abordagem holística e integrativa que combina experiência, percepção, cognição e comportamento. A aprendizagem experiencial pode ser descrita como um processo pelo qual o indivíduo reflete sobre sua experiência, discute, analisa e avalia sua experiência e, disto emergem insights ou novas aprendizagens (ANTONELLO, 2011).

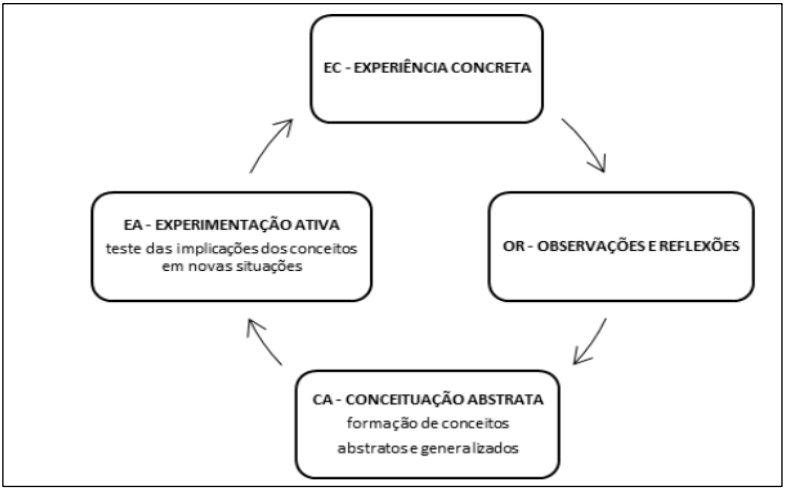
Enquanto a disseminação da teoria da aprendizagem experiencial é conferida a David Kolb (1984) e Donald Schön (1987). Com difusão de seis suposições, Kolb (1984) apresenta a aprendizagem como o processo por meio do qual o conhecimento é criado pela transformação da experiência: a) Aprendizagem é um processo, não é um resultado; b) Deriva da experiência; c) Exige que o indivíduo solucione demandas dialeticamente opostas; d) É sistêmico e integrativo; e) Requer interação entre uma pessoa e o ambiente.

Não é em vão que Kolb é a referência intelectual para o estudo da Aprendizagem Experiencial. Sua perspicácia na organização das teorias desdobrou-se na sistematização do denominado Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb, composto de 04 (quatro) estágios, como se apresenta na Figura 1 - ter uma experiência concreta; observar e refletir; formar conceitos abstratos para generalização; e aplicá-los em novas situações (KOLB, 1984).

Para Kolb (1984), a Aprendizagem Experiencial como um processo, transita entre dois eixos: captar e transformar. Captar ou prender algo intelectualmente no ato de aprendizagem, é o “aprender”. Transformar é internalizar o que se aprendeu, “compreender”. Captar é exercitar a percepção, decodificando as

informações externas aproximando-as da sua vivência, juntamente com o repertório armazenado.

Figura 1 – Ciclo de Aprendizagem Experiencial



Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Kolb (1984).

Os quatro estágios propostos pelo autor encontram-se nos dois eixos principais da aprendizagem. No eixo "captar" tem-se a Experiência Concreta com o foco no mundo exterior e a Conceitualização Abstrata com foco no mundo exterior da pessoa. No outro eixo, o da "transformação", tem-se a Observação Reflexiva que se refere ao mundo interior e a Experimentação Ativa referindo-se ao mundo exterior do sujeito (FONSECA *et al*., 2019).

Nesse sentido Leite, Lencastre, & Borges Neto (2020) defenderam que o conceito de estilo de aprendizagem foi elaborado a posteriori, com base na teoria de Aprendizagem Experiencial de Kolb, que consiste em uma abordagem ao desenvolvimento adulto, relacionada ao profissionalismo. E de fato ao considerar que a

relação da aprendizagem e desenvolvimento é imanente ao ser humano em todas as dimensões da vida, num processo contínuo e autônomo do indivíduo com a integração e diferenciação do conhecimento já consolidados, compreende-se que essas modalidades de aprendizagem estão presentes na implantação de novos processos de trabalho.

Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E

Na visão de Schröeder *et al*. (2005), pode ser observada uma tendência crescente de envolvimento dos Recursos Humanos (RH) no processo decisório executivo, no sentido de obter melhor resultados por meio do alinhamento do potencial humano ao foco estratégico da organização. Assim, diante das novas perspectivas para o RH, uma das atividades de RH – treinamento e desenvolvimento (T&D) – passa a ter papel especial na formação de funcionários alinhados com a estratégia organizacional.

Para Silva (2010) as estratégias de negócios da organização deve ser o foco da educação continuada corporativa, pois o objetivo é desenvolver as competências essenciais dos funcionários para influenciar na qualidade do produto e aumentar a competitividade, cabendo ainda, a capacitação reunir as necessidades individuais de cada funcionário.

A respeito da migração do TD&E tradicional para a educação corporativa, Silva *et al*. (2018) destacam que surge diante da necessidade de se desenvolver práticas de capacitação e qualificação mais alinhadas com a estratégia do negócio, as organizações implementam ações que promovem o aprendizado no trabalho.

Nesse cenário balizado pela necessidade de atualização constante da informação, as empresas empreendem programas de

aprendizado com o objetivo de garantir aos seus empregados o desenvolvimento de habilidades necessárias ao cumprimento de suas funções. O investimento em ações e estratégias que objetivam o crescimento e desenvolvimento da empresa em seu mercado de atuação faz com que sejam discutidas novas propostas de gestão e, principalmente, novos modelos que permitam o eficaz gerenciamento e aproveitamento dos recursos que a empresa dispõe.

Educação a Distância e Educação Corporativa a Distância

Importante e crescente tendência da Educação Corporativa (EC) é a incorporação de tecnologias da EAD nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações públicas e privadas, por causa de vantagens em relação ao ensino presencial (ALBERTIN; BRAUER, 2012).

De acordo com o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Para Neder (2005), deve-se pensar a respeito da EAD para além de uma modalidade de organização do processo de ensino e de aprendizagem, dando ênfase a uma questão que julga central na discussão desse tema. A essência da EAD está não somente na sua adjetivação (a distância), mas também naquilo que lhe é substantivo

(educação). Para a autora, o significado que atribuímos à educação deve ser pensado primeiro, isto é, antes da forma de organização do projeto pedagógico: presencial, semipresencial, modular, a distância etc.

O termo comumente utilizado é "Educação a Distância" ou pela sua sigla "EAD", contudo, algumas novas terminologias são adotadas no ambiente organizacional para o treinamento a distância realizado por meio da Internet. Destaca-se "Treinamento Corporativo Virtual" apresentado por Schröeder *et al*. (2005), o qual é singularmente distinto de outras mídias características da educação a distância, e que gradualmente é adotado em diversas corporações nacionais. Rocha *et al*. (2020) destacam o termo *microlearnig* no contexto corporativo significando pequenas unidades de conteúdo no formato *e-learning* com lições em tempo curto e linguagem acessível, o que apresenta vantagens de baixo custo e flexibilidade.

O termo "Educação Corporativa a Distância - ECAD" empregado por Silva (2010), foi o adotado nesse trabalho por fazer destaque ao contexto corporativo remetendo a associação de pessoas que possuem algumas afinidades profissionais. Muito embora, o termo ideal seja "Educação Corporativa sem Distância" (numa adaptação a proposta de Preti (2009), onde sugere que o termo mais adequado seja "Educação sem Distância"), considerando que a educação está mais próxima para uma parcela cada vez maior da sociedade (não está mais distante - "a distância"), assim, está ocorrendo uma espécie de rompimento do conceito de distância.

As tecnologias da informação no cenário da Economia capitalista, iniciada na Inglaterra durante a Revolução Industrial, passaram por transformações em cinco revoluções tecnológicas. E, portanto, cada uma dessas destruições criadoras schumpeterianas, conforme termo cunhado por Shibayama (2018), provocam mudanças em direção a novos insumos, produtos e segmentos industriais. Essa abertura de novas possibilidades no cenário da

sociedade da informação refere-se ao atual estágio de desenvolvimento como economia do aprendizado (SCHUMPETER, 2017).

Desse contexto, emerge o conceito do virtual e da cibercultura, como conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço. É o espaço físico dando lugar ao espaço virtual, que favorece a Educação a distância, como uma inovadora modalidade de treinamento e de desenvolvimento organizacional (CARAM; BIZELLI, 2014).

A educação a distância é uma das ferramentas que visa criar condições para a educação contínua, promovendo estado de prontidão para o autodesenvolvimento, oferecendo opções de aprendizagem permanente. É cada vez maior o número de empresas que descobrem vantagens do treinamento a distância, não somente pela possibilidade de redução de custos, mas também pelo envolvimento de grande número de pessoas ao mesmo tempo, em regiões distantes umas das outras (SARAIVA; ANDRADE, 2009).

Para Silva (2010) a EAD pode ser considerada um avanço para o alcance de eficácia da aprendizagem pois possibilita a transmissão de diversas áreas do conhecimento em tempo real com possibilidade de diminuição de custos e deslocamentos vinculados à maior flexibilidade de espaço e tempo.

O Censo EAD.BR 2017 avaliou a situação dos negócios em educação a distância (EAD) no Brasil. O estudo foi realizado com uma base de 341 instituições formadoras. De acordo com a pesquisa houve um aumento no número de alunos em 30,43% das instituições que oferecem cursos livres corporativos, como se verifica no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tipos de cursos oferecidos pelas instituições



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Censo EAD.BR, 2017.

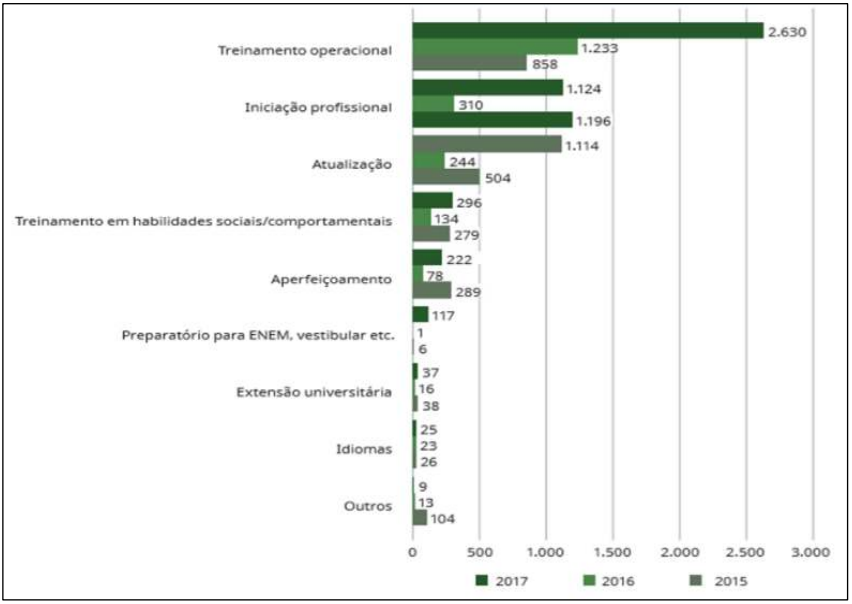
O número de cursos oferecidos em educação a distância no país é bastante alto, dado que revela uma grande diversidade na oferta dessa modalidade. De um total de 29.742 cursos, **4.570 são cursos totalmente a distância, 3.041 são semipresenciais, 16.557 são cursos livres** não corporativos e 5.574 são cursos livres corporativos. Entre os cursos corporativos, o aumento da oferta se deu nos cursos de treinamento operacional, iniciação profissional e atualização, conforme se verifica no Gráfico 2.

O Censo colocou à disposição informações quantitativas e qualitativas sobre as atividades da EAD no Brasil para todos os interessados, abrangendo todos os níveis educacionais do sistema formal de ensino, as iniciativas de ensino não formal e as atividades de instituições que fornecem produtos e serviços no segmento.

As instituições que atuam no âmbito da educação corporativa também participaram do Censo EAD.BR 2017, e contribuíram para a representação dos cursos EAD livres corporativos, que se trata de cursos não regulamentados por órgão educacional, elaborados para

atender às necessidades de capacitação de funcionários de organizações ou de seus clientes.

Gráfico 2 – Evolução do número de cursos livres corporativos



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Censo EAD.BR, 2017.

As metodologias de programas de Treinamento e Desenvolvimento de funcionários (T&D) passam a ter novos enfoques. Em destaque, tem-se na educação a distância (EAD) uma emergente solução para a operacionalização das atividades de treinamento (SCHRÖEDER *et al*., 2005).

METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada por meio da abordagem qualitativa, de caráter exploratório. Creswell (2010, p. 43) define a

abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Procurar compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, além do significado que as pessoas mencionam da sua vida no momento com a preocupação essencial do investigador. Além disso, como próprio da pesquisa exploratória, busca-se maior familiaridade com o conteúdo com as fontes de informação (GIL, 2008).

O método de pesquisa utilizado versou sobre o estudo de caso, entendendo o caso desta pesquisa como as práticas de aprendizagem organizacional nas Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso em relação a ECAD. Ao investigar “como” um fenômeno ocorre, o pesquisador mergulha na realidade em estudo com vistas a torná-lo explícito (YIN, 2005).

O universo total da pesquisa foi composto por 15 Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso: Academia de Polícia Judiciária Civil; Academia Militar Costa Verde da Polícia Militar; Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa do Corpo de Bombeiros Militar; Escola de Contas do Tribunal de Contas de Mato Grosso; Escola de Governo de Mato Grosso; Escola de Saúde Pública da Secretaria de Estado de Saúde; Escola de Trânsito do Departamento Estadual de Trânsito; Escola do Legislativo da Assembleia Legislativa de Mato Grosso; Escola do Ministério Público; Escola Fazendária da Secretaria de Estado de Fazenda; Escola Judiciária do Tribunal de Justiça de Mato Grosso; Escola Penitenciária da Secretaria de Estado de Segurança Pública; Escola Superior da Defensoria Pública; Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da Polícia Militar; e Escola Superior de Inteligência da Secretaria de Estado de Segurança Pública.

Foram selecionadas para compor a amostra da presente pesquisa somente as Escolas Institucionais que possuem capacitações e treinamentos de seus funcionários por meio da

ECAD, essas organizações pertencem ao setor público estadual, sendo 01 (uma) vinculada ao Poder Legislativo, 01 (uma) ao Poder Judiciário, 03 (três) ao Poder Executivo e 01 (uma) ao Ministério Público.

Para o processo de coleta de dados foram realizadas entrevistas (Figura 4) tendo por base um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas no período de dezembro/2019 a janeiro/2020, elas foram gravadas e posteriormente transcritas pela autora, com duração média de 27 minutos.

Entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Sendo uma forma de interação social onde uma das partes busca a coleta de dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista também é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, para coletar dados e para realizar diagnóstico e orientação (GIL, 2008).

O instrumento que pode apoiar a condução de uma entrevista é o roteiro. Os roteiros de entrevista são constituídos de questões abertas, onde o entrevistado deve discorrer de forma qualitativa e descritiva sobre os tópicos da entrevista constantes no roteiro (KLEIN *et al*., 2015).

Para análise dos dados qualitativos foi utilizado o Método de Análise de Categorias com base em Lankshear e Knobel (2008). Para os autores, "análise de dados é o processo de organizar peças de informação, identificando sistematicamente suas características fundamentais (temas, conceitos, crenças etc.) e interpretá-los" (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O critério para escolha das instituições respondentes foi possuir Educação Corporativa a Distância com cursos em andamento. O estudo foi realizado com 06 (seis) pessoas designadas pelas organizações estaduais para participarem das entrevistas conforme representado na Tabela 1. Dos participantes, 04 (quatro) são da alta gerência, 01 (um) da média gerência e 01 (um) da baixa gerência das Escolas.

Tabela 1 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Escolas Institucionais/Entrevistados	***A***	***B***	***C***	***D***	***E***	***F***
Ano de criação da escola	2008	1973	2008	1991	1999	1999
Ano de implementação do ECAD	**2008**	**2012**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Quantidade atual de funcionários	15	80	23	8	6	32
Quantidade de funcionários no ECAD	3	7	1	1	2	10
Quantidade estimada do público-alvo	5000	5000	100.000	1300	1800	10000
Quantidade de municípios que estão distribuídos o público-alvo	141	141	141	47	141	141

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa de campo.

Como pode ser observado na Tabela 1, há uma diferença do tempo entre a data de criação da escola até a implantação da ECAD, contudo 04 (quatro) das 06 (seis) Escolas Corporativas passaram a ofertar capacitações a distância para os servidores públicos estaduais nos últimos 03 (três) anos, por meio da implantação na sua organização da ECAD.

Na sequência, observa-se que 05 (cinco) Escolas Corporativas possuem a mesma característica de localização geográfica do público-alvo, estando-os distribuídos em todos os 141 (cento e quarenta e um) municípios do estado de Mato Grosso, somente 01 (uma) Escola possui servidores públicos em quantidade menor de municípios, 47 (quarenta e sete) municípios.

Por fim, observa-se a grande quantidade de pessoas atendidas pelas Escolas Corporativas, portanto, pelo tamanho do público-alvo classificam-se desde pequeno, médio e grande porte, pois elas atendem de 1.300 a 100.000 alunos, somando um público total de 123.100 (cento e quarenta e três mil e cem) servidores públicos do estado de Mato Grosso.

A seguir são apresentados aspectos relativos ao processo de implantação da ECAD nas Escolas Corporativas.

Fatores Motivadores

Primeiramente foi abordado com os entrevistados sobre o processo de implantação da Educação Corporativa a Distância com o intuito de identificar os fatores motivadores para implantação dessa nova metodologia de aprendizagem na percepção dos Entrevistados das Escolas Institucionais. As respostas foram agrupadas por unidade de sentido e estão apresentadas no Quadro 1.

Observa-se que a "Distância Geográfica" entre os servidores públicos e as Escolas Corporativas apresenta-se entre os maiores motivadores para implantação da ECAD em todos as instituições participantes. Tal fato justifica-se pela natureza das organizações públicas estaduais que dispõem de unidades administrativas distribuídas em vários municípios. Para Hospodar (2016), a EAD é

como uma sala de aula sem paredes, supera a ideia física do ambiente tradicional do ensino presencial através do binômio tempo e espaço.

Quadro 1 – Fatores motivadores para a implantação da ECAD

Motivadores	*Excertos dos entrevistados*
Distância geográfica Entrevistado. A, B, C, D, E, F	O ensino presencial não alcança ou alcança um número muito pequeno dos servidores do interior (Ent. C). O estado do Mato Grosso é muito grande geograficamente e fica inviável trazer os servidores para a capital para dar essas formações ou disponibilizar uma equipe de capacitadores ou de formadores para fazer uma caravana pelo interior(Ent. E).
Recursos financeiros Entrevistado A, D, E	O estado do Mato Grosso tem dimensões continentais e fica muito oneroso para o estado mandar um curso ou trazer os servidores do interior para a capital (Ent. A). O nosso orçamento foi contingenciado muito, já tivemos R$ 100.000,00 (Ent. A). O curso online dispensa o deslocamento dos servidores do interior para capital e isso possibilita uma economia do erário público gigantesca (Ent. D).
Aumento de escala Entrevistados C, E, F	O EAD permite um número maior de pessoas dentro de uma turma que o presencial não permite, porque o espaço físico é limitado mesmo (Ent. C). A nossa estratégia com o EAD foi desenvolver mais conteúdos, replicar e obter um alcance maior (Ent. F).
Otimização de tempo Entrevistado B	A carga horária dos cursos é extensa, no EAD otimizamos esse tempo e aprofundamos um alcance maior (Ent. B).

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa de campo.

Entre os resultados obtidos também é possível identificar o papel fundamental da Gestão de Pessoas nas Escolas Corporativas com forte preocupação em proporcionar o mesmo conhecimento e

ao mesmo tempo àqueles servidores em cidades longínquas. Conforme Ensslin *et al*. (2018), nas organizações contemporâneas, a Gestão de Pessoas atua no desenvolvimento de seus colaboradores como questão estratégica, visando atender às metas e às necessidades corporativas e buscar o alcance de metas de produtividade, lucro e eficiência. Especificamente, na Gestão Pública, o desenvolvimento de capacitação está ligado à necessidade de servidores qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais para melhorar a eficiência de desempenhos em atuações profissionais.

Outro fator motivador destacado pelos entrevistados são os Recursos Financeiros. Sabe-se que as organizações precisam se adaptar às situações econômicas revendo suas ações e fazendo uso consciente de seus recursos. Os entrevistados demonstraram conhecer os gastos públicos com os deslocamentos de servidores para as capacitações e apontam a ECAD também como alternativa para superar a barreira financeira.

Três entrevistados destacaram o aumento de escala, que permite o atendimento de um número maior de alunos como motivador para a criação da ECAD. Tal fator estaria relacionado com as estratégias da organização para alcance das suas metas, corroborando com o público-alvo das instituições ao qual pertencem os Entrevistados C e F apresentadas na Tabela 1.

O último motivador apresentado foi a otimização do tempo, destacado somente pelo Entrevistado B. Tal escola possui uma particularidade com relação a formação técnica do seu corpo efetivo, sendo de natureza militar, o conhecimento se dá exclusivamente na função após o ingresso, permanecendo durante o desenvolvimento na carreira. A extensão do conteúdo programático e a carga horária de suas capacitações são atendidas com maior eficácia por meio da ECAD.

Entretanto, com relação aos fatores motivadores para a estruturação da ECAD nas unidades entrevistadas, constata-se um afastamento do foco no cliente e suas necessidades. Na identificação dos aspectos relevantes para os decisores, observa-se uma divergência significativa com a literatura. Primeiro, os decisores focam a missão do órgão e seus recursos, deixando as preferências e necessidades dos servidores como objetivos secundários. Por isso, fatores como motivação, experiências passadas, dificuldades profissionais, dificuldades pessoais, excesso de esforço e expectativa de desempenho em relação aos cursos da EAD não foram apontados como fatores determinantes para adoção da modalidade (ENSSLIN *et al.*, 2018).

Modelo de Atuação nos Processos na ECAD

Prosseguindo a pesquisa, foi perguntado aos participantes da entrevista como chegaram nas definições das funções de atores dos processos tecnológicos, pedagógico e administrativos da ECAD. Constatou-se que essa definição ocorreu de forma semelhante nas Escolas Corporativas.

Para os respondentes a demanda e a equipe existente em cada curso foram preponderantes no processo de definição de atores da ECAD. Verificou-se um modelo flexível e simples com a presença de, no mínimo, um professor e de um auxiliar administrativo.

Observa-se também que, em que pese as Escolas terem adotado um modelo flexível e simples de funções, pode-se constar que os entrevistados possuem conhecimento sobre os atores recomendáveis para os processos tecnológicos, pedagógico e administrativos da EAD, que ficou bem evidenciado no relato de um dos entrevistados:

> A gente dentro do nosso Ato Administrativo, que é o que regulamenta todo nosso setor, a gente tem esses atores bem definidos com as suas funções, tutor, organizador, enfim, professor. Só que, na prática, hoje ainda não é nossa realidade. Não é nossa realidade até por conta que nossa demanda hoje ainda não exige todo esse aparato.
>
> Na verdade, quem faz toda a composição do curso hoje é o professor que vem, dá aula e a orientação pedagógica fica ao meu encargo, aí a parte administrativa, a parte técnica dos vídeos das aulas fica para o técnico administrativo, que é a pessoa que entende de edição. Mas assim, a parte de composição, de estruturação até nós temos no nosso ato administrativo, só que na realidade ela não funciona, justamente porque ainda não temos essa estrutura toda, o setor é pequeno, que possivelmente mais tarde a gente vai expandir, aí sim a gente vai poder funcionar como a literatura sugere (Entrevistado E).

Ao verificar as respostas obtidas com a quantitativo declarado de funcionários que compõem a equipe desenvolvedora da ECAD constante no Quadro 1, percebe-se um cenário reduzido de funcionários para viabilizar uma razoável quantidade de funções. A exemplo do entrevistado C que informou possuir somente 01 (um) servidor para um público-alvo de 100.000 (cem mil) alunos, fator que corrobora para a definição do modelo atual simples.

Segue relato que atesta isso:

> A implantação se deu com os servidores que já tinham naquele momento; 01 (um) só mesmo que foi desenvolvendo, aprendendo e continua assim até hoje. Claro que agora nós percebemos a necessidade de aumentar o número de pessoas [...], até porque o aumento do uso do EAD é uma necessidade da Escola

> hoje. Mas ela, (Escola) começou ela (Escola) mesmo fazendo tudo, lutando com as forças e com a pessoa (servidor) que ela (Escola) já tinha (Entrevistado C).

Apesar dessa realidade das Escolas Institucionais selecionadas, não é recomendável permanecerem nesse "modus operandi". Sugere-se as organizações colocarem em primeiro plano os objetivos estratégicos da capacitação e os segmentos que se quer atingir. Para isso deverão ampliar suas equipes técnicas especializadas, atuando com planejamento e se distanciando do empirismo e improvisos, adotando processos sistemáticos de trabalho que remontam as origens da Abordagem Clássica da Administração.

Processos de Aprendizagem

Outra indagação buscava saber os desafios encontrados pelos entrevistados na utilização da ECAD no Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E e como foi solucionado, com intuito de identificar se houve aprendizado a partir da experiência e identificar os processos da aprendizagem organizacional destas Escolas Corporativas, esses dados são demonstrados no Quadro 2.

Para o entrevistado F a baixa qualificação da equipe foi o desafio encontrado na condução da ECAD, tendo em vista que a equipe estava acostumada a desenvolver somente capacitações presenciais. A solução encontrada foi utilizar o processo de Aprendizagem Formal por meio da contratação de cursos do Moodle para equipe, a fim de adquirirem novas competências e conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho deles.

Quadro 2 – Desafios x Aprendizagem

Processo de Aprendizagem	***Dificuldade***	***Entrevistados***
Aprendizagem formal	Baixa qualidade da equipe	F
Aprender com especialistas	Suporte tecnológico	B
	Cultural	D
Aprender sozinho	Cultural	A e E
	Ausência de política	C

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa de campo.

Para os entrevistados B e D a estratégia de aprendizagem adotada foi aprender com os especialistas. As dificuldades do entrevistado B informadas são de ordem tecnológica, no tocante a cruzamento de dados e geração de relatórios, portanto, buscaram maior interação com os especialistas alocados na área de Tecnologia da Informação, promovendo alguns encontros para discussão visando solucionar os problemas; melhorar o sistema e outros.

Por meio do Quadro 2 pode-se observar que os entrevistados A, D e E enfrentam desafios relacionados à Cultura, desde a resistência dos alunos à nova forma de aprendizagem online, como também a falta de motivação deles para o seu desenvolvimento contínuo. Contudo observa-se que os processos de aprendizagem adotados foram distintos.

Aprendizagem com especialistas foi o caminho escolhido pelo entrevistado D, com a contratação de uma empresa para realizar o design instrucional do curso, objetivando tornar o curso cada vez mais real e de fácil entendimento do aluno. O objetivo seria melhorar a interface para quando o aluno acessar o curso na plataforma digital, ele veja cada vez mais como se fosse um curso presencial.

Para superar os desafios culturais da ECAD, os entrevistados A e E optaram por aprenderem sozinhos. Dentre as estratégias apresentadas, os sujeitos estão investindo tempo em comunicação para conscientizar os servidores da sua responsabilidade de autodesenvolvimento, para promover mudança cultural e motivar os alunos.

Por último, o entrevistado C informou que possuem dificuldades em definir quais cursos poderão ser disponibilizados na plataforma digital sem comprometer o aprendizado dos alunos. Nota-se, portanto, a ausência de Políticas de Capacitação previamente instituídas, desse modo optaram por ofertar capacitações de conteúdos gerais para irem testando, avaliando e aprendendo na prática.

Quadro 3 – Aprendizado com o erro na utilização da ECAD

Entrevistado	*Excertos dos entrevistados*
A	Designar tutor permanente para acompanhamento administrativo dos alunos;
B	Criar mecanismos de cruzamento de dados para identificar e impedir que o aluno refaça o mesmo curso;
C	Definir a carga horária apropriada para o curso;
D	Disponibilizar barra de progressão para o aluno visualizar seu percurso no curso;
E	Disponibilizar todo o conteúdo do curso ao aluno.

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa de campo.

Perguntado aos entrevistados quanto à possibilidade de terem gerado aprendizado a partir de algum erro na utilização da ECAD, somente 01 (um) entrevistado respondeu negativamente afirmando que até o momento não tiveram problemas e que possivelmente seria por estarem no primeiro ano de oferta. Os demais entrevistados

responderam afirmativamente, conforme disposto no Quadro 3. Verificou-se, portanto, as ações que estes promoveram a partir dessa experiência em tentativa e erro.

Para Nevis, Dibella e Goud (1995), a aprendizagem organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização de manter ou melhorar seu desempenho baseado na experiência.

Aprende-se em cada nova situação, independente do ambiente e quem estamos inseridos, uma vez que a aprendizagem é uma atividade constante, constituída pelos resultados de nossas tentativas de entender a realidade (FONSECA *et al*., 2019).

As entrevistas realizadas com responsáveis pela ECAD nas Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso confirmam a teoria da aprendizagem experiencial que preconiza que para que ocorra a transformação são necessárias a reflexão e a análise crítica. Observa-se nas práticas dos entrevistados na ECAD processos de aprendizagem a partir de solução de problemas, reflexão sobre o problema, busca do conhecimento e ação frente a dificuldade.

De fato, ao longo das entrevistas, ficou evidente que as práticas de aprendizagem organizacional das Escolas percorreram os 04 (quatro) estágios do Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984). O Quadro 4 apresenta exemplos da ação transformadora das Escolas B e C como resultado de um processo de aprendizado por meio da experiência concreta, observação e reflexão e formação de conceitos.

No tocante as Escolas A, D, E e F, muito embora estas tenham apresentado resultados de aprendizados após percorrem os estágios da aprendizagem experiencial, observou-se a demonstração de sofrimento dos mesmos com o processo, que poderiam ser minimizados se as equipes tivessem maior compreensão da sistematização apresentada pelo Ciclo de Aprendizagem

Experiencial de Kolb e sobre os estilos de aprendizagem no planejamento das atividades.

Quadro 4 – Práticas x Aprendizagem Experimental

Entrevistado	*Experiência*	*Observação*	*Pensar*	*Agir*
B	Gestão do curso	Duplicação de matrículas de alunos	Conceito de Interface	Testar novas formas de uso
C	Oferta de curso	Carga horária ofertada menor do que a utilizada pelos alunos	Relação carga horária presencial x a distância	Adaptações das cargas horárias para as próximas turmas

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Pesquisa de campo.

O conhecimento sobre a realidade profissional é importante, pois situações próximas de suas realidades podem ser problematizadas, além de trazer outras experiências que provocam mudanças na forma de experimentando, refletindo, pensando e agindo (LEITE *et al*., 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar as práticas de aprendizagem organizacional nas Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso em relação a Educação Corporativa a Distância (ECAD), de forma específica procurou mapear as organizações,

descrever as práticas e identificar seus processos da aprendizagem organizacional.

Inicialmente, observou-se a existência de práticas de ensino a distância nos programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) em todos os Poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, no âmbito estadual.

Observou-se com a pesquisa a relevância das atividades desenvolvidas pelas Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso, ao pensar que a estas compete profissionalizar a gestão pública por meio do desenvolvimento de competências das pessoas, na busca de melhores resultados e entregas destes para a organização e aos cidadãos.

Observou-se ainda o grande desafio, pois esses órgãos capacitadores somam um público-alvo de 123.100 (cento e vinte três mil e cem) servidores públicos distribuídos em todos os 141 (cento e quarenta e um) municípios do estado de Mato Grosso. Além disso, contam com uma equipe extremamente reduzida para o desempenho das funções da ECAD.

Em suma, observou-se a presença da Aprendizagem Experiencial na ECAD das Escolas Corporativas entrevistadas. A partir de situações corriqueiras, as instituições enfrentam situações partindo da ação, desenvolvendo a reflexão e finalizando com mudanças. Dentre as estratégias utilizadas para aprendizagem pode-se destacar a predileção para os processos de aprendizagem formal; aprendizagem com especialistas e aprender sozinho.

Como limitação desta pesquisa, tem-se que esta foi realizada abrangendo somente as Escolas Institucionais do estado de Mato Grosso que já haviam iniciado capacitações na plataforma digital e estavam com cursos em andamento. Para futuras pesquisas sugere-se a continuidade da análise da aprendizagem organizacional com as demais Escolas Institucionais que já tiveram práticas de ensino a

distância e desativaram, para maiores aprofundamentos nas discussões a respeito do processo de aprendizagem, bem como observar as Escolas Corporativas que não iniciaram ainda, para acompanhar o processo de aprendizagem do início ao fim.

REFERÊNCIAS

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. **Censo EAD.BR**: Analytic Report of Distance Learning in Brazil 2017. Livro eletrônico. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ALBERTIN, A. L.; BRAUER, M. "Resistência à Educação a Distância na Educação Corporativa". **Revista de Administração Pública**, vol. 46, 2012.

ANTONELLO, C. S. **Contextos do Saber a aprendizagem informal**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional e as Raízes da Polissemia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

CARAM, N. R.; BIZELLI, J. L. **Aspectos da regulação sobre o ensino a distância no Brasil**. São Paulo: Editora da UNESP, 2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

ENSSLIN, S. *et al*. "Gestão Pública: Construção de um Modelo Construtivista para Apoiar a Escola Virtual de Administração Pública de Santa Catarina no Combate à Evasão da Capacitação a

Distância". **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, vol. 10, 2018.

FONSECA, L. R. *et al*. "Aprendizagem Experencial: O Estilo de Aprendizagem de Docentes de Graduação em Administração". **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, vol. 17, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

HOSPODAR, P. **A Noção de Tempo e Espaço na Educação a Distância**: A Descentralização do Processo Ensino-Aprendizagem. The Notion of Time and Space in Distance Education: Decentralization of the Teaching-Learning Process. Rio de Janeiro: IGT na Rede, 2020.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall.

LEITE, E. A. M. *et al*. "Learning style in a virtual environment: a study with elementary school teachers at in-service training". **Research, Society and Development**, vol. 9, 2020.

NEDER, M. L. C. **Educação a distância**: sobre discursos e práticas. Brasília: Liber Livro Editora 2005.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. "Understanding organizations as learning systems". **Sloan Management Review**, vol. 36, 1995.

PRETI, O. **Educação a distância**: material didático para a EaD: processo de produção. Cuiabá: Editora da UFMT, 2009.

ROCHA, S. S. D.; JOYE, C. R.; MOREIRA, M. M. “Distance Education in the digital age: typologies, variations, uses and possibilities of e-learning”. **Research, Society and Development**, vol. 9, 2020.

ROUSSEAU, J. **Emílio, ou, Da educação**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2004.

SARAIVA, L. A. S.; ANDRADE, M. M. M. “Educação a Distância e Desenvolvimento de Pessoas no Setor de Mineração: um estudo de caso em Minas Gerais”. **Revista Gestão e Planejamento**, vol. 10, 2009.

SCHRÖEDER, C. S. *et al*. Sistemas de Treinamento Corporativo Virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. **Revista de Administração**, vol. 11, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Editora UNESP, 2017.

SHIBAYAMA, S. “Sustainable development of science and scientists: Academic training in life science labs”. **Research Policies**, vol. 48, 2018.

SILVA, F. F.; LÚCIO, E. M. M.; BARRETO, L. M. T. S. “Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney”. **Revista Hospitalidade**, vol. 10, 2013.

SILVA, N. P. **O impacto da implantação da Educação Corporativa a Distância (ECaD) na Companhia Paranaense de Energia - COPEL** (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Ponta Grossa: UTFPR, 2010.

SILVA, S. W. *et al*. “Impactos do E-learning em um Programa de Educação Corporativa”. **Revista Gestão e Conexões**, vol. 7, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. “Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento”. **Produto e Produção**, vol. 10, 2009.