

POR QUE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA TRADICIONAL FALHA E O QUE PODEMOS (RE)FAZER EM 2025+

Josiane Lemos Machiavelli ¹

RESUMO

A Educação Corporativa tradicional, ainda predominante, enfrenta dificuldades devido a seu modelo conteudista, passivo e desalinhado com as necessidades profissionais e organizacionais. Baseada em treinamentos com pouca aplicabilidade, carga horária rígida e design instrucional precário, essa abordagem gera baixo engajamento, evasão e impacto limitado no desenvolvimento de competências e habilidades. Grande parte do problema reside na ocupação da área de EC por profissionais sem formação em Educação, que desconhecem princípios andragógicos e heutagógicos ou por modelos que não consideram as demandas contemporâneas. Este trabalho apresenta um caso de transformação em uma empresa recifense de Tecnologia da Informação, com mais de 1.000 colaboradores, que substituiu o paradigma do "treinamento" por uma aprendizagem estratégica e significativa. Por meio da análise de dados (lacunas de habilidades, mapeamento de necessidades formativas e *feedbacks*), do uso de Inteligência Artificial para curadoria de conteúdos, criou-se trilhas personalizadas, conteúdos sob demanda, experiências de aprendizagem autodirigida, com foco na aplicabilidade. O protagonismo do aprendiz tornou-se central, com escolhas flexíveis, hub de aprendizagem e programa de mentorias. Além de contribuir para a estruturação de Programas de EC em outras organizações, este trabalho discute a importância da inserção de profissionais da Educação nessa área e como a experiência pode inspirar outras áreas, como a Educação de Jovens e Adultos, que compartilha desafios similares. A convergência entre metodologias ativas, dados, IA e autonomia do aprendiz surge como caminho viável para revolucionar a educação de adultos, nas organizações e além.

Palavras-chave: Educação corporativa. Andragogia. Heutagogia. Aprendizagem significativa. *Lifewide learning*.

INTRODUÇÃO

O século XXI impôs ao mercado de trabalho uma dinâmica de transformações aceleradas, marcada pela Quarta Revolução Industrial e pela crescente complexidade tecnológica. Nesse cenário, a capacidade de adaptação e a aprendizagem contínua tornaram-se capitais valiosos das organizações. A Educação Corporativa (EC) emerge como o principal pilar estratégico para fomentar a cultura de desenvolvimento, assumindo a responsabilidade de suprir lacunas de habilidades e competências que garantam a competitividade e sustentabilidade.

Contudo, a metodologia de desenvolvimento tradicionalmente aplicada, ainda baseada majoritariamente no conceito de treinamento, tem demonstrado limitações

¹ Doutora em Educação Matemática e Tecnológica pela Universidade Federal de Pernambuco - josiane.machiavelli@gmail.com



frente à velocidade das mudanças. Críticas apontam que este modelo é frequentemente conteudista, passivo e focado em métricas de simples conclusão, o que resulta em baixo engajamento e aplicação limitada no desempenho prático. A necessidade de transição para modelos mais ágeis e personalizados tornou-se imperativa.

O presente estudo busca apresentar uma resposta a esses desafios. Muitas áreas de EC são ocupadas por profissionais que, embora dedicados à gestão de pessoas, carecem de formação específica em design educacional, andragogia, heutagogia e metodologias ativas de aprendizagem. Essa lacuna, contudo, representa uma oportunidade para a inovação pedagógica.

Este artigo propõe uma análise das soluções e inovações, com o objetivo de:

- Contextualizar a necessidade de evolução da EC tradicional, em resposta às dinâmicas do mercado.
- Fundamentar teoricamente a transição do paradigma andragógico para o heutagógico, enfatizando a autonomia e a personalização.
- Apresentar um Estudo de Caso de sucesso na transformação da EC em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI) de grande porte na cidade do Recife, demonstrando a aplicação estratégica de dados, Inteligência Artificial (IA) e outras metodologias.
- Discutir as implicações desse novo modelo para o futuro da EC e sua potencialidade em inspirar a transformação de outros setores que lidam com a aprendizagem de adultos e compartilham desafios similares.

O percurso metodológico adota a abordagem de Estudo de Caso, com análise de dados empíricos e a proposição de um modelo de aprendizagem estratégica para a era 2025+.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota a metodologia de Estudo de Caso (Yin, 2017) com características de Pesquisa-Ação, uma vez que a autora esteve envolvida ativamente no processo de transformação da EC na organização estudada. O contexto da pesquisa é uma empresa recifense de Tecnologia da Informação (TI), contando com mais de 1.000 colaboradores e em franco crescimento, o que impõe a necessidade de desenvolvimento contínuo dos colaboradores (*upskilling* e *reskilling*).



O período de observação e intervenção abrangeu 2022 a 2025, focado na estruturação de uma nova arquitetura de aprendizagem. O processo de estruturação da nova arquitetura de aprendizagem foi guiado por uma abordagem *data-driven*, utilizando as seguintes fontes de dados:

- **Mapeamento de lacunas de habilidades (*skill gaps*):** Condução de um levantamento detalhado das necessidades formativas, balizado pela visão estratégica organizacional e complementado por entrevistas semiestruturadas com gestores. Os dados qualitativos dessas entrevistas, nas quais os gestores registraram suas percepções sobre as competências críticas e as principais deficiências das equipes em planilhas estruturadas, foram posteriormente cruzados com a estratégia organizacional para identificar a diferença entre as competências atuais e as necessárias.
- **Avaliações de desempenho e *feedback* contínuo:** Utilização de dados qualitativos e quantitativos de desempenho para identificar as áreas de maior deficiência e as necessidades formativas mais urgentes.
- **Métricas de engajamento do modelo antigo de EC:** Análise das taxas de evasão e conclusão das formações e outros serviços educacionais ofertados para identificar ofertas com maior e menor adesão.

Estes dados serviram como diagnóstico para auxiliar na criação da nova arquitetura.

REFERENCIAL TEÓRICO

A busca por modelos eficazes de aprendizagem no ambiente de trabalho exige rever conceitos pedagógicos fundamentais e a adoção de uma perspectiva educacional que reconheça a especificidade do aprendiz adulto.

A necessidade de evolução: da lógica do treinamento para a aprendizagem estratégica

A evolução da Educação Corporativa é uma resposta direta à obsolescência acelerada do conhecimento. O modelo tradicional, focado em treinamentos, buscava preparar o colaborador para uma tarefa específica, sob o pressuposto de um conhecimento estável. No entanto, o mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) ou frágil, ansioso, não linear e incompreensível (BANI) exige flexibilidade e a



capacidade de aprender continuamente em diferentes contextos (*lifewide learning*). O *lifewide learning* envolve aprender no trabalho, em casa, nos relacionamentos, nas redes sociais, em um *hobby* ou durante uma viagem, por exemplo (Schlochauer, 2025).

Os pontos de transição desse modelo estão na superação de práticas que se mostraram insuficientes, como:

- **Foco no conteúdo:** A prioridade era a transmissão, e não a aquisição e aplicação de conhecimentos. O novo foco está em um design educacional que valorize a experiência e a aprendizagem ativa.
- **Métricas de conclusão:** A medição de sucesso era pautada em taxas de conclusão, ignorando a transferência efetiva do conhecimento para o trabalho (*On-the-Job Application*) e o impacto estratégico no negócio. A nova abordagem exige métricas de impacto e ganhos de eficiência.
- **Desenvolvimento reativo:** Iniciativas pontuais e reativas estão sendo substituídas por um Mapeamento Estratégico contínuo das lacunas de habilidades que impactam diretamente os objetivos da organização.

O rompimento com a lógica do treinamento exige a adoção de um modelo de Aprendizagem Estratégica, onde o desenvolvimento é contínuo, personalizado e intrinsecamente ligado à performance e ao futuro da organização.

Andragogia: reconhecendo a maturidade do aprendiz adulto

A Andragogia, popularizada por Malcolm Knowles (1990), é o marco teórico essencial para a educação de adultos. Seus pressupostos reconhecem que o adulto:

1. Deseja ser autodirigido e responsável por suas decisões de aprendizagem.
2. Acumula experiências e isso serve como recurso valioso e filtro para novos aprendizados. A EC deve valorizar essa bagagem.
3. Tem prontidão para aprender: Foca no que é imediatamente relevante para sua vida profissional ou pessoal. O aprendizado precisa ter aplicabilidade clara.
4. É orientado para a solução de problemas e para a tarefa, e não para o mero acúmulo de conhecimentos.
5. É mais motivado por fatores intrínsecos (satisfação, autoestima) do que extrínsecos (notas, certificados).

A Andragogia é a base para superar a passividade. No entanto, o cenário de 2025+ exige um passo além.



Heutagogia: O próximo nível da autonomia

Enquanto a Andragogia foca na direção do aprendizado (aprendizagem autodirigida), a Heutagogia foca na descoberta e na adaptação do aprendizado (*Self-Determined Learning*). O aprendiz heutagógico não apenas escolhe como e o que aprender, mas também desenvolve a meta-habilidade de aprender a aprender em um ambiente de incertezas. A partir dela, acredita-se que o adulto aprende, mas também é capaz de analisar o processo e reformular suas próprias abordagens de aprendizagem. Isso se torna indispensável quando o conteúdo se torna obsoleto rapidamente. Nesse cenário, o professor ou educador assume o papel de facilitador do processo de aprendizagem (Lopes, 2023).

A Educação no centro: crítica à gestão da EC

A ausência de uma base pedagógica sólida costuma ser a raiz das falhas. O modelo tradicional de EC, frequentemente centralizado em estruturas que priorizam a gestão de RH sobre o design educacional, ignora a complexidade da aprendizagem. A Educação é uma ciência, e a aplicação de princípios como o Design Educacional, metodologias ativas e a avaliação de impacto - níveis 3 e 4 de Kirkpatrick (Kirkpatrick, c2024) exige a expertise do profissional de Educação. A inserção desse profissional é vital para que a EC deixe de ser uma área administrativa e se torne um núcleo estratégico de desenvolvimento humano.

Essa inversão de prioridades, onde a logística de distribuição de conteúdo se sobrepõe à qualidade do design educacional, transforma a Educação Corporativa em um centro de custo administrativo e não em um vetor estratégico de inovação. Sem a lente pedagógica, os programas se limitam a gerar treinamentos que são eventos isolados e não um processo contínuo de desenvolvimento. A visão do profissional de Educação, que conhece a fundo as necessidades dos negócios, ao contrário, garante que cada intervenção seja desenhada para fomentar a transferência de aprendizagem para a prática diária e a mensuração de impacto no desempenho do negócio, elevando a EC à sua função estratégica de alavanca de capital humano.



RESULTADOS E DISCUSSÃO: A TRANSFORMAÇÃO DA EC 2025+

A mudança de paradigma na EC da empresa de TI envolveu três eixos centrais: 1) Dados e personalização; 2) Formações estratégicas; e 3) Protagonismo e hub de aprendizagem.

Dados, IA e a arquitetura da personalização

O primeiro e mais fundamental eixo da transformação residiu na construção de uma arquitetura de aprendizagem verdadeiramente personalizada e flexível, alinhada aos princípios da Heutagogia. O foco foi desenhar uma estratégia para empoderar colaboradores e lideranças na cocriação de seus Percursos de Desenvolvimento Infinito (PDIs) (Schlochauer, 2025).

O PDI não é um mero cronograma e treinamentos a serem desenvolvidos pelos colaboradores, sinalizados pela liderança, como ocorre em muitas empresas. Trata-se de um mapa de carreira dinâmico e auto-direcionado. Os pontos de partida são: os *skill gaps* identificados na avaliação do ciclo de performance (avaliação de desempenho) e *feedbacks* recebidos, cruzando com a visão estratégica da empresa e os interesses de carreira do colaborador. E, por ser infinito, o PDI não tem começo, meio e fim. Trata-se de um ciclo contínuo de aprendizagem, com rituais que incentivam a autodireção por meio de estratégias que serão descritas a seguir.

Para auxiliar na criação dos PDIs, foram construídas trilhas de aprendizagem personalizadas por área de atuação na empresa. São 14 trilhas, com mais de 280 recursos organizados em áreas e subáreas de acordo com as necessidades formativas identificadas com apoio dos gestores. A Inteligência Artificial (IA) atuou como o motor de curadoria de conteúdos externos, que foram somados aos conteúdos internos já disponíveis nas plataformas de aprendizagem que os colaboradores têm acesso.

A diferença fundamental dos PDIs tradicionais está na transição de trilhas estáticas para uma arquitetura flexível. Em vez de seguir um caminho pré-determinado, o colaborador e sua liderança têm a autonomia para selecionar, reorganizar e incluir novos conteúdos formativos de acordo com as demandas dos projetos, áreas e os objetivos de carreira. As trilhas geradas pela EC servem como guias fundamentais (baseadas nas necessidades mapeadas), mas o aprendiz tem a liberdade heutigógica de desviar-se, aprofundar-se ou mudar o ritmo, o que garante a relevância e a aderência do



conteúdo à sua jornada pessoal e profissional. Esta abordagem assegura que o investimento em EC seja sempre direcionado para o desenvolvimento de habilidades que realmente impactam a performance individual e os resultados estratégicos da empresa.

Formações estratégicas e aplicação em cascada

Apesar da forte ênfase na autonomia individual (PDI e Heutagogia), a EC mantém um núcleo de desenvolvimento com menor flexibilidade: as Formações Estratégicas. Estas iniciativas são propostas diretamente pela área de Educação Corporativa, baseadas em alinhamentos com a Alta Gestão e na visão estratégica organizacional, e são projetadas para garantir que todos os colaboradores estejam atualizados em relação a temas críticos que impactam diretamente a cultura, a segurança ou a direção do negócio (ex.: novas metodologias de desenvolvimento de pessoas, *drivers* de cultura, mudanças regulatórias, ética e integridade etc.).

Diferentemente dos PDIs, a participação nestas formações possui um caráter obrigatório, com uma meta estabelecida de, no mínimo, 60% de presença/conclusão. Esta métrica, embora possa parecer contrária ao princípio da autodeterminação andragógica, é justificada pelo imperativo estratégico de governança e garantia de um *baseline* comum de conhecimentos.

Para maximizar a eficiência e a aplicabilidade dessas formações estratégicas, a EC adotou uma metodologia de desdobramento em cascata, que respeita a Andragogia ao envolver as lideranças como agentes de transformação:

- **Formação de multiplicadores (Lideranças):** Inicialmente, as lideranças participam das formações estratégicas dentro do Programa de Formação de Lideranças, o *Talk to Leaders*.
- **Apropriação e adaptabilidade:** As lideranças são incentivadas a adaptar a linguagem e o contexto dos conteúdos estratégicos à realidade específica de suas equipes, transformando o conhecimento abstrato em aplicação prática imediata.
- **Desdobramento para as equipes:** O conteúdo é então disseminado para todos os colaboradores. Este processo garante maior proximidade com a realidade do trabalho (*on-the-Job*) e promove a aplicação prática em tempo real, elevando as métricas de impacto - nível 3 de Kirkpatrick (Kirkpatrick, c2024).

Com mais de 95% dos participantes satisfeitos ou muito satisfeitos com as formações, essa abordagem garante que a informação crítica atinja todos os



colaboradores, mas de forma contextualizada e mediada pelas lideranças. O acompanhamento do cumprimento do percentual obrigatório é feito via *dashboard*, garantindo a rastreabilidade e a eficácia na disseminação do conhecimento estratégico.

Protagonismo, hub de aprendizagem e mentorias

O terceiro eixo da transformação foi a consolidação de mecanismos que transferem o controle do processo de aprendizagem para o próprio colaborador, inserindo-o não apenas como consumidor de conteúdos, mas como cocriador e disseminador do conhecimento. Este pilar, denominado *Protagonismo, hub de aprendizagem e mentorias*, atua como o principal catalisador para o desenvolvimento de competências de adaptabilidade e de aprendizagem contínua.

A Heutagogia encontra sua expressão prática na estruturação do Hub de Aprendizagem. Chamado de Conecta, o hub é um espaço orgânico, formado pelos colaboradores, em que o conhecimento é construído de forma colaborativa e contínua. A área de EC facilita a criação e manutenção do hub, mas não dita sua pauta. A flexibilidade é total na escolha de formatos, ritmos e temáticas compartilhadas pelos colaboradores. A natureza horizontal do hub de aprendizagem valoriza a experiência acumulada por cada membro (princípio andragógico), permitindo que soluções sejam encontradas e documentadas em um ciclo de aprendizagem ativo e circular. Entre 2022 e 2025, mais de 400 recursos de aprendizagem foram compartilhados pelos colaboradores no Conecta, nos mais variados formatos (apresentações, vídeos, artigos, eventos síncronos, entre outros).

Paralelamente, o Programa de Mentorias emergiu como um dos focos de maior crescimento e impacto na organização, passando de 46 mentorados em 2024 para 201 em 2025. Este programa institucionaliza a troca de conhecimentos e experiências de forma altamente personalizada, operando inteiramente sob demanda, o que maximiza sua relevância e alinhamento com a prontidão para aprender do adulto.

O modelo de mentoria rompeu com a lógica de "designar" mentores de forma arbitrária. Em vez disso, a participação é voluntária e motivada pelas necessidades formativas que os colaboradores identificam em seus PDIs ou desafios de projeto. O aprendiz assume o protagonismo ao declarar sua lacuna de desenvolvimento (o que ele precisa aprender). A área de EC, então, utiliza seu mapeamento de competências e dados internos para identificar o mentor ideal, que é um profissional na organização que



demonstrou experiência e interesse em atender necessidades específicas dos colegas de trabalho.

Dentro desse programa, um formato muito bem-sucedido é a Mentoria Intergeracional. Este modelo promove a troca bidirecional, onde colaboradores mais jovens atuam como mentores reversos de colaboradores mais experientes (como o *CLevel*), compartilhando conhecimentos, expectativas e experiências sobre novas tecnologias, tendências culturais, expectativas acerca do trabalho, entre outros temas. Essa troca valoriza todas as experiências e transforma os colaboradores mais jovens e com menos experiência como agentes ativos que também ensinam, reforçando o conceito heutagógico da aprendizagem de dupla circulação (aprender e autorregular o processo).

Ao adotar o hub de aprendizagem e o programa de mentorias sob demanda, a empresa assegurou que o conhecimento tácito (aquele que reside na experiência, na história de vida, na prática diária) fosse sistematicamente capturado, validado e transferido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso demonstra que a Educação Corporativa pode e deve transcender o papel de área administrativa de treinamento, posicionando-se como um núcleo estratégico de desenvolvimento humano. O modelo de transformação implementado na empresa de TI, ancorado na Andragogia e Heutagogia, e orientado por uma abordagem *data-driven* gerou resultados concretos que reforçam a urgência da mudança. A transição da lógica de treinamento para a aprendizagem autônoma resultou em ganhos significativos.

O pedagogo como arquiteto da aprendizagem estratégica

Outra conclusão fundamental deste estudo é a importância da Ciência da Educação na gestão da EC. A transformação bem-sucedida foi viabilizada pela inserção de profissionais da Educação que trouxeram conhecimentos teóricos de Andragogia, Heutagogia e Design Educacional para o centro da estratégia. O problema da EC tradicional reside, em grande parte, em modelos que ignoram a complexidade da aprendizagem por adultos.



Conforme discutido por Machiavelli (2025), embora a formação em Pedagogia possa abordar a EC de forma tangencial, é justamente a expertise pedagógico (o domínio sobre o processo de ensino-aprendizagem, conhecimentos sobre metodologias ativas, avaliação e design educacional) que permite transformar o orçamento de treinamento em investimento estratégico de capital humano. O Pedagogo, munido de uma base teórica robusta, deve assumir o papel de Arquiteto da Aprendizagem Estratégica, garantindo que as ferramentas de Recursos Humanos (como o mapeamento de competências) sejam utilizadas com a lente do real desenvolvimento de pessoas.

A experiência é, inegavelmente, replicável. O foco na tecnologia da informação serviu apenas como contexto. O modelo aqui apresentado pode ser aplicado em qualquer setor (saúde, finanças, indústria) que lide com a necessidade de *upskilling* e *reskilling* de seus colaboradores, desde que haja a mudança de mentalidade e o compromisso com uma cultura de aprendizagem significativa e *data-driven*.

Implicações para a Educação de Jovens e Adultos (EJA)

Os desafios enfrentados pela EC tradicional guardam profunda semelhança com os dilemas da Educação de Jovens e Adultos (EJA), onde a evasão é alta e a relevância do currículo é frequentemente questionada. Nesse cenário, o modelo heutagógico-corporativo surge como uma fonte de inspiração para a EJA:

- **Personalização e relevância:** A EJA pode utilizar dados de mercado de trabalho regional para construir Percursos de Desenvolvimento Pessoal (PDPs) focados em competências de empregabilidade, e não apenas na conclusão de etapas curriculares.
- **Microcertificações por competência:** A substituição de longos módulos ou disciplinas por microcertificações baseadas na aquisição de *hard e soft skills* com valor imediato no mercado de trabalho pode aumentar a motivação e reduzir a evasão, dando aos estudantes o senso de progresso e aplicabilidade.
- **Protagonismo e Hub de aprendizagem:** A EJA pode adotar os hub de aprendizagem e as mentorias para valorizar o conhecimento tácito dos alunos (suas experiências de vida e trabalho), transformando o ambiente de aprendizado em um ecossistema ativo de troca de saberes.

Em essência, a Andragogia, Heutagogia e a aprendizagem *data-driven* oferecem um caminho para que a EJA e outras iniciativas de formação de adultos superem o



modelo conteudista e passem a focar na autodeterminação e na adaptabilidade, competências essenciais para o cidadão do século XXI.

O diagnóstico é claro: a Educação Corporativa tradicional, desvinculada dos princípios da ciência da aprendizagem, está fadada ao insucesso. A solução para a aprendizagem de adultos reside na convergência estratégica entre: 1) A base teórica sólida da Andragogia e Heutagogia; 2) A inteligência de dados e a personalização impulsionada pela IA; e 3) O protagonismo irrestrito do aprendiz.

Conclui-se, portanto, com a reafirmação da urgência de aprofundar os estudos acerca da Educação Corporativa nos cursos de Pedagogia e inserir cada vez mais o profissional da Educação na gestão estratégica da Educação Corporativa.

REFERÊNCIAS

KIRKPATRICK PARTENERS. *O modelo de Kirkpatrick*. c2024. Disponível em: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>. Acesso: 30 out. 2025.

KNOWLES, Malcolm S. *The Adult Learner: A Neglected Species*. 4th ed. Houston: Gulf Pub. Co., 1990.

LOPES, Mario Marcos. Heutagogia: conceitos e fundamentos no processo de ensino-aprendizagem. *Ciência & Trópico*, v. 47, n. 2, p. 73-82, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/376736630_Heutagogia_conceitos_e_fundamentos_no_processo_de_ensino-aprendizagem. Acesso em: 30 out. 2025.

MACHIAVELLI, Josiane Lemos. Lacuna curricular e Educação Corporativa 4.0: o paradoxo da formação do pedagogo e o desafio de atuar nas empresas. *Revista Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 12, p. 1-16, 2025. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/20858/11510>. Acesso em: 30 out. 2025.

SCHLOCHAUER, Conrado. *Aprendizado incidental*. São Paulo: Gente, 2025.

SCHLOCHAUER, Conrado. Por que o PDI não funciona – e o que pode mudar. *Você RH*, ago 2025. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/por-que-o-pdi-nao-funciona-e-o-que-pode-mudar/>. Acesso: 30 out. 2025.

YIN, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

