

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA EDUCAÇÃO 4.0: UM ESTUDO DO  
PROGRAMA FCA – FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES *LATAM DEALER*  
*ACADEMY***

**ADRIANA MELILLO RIBEIRO BARRETO**

**Pedro Leopoldo**

**2019**

**ADRIANA MELILLO RIBEIRO BARRETO**

**APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA EDUCAÇÃO 4.0:  
UM ESTUDO DO PROGRAMA FCA – FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES *LATAM*  
*DEALER ACADEMY***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos**

**Pedro Leopoldo  
Fundação Pedro Leopoldo  
2019**

658.41	BARRETO, Adriana Melillo Ribeiro
B273a	<p>Aplicabilidade das ferramentas da educação 4.0: um estudo do Programa FCA-Fiat Chrysler Automobilies Latam Dealer Academy / Adriana Melillo Ribeiro Barreto.</p> <p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2019.</p> <p>85 p.</p> <p>Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2019. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.</p> <p>1. Universidade Corporativa. 2. Educação 4.0. 3. Ferramentas da Educação 4.0. 4. FCA. 5. FCA LATAM DEALER ACADEMY F ISVOR. I. VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de, orient. II. Título.</p>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: “Aplicabilidade das Ferramentas da Educação 4.0: Um Estudo do Programa FCA – Fiat Chrysler Automobiles *Latam Dealer Academy*.”

Nome da Aluna: **ADRIANA MELILLO RIBEIRO BARRETO**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos – Orientadora - FPL Educacional



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – FPL Educacional



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ronaldo Darwich Camilo - IQPM

Pedro Leopoldo (MG), 16 de dezembro de 2019.

## **Agradecimentos**

Agradecer é um ato de gratidão.

Por isso, sou grata a todas as pessoas que torceram por mim ao longo desse percurso, estando perto ou não.

Agradeço a minha mãe, que foi a minha primeira impulsionadora. Como eu gostaria que você estivesse acompanhando o resultado, mas, o Alzheimer não deixou.

Ao meu pai de coração Fábio, o meu Bu, que ao longo da vida e desse processo, me incentivou e acreditou no meu potencial.

A professora Celeste, que me conduziu nesse trabalho, com maestria, dedicação, carinho, disponibilidade e conhecimentos.

A todos os professores que tive ao longo da vida e aos professores da FPL, que abriram o meu olhar para o mundo acadêmico.

A Andreia, amiga querida, que nunca me deixou desistir, ao Anderson, que não concluiu, ainda, mas, foi um grande parceiro de trabalhos. A minha turma de Seminário de dissertação, pelo apoio incondicional.

A Paula que, fez toda a correção do trabalho com uma paciência infinita.

A Jussara, que é uma pessoa impar e sabe tudo sobre os caminhos do mestrado.

## RESUMO

Barreto, Adriana Melillo Ribeiro (2019). Aplicabilidade das ferramentas da Educação 4.0: Um estudo do Programa FCA – Fiat Chrysler Automobiles *Latam Dealer Academy* (Dissertação de Mestrado). Fundação Pedro Leopoldo - Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

Este estudo teve como objetivo analisar em que medida as ferramentas da educação 4.0 são percebidas pelos participantes nos treinamentos do programa FCA *Latam Dealer Academy*. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevista estruturada com a coordenadora de treinamento e pesquisa digital, com os consultores de vendas da rede FCA. Identificou-se os motivos de criação do programa FCA *Latam Dealer Academy* e as percepções dos participantes com relação aos treinamentos, identificados os pontos aderentes à uma Universidade Corporativa e com a Educação 4.0. Pôde-se observar que os treinamentos seguem metodologias ativas e entregam ferramentas pertinentes ao dia a dia de trabalho. Observou-se também, que o ensino mesclado com tecnologias e cursos presenciais, geram valor agregado. Enfim, identificou-se que os treinamentos dentro da Universidade Corporativa ISVOR, atendem à demanda do mercado automobilístico e estão a frente no que tange a escolha dos temas e das abordagens metodológicas e tecnológicas.

**Palavras Chaves:** Universidade Corporativa, Educação 4.0, Ferramentas da Educação 4.0, FCA, FCA *Latam Dealer Academy* e ISVOR.

## ABSTRACT

Barreto, Adriana Melillo Ribeiro (2019). Aplicabilidade das ferramentas da Educação 4.0: Um estudo do Programa FCA – Fiat Chrysler Automobiles *Latam Dealer Academy* (Dissertação de Mestrado). Foundation Pedro Leopoldo - Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

This study aimed to analyze to what extent the tools of education 4.0 are perceived by participants in the FCA *Latam Dealer Academy* trainings. As data collection techniques, we used a structured interview with the training and digital research coordinator, with FCA sales consultants. The reasons for the creation of the FCA *Latam Dealer Academy* program and the participants' perceptions regarding the training were identified, identifying the points adhering to a Corporate University and Education 4.0. It was observed that the trainings follow active methodologies and deliver relevant tools to the daily work. It was also observed that the teaching mixed with technologies and classroom courses generate added value. Finally, it was identified that the training within ISVOR Corporate University, meet the demand of the automotive market and are ahead in the choice of themes and methodological and technological approaches.

**Keywords:** Corporate University, Education 4.0, Education Tools 4.0, FCA, FCA *Latam Dealer Academy* and ISVOR.

## Lista de Figuras

Figura 1. Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem .....	20
Figura 2. Transformação dos envolvidos no processo educacional.....	23
Figura 3. Competências Gerais BNCC.....	27
Figura 4 Categoria de Pressupostos.....	35
Figura 5. Nível de escolaridade dos respondentes. ....	47
Figura 6. Contribuição para o conhecimento .....	48
Figura 7. Audiência dos vídeos x accountability .....	49
Figura 8. Dificuldade de resposta aos pós testes .....	50
Figura 9. Escolha de datas para treinamento .....	51
Figura 10. Percepção sobre metodologia .....	52
Figura 11. Integração entre as formas de treinamento .....	53
Figura 12. Preparação Prévia de conteúdos.....	54
Figura 13. Cultura <i>Maker</i> .....	55
Figura 14. Conhecimento X Prática.....	56
Figura 15. Conhecimento e Objetivos da Montadora .....	57
Figura 16. Conheço o indicador de treinamento.....	59
Figura 17. Programação aderente ao dia a dia .....	61
Figura 18. Acesso ao canal exclusivo de TV .....	63
Figura 19. Cursos Presenciais.....	64
Figura 20. Valor dos facilitadores no treinamento .....	65
Figura 21. <i>Virtual Academy</i> .....	66
Figura 22. Conclusão do Percurso Formativo.....	68



## Lista de Tabelas

Tabela 1. Número de consultores de vendas por Regional FCA .....	38
Tabela 2. Cálculo de Amostra .....	40
Tabela 3. Questões que respondem aos pressupostos da Educação 4.0 .....	41
Tabela 4. Resumo da estratégia .....	42
Tabela 5. Faixa etária dos respondentes .....	46
Tabela 6. Contribuição para o conhecimento .....	48
Tabela 7. Audiência dos vídeos x accountability .....	49
Tabela 8. Dificuldade de resposta aos pós testes .....	50
Tabela 9. Escolha de datas para treinamento .....	51
Tabela 10. Integração entre as formas de treinamento .....	53
Tabela 11. Preparação Prévia de conteúdos .....	54
Tabela 12. Conhecimento X Prática .....	56
Tabela 13. Conhecimento e Objetivos da Montadora .....	57
Tabela 14. Acompanhamento de notas .....	58
Tabela 15. Adesão ao Mobile .....	60
Tabela 16. <i>Game of talents</i> .....	60
Tabela 17. Programação aderente ao dia a dia .....	61
Tabela 18. Acesso ao canal exclusivo de TV .....	62
Tabela 19. Cursos Presenciais .....	64
Tabela 20. Valor dos facilitadores no treinamento .....	65
Tabela 21. <i>Virtual Academy</i> .....	66
Tabela 22. Compilação das verbalizações .....	67

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>ATA</b>	Aprendizagem Tecnológica Ativa
<b>BNCC</b>	Base Nacional Comum Curricular
<b>CEFE</b>	Competência Econômica através da Formação de Empreendedores
<b>DPR</b>	Desenvolvimento Profissional da Rede FCA
<b>EAD</b>	Ensino a Distância
<b>EID</b>	Escola de Inovação & Design
<b>FABLAB</b>	Laboratório de experimentação e inovação
<b>FCA</b>	Fiat Chrysler Automobiles
<b>Fiat</b>	Fábrica Italiana Automobilística de Turin
<b>FPL</b>	Fundação Pedro Leopoldo
<b>Global CCU</b>	Global Council of Corporate Universities
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>IoT</b>	Internet das coisas
<b>Isvor</b>	<i>Istituto per lo Sviluppo Organizzativo</i> – Instituto para o desenvolvimento Organizacional)
<b>ITA</b>	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
<b>IT</b>	Indicador de Treinamento
<b>MDIC</b>	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
<b>MPA</b>	Mestrado Profissional Em Administração
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>TDICs</b>	Tecnologias Digitais Da Informação E Da Comunicação
<b>TIVIT</b>	Empresa de Tecnologia
<b>TVFCA</b>	Canal de Tv da FCA
<b>T&amp;D</b>	Treinamento e Desenvolvimento
<b>UC</b>	Universidade Corporativa
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>WCD</b>	<i>World Class Dealer</i> - Dealer de Classe Mundial

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema e pergunta de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1. Objetivo Geral.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos .....	16
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Estrutura de Capítulos.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Universidades Corporativas .....	17
2.2 A Educação 4.0 .....	21
2.2.1. As revoluções na educação.....	21
2.2.2. Características da Educação 4.0.....	24
2.2.2.1 O papel dos educadores.....	24
2.2.2.2 O papel do educando.....	26
2.3 Desafios da Educação 4.0 .....	28
2.3.1. A educação 4.0 na prática corporativa.....	29
2.3.2. Pesquisas recentes sobre a Educação 4.0.....	31
2.4 Marco Teórico e Categorias de Investigação .....	33
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 Caracterização da pesquisa .....	36
3.2 Unidade de análise e observação / população e amostra .....	37
3.3 O Latam Dealer Academy.....	38
3.4 Coleta de dados.....	40
3.5 Estratégia de análise de dados .....	41
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	43
4.1 Motivos de criação e implementação do programa FCA <i>Latam Dealer Academy</i> .....	43
4.2 Percepção dos participantes sobre a educação 4.0 nos treinamentos.....	45

4.2.1 Análise sobre o engajamento e accountability .....	47
4.2.2 Análise sobre ensino híbrido e os projetos .....	52
4.2.3 Sala de aula invertida.....	53
4.2.4 Análise da Cultura <i>Maker</i> .....	55
4.2.5 Análise sobre competências X Função .....	55
4.2.6 Mensuração de Resultados .....	58
4.2.7 Mobile, Quizzes, Aplicativos e TVFCA.....	59
4.2.8 Acesso ao conhecimento e Facilitadores .....	63
4.2.9 Contribuições dos treinamentos .....	67
4.3 Discussão dos Resultados: percepção do uso dos pressupostos da educação 4.0 nos treinamentos do programa FCA <i>Latam Dealer Academy</i> . .....	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1 Contribuições da Pesquisa .....	72
5.2 Limitações de pesquisa.....	73
5.3 Sugestões para estudos futuros .....	73
REFERÊNCIAS .....	74
APÊNDICE .....	81
Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados.....	81
Apêndice B - Roteiro de Entrevista.....	84

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, percebe-se uma mudança nos valores das empresas, que passam a compreender como o seu verdadeiro patrimônio, as pessoas envolvidas no processo produtivo. Logo, a retenção de talentos passa a ser um ponto focal. Com essa nova percepção, a educação corporativa passa a ter um caráter proativo e estratégico dentro das organizações, uma vez que, cargos e salários não são mais percebidos como primeiras ferramentas de retenção.

O que retém os talentos, hoje, é a possibilidade de crescimento, aprendizado, colaboração e objetivos comuns com as organizações, valores estes que são adquiridos através da educação corporativa.

O primeiro registro sobre educação corporativa vem do Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric, desde 1956. O objetivo era melhorar a performance dos gestores. A partir daí, as empresas passaram a investir em aquisição de conhecimento (Meister, 1999).

Dentro desse contexto, o ISVOR, (*Istituto per lo Sviluppo Organizzativo* – Instituto para o desenvolvimento Organizacional) foi criado na Itália em 1972, junto à sede da Fiat (Fábrica Italiana Automobilística de Turim), para treinar a gerência, visando apoiar a evolução organizacional. Este movimento chegou ao Brasil em 1996, com o nome de Universidade corporativa, com a missão de garantir a transferência da cultura organizacional através de programas de desenvolvimento gerencial. (Revista Mundo Fiat, 2019).

Hoje, o ISVOR realiza a maioria das atividades de treinamento para todas as empresas que compõem o FCA (Fiat Chrysler Automobiles). Em 2018, o ISVOR contou com 1.322 turmas realizadas pelo WCD Academy, desconsiderando os treinamentos de lançamento de veículos, com 13.897 pessoas capacitadas, utilizando outras plataformas de ensino, como TVFCA e WEB, alcançando 272.375 pessoas capacitadas, número consolidado através da soma de acessos. (Fonte interna ISVOR, 2019).

Com a criação da FCA e a incorporação de várias marcas, entre as principais Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, RAM., a empresa viu a necessidade de desenhar o currículo dos profissionais de sua rede de concessionárias com o foco na experiência do cliente. Segundo Cláudia Vale, fundadora do EID *Institute* (Escola de Inovação & *Design* de Experiências) “A experiência entregue a um cliente sempre será inesquecível! Seja ela boa ou ruim! A cultura da empresa deve funcionar para que ela seja sempre positiva e memorável”. (E-book *Introdução ao Customer Experience*, 2019, p. 3).

A esse projeto se deu o nome de *FCA Latam Dealer Academy* (Em tradução livre, Academia dos concessionários da FCA da América Latina). Segundo Ruas (2005), para enfrentar os desafios do atual contexto, as organizações investem em programas de treinamento e desenvolvimento, como uma ferramenta para geração de vantagem competitiva.

O *FCA Latam Dealer Academy* baseou o percurso formativo na jornada do cliente, tanto na área de vendas, como na área de serviços, identificando as figuras estratégicas para agregar valor na percepção do cliente, bem como as competências necessárias de cada uma dessas figuras.

Para a construção do percurso formativo dentro do projeto, a metodologia utilizada foi a *Design Thinking*, forma de pensar para a criação de novas estratégias didáticas. Para Durand (1996, pp.215-227), “O imaginário revela-se muito especialmente como um lugar entre saberes”. Para cada planejamento dos recursos educacionais a base é a metodologia Mapa Mental, que sistematiza, a partir do objetivo elencado, os conteúdos construídos e as ferramentas de ensino. O *FCA Latam Dealer Academy* disponibiliza algumas ferramentas de ensino que são consideradas inovadoras e falam por si, tais como TVFCA, que consiste em um canal de informação e treinamento; aplicativo para smartphones do WCD (World Class Dealer – Dealer de Classe Mundial); treinamentos em EAD (Ensino a Distância); Realidade Virtual; Treinamentos em *Virtual Academy*, executados à distância, em plataforma on-line e cursos presenciais utilizando turmas piloto para avaliação prévia.

Todas essas ferramentas inovadoras de educação devem estar alinhadas com a educação 4.0. Contudo, “disponibilizar recursos e ferramentas tecnológicas não constitui garantia de que o aluno vai aprender...” (Revista NOVA ESCOLA, 2018).

A educação 4.0 não deve ser considerada somente como o uso de tecnologia, mas, como uma revolução na educação, tal como na indústria, onde os professores, instrutores e consultores devem estar dispostos e capacitados a não serem os detentores do saber, mas, como um colaborador para a construção desse saber. Nela, os espaços físicos não fazem sentido se não houver troca de experiências entre as pessoas e as organizações.

### **1.1 Problema e pergunta de pesquisa**

O programa de treinamento *FCA Latam Dealer Academy*, existe desde 2015, é inovador e os treinamentos seguem os preceitos da educação 4.0. Apesar de haver avaliações de reação dos treinamentos e de efetividade, não se conhece, até agora, a percepção dos participantes sobre a eficácia da aprendizagem do uso das ferramentas nos canais inovadores e nos cursos presenciais.

Com base neste contexto, a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é: Em que medida os pressupostos da educação 4.0 são percebidas pelos participantes nos treinamentos do programa *FCA Latam Dealer Academy*?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar em que medida as ferramentas da educação 4.0 são percebidas pelos participantes nos treinamentos do programa *FCA Latam Dealer Academy*.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os motivos de criação e implementação do programa FCA *Latam Dealer Academy* .
- Verificar como os consultores de vendas da Rede FCA percebem as ferramentas e os pressupostos da Educação 4.0 nos treinamentos do FCA *Latam Dealer Academy*.

### 1.3 Justificativa

Esse estudo tem relevância para o meio acadêmico, por abordar um tema inédito dentro da Linha de Pesquisa Inovação e também na Linha de Gestão de Pessoas do MPA/FPL. Já para o ISVOR FCA, o tema poderá ajudar na tomada de decisão na implementação de novos treinamentos ou de novas metodologias de ensino. Para a autora, o tema tem relevância por se tratar de sua área de atuação e a possibilidade de crescimento profissional e reconhecimento dentro da instituição.

Além dos pontos acima, o tema é muito relevante para as pesquisas do Núcleo de Inovação e Gestão do Conhecimento da FPL, por ser atual, e se encontrar na fronteira do conhecimento na área de inovação e tecnologia.

### 1.4 Estrutura de Capítulos

A presente Dissertação está dividida nos seguintes capítulos: neste Capítulo 1 foi feita a introdução sobre o tema, o problema que foi estudado, o objetivo geral e os específicos.

No Capítulo 2, Referencial Teórico, com os subtópicos: Universidades corporativas, a Educação 4.0, dentro desse tema: as revoluções na educação, características da educação 4.0; Os desafios da educação 4.0, dentro desse subtítulo a educação 4.0 na prática e o Marco teórico da dissertação.



O Capítulo 3 apresenta os Procedimentos Metodológicos utilizados, como a caracterização da pesquisa, as unidades de análise população e amostra, os procedimentos para coleta de dados e a estratégia de análise dos dados.

No Capítulo 4 são apresentados os Resultados e a Discussão do estudo, subdivididos em tópicos referentes ao instrumento de análise, relacionando-os com os pressupostos da educação 4.0 estudada.

Por fim, no Capítulo 5, estão as principais conclusões que a pesquisa permitiu, assim como as limitações e sugestões de possibilidades de estudos futuros envolvendo a temática. Seguido pelas Referências utilizadas na pesquisa, seu Apêndices e o Anexo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico desta dissertação e é composto dos seguintes assuntos principais: o surgimento das universidades corporativas, a educação 4.0, suas ferramentas e desafios.

### **2.1 Universidades Corporativas**

A educação formal ou corporativa sempre foi o caminho para mudança.

Fazendo uma retrospectiva na literatura, Eboli (2004) reflete sobre três formas de produzir conhecimento: ideológica, institucional e tecnológica. Ao explicar as formas, a autora traz à luz que a forma ideológica estava centrada na classe dominante, como forma de pensar, e a tecnológica, voltada às classes dominadas e privilegiaria o modo de fazer.

A autora destaca que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento T&D surgiram em um momento no qual as empresas baseavam sua administração taylorista fordista, em estruturas verticalizadas e rígidas.

Durante as décadas de 1950 a 1970, grandes e pequenas empresas estabeleceram cursos para ensinar os seus profissionais a desempenhar melhor a sua atividade. Esses setores de educação dentro das organizações se multiplicaram e são o embrião do que hoje se conhece por Universidades Corporativas (UC'S), nas quais “o objetivo era, manter os profissionais a par dos desenvolvimentos técnicos ou, ainda, antecipar-se a eles”(Price & Beaver, 2001).

As UC's surgem no final do século XX, como, segundo Meister (1999), um instrumento chave na mudança da produção de conhecimento. Segundo a autora, para essa compreensão, a base está sustentada por 5 pilares: Organizações mais flexíveis; Era do conhecimento; Rápida obsolescência do conhecimento; Empregabilidade e Educação para estratégia global.

Dentro de um contexto no qual as empresas estão mais flexíveis, Eboli (2004) apresenta, então, que o surgimento das UC'S mescla os enfoques do pensar e do tecnicismo, procurando desenvolver todos os profissionais com os quais a empresa tem uma interface, tanto de maneira ideológica quanto técnica.

Alguns autores usam o termo Educação Corporativa, no lugar de Universidade Corporativa. Eboli (2004) vê as duas nomenclaturas como correlatas.

São várias as definições de Educação Corporativa encontradas na literatura. O próprio Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, (2015), descreve que:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços.

Segundo Eboli (2004), 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”.

Para Teixeira (2001, p.33), as UC's oferecem a seus funcionários, clientes e fornecedores um ambiente moderno, sistematizado e acelerador de seus esforços de aprendizagem e desenvolvimento. Já Alperstedt (2001) explica que, a expressão UC, vincula educação a uma corporação e que o termo universidade não pode ser comparado com sistema educacional formal, uma vez que universidade corporativa oferece instrução específica alinhada as vantagens competitivas das organizações, conectando o conhecimento às estratégias empresariais da organização.

A vantagem competitiva é definida como: “a capacidade de uma empresa conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência” (Porter, 1989, p. 189 - 192).

As reflexões dos três autores citados acima, corroboram a definição feita pelo MDIC 2015.

As universidades corporativas suscitaram reflexões e mudanças em alguns paradigmas da educação, como por exemplo o treinamento, desenvolvimento e a aprendizagem.

A figura 1 traça um paralelo entre as mudanças no paradigma do Treinamento para a Aprendizagem.

<b>MUDANÇA DE PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA APRENDIZAGEM</b>		
<b>ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO</b>		<b>PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI</b>
<b>PRÉDIO</b>	<b>LOCAL</b>	Aprendizagem disponível sempre que solicitada
<b>ATUALIZAR QUALIFICAÇÕES</b>	<b>CONTEÚDO</b>	Desenvolver competências básicas no ambiente de negócios
<b>APRENDER OUVINDO</b>	<b>METODOLOGIA</b>	Aprender agindo
<b>FUNCIONÁRIOS INTERNOS</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores
<b>PROFESSORES/CONSULTORES DE UNIVERSIDADES EXTERNAS</b>	<b>CORPO DOCENTE</b>	Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
<b>EVENTO ÚNICO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	Processo contínuo de aprendizagem
<b>DESENVOLVER O ESTOQUE DE QUALIFICAÇÕES DO INDIVÍDUO</b>	<b>META</b>	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

**Figura 1.** Mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem

Fonte: Meister, J. C. (1999). *Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron books.

Observa-se que o foco da aprendizagem é a solução de problemas e melhoria do desempenho das empresas, no lugar do simples desenvolvimento das qualificações dos indivíduos.

## 2.2 A Educação 4.0

“Aquilo que escuto eu esqueço, aquilo que vejo lembro, aquilo que eu faço aprendo.”  
(Confúcio 552 a 479 A.C)

O pensamento acima, atribuído a Confúcio, pode ser considerado atual em função de toda a trajetória da Educação.

### 2.2.1. As revoluções na educação

O termo 4.0 advém do correlato na indústria, passando por quatro fases. Para compreender o que é educação 4.0 faz-se necessário um paralelo entre a evolução da sociedade, da indústria e da própria educação como se segue:

O primeiro modelo de educação, ou seja, Educação 1.0, era baseado em ser o educador o centro do saber e o educando no papel de submissão e admiração. Neste modelo, o educador não se preocupava com a formação, já que para a sociedade da época não era interessante que se formassem pessoas reflexivas ou contestadoras. *Magister Dixit* (o mestre falou) – dicionário de latim online. (Fuhr,2018, p.2).

A primeira revolução industrial ocorreu na Inglaterra, em meados do século XVIII, com o advento da máquina a vapor, e, trouxe para o contexto educacional a Educação 2.0 que visava preparar os trabalhadores para as fábricas com um caráter formativo e informativo, exigindo do educando a memorização e não o aprender em si. Este modelo é utilizado e percebido até a década de 1980, e conviveu com a Educação 3.0 durante algumas décadas. No Brasil, a Educação 2.0 pode ser percebida com o surgimento do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial criado em 1942 durante o Governo Getúlio Vargas. O SENAI foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048, do então presidente Getúlio Vargas, com a missão de formar profissionais para a incipiente indústria nacional. (SENAI,2019).

A Revolução Industrial 3.0 é caracterizada pelo surgimento da tecnologia no processo industrial, início dos anos 1970. Para a Educação 3.0 já citada, a palavra-chave é

colaboração, já que os profissionais passam a aprender entre eles e os orientadores necessitam repensar o seu papel para atuarem como um agente facilitador do saber.

A Revolução 4.0 traz em sua essência a inovação no processo produtivo, inteligência artificial e a rapidez da informação. Na Educação 4.0, o aluno passa a viver a experiência da aprendizagem por meio de projetos colaborativos, nos quais os professores e colegas atuam juntos. Os recursos disponíveis na escola passam a ser usados de maneira criativa, e novas estratégias são baseadas nas metodologias ativas para as atividades em sala de aula. (e-book planeta educação).

Para Mórán (2017), as metodologias ativas são aquelas que mesclam, ou *blended* as várias ferramentas disponíveis, como jogos de empresas, audiovisual, EAD, discussões, atividade de tomada de decisão. “São extremamente importantes, mas a melhor forma de aprender é combinando equilibradamente atividades, desafios e informação contextualizada”, com o objetivo de que nesse ambiente inovado, que traz necessidade de novos professores, alunos e atores, possibilite formar pessoas que sejam proativas e criativas. “As metodologias ativas são pontos de partida para avançar para processos mais avançados de reflexão, de integração cognitiva, de generalização, de reelaboração de novas práticas”.









A Figura 2 mostra a transformação dos envolvidos no processo educacional que passam por transição de seus papéis. Os professores deixam de ser os mestres da ação, utilizando, segundo Paulo Freire (1970), a Educação Bancária que, pressupõe uma relação vertical entre o educador e os alunos e propunha:

A construção do saber de forma conjunta, em que o professor se aproxima dos conhecimentos prévios dos estudantes, para com essas informações ser capaz de apresentar os conteúdos aos alunos, que teriam poder e espaço para questionar os novos saberes.

Assim, os alunos deixam de ser passivos e passam a agentes do seu processo de aprendizagem (Diniz, Escola sem partido).

Os quatro pilares da educação propostos pela UNESCO – 1996, ressaltam os tipos de aprendizagem que são: “aprender a conhecer”; “aprender a fazer”; “aprender a conviver” e “aprender a ser”.

Ao analisar sobre o histórico pode-se pensar que a educação 4.0 trabalha todos os pilares, mas, que seu foco está no pilar “aprender a ser”. Uma vez que se pretende usar o conhecimento do educando e desenvolver o seu potencial, esse protagonismo é possível a pessoas que sabem o que são. (unescodoc).

Tipos de Educação	Educação 1.0	Educação 2.0	Educação 3.0	Educação 4.0
Papel do Educador	 Mestre da Ação	 Demonstra a atividade	 Repensa o seu papel, utiliza a tecnologia para desenvolver o educando	 Facilitador do processo educacional
Papel do Educando	 Recebe as informações	 Aprende como fazer	 Desenvolve seu potencial crítico e pesquisador	 Protagonista da educação
Objetivos da Educação	Repassar conhecimento básico que atendia aos anseios da sociedade	Formar mão de obra qualificada ao fazer industrial	Desenvolver o potencial criativo e formativo	Usar o conhecimento do educando e desenvolver seu potencial pesquisador

**Figura 2.** Transformação dos envolvidos no processo educacional

Fonte: Manual da Metodologia CEFE, volume 1 p. 37 Edição 2018 adaptado pela autora

### 2.2.2. Características da Educação 4.0

Nos dias de hoje, todos estão superconectados, não sendo possível desconsiderar as ferramentas disponíveis para a educação. Segundo Andrade (2018, s/p): “a partir da Quarta Revolução Industrial, as tecnologias à nossa disposição tendem a customizar também a experiência de aprendizagem” (Andrade, 2018, canaltech).

Para customizar esse aprendizado o aluno passa a ser o protagonista, e o aprendizado será guiado pelos seus interesses. “Os alunos terão que desenvolver desde cedo, com a orientação dos professores, sua capacidade autodidata durante a vida escolar, de forma a serem capazes de continuar aprendendo, ao longo da vida, sem a necessidade extrema de voltar às salas de aula.” (Andrade, 2018, canaltech).

A utilização das tecnologias na educação, traz a necessidade de uma mudança na estrutura da sala de aula, conforme ressalta Caetano (2018): “na Educação 4.0, as tecnologias digitais chegam à sala de aula para desconfigurarem a sala de aula. Além de propostas inovadoras de ensino, o *Learning by Doing*, ou seja, aprender fazendo dita a nova dinâmica de aprendizagem”. (INOVAEDUC outubro, 2018.)

#### 2.2.2.1. O papel dos educadores

Dentro deste contexto, observa-se que, para esse novo ambiente de aprendizagem, é necessário uma preparação dos educadores, uma vez que existe uma mudança do paradigma de ensino. Observa-se que quem está no centro da ação é o educando e não mais o educador, que deve ter a competência de mediar a construção do conhecimento. O uso das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação – TDICs, computadores, projetores de multimídias, quadros interativos, tablets, smartphones e outras tecnologias de uso cotidiano são inseridos na dinâmica das aulas (Caetano, 2018).

Para Marta Relvas, doutora em Psicanálise e membro efetivo da Sociedade Brasileira de Neurociência e Comportamento, “a sala de aula passa a ser considerada o ambiente para aquisição dessas novas possibilidades tecnológicas, por meio das metodologias ativas e híbridas”. (NOVA ESCOLA, 2018).



Para Aline Caron, profissional da área de marketing e especialista em tecnologia industrial, pesquisas mostram que, no mesmo processo vivenciado por revoluções industriais passadas, foram necessárias mudanças na educação. No caso da Revolução 4.0, desponta a Educação 4.0, onde os alunos precisam ser preparados para uma nova realidade da relação de trabalho, exercitar o aprender fazendo e desenvolverem comportamento aberto a um novo competidor no mercado de trabalho. Este competidor é a Inteligência Artificial, que pode substituir o ser humano em várias atividades já observadas dentro das organizações. (Positivo Tecnologia Educacional, 2017).

Importante ressaltar que o aprendizado deve acontecer o tempo todo na vida dos indivíduos, desde o nascimento até quando houver novidades significativas para o ser humano. Neste contexto, Bacichi e Moran (2018) ressaltam que as “metodologias pedagógicas colocam o foco do processo ensino/ aprendizagem no aprendiz envolvendo-o na aprendizagem por descoberta na investigação ou resolução de problemas.” (pos. 1058 Kindle)

Para desenvolver essa relação de ensino/ aprendizagem, um dos desafios é formar os professores. A Lei do Ensino Médio, aprovada em 2018, “exige que as universidades brasileiras pautem seu currículo na formação de professores de acordo com a Base Nacional Comum Curricular, com menos tecnicismo e mais prática. Com o tempo, poderemos perceber a mudança nos nossos alunos e cidadãos” (Bernardes, INOVAEDUC, 2018, p. 32).

Esse profissional, que como outros se reinventa, precisa de algumas habilidades que até meados do século passado não eram considerados para um professor, tais como: “saber trabalhar em equipe, ser resiliente, respeitar a diversidade, ser criativo, ter facilidade de tomar decisões e liderança. Ser apaixonado por pessoas e pela educação” (E-book planeta educação, p.7).

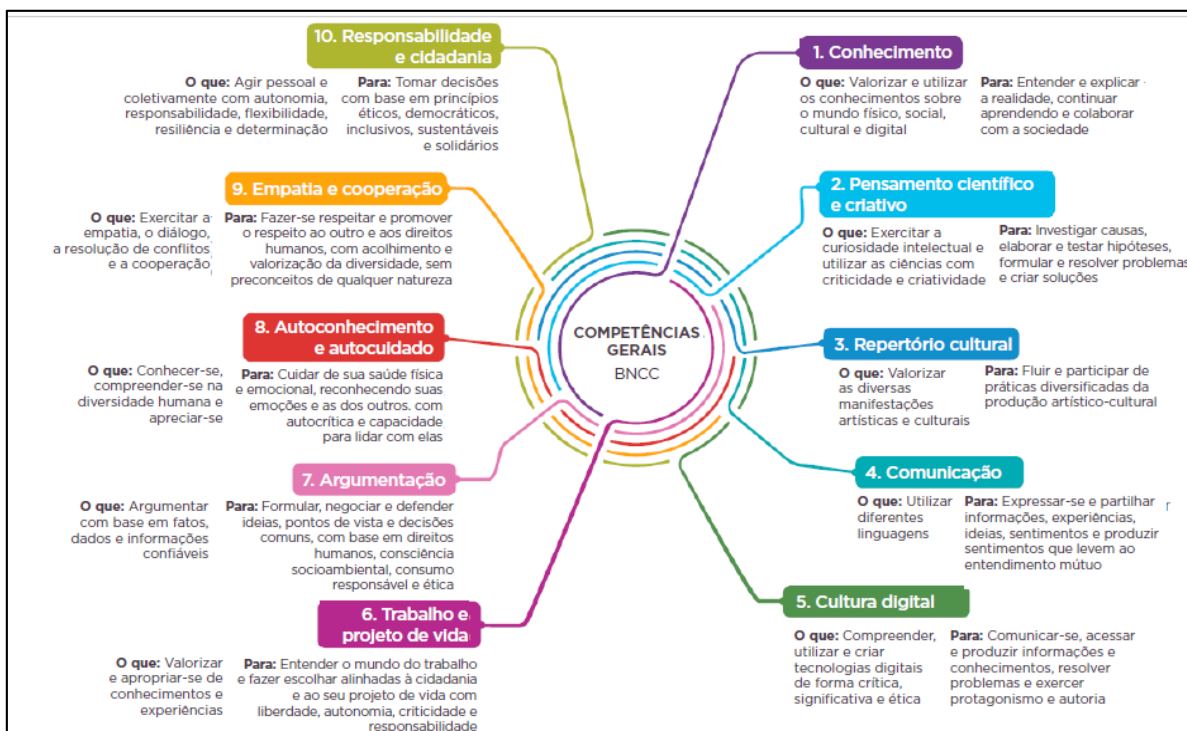
Pode-se então, ao visitar a prática da docência, dizer que, além de um novo momento educacional, convive-se com a reinvenção profissional.

Conclui-se que a educação 4.0 corrobora o pensar educacional trazendo para os dias de hoje a ambientação da educação dentro da necessidade da sociedade, dos alunos, das instituições e organizações.

#### **2.2.2.2. O papel do educando**

Da mesma forma que o profissional da educação está se reinventando, o educando, também, necessita fazê-lo. Neste sentido, o Ministério da Educação criou o BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que trata a educação com foco no desenvolvimento integral do aluno e na construção do conhecimento.

Analisando o fluxograma apresentado na Figura 3, observa-se que o BNCC trata o aluno como um ser em desenvolvimento que necessita de um conhecimento, de acessar um pensamento científico e ser dono de um repertório cultural. Além disto, precisa desenvolver suas habilidades de comunicação, adquirir cultura digital e ter suas experiências de vida valorizadas. Necessita também desenvolver sua competência de argumentar, lidar com a diversidade humana, desenvolver a empatia e capacidade de cooperação, além de sua cidadania e responsabilidades. (E-book planeta educação, p. 12).



**Figura 3.** Competências Gerais BNCC

Fonte: Ministério da Educação Adaptado por planeta educação 2018

Hoje, convivem na sociedade, por ordem de ano de nascimento correlacionado com a internet, as gerações Baby Boomer, que são os nascidos no pós-guerra. Essa geração se junta à geração X que são os nascidos entre as décadas de 60 e 70 e viram o nascer da internet e a tecnologia. A próxima geração é a Y que compreende os indivíduos que nasceram entre os anos de 1970 e início dos anos 1990. Essa geração, representava, em 2012, cerca de 20% da população global, segundo Afonso e Borges:

É a geração que cresceu junto com a tecnologia e a prosperidade econômica. As crianças da geração Y cresceram com acesso a vários aparelhos e facilidades domésticas e de entretenimento cada vez mais modernos. A geração anterior, ou seja, a geração X, viu nascer a internet e a tecnologia. (Borges, 2013, p. 98) e globo ciência.

Já os indivíduos da geração Z são os nascidos entre o fim de 1992 a 2010, estão intimamente ligados ao crescimento exponencial da internet e dos aparelhos tecnológicos. Reconhecidos como os “nativos digitais,” são totalmente adaptados a Web, vivem as relações a um clique, estando sempre conectados. (Meyer).

Logo, se existe uma revolução para a educação, em curso, com necessidades de formação dos profissionais e com as características dos alunos, faz-se necessário conhecer os desafios dessa nova educação.

### 2.3 Desafios da Educação 4.0

Observa-se que os desafios da Educação 4.0 estão em todos os níveis envolvidos:

- Aos Gestores, cabe melhorar a infraestrutura e a formação de professores.
- Aos professores, compete a capacidade de diagnosticar a turma e desenvolver uma aprendizagem significativa, com inovação, desenvolvendo o pensamento crítico.
- Aos alunos, engajamento e real participação, pretendendo desenvolver o seu *Accountability* – seu senso de responsabilidade com ética (Cordeiro, 2013, p.1).
- A família, que deve se envolver com todo o processo com empatia e comunicação (E-book planeta educação, p. 14 - 15).

Cassiano Zeferino, pós-doutor em Educação Digital pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), alerta que a educação 4.0 não se limita apenas à questão tecnológica. Para investir nesse modelo, as instituições de ensino devem, em primeiro lugar, fazer uma avaliação do cenário atual da escola e, a partir disso, elaborar um plano de ação para inovar nos processos de ensino-aprendizagem. (Santos, INOVAEDUC, 2018, p. 3).

Finalizando, Zeferino (2018), também reflete sobre a preparação dos alunos para as profissões que surgirão nesta nova era digital, como um dos principais desafios da educação 4.0:

As mudanças no meio tecnológico são muito rápidas. Até 2030, esses alunos, que são muito diferentes dos estudantes do século XX, atuarão em funções com outras características e que exigirão competências e habilidades diferenciadas das que são ensinadas hoje nas escolas. (Santos, INOVAEDUC, 2018, p. 25).

### 2.3.1. A educação 4.0 na prática corporativa

Com o objetivo de colocar todo esse cenário em prática, a educação 4.0 necessita de novas ferramentas.

Em seu e-book a TIVIT – Empresa de tecnologia, indica que “cada vez mais empresas estão se adequando à essa necessidade de seus colaboradores pelo empoderamento.” Para que haja tal empoderamento a educação 4.0 tem grande desafio. (e-book Transformações Tecnológicas, p.6).

Além dos desafios da educação e dos envolvidos no processo educacional é importante adequar as estratégias de ensino centradas no aluno: O e- book do Planeta Educação (p. 9) descreve algumas:

- “Ensino híbrido – integrar o ensino online e offline;
- Aprendizagem baseada em projetos – pedagogia de projetos;
- Sala de aula invertida – conteúdo previamente preparado pelo aluno para argumentar, discutir e compartilhar o aprendizado;
- STEAM – termo em inglês para uso multidisciplinar de ciências, tecnologia, engenharia, arte e matemática;
- Cultura Maker – ênfase na cultura do aprender fazendo.”

Com base no e-book Educação Corporativa, observa-se que algumas práticas são importantes para o desenvolvimento de um programa de educação 4.0. São elas:

- 1 – Desenvolvimento das competências das lideranças engajadas com os objetivos da empresa;
- 2 – Ganho de produtividade ligada ao desenvolvimento da equipe;
- 3 – Integração de novos colaboradores com eficácia e em menor tempo;
- 4 – Desenvolvimento de competências ligadas ao conhecimento necessário para cada função e para as tecnologias utilizadas;
- 5 – Mensuração dos resultados dos programas educacionais para, além de conhecer os resultados, saber se os investimentos realizados foram válidos.

Ressalta-se que, para cada um desses aspectos elencados como práticas importantes para a educação corporativa, uma série de instrumentos são essenciais.

Na prática, a educação 4.0 deve atentar para as ferramentas disponíveis para o alcance de seus objetivos. O e-book Educação Corporativa recomenda a “utilização de metodologias participativas como jogos de empresas, premiações, recurso de gamificação, premiações, uma vez, que esses recursos conseguem a atenção dos colaboradores.”

Papert (2008), citado por Bento e Lencastre (2014, p. 454), considera que os “jogos digitais, quando devidamente preparados e planejados, podem funcionar como elementos mobilizadores nos processos de ensino e de aprendizagem uma vez que estimulam a imaginação, autoafirmação, autonomia; e o trabalho cooperativo e de grupo”.

O e-book Educação Corporativa ressalta para aumentar a produtividade de colaboradores:

- as estratégias de *microlearning*, que apresentam o conteúdo em pílulas de aprendizagem, podem ser desenvolvidas tornando o processo de capacitação mais flexível. A ferramenta já está ao alcance do público: seus smartphones, reforçando o empoderamento do aluno em seu processo de formação. O engajamento surge naturalmente.
- O uso da tecnologia *mobile* torna o processo de aprendizagem mais dinâmico. Quizzes e games utilizando podcasts e aplicativos desenvolvidos vão fazer com que a equipe mantenha o humor e o aprendizado aconteça de forma leve e lúdica.
- Outra solução para algumas práticas elencadas é a criação de trilhas de aprendizagem, que norteiem a formação de novos colaboradores e permitam que os mesmos caminhem em percursos diferentes, de acordo com suas necessidades e nível de conhecimento, sem deixar para segundo plano a importância de repassar para os colaboradores os valores, os pilares, o foco e as diretrizes da organização.

Importante lembrar que todo o processo de capacitação necessita de um sistema de avaliação de sua efetividade. Para tanto, é fundamental a criação de um sistema de mensuração.

### **2.3.2 Pesquisas recentes sobre a Educação 4.0**

Como descrito no item anterior, as discussões sobre a Educação 4.0 são relativamente recentes. Entre as pesquisas encontradas sobre o tema ressaltam-se as de Allan (2017), Nobre e Mallmann (2017), Barros e Souza (2017); Alarcon et al. (2018), Leite (2018) e Almeida (2019).

As publicações citadas acima foram fundamentais para se conhecer parte do “estado da arte” sobre a Educação 4.0, seus pressupostos e as ferramentas e metodologias que são utilizadas, bem como a melhor compreensão do conceito.

Em sua pesquisa, Allan (2017) explora as novas tecnologias educacionais, profissões do futuro, metodologias ativas, cultura maker e inteligência emocional, entre outros. Faz uma reflexão sobre como a escola e a educação devem reavaliar seus modelos pedagógicos para formar uma geração de jovens inovadores, com uma visão global. A necessidade de revisão das metodologias de ensino emerge do fato de que as tecnologias digitais estão cada vez mais disponíveis. A escola então precisa acompanhar essas mudanças para que cumpra sua função social, sendo capaz de preparar cidadãos que consigam dar continuidade aos seus estudos e iniciar sua vida profissional.

Chama atenção no estudo de Allan (2017), algumas barreiras apresentadas pelos professores conforme citação abaixo (pag. 138):

Os professores acreditam que devem ser experts em conteúdo. Essa é uma barreira que gera empecilhos para que eles aprendam algo novo com seus alunos.

Os professores acreditam que devem ter todas as respostas, mas saber tudo elimina a chance de aprender junto com seus alunos.

Os professores foram formados para assegurarem que jamais cometerão erros na frente de seus alunos. Mas um erro pode, eventualmente, ser uma

grande oportunidade para que todos possam aprender, incluindo o próprio professor.

O estudo de Nobre e Mallmann (2017) destaca as especificidades que se centram na educação e no mundo digital. A reflexão é frequentemente o primeiro passo para o desenvolvimento de uma teoria. O que foi mapeado no texto são alguns aspectos da necessária interface entre mídias digitais, desenvolvimento da fluência para aprimoramento do movimento cívico e político na cultura participatória, seja ela no campo da educação, da profissão ou social.

Barros e Souza (2017) tratam em sua pesquisa da evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação, as TICs, dentro de uma sociedade que vive uma constante transformação devido ao aumento das ferramentas computacionais e do universo virtual, a internet ou ciberespaço, o que amplia o mundo real para o virtual. Seu estudo buscou analisar o cenário atual do ciberespaço e as perspectivas com a migração para a Internet de Todas as Coisas, demonstrando a tendência realística dos objetos conectados na rede mundial de computadores, que aumentam em um quantitativo exponencial de possibilidades de acesso a este ciberespaço e, após estes levantamentos, apontou para as diversas maneiras da utilização nos processos de ensino e aprendizagem. Apresenta, também, como propostas e direcionamentos, para a evolução e aplicação da IoT na educação, com sugestões da utilização deste novo cenário virtual para ampliação do conhecimento. Ao final, conclui que é um tema novo e com uma infinidade de perspectivas e vantagens para os processos educacionais e, sugere continuar a estudar e pesquisar esta nova vertente, buscando consolidar os ganhos para a educação.

A pesquisa de Alarcon et al. (2018) visou analisar a relação existente entre os conceitos de Educação em Rede e a Indústria 4.0, com o objetivo de identificar tendências de aprendizagem industrial e discutir o papel da universidade na produção de conhecimento, entre outros. Foi realizada uma revisão da literatura nas bases do Portal de Periódicos da Capes, SciElo e Scopus entre os anos de 2011 e 2018. Os resultados apontaram para três principais tendências: (1) Internet das Coisas (IoT), (2) Laboratórios remotos de robótica ou espaços de experimentação e aprendizagem e; (3) Laboratórios de experimentação e inovação, denominados FAB-LAB.



Leite (2018) aborda em seu estudo que as metodologias ativas e as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) na educação estão cada vez mais presentes nas práticas pedagógicas. Descreve um novo paradigma de aprendizagem, conhecido como Aprendizagem Tecnológica Ativa (ATA), que é apoiado pelo uso combinado das tecnologias digitais e das metodologias ativas. Apresenta algumas aplicações encontradas na literatura, como uma maneira de propor alguns norteadores para sua utilização na Educação, em especial no Ensino de Química, de modo a aprimorar ainda mais a compreensão do modelo da Aprendizagem Tecnológica Ativa.

Em sua dissertação, Almeida (2019) objetivou analisar as condições de implementação da Educação 4.0 numa Instituição de Ensino Superior - IES, com base nas percepções e opiniões dos seus decisores (gestores e coordenadores). Foi utilizada uma metodologia de pesquisa qualitativa descritiva. Os resultados apontaram que a educação 4.0 ainda está em fase de implementação na IES pesquisada. Os gestores percebem que vários professores apresentam resistência para saírem do modo tradicional de ensino e adotarem formas mais atuais e inovadoras de lecionar, o que tornariam os alunos mais ativos e participantes em seus desenvolvimentos.

O estudo de Almeida (2019), relativo às resistências percebidas pelos gestores da IES pesquisada e as condições de implementação da Educação 4.0, reforçam as preocupações de Allan (2017).

Os artigos pesquisados, na busca da compreensão e de parte do estado da arte da educação 4.0, apontam para um caminho de estudo e capacitação dos professores, como entes importantes, para que a educação cumpra seu papel social de aproximação com a sociedade e a melhoria constante de seus indivíduos.

#### **2.4 Marco Teórico e Categorias de Investigação**

Vários autores foram citados no referencial teórico apresentando conceitos da educação corporativa e as várias revoluções que aconteceram na educação até o aparecimento da educação 4.0. Como consequência, mudanças são observadas nos novos papéis dos educadores e dos educandos.

O marco teórico da pesquisa está concentrado nos desafios da Educação 4.0, que estão em todos os níveis envolvidos, incluindo os gestores, professores, alunos e a família (Cordeiro, 2013, E-book planeta educação).

Como ressaltado por Zeferino (2018), a educação 4.0 não se limita apenas à questão tecnológica. Na prática, a educação 4.0 deve atentar para as ferramentas disponíveis para o alcance de seus objetivos.

É preciso o desenvolvimento das competências das lideranças engajadas com os objetivos da empresa; Ganho de produtividade ligada ao desenvolvimento da equipe; Integração de novos colaboradores com eficácia e em menor tempo; desenvolvimento de competências ligadas ao conhecimento necessário para cada função e para as tecnologias utilizadas; mensuração dos resultados dos programas educacionais para, além de conhecer os resultados, saber se os investimentos realizados foram válidos.

Ressalta-se que, para cada um desses aspectos elencados como práticas importantes para a educação corporativa, a criação de instrumentos é essencial, como as estratégias de *microlearning*, uso da tecnologia *mobile*, uso de trilhas de aprendizagem e a criação de um sistema de mensuração.

As principais categorias a serem analisadas são:

- Estratégias de *microlearning*.
- Uso da tecnologia *mobile*.
- Uso de trilhas de aprendizagem.
- Sistema de mensuração.
- Aplicativo WCD
- TVFCA
- Cursos À Distância
- Cursos Presenciais
- *Game Of Talents*
- Metodologia Ativa e Troca De Experiências

- Curso Em Virtual *Academy*
- Canal De TV Exclusivo

A figura 4, elaborada pela autora, apresenta em quadrantes os pressupostos, estudados



**Figura 4.** Categorias dos Pressupostos

Fonte: Construído pela autora 2019

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos, abordando aspectos sobre os itens Caracterização da pesquisa, Unidade de análise, Unidade de observação, População e amostra, Procedimentos para coleta de dados e Análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este projeto possui como objeto de estudo avaliar a percepção dos consultores de vendas da Rede de concessionárias FCA (Fiat Chrysler Automobiles) com relação à metodologia e o quanto essa se coaduna com a educação 4.0 utilizada pelo Projeto FCA *Latam Dealer Academy*, projeto de Treinamento da montadora para a sua rede de concessionárias.

A pesquisa está classificada, quanto aos fins, como descritiva, pois buscou identificar e analisar a percepção do uso das metodologias participativas na visão dos consultores de vendas da Rede de Concessionárias. Esse tipo de pesquisa consiste na descrição do comportamento dos fenômenos, de tal forma que sua utilização busca identificar e obter informações sobre as características de determinado problema (Collis & Hussey, 2005).

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso envolvendo pesquisa quantitativa e qualitativa. O estudo de caso tem por objetivo o amplo exame de determinado fenômeno focado na compreensão da dinâmica existente, devendo ser concebido para ser capaz de receber facilmente as sensações do contexto em que é considerado (Collis & Hussey, 2005).

Segundo Yin (2003), a escolha do estudo caso é a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum âmbito da vida real, que é o caso desta pesquisa.

A abordagem quantitativa permite quantificar a experiência, em que “os dados quantitativos tomarão a forma de valores numéricos que representam o número total de observações ou frequências das variáveis estudadas” (Collis & Hussey, 2005, p.186). Nessa abordagem utilizam-se ainda dados coletados de uma amostra para chegar às conclusões sobre uma população completa. Nesta pesquisa, os dados quantitativos foram coletados por meio de pesquisa enviada por *e-mail* (*Survey Monkey*) aos profissionais das concessionárias escolhidas da Rede de Concessionárias FCA.

Neste estudo, os dados qualitativos foram coletados a partir de uma pergunta aberta inserida na pesquisa por e-mail.

A utilização de uma única abordagem – quer qualitativa, quer quantitativa – pode ser insuficiente para abranger toda a realidade observada. Portanto, as duas podem e devem ser utilizadas como complementares, sempre que o planejamento da investigação esteja em conformidade com o método (Collis & Hussey, 2005).

### **3.2 Unidade de análise e observação / população e amostra**

Tendo em vista a escolha pelo estudo de caso, a determinação da unidade de análise tornou-se necessária.

Para esta pesquisa, a unidade de análise será o programa FCA *Latam Dealer Academy*. A população estudada foi constituída por consultores de vendas da rede de concessionárias, que compõem a unidade de observação. O banco de dados foi disponibilizado em 14 de outubro de 2019, pelo Isvor.

A Tabela1 apresenta a distribuição dos consultores de vendas por Regional da FCA.

**Tabela 1.** Número de consultores de vendas por Regional FCA

<b>Regional</b>	<b>Número de Consultores de Vendas</b>
1- Belo Horizonte	358
2- São Paulo	503
3- Campinas	539
4- Rio de Janeiro	483
5 - Porto Alegre	469
6 - Recife	645
7 – Brasília	831
8 – Curitiba	525
Total	4.346

Fonte: Publicação interna ISVOR.

### 3.3 O Latam Dealer Academy

O desenvolvimento do projeto *Latam Dealer Academy*, como apresentado nesse trabalho foi retirado de publicação do ISVOR utilizado para a participação no prêmio da Global CCU (*Global Council of Corporate Universities*) em 2019, no qual o ISVOR foi considerado como a melhor Universidade Corporativa do Mundo na categoria Abordagem Humana e Digital Holística.

O Grupo Fiat Chrysler Automobiles (FCA) surgiu no final de 2014, com a união das marcas *Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram, SRT e Maserati*, além de *Mopar* (peças e serviços).

Com a fusão dos brands, a FCA passa a ter unidades produtivas em 40 países e se faz comercialmente presente em outros 150.

No Brasil, o Grupo possui o ISVOR (Universidade Corporativa *Fiat Chrysler Automobiles Latam*).

A fusão também fez surgir novo desafio, como capacitar quase 25 mil funcionários, alocados em 34 funções estratégicas para o negócio, definir conteúdo e modelo de

ensino para alcançar a satisfação do cliente final. Diante dessas questões, foi criada, em 2016, o FCA *Latam Dealer Academy*, que partiu de uma prototipação até a apropriação de multiplataformas digitais. A meta era promover o protagonismo do conhecimento junto ao participante, respeitando a curva de aprendizagem e as diversidades da audiência e das marcas do Grupo.

Após a unificação dos portais de acesso aos treinamentos dos *brands* foi criado o portal World Class Dealer (WCD) e a elaboração de currículos de 34 funções profissionais estratégicas para o negócio. Foram também desenvolvidas e integradas as metodologias, conteúdo e plataformas, específicas para o Grupo como um todo e para cada marca, quando necessário. Em todo o processo, o conceito *customer experience*, (experiência do cliente) e o resultado de negócio traçaram os principais objetivos. Nesse contexto, fez-se melhor capacitação com agilidade e com o atingimento do um maior número de pessoas possível com foco na estratégia. Assim, o ensino à distância foi ganhando aderência na FCA, com os cursos virtuais em diversas modalidades, provocando uma transformação da jornada do conhecimento e complementando os conteúdos compartilhados por meio de tecnologias virtuais.

Em 2017, com conteúdo customizado e o uso de multiplataformas, o treinamento presencial representava apenas 25% da carga horária, contra 75% de capacitação por meio virtual. Foi uma evolução expressiva. No ano anterior, 60% foram presenciais e 40% *on line*.

Nesse processo de migração, a FCA implantou a *Virtual Academy*, modalidade de sala de aula virtual onde o conteúdo é repassado por um facilitador. O participante interage ao vivo com todos os participantes, tirando dúvidas, fazendo perguntas, exercícios, absorvendo conhecimento. Tudo isso sem sair do seu local de trabalho. Em 2017, foram formadas 3.480 turmas, com uma evolução no número de turmas de 89%, comparados aos números do primeiro e do segundo semestre do ano.

### 3.4 Coleta de dados

Antes da coleta de dados, a título de pré-teste, a pesquisa foi enviada para dez consultores de vendas de concessionárias da FCA dos Regionais: Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro. Esse procedimento que objetivou verificar se vocabulário, tempo e as facilidades de resposta estavam de acordo com os respondentes. O resultado demonstrou que não houve dificuldade na resposta. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário aos consultores de vendas da rede de concessionárias e de uma entrevista com a coordenadora de treinamento do ISVOR, para pesquisar como o programa foi planejado e implementado

O total de consultores de vendas que compõem a população é de 4.346 indivíduos, valor extraído do DPR – Desenvolvimento Profissional da Rede FCA, em outubro de 2019.

Foi prevista uma pesquisa com a confiabilidade de 95% e erro de 5%, sendo a população de 4346 consultores de vendas da Rede FCA. Para estes dados, a amostra seria de 355 respondentes. Entretanto, obteve-se um número superior, 466 respondentes, levando a uma confiabilidade e erro melhores que o previsto.

**Tabela 2.** Cálculo de Amostra

Confiança	95,0%
Margem De Erro	5,0%
Tamanho População	4346
Tamanho Amostra	355

Fonte: Professor Tarcísio Afonso

A coleta foi realizada através de pesquisa enviada por *e-mail* (*Survey Monkey*) aos profissionais das concessionárias da Rede de Concessionárias FCA.

O instrumento de coleta de dados se encontra no Apêndice A e foi elaborado pela autora da dissertação, com base nos autores do referencial teórico.

A Tabela 3 apresenta as categorias utilizadas no instrumento de pesquisa que correspondem aos pressupostos da educação 4.0 e suas respectivas questões.



**Tabela 3.** Questões que respondem aos pressupostos da Educação 4.0

<b>Pressupostos da Educação 4.0</b>	<b>Questões</b>
1. Engajamento e Accountability	1/ 10/ 11/ 13
2. Ensino Híbrido e Projetos	7/14
3. Sala de aula invertida	18
4. Cultura Maker	19
5. Competências X Função	2/ 15
6. Mensuração de resultados	16/17
Mobile, Quizzes, Aplicativos TVFCA	3/ 4/ 6/ 12
8. Acesso ao conhecimento	5/ 8 /9

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.5 Estratégia de análise de dados**

A Tabela 4 apresenta um resumo da estratégia de análise a ser utilizada na pesquisa, unindo os objetivos da pesquisa, com os autores do referencial teórico que darão suporte à análise e a fonte dos dados a serem coletados.

Para a entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). A utilização da análise de conteúdo fornece para a pesquisa maior credibilidade e legitimidade (Silva & Fossá, 2013).

**Tabela 4.** Resumo da estratégia

<b>Objetivos Específicos da Pesquisa</b>	<b>Autores que darão suporte</b>	<b>Tipo de Pesquisa/Análise dos Dados</b>	<b>Fonte dos dados</b>
Apresentar os motivos de criação e implementação do programa FCA <i>Latam Dealer Academy</i>	Meister (1999) Cordeiro (2013) Zeferino (2018),	Pesquisa documental Análise de Conteúdo Entrevista	Publicações internas do ISVOR Inscrição no Global CCU E-book planeta educação (2018) E-book Educação Corporativa (2018). Entrevista
Verificar como os consultores de vendas da Rede FCA percebem a Educação 4.0 nos treinamentos do FCA <i>Latam Dealer Academy</i> .	Cordeiro (2013) Zeferino (2018), E-book planeta educação (2018) E-book Educação Corporativa (2018).	Pesquisa de campo Estatística Descritiva	Questionário* (Apêndice A)

Fonte: Elaborado pela autora

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa e sua análise, em conformidade com os objetivos específicos propostos.

### 4.1 Motivos para criação e implementação do programa FCA *Latam Dealer Academy*

Visando entender os motivos para criação e implementação do Programa, foi realizada uma entrevista com a coordenadora do mesmo.

Quando questionada porque a FCA, em conjunto com o Isvor, teve a necessidade de planejar, desenvolver e implementar o *Latam Dealer Academy*, a entrevistada ressaltou que o Programa nasceu da fusão entre as marcas Fiat, Jeep, Dodge, RAM e Chrysler, com vários objetivos:

O desafio deste projeto foi a capacitação de quase 25 mil funcionários da rede de concessionárias, definir conteúdo e modelo de ensino para alcançar a satisfação do cliente final, planejar e executar soluções de gestão unificada e de aprendizagem dos funcionários da rede, respeitando as especificidades e a cultura de cada brand do grupo.

Outra questão formulada foi sobre o critério de escolha dos profissionais que teriam percurso formativo. A entrevistada declarou que “a escolha foi baseada nas funções que denominamos como “estratégicas” e que possuíam impacto direto no índice de satisfação do cliente”.

Um desafio enfrentado foi a escolha da metodologia a ser utilizada no programa. A entrevistada ressaltou que:

Com o desafio de desenharmos o currículo dos profissionais com foco na experiência do Cliente, com o objetivo de transformar esta experiência em resultados para a empresa e satisfação para o cliente, utilizamos a abordagem do *design thinking* na criação de toda a nossa estratégia.

Quando questionada sobre a existência de um documento com um plano educacional, a entrevistada confirmou a existência de “um plano de desenvolvimento de todos os

Percursos Formativos e suas respectivas estratégias. Entretanto, trata-se de um material confidencial e que não pode ser disponibilizado”.

Como já descrito anteriormente, a entrevistada ressaltou que os principais passos de desenvolvimento dos treinamentos seguiram a *abordagem design thinking*, ou seja:

- *Diagnóstico / Empatia*
- *Desenho da Estratégia Macro*
- *Ideação*
- *Prototipação*
- *Delivery*
- *Avaliação*
- *Extensão da experiência*

Ao ser questionada sobre a formação dos conteudistas: “Foram feitas capacitações específicas com os conteudistas”. A entrevistada explicou que: “Tivemos uma imersão de 3 meses com a junção das equipes FCA + ISVOR + Conteudistas. Não houve uma capacitação formal, mas sim a cocriação da estratégia e dos primeiros conteúdos”.

O projeto *FCA Latam Dealer Academy* tem um padrão visual exclusivo. Questionou-se à coordenadora se o desenvolvimento das cores e logos haviam seguido algum critério. A explicação da coordenadora para essa pergunta foi: “Sim, todos foram baseados no *brandbook* da marca FCA (fusão entre todas as marcas do grupo)”.

O questionamento sobre os primeiros resultados obtidos foi colhido utilizando a pergunta: O resultado das avaliações dos primeiros treinamentos apontou para quais reflexões? A entrevistada deu uma longa explicação:

Com o desafio de capacitação dos quase 25 mil funcionários da rede de concessionárias, o ensino à distância com multiplataformas toma maior aderência, com diversas modalidades.

Nesse processo de migração, a FCA implantou a *Virtual Academy*, modalidade de sala de aula virtual, onde o conteúdo é disseminado por um facilitador. O participante interage ao vivo com todos os personagens, tirando dúvidas, fazendo perguntas, exercícios, absorvendo conhecimento.

As estruturas mínimas necessárias para realizar os treinamentos são um computador por pessoa com internet a cabo, internet com velocidade de no mínimo 5mbps, fone de ouvido com microfone, e webcam. Identificamos este como o principal gap a ser reparado, pois grande parte da rede de concessionárias ainda não estava preparada.

No início de 2017, 23% da rede de concessionárias estava dotada com estrutura adequada para a capacitação via *Virtual Academy* e, ao final do ano, este indicador evoluiu para 76% de concessionárias.

As respostas à entrevista mostram que houve um planejamento estruturado, com foco na capacitação dos colaboradores que impactam com seu trabalho a satisfação do cliente. Esta declaração tem aderência com os conceitos de UC apresentados nessa dissertação, usando Eboli (2004) e Meister (1999) como base teórica para essa afirmação.

Outro ponto de análise é a afirmação do uso da metodologia de criação dos treinamentos usando o *design thinking*, como base de planejamento.

Soma-se ainda, a introdução de tecnologias como o *Virtual Academy*, na capacitação da Rede de Concessionárias.

Esses aspectos coadunam com os pressupostos da educação 4.0 e foram checados no próximo objetivo específico dessa dissertação.

#### **4.2 Percepção dos participantes sobre a educação 4.0 nos treinamentos**

A percepção dos respondentes sobre a educação 4.0 foi obtida por meio da pesquisa quantitativa aplicada através de formulário online (*Survey Monkey*) enviado por e-mail. O período da coleta dos dados foi de 01 a 10 de novembro de 2019. Todos os respondentes atuam como Consultores de Vendas da rede de concessionárias da FCA e participam dos treinamentos ministrados pelo *Latam Dealer Academy*.

O questionário, apresentado no Apêndice A, se compôs de 20 afirmativas, utilizando a escala *Likert* de 5 pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. O questionário continha ainda, ao final, dados demográficos da pesquisa.

Foram enviados 4346 e-mails para os consultores de venda; desses 466 finalizaram e devolveram a pesquisa.

Os respondentes foram classificados quanto aos dados demográficos. Os resultados se encontram na Tabela 5.

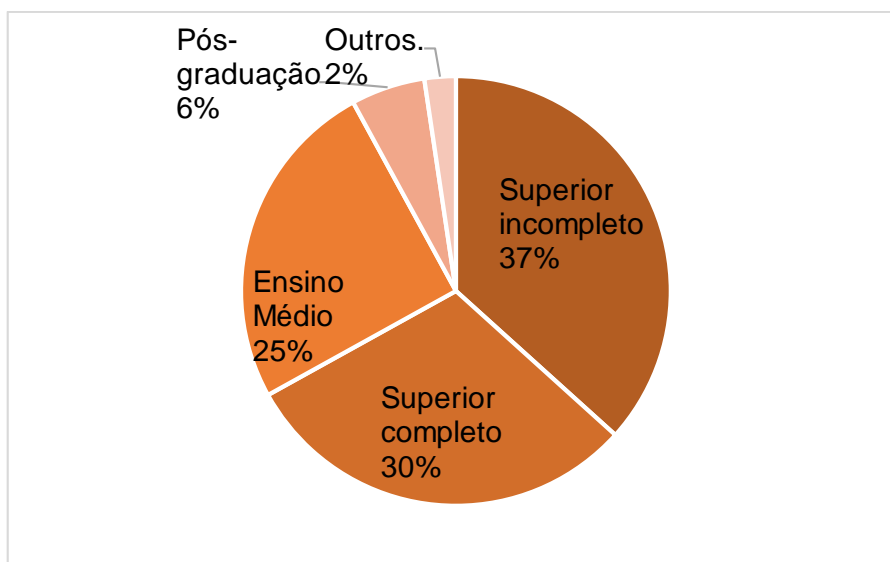
A maioria dos respondentes, 33% da amostra, está na faixa etária de 31 a 40 anos de idade. Se somados à amostra de 31% que está na faixa de 41 a 50, conclui-se que 64%, isto é, 297 respondentes estão na faixa de 31 a 50 anos. Essa constatação sinaliza que a população atendida pelo projeto *FCA Latam Dealer Academy* é jovem, no auge de sua capacidade produtiva e que, para a continuidade de seu desenvolvimento profissional, demanda capacitação continuada, um dos propósitos do projeto.

**Tabela 5.** Faixa etária dos respondentes

<b>Faixa etária</b>	<b>Respondente</b>	<b>%</b>
16 – 20	2	0%
21 – 30	71	15%
<b>31 – 40</b>	<b>153</b>	<b>33%</b>
<b>41 – 50</b>	<b>144</b>	<b>31%</b>
Acima de 50	95	20%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

Quanto a sua escolaridade (Figura 3) observa-se que a maior parte dos respondentes (37%) têm o curso superior incompleto, o que corresponde a 171 profissionais. Ressalta-se que a parcela significativa de 30%, num total de 141 profissionais, tem o curso superior completo. Esta parcela pode aumentar rapidamente à medida que os profissionais concluíam seus cursos de graduação, o que, se acontecer, elevará o nível de conhecimento acadêmico da rede FCA, e, em última instância, elevando o pensamento crítico dos consultores de vendas, respondentes dessa pesquisa.



**Figura 5.** Nível de escolaridade dos respondentes.  
Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.1 Análise sobre o engajamento e *accountability*

A análise das afirmativas foi realizada com base na Tabela 3, que apresenta os pressupostos da educação 4.0.

Afirmativa 1: “a metodologia utilizada nos treinamentos contribui para o meu aprendizado”.

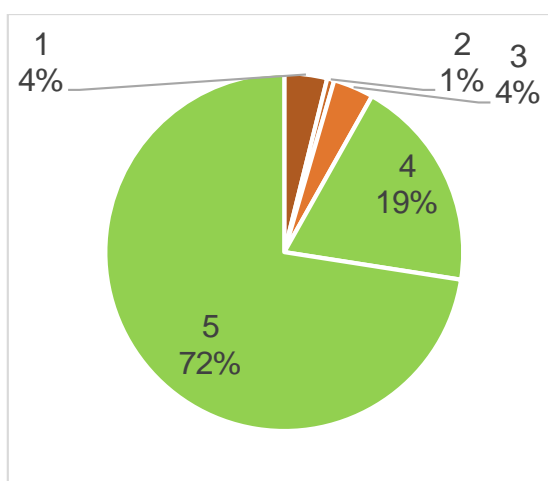
Nesta afirmativa, percebe-se que os respondentes, 72% da amostra, reconhecem a contribuição dos treinamentos para seu conhecimento (concordam totalmente). Em outra análise, somando-se a esse percentual os respondentes que creditaram a nota 4 à afirmativa, tem-se 91% da amostra, (Tabela 6) ou seja, 428 respondentes, percebendo a contribuição dos treinamentos ministrados pelo FCA *Latam Dealer Academy*. Este resultado aponta para o atingimento do pressuposto engajamento da educação 4.0. (e-book Planeta Educação p. 9).

**Tabela 6.** Contribuição para o conhecimento

Opções	Respondente	%
1	18	4%
2	3	1%
3	17	4%
4	90	19%
5	338	72%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

A Figura 5 tem como objetivo fazer a correspondência visual dos dados apresentados.

**Figura 6.** Contribuição para o conhecimento

Fonte: Dados de Pesquisa

Afirmativa 10: “Às vezes, abro um vídeo da TVFCA e deixo rodar sem prestar atenção”.

Esta questão teve como objetivo verificar o *accountability*, que segundo João Cordeiro (2013), é o senso de responsabilidade com ética dos participantes, com relação ao acesso a uma tecnologia para formação.

Constatou-se que 208 respondentes, 44,6% da amostra, assistem aos vídeos. Contudo, ao analisar as respostas considerando as notas 1 e 2 somadas constata-se que 267 respondentes, 57,2% da amostra tem como comportamento acessar um



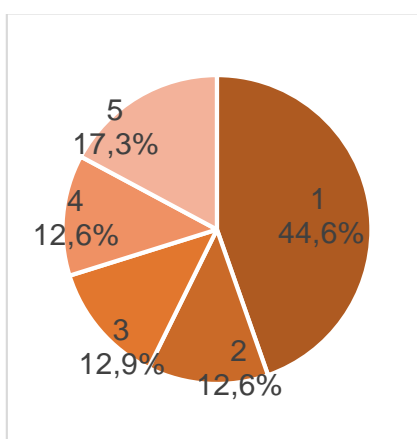
vídeo e não o assistir na íntegra. Este comportamento dos consultores compromete a eficácia do treinamento e é um ponto de melhoria a ser analisado.

Outro dado a ser considerado é que 12,9% da amostra, 60 respondentes atribuíram nota 3, ou seja, se avalia como indiferente a esse comportamento. Esse resultado sinaliza um baixo *accountability* dos participantes e constitui um ponto a ser melhor estudado, visando melhorias no treinamento. A Tabela 7 e a Figura 6 apresentam os resultados.

**Tabela 7.** Audiência dos vídeos x accountability

Opções	Respondente	%
1	208	44,6%
2	59	12,6%
3	60	12,9%
4	59	12,6%
5	80	17,3%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 7.** Audiência dos vídeos x accountability

Fonte: Dados de Pesquisa

Afirmativa 11: “Encontro limitações para responder os pós testes dos treinamentos”.

Esta afirmativa também foi analisada sob o tema engajamento e *accountability*. Parece que, apesar do engajamento, analisado na afirmativa 1, os respondentes

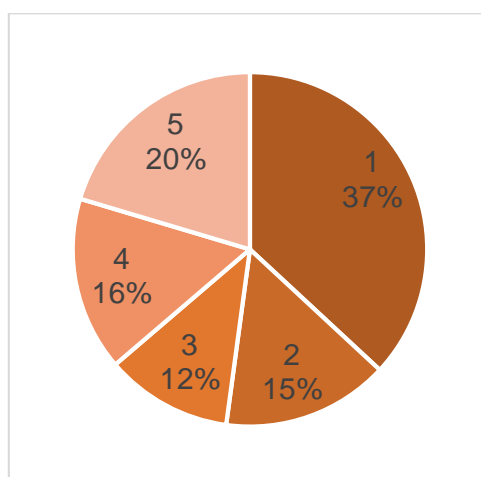
demonstram dois comportamentos com pesos, similares nas duas pontas da escala. Ou seja, 172 respondentes, 37% da amostra, não têm dificuldades em responder os pós testes.

Outros 95 respondentes, 20% da amostra, expressaram dificuldades em responder os pós testes. Essas dificuldades podem refletir comportamentos antagônicos ao engajamento pretendido, sugerindo, talvez, uma revisão nessa forma de avaliar dos treinamentos. A Tabela 8 e a Figura 7 apresentam essa análise.

**Tabela 8.** Dificuldade de resposta aos pós testes

Opções	Respondente	%
1	172	37%
2	71	15%
3	54	12%
4	74	16%
5	95	20%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 8.** Dificuldade de resposta aos pós testes

Fonte: Dados de Pesquisa

Afirmativa 13: “Escolher as datas para fazer os treinamentos ajudaria em meu planejamento”.

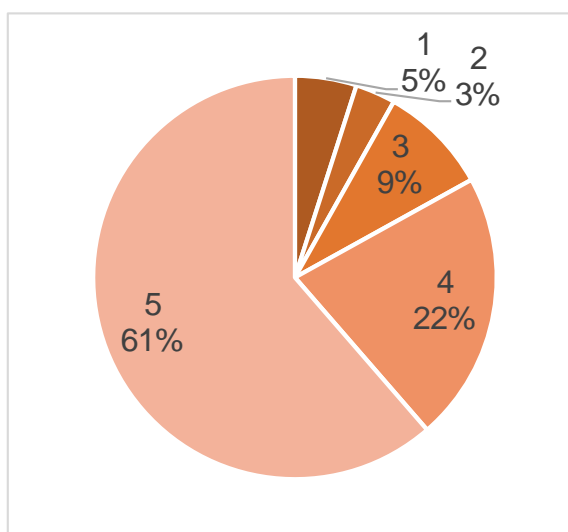
As respostas mostram que essa necessidade é percebida por 286 respondentes, o que corresponde a 61% da amostra e, ainda, se somada as respostas 4 e 5 tem-se 387 respondentes e 83% da amostra, dados apresentados na Tabela 9 e Figura 8.

Este resultado merece uma reflexão por parte dos gestores do curso, visando maior atendimento aos alunos neste quesito. Essa análise reforça a necessidade de autonomia dos participantes, um dos aspectos elencados como ganho da educação 4.0 (e-book, planeta educação 2013).

**Tabela 9.** Escolha de datas para treinamento

Opções	Respondente	%
1	23	5%
2	15	3%
3	41	9%
4	101	22%
5	286	61%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



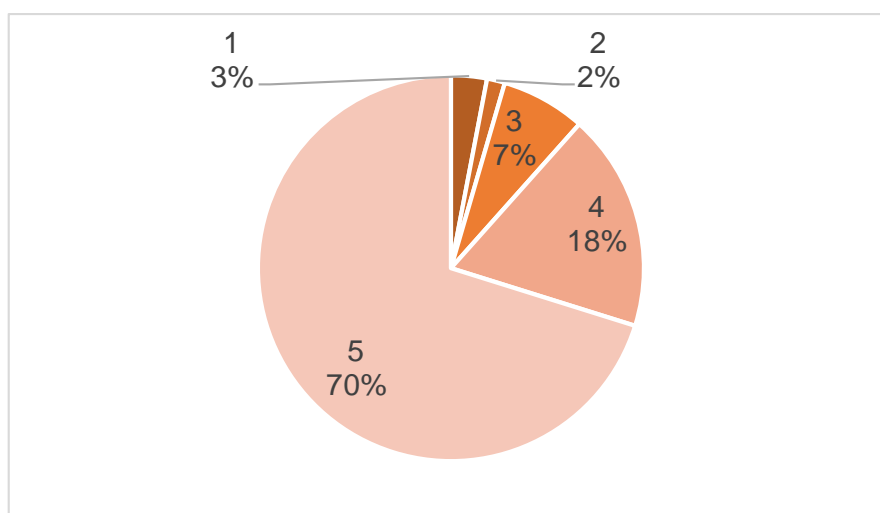
**Figura 9.** Escolha de datas para treinamento  
Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.2 Análise sobre ensino híbrido e os projetos

As afirmativas 7 e 14 do instrumento de coleta de dados buscam compreender como são vistos os pressupostos da educação 4.0: ensino híbrido e os projetos.

Afirmativa 7: “Cursos com metodologia ativa e troca de experiências são melhores”.

Nesta questão, 327 respondentes, que representam 70% da amostra atribuem valor na metodologia utilizada nos treinamentos e que o seu uso gera melhores resultados. Ainda, a ampliação desse resultado, utilizando os números conferidos às alternativas 4 e 5, se torna ainda mais expressivo, uma vez que, 88% da amostra, atribui valor à metodologia, dados representados na Figura 9. Esses dados apontam que a escolha da metodologia nos treinamentos, atende aos pressupostos da educação 4.0 e atinge o objetivo de capacitação dos colaboradores da rede FCA.



**Figura 10.** Percepção sobre metodologia  
Fonte: Dados de Pesquisa

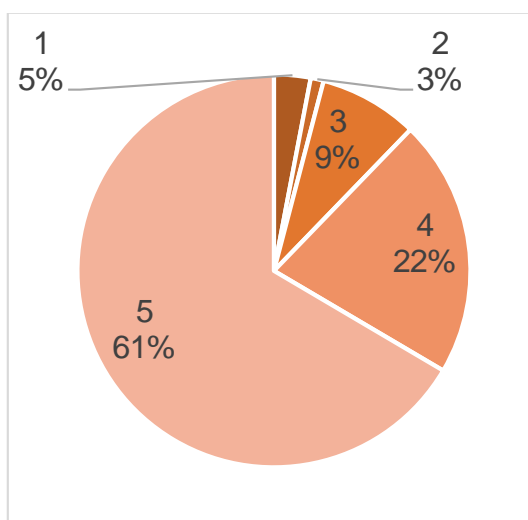
Afirmativa 14: “Percebo, em minha formação, a integração de treinamentos presenciais e online”.

Os resultados, retratados na Tabela 10, indicam que a percepção de mesclar os cursos online e presenciais, 286 respondentes, ou seja, 61% da amostra, concordam totalmente com a afirmativa de valor nas formas aplicadas. Essa análise reforça o pressuposto da educação 4.0: uso de metodologias híbridas e tecnologias favorecem o aprendizado e dentro de uma UC, agrega valor ao conhecimento transmitido.

**Tabela 10.** Integração entre as formas de treinamento

Opções	Respondente	%
1	23	5%
2	15	3%
3	41	9%
4	101	22%
5	286	61%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

**Figura 11** Integração entre as formas de treinamento

Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.3 Sala de aula invertida

Afirmativa 18: “Quando sou convidado para um treinamento em *Virtual Academy*, leio o material previamente me preparando para a aula”.

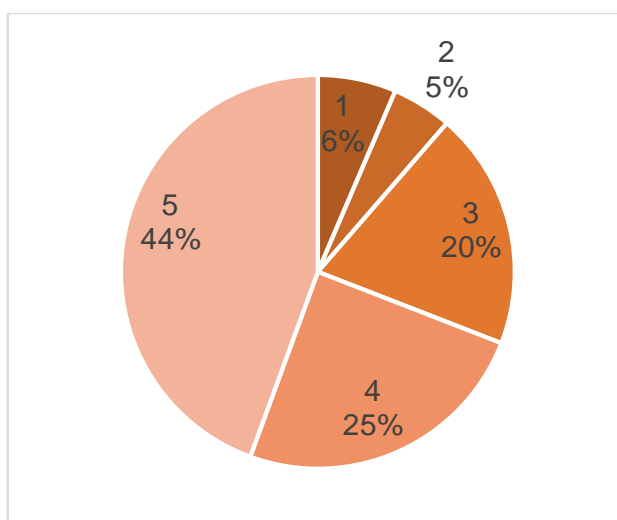
Para este pressuposto, o resultado encontrado mostra que 44% da amostra, dizem que sim, se preparam para as aulas virtuais, e que apenas 6% da amostra dizem não se preparar.

Contudo, ao aplicar o critério de soma dos valores atribuídos para as opções 4 e 5 da escala de respostas da pesquisa, esse número representa, 322 respondentes, 69% da amostra, dizem que se preparam previamente para um treinamento virtual. Esses números estão representados na Tabela 11 e Figura 11. Caso essa preparação prévia se reflita na prática, os treinamentos virtuais serão importantes para formação continuada dos colaboradores da rede FCA, além de corroborar os dois aspectos da educação 4.0, já analisados nessa pesquisa que são: o engajamento e o *accountability*.

**Tabela 11.** Preparação Prévia de conteúdos

Opções	Respondente	%
1	30	6%
2	23	5%
3	91	20%
4	115	25%
5	207	44%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



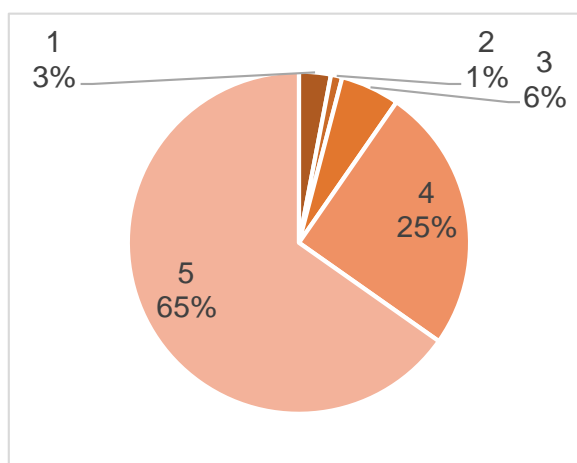
**Figura 4.** Preparação Prévia de conteúdos  
Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.4 Análise da Cultura Maker

Afirmativa 19: “Nos treinamentos construo ferramentas que me ajudam no dia a dia”.

Com relação ao pressuposto cultura *maker*, o resultado da pesquisa mostra que 419 respondentes, 90% da amostra, concordam com a construção de instrumentos adequados e aderentes ao dia a dia de trabalho.

Esse resultado, retratado na Figura 12, além de validar a eficiência da metodologia e dos instrumentos construídos, dado levantado na entrevista, valida, também, os objetivos de uma UC, que segundo Eboli (2004), é “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.



**Figura 53.** Cultura Maker  
Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.5 Análise sobre competências X Função

As afirmativas 2 e 15 do instrumento de coleta de dados buscam compreender como são vistos os pressupostos da educação 4.0: competências X função.

Afirmativa 2: “Os treinamentos agregam conhecimento para a minha prática de trabalho”.

Esse pressuposto da educação 4.0 é o que analisa a competência X a função, ou seja, a aderência dos treinamentos na formação dos colaboradores com relação à função

exercida. Conclui-se que a maioria dos respondentes, 79% da amostra percebem aderência do conteúdo à sua prática de trabalho.

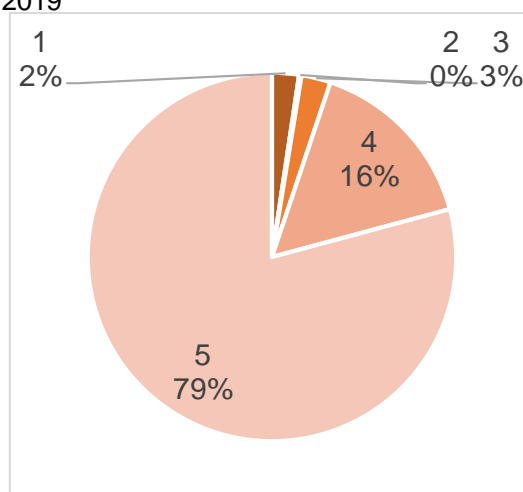
Ainda, se somarmos à amostra de 79%, que atribuiu nota 5 a essa afirmativa, aos respondentes que atribuíram nota 4, 16% da amostra, tem-se um resultado de 95% da amostra, ou seja, 442 respondentes percebem a contribuição dos treinamentos em seu dia a dia de trabalho. Os números como analisados, estão representados na Tabela 12 e na Figura 13.

A análise desse pressuposto da educação 4.0 reforça uma das práticas elencadas pelo e-book Educação Corporativa, que é o desenvolvimento das competências das lideranças engajadas com os objetivos da empresa.

**Tabela 12.** Conhecimento X Prática

Opções	Respondente	%
1	11	2%
2	1	1%
3	12	3%
<b>4</b>	<b>73</b>	<b>16%</b>
<b>5</b>	<b>369</b>	<b>79%</b>
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 6.** Conhecimento X Prática  
Fonte: Dados de Pesquisa



Afirmativa 15: “Vejo no projeto *Latam Dealer Academy* um aprendizado alinhado aos objetivos da montadora”.

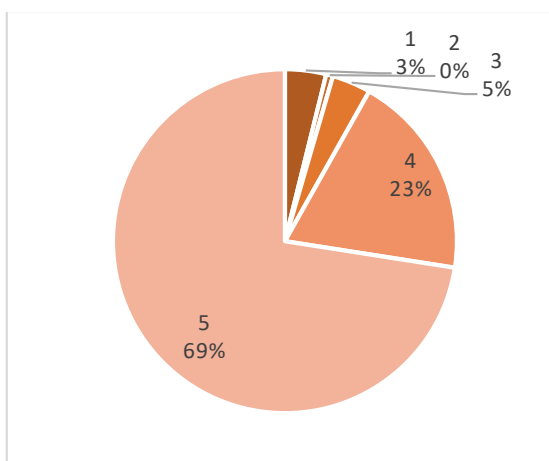
Vê-se que 69% da amostra, 322 respondentes (Tabela 13, Figura 14), creditam nota 5 a esse quesito, seguido pela nota 4, 106 respondentes; somando, então, as duas escalas de respostas 4 e 5 atribuídas pelos respondentes, tem-se o número expressivo de 428 respondentes, 92% da amostra, que veem o valor do aprendizado e o alinhamento com os objetivos da montadora.

Estes dados, mais uma vez, reforçam além dos pressupostos da educação 4.0, segundo o e-book planeta educação e o e-book educação corporativa e os objetivos de uma UC, segundo Eboli (2004).

**Tabela 13.** Conhecimento e Objetivos da Montadora

Opções	Respondente	%
1	15	3%
2	2	0%
3	21	5%
4	106	23%
5	322	69%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 7.** Conhecimento e Objetivos da Montadora  
Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.6 Mensuração de Resultados

As afirmativas 16 e 17 do instrumento de coleta de dados buscam compreender como são vistos os pressupostos da educação 4.0: Mensuração de resultados.

A afirmativa 16: “Acompanho minhas notas no portal DPR”.

Os respondentes afirmam que acompanham o seu desempenho nos treinamentos no portal DPR, que disponibiliza as notas alcançadas. Os dados aferidos e representados na Tabela 14, foram que 87% da amostra, que corresponde a 407 respondentes, concordam que acompanham suas notas; enquanto 25 dos respondentes, 6% da amostra, creditaram nota 1 ou 2, afirmando, então, que não acompanham o seu desempenho.

**Tabela 14.** Acompanhamento de notas

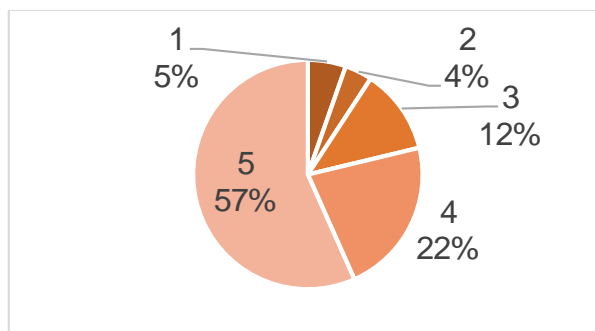
Opções	Respondente	%
1	17	4%
2	8	2%
3	34	7%
4	71	15%
5	336	72%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

A afirmativa 17:” Conheço o indicador IT e o acompanho”.

Já com relação ao IT, a análise baseada na Figura 15, indicador de treinamento, mostrou que 57% da amostra, 264 respondentes, concordaram totalmente que conhecem o indicador e o acompanham. Por outro lado, 5% da amostra, que corresponde a 25 respondentes dizem não conhecer o indicador, logo, pode-se concluir que não o acompanham.

Analisando os dois pontos do pressuposto sobre a mensuração de resultados, os números apontam que os respondentes buscam conhecer a sua performance nos treinamentos, e isso corrobora o que o e-book Planeta Educação diz sobre os resultados: “Mensuração dos resultados dos programas educacionais para, além de conhecer os resultados, saber se os investimentos realizados foram válidos”.



**Figura 168.** Conheço o indicador de treinamento

Fonte: Dados de Pesquisa

#### 4.2.7 Mobile, Quizzes, Aplicativos e TVFCA

As afirmativas 3, 6, 4 e 12 do instrumento de coleta de dados buscaram compreender como são vistos os pressupostos da educação 4.0: Mobile, Quizzes, Aplicativos e TVFCA.

A análise quantitativa será apresentada de forma individualizada e a avaliação final será apresentada de forma geral, uma vez que esse pressuposto trata do uso de canais de capacitação.

Afirmativa 3: "O aplicativo WCD é um bom canal de aprendizado”.

Quanto ao pressuposto da educação 4.0 mobile, as respostas demonstram a adesão à modalidade, Tabela 15. Para essa análise foi utilizada a soma dos respondentes que creditaram notas na escala 4 e 5 e atingiu-se o valor de 89% da amostra, 415 respondentes dizem que veem o aplicativo como uma ferramenta de acesso ao conhecimento. Essa análise visou demonstrar a robustez do uso da ferramenta e da adesão à modalidade de treinamento.

**Tabela 15.** Adesão ao Mobile

Opções	Respondente	%
1	13	3%
2	5	1%
3	33	7%
4	95	20%
5	320	69%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

Afirmativa 6: “Eu conheço o *game of talents*”.

Os respondentes dizem conhecer o *Game of talents*. O mesmo critério de análise, representado na Tabela 16, ou seja, a soma dos respondentes que creditaram notas na escala 4 e 5 foi aplicada nessa afirmativa e os números de 315, 67% da amostra, concordam que conhecem o game, enquanto que 81 respondentes, 18% da amostra, dizem não o conhecer.

**Tabela 16.** *Game of talents*

Opções	Respondente	%
1	46	10%
2	35	8%
3	70	15%
4	109	23%
5	206	44%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

Afirmativa 4: “A TVFCA traz programação aderente ao meu dia a dia”.

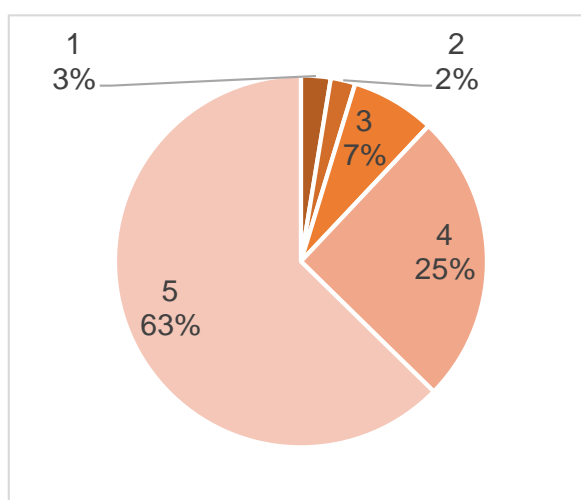
Analisando essa afirmativa, retratada na Tabela 17 e na Figura 16, vê-se que 410 respondentes, 88% da amostra, concordam que a programação da TVFCA é aderente ao dia a dia de trabalho, enquanto apenas 5% da amostra, número que corresponde a 22 respondentes discordam totalmente. Esses números sinalizam a grande penetração do canal da TV e sua importância dentro do projeto *FCA Latam Dealer Academy*.

Ampliando essa análise, usando o critério de a soma dos respondentes que creditaram notas na escala 4 e 5 obtém-se o número de 410 respondentes, 88% da amostra, veem aderência da programação da TVFCA, enquanto usando essa mesma análise somando as escolhas das escalas 1 e 2 chega-se a 5% da amostra, que representa 22 respondentes.

**Tabela 17.** Programação aderente ao dia a dia

Opções	Respondente	%
1	12	3%
2	10	2%
3	34	7%
4	118	25%
5	292	63%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 17.** Programação aderente ao dia a dia  
Fonte: Dados de Pesquisa

Afirmativa12: “Ter acesso a um canal de TV, exclusivo, colabora com minha formação”.

Ainda sobre a TVFCA, ao analisar essa afirmativa, vê-se que 292 respondentes, 63% da amostra, (Tabela 18) percebem a importância do canal exclusivo, enquanto apenas 3% da amostra, número que corresponde a 12 respondentes, dizem que não é.

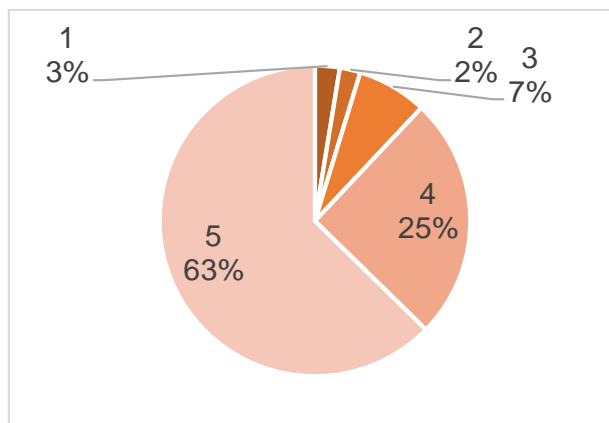
Ampliando a avaliação sobre o canal de TV, como na análise da aderência da programação da TVFCA ao dia a dia e usando o critério de a soma dos respondentes que creditaram notas na escala 4 e 5, obtém-se o número de 410 respondentes, 88% da amostra, veem aderência da programação da TVFCA, enquanto usando essa mesma análise somando as escolhas das escalas 1 e 2 chega-se a 5% da amostra, que representa 22 respondentes. Esses números demonstram a penetração do canal da TV e sua importância dentro do projeto FCA *Latam Dealer Academy*.

Um dado não menos interessante da pesquisa foi que, mesmo em posições diferentes no instrumento de coleta de dados, o resultado para as duas afirmativas, 4 e 12, que versaram sobre a TVFCA, obtiveram escala de pontuação. Este resultado pode apontar como reforço da real importância do canal de TV.

**Tabela 18.** Acesso ao canal exclusivo de TV

<b>Opções</b>	<b>Respondente</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>12</b>	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>34</b>	<b>7%</b>
<b>4</b>	<b>118</b>	<b>25%</b>
<b>5</b>	<b>292</b>	<b>63%</b>
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 9.** Acesso ao canal exclusivo de TV  
Fonte: Dados de Pesquisa

Os números que refletem a percepção dos respondentes nesse tópico dos pressupostos da educação 4.0 reforçam o que traz o e-book educação corporativa: “O uso da tecnologia *mobile* torna o processo de aprendizagem mais dinâmico. Quizzes e games utilizando podcasts e aplicativos desenvolvidos vão fazer com que a equipe mantenha o humor e o aprendizado aconteça de forma leve e lúdica.”

Nesse aspecto, o FCA *Latam Dealer Academy* atende com distinção a esse pressuposto.

Vê-se, também, que as outras ferramentas de capacitação utilizadas pelo FCA *Latam Dealer Academy*, tais como a TVFCA e o *Game of talents*, ambos pressupostos da educação 4.0, tiveram expressiva pontuação. Os respondentes apontam aderir ao acesso a esse conhecimento.

#### **4.2.8 Acesso ao conhecimento e Facilitadores**

As afirmativas 5, 8 e 9 do instrumento de coleta de dados buscaram traçar um paralelo entre os cursos presenciais e os virtuais, quanto à geração de conhecimento e, ainda, a importância dos facilitadores nos treinamentos como agentes do saber.

A análise quantitativa será apresentada de forma individualizada e a avaliação final será apresentada de forma geral, uma vez que esse pressuposto trata do acesso ao conhecimento e os facilitadores.

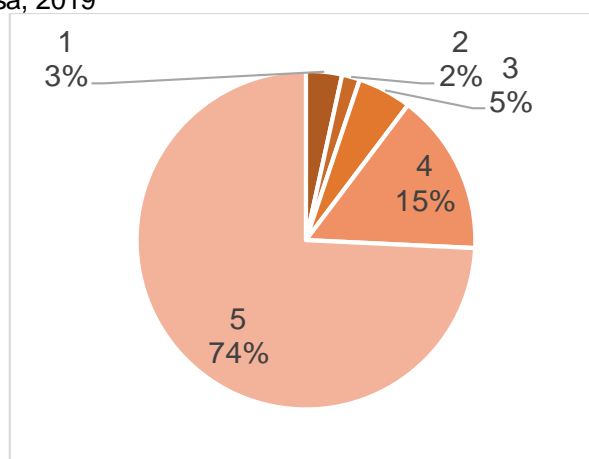
Afirmativa 5: “Cursos presenciais agregam mais conhecimento”.

No aspecto acesso ao conhecimento, os respondentes creditam importância aos treinamentos presenciais. Os números, Tabela 19 e Figura 18, que expressam a validação dessa afirmação são: 89% da amostra, 418 respondentes, creditam nota 4 ou 5 na importância dos treinamentos para acesso ao conhecimento. Usando essa mesma análise, somando as escolhas das escalas 1 e 2 chega-se a 5% da amostra, que representa 24 respondentes, que não percebem o valor dos treinamentos presenciais.

**Tabela 19.** Cursos Presenciais

Opções	Respondente	%
1	16	3%
2	8	2%
3	24	5%
4	72	15%
5	346	74%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura19.** Cursos Presenciais  
Fonte: Dados de Pesquisa

Afirmativa 8: “Os Facilitadores em cursos presenciais agregam valor ao aprendizado”.



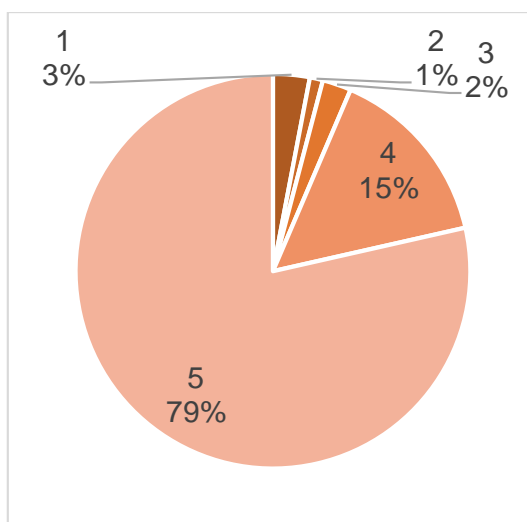
Analisando os resultados, expressos na Tabela 20 e na Figura 19, percebe-se que os respondentes creditam importância aos facilitadores. Os números aferidos mostram que 79% da amostra, 366 respondentes, creditaram nota 5 à importância dos facilitadores na formação, enquanto 3% da amostra, 14 respondentes, disseram que não, os facilitadores não agregam valor ao treinamento.

Usando o critério da soma dos respondentes que creditaram notas na escala 4 e 5, obtém-se o número de 436 respondentes, 94% da amostra, que veem valor nos treinamentos presenciais. Esse número robusto credita valor ao trabalho de sala de aula.

**Tabela 20.** Valor dos facilitadores no treinamento

Opções	Respondente	%
1	14	3%
2	5	1%
3	11	2%
4	70	15%
5	366	79%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 20.** Valor dos facilitadores no treinamento  
Fonte: Dados de Pesquisa

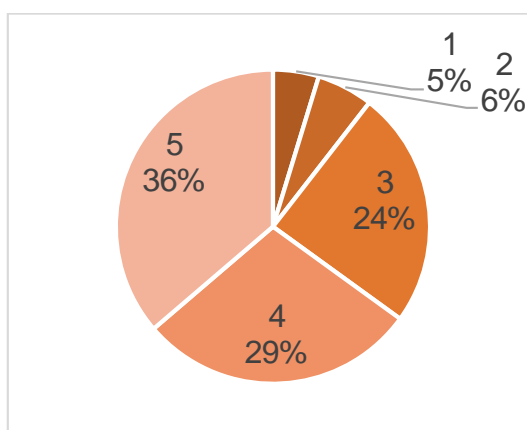
Afirmativa 9: “Cursos em *Virtual Academy* são os que geram maior número de informação”.

Já em relação à análise dos treinamentos em *Virtual Academy*, Tabela 21, foram obtidos os seguintes dados: Para a alternativa na escala 4, com 134 e na escala 5, com 169 respondentes, somadas representam 303 respondentes, 65% da amostra, confirmando a concordância para esta modalidade dos treinamentos. A parcela de 24%, 114 respondentes, que não concordaram nem discordaram, merece atenção.

**Tabela 21.** *Virtual Academy*

Opções	Respondente	%
1	22	5%
2	27	6%
3	114	24%
4	134	29%
5	169	36%
Total	466	100%

Fonte: Dados de Pesquisa, 2019



**Figura 21.** *Virtual Academy*  
Fonte: Dados de Pesquisa

O pressuposto analisado é importante quando, à luz do e-book planeta educação, que aborda os desafios da educação 4.0.

Esses desafios estão explícitos quando se analisa os impactos das tecnologias, treinamentos e facilitadores, e implícitos quando se trata dos gestores, a quem cabe melhorar a infraestrutura e a formação de professores.

Outro aspecto importante de avaliação, é que os treinamentos na modalidade Virtual *Academy* já são percebidos como importantes canais de treinamento, quando 65% da amostra respondem sobre isso; contudo, os presenciais ainda têm um peso importante na capacitação, com 94% da amostra apontando essa afirmação.

#### 4.2.9 Contribuições dos treinamentos

Questão aberta: “Quais foram as contribuições dos treinamentos ministrados pelo *Latam Dealer Academy* para o seu desenvolvimento profissional?”.

Foram colhidas 352 verbalizações, Tabela 22, que, para fins de análise, foram agrupadas em 4 blocos e apresentadas na forma de tabela.

**Tabela 22.** Compilação das verbalizações

<b>Blocos de respostas</b>	<b>Respondentes</b>	<b>%</b>
Conhecimento	190	53,9
Treinamentos alinhados ao mercado automotivo	97	27,5
Treinamentos técnicos do produto vendido	47	13,5
Entender o perfil de cliente	18	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>352</b>	<b>100</b>

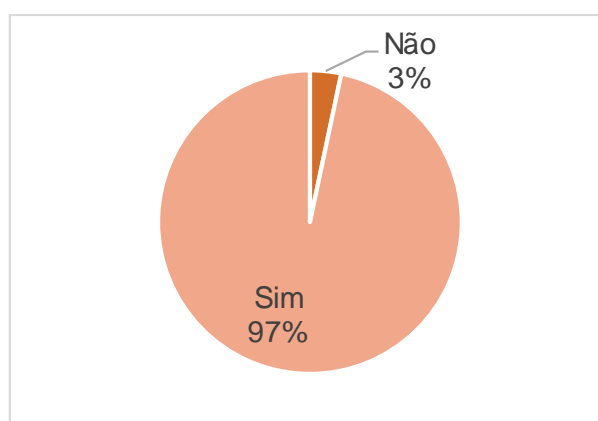
Fonte: Dados de Pesquisa, 2019

Essas verbalizações apontam que os respondentes veem os treinamentos ministrados pelo FCA *Latam Dealer Academy*, alinhados com os objetivos da montadora, afirmação que está alinhada com a análise da alternativa 15 desse instrumento, já analisada, na qual 69% da amostra creditaram a maior nota na escala a esse aspecto.

As verbalizações referentes aos treinamentos técnicos sobre o produto vendido e entender o perfil do cliente, podem se alinhar ao pressuposto cultura maker, analisada, também, na afirmativa 19, sobre construção de ferramentas alinhadas ao dia a dia.

O conhecimento é o maior bloco de verbalizações, corrobora os pressupostos da educação 4.0 e os objetivos da UC, temas abordados no referencial teórico dessa dissertação.

Afirmativa 20: “Você já concluiu o seu percurso formativo?”.



**Figura 22.** Conclusão do Percurso Formativo  
Fonte: Dados de Pesquisa

Essa alternativa, apresentada na Figura 21, de escolha binária: sim/não, mostra que, dos 466 respondentes, 97% deles têm o seu percurso formativo concluído. E, dos 3% que não concluíram, os principais motivos foram:

- Pouco tempo de concessionária.
- Volume grande de treinamentos.
- Volume grande de treinamentos novos.

Esses motivos podem apontar algumas questões gerenciais, como alta taxa de turnover, mal dimensionamento dos treinamentos, e como já sinalizado anteriormente na afirmativa 13, escolher as datas para participação nos treinamentos, poderiam ser ações que mitigariam essas percepções gerando ainda mais capacitação para os consultores da rede FCA.

Essa análise tem como base o e-book Educação Corporativa, que trata de algumas práticas importantes para o desenvolvimento de um programa de educação 4.0, já apresentadas no referencial teórico dessa dissertação.

#### **4.3 Discussão dos Resultados: percepção do uso dos pressupostos da educação 4.0 nos treinamentos do programa FCA *Latam Dealer Academy*.**

Os resultados da pesquisa sinalizam que os consultores de vendas percebem o uso das ferramentas da educação 4.0 nos treinamentos. Algumas respostas ressaltam este resultado, apresentando alta concordância, superior a 80%. Alguns exemplos são:

- A metodologia utilizada nos treinamentos contribui para o meu aprendizado, com 88%.
- Cursos com metodologia ativa e troca de experiências são melhores, com 88%.

Essas percepções reforçam que a escolha da metodologia e das ferramentas de ensino estão aderentes ao público e suas necessidades, corroborando o que diz Zeferino (2018), sobre os profissionais que atuam na era digital.

Outra constatação importante foi perceber que os treinamentos cumprem o seu papel dentro da UC ISVOR.

- Os treinamentos agregam conhecimento para a minha prática de trabalho.
- Quando sou convidado para um treinamento em *Virtual Academy*, leio o material previamente me preparando para a aula.

Segundo Meister (1999), os treinamentos são instrumentos chave na mudança da produção do conhecimento.

Essas afirmativas se balizam também no bloco de análise competência X função, no qual os respondentes afirmaram que o conhecimento gerado nos treinamentos está aderente à sua prática de trabalho e aos objetivos da montadora.

Outro ângulo dessa análise é que esse bloco, também, reforça o que Eboli (2004) diz como um objetivo da UC, ser “guarda-chuva estratégico, afim de desenvolver a todos para cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Vê-se que o projeto, se apropria dos pressupostos da educação 4.0 e consegue transmiti-los através dos treinamentos e que esses são percebidos pelos participantes. Essa afirmação se baseia nas respostas do tópico engajamento e *accountability*, no qual, 92% dos respondentes creditaram valor aos treinamentos ministrados, isso corrobora o que o e-book planeta educação trata como engajamento aos programas de treinamento, e o que Cordeiro (2013), relata sobre *accountability* quando se refere ao senso de responsabilidade com ética.

Ao analisar o uso de tecnologias e ensino híbrido percebe-se que a integração entre treinamentos presenciais e online, favorecem o aprendizado, como diz o e-book planeta educação. Quanto à amostra, 61%, concordam com a afirmativa de valor nas formas aplicadas. Essa análise reforça o pressuposto da educação 4.0, que é o uso de metodologias híbridas e tecnologias que favorecem o aprendizado e dentro de uma UC, agrega valor ao conhecimento transmitido. Vale salientar que, segundo Zeferino (2018), a educação 4.0 não se limita ao uso de tecnologias.

Os resultados da pesquisa demonstram que os efeitos dos treinamentos são conhecidos através das notas dos pós testes e do indicador de treinamento. Ambos são acompanhados pelos consultores de vendas e isso valida o pressuposto da educação 4.0, que é a mensuração de resultados como preconizado pelo e-book Planeta Educação.

Os resultados, enfim, confirmam que o projeto FCA *Latam Dealer Academy* atendeu, desde seu planejamento até os primeiros treinamentos aplicados em 2017, aos pressupostos da UC e da educação 4.0.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta dissertação foi analisar em que medida as ferramentas da educação 4.0 são percebidos pelos participantes nos treinamentos do programa FCA *Latam Dealer Academy*. Este objetivo foi atingido. A percepção dos respondentes sobre a educação 4.0 foi obtida através da pesquisa quantitativa aplicada por meio de formulário online (*Survey Monkey*) enviado por e-mail. Todos os respondentes atuam como Consultores de Vendas da rede de concessionárias da FCA e participam dos treinamentos.

Importante ressaltar que o programa foi planejado utilizando metodologias inovadoras e que atingiu resultados que justificam sua implantação.

Os resultados da pesquisa comprovaram que o projeto atua dentro dos pressupostos da educação 4.0 e percebe-se que os consultores de vendas da rede FCA estão engajados ao processo de capacitação. Algumas respostas sinalizaram comportamentos que, por vezes, demonstram baixo *accountability* tal como deixar um vídeo de capacitação rodar, sem assisti-lo por inteiro. Representam oportunidades para melhoria.

Em contraponto a esse comportamento, vê-se, através dos resultados da pesquisa que, analisando-se os dois pontos da mensuração de resultados, os números indicam que os consultores de vendas buscam conhecer a sua performance. Para a consecução deste objetivo, acompanham os resultados auferidos nos treinamentos dos quais participam.

Os resultados sinalizaram que o uso de tecnologias de ensino tais como aulas online, aplicativo exclusivo e o canal de TVFCA agilizam o processo de capacitar e são muito bem recebidos e percebidos pelos consultores de vendas da rede FCA.

O estudo comprovou também que para os cursos na modalidade *Virtual Academy*, nos quais recebem material prévio a título de preparação, a grande maioria se prepara, favorecendo o pressuposto da educação 4.0, sala de aula invertida. Contudo, há uma

contradição: ao ministrar os treinamentos virtuais, essa autora, não observa esse comportamento na prática.

Em relação ao pressuposto cultura maker, conclui-se que esse ponto da metodologia do *FCA Latam Dealer Academy* consegue, na percepção dos consultores de vendas, construir ferramentas aderentes às suas necessidades e ao dia a dia de trabalho. Viu-se, também, que os treinamentos na modalidade online e presenciais, são percebidos como integrados e que como tal, contribuem muito para a construção dos saberes.

Quanto à presença dos facilitadores nos treinamentos presenciais, estes foram pontuados como figuras que agregam valor aos treinamentos. Também foi possível concluir que a escolha de tecnologias, tais como o uso do aplicativo exclusivo, cursos em *Virtual Academy* e TV FCA são muito bem aceitos pelos consultores de vendas.

Para a autora desta dissertação, esse ponto da conclusão se torna de atenção em função de sua atuação junto à UC ISVOR e por sua crença em que as tecnologias e a inovação são fundamentais para este momento na educação corporativa, mas, a figura do educador não é prescindível nesse processo.

Conclui-se, enfim, que o trabalho possibilitou certificar, que os treinamentos agregam conhecimento ao desenvolvimento da função de consultor de vendas. Essa conclusão reforça o pressuposto da educação 4.0, e aponta que o *FCA Latam Dealer Academy* foi planejado e implementado, alinhado com as práticas elencadas pelo e-book *Educação Corporativa* que é o Desenvolvimento das competências engajadas com os objetivos da empresa.

## **5.1 Contribuições da Pesquisa**

O trabalho pode contribuir com quatro entes, a saber: mestrado FPL, a academia em geral, ao ISVOR FCA e para a autora, como pretendia em sua justificativa:

O tema contribui para a FPL junto ao Núcleo de Inovação e Gestão do Conhecimento, por se confirmar atual, e favorecer novas pesquisas na área de inovação e tecnologia. Para o meio acadêmico a contribuição é, ainda, que em primeiros passos, a discussão



sobre educação 4.0 e as suas possibilidades de aplicação dentro de UC's e, em outra análise, sua aplicação dentro das universidades.

Para o ISVOR FCA, a contribuição se baseia na constatação de que as diretrizes do programa atendem aos pressupostos da educação 4.0, como também, para tomada de futuras decisões de ampliação do escopo de atuação do programa. Além disto, vários pontos de melhoria foram identificados pela pesquisa.

Para a autora, são duas contribuições. A primeira é a compreensão da visão dos participantes com relação aos treinamentos e programa e a segunda, a partir dessa compreensão, poder aplicar os conhecimentos adquiridos e contínuos em sua atuação dentro da instituição.

## **5.2 Limitações de pesquisa**

O trabalho passou por dificuldades. Uma delas, e talvez a maior, está relacionada ao tempo hábil para sua conclusão, em função de questões pessoais da autora.

Outra limitação verificada foi o fato de não ter sido possível acessar alguns documentos relacionados ao planejamento do projeto.

Assim, as limitações da pesquisa decorreram das dificuldades da autora e da captação dos documentos para ampliar e aprofundar a pesquisa.

## **5.3 Sugestões para estudos futuros**

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa para comparar os resultados obtidos sobre a UC ISVOR FCA, com uma outra UC que venha a balizar sua metodologia de trabalho na educação 4.0.

Além do estudo comparativo, é possível ampliar a pesquisa com outras figuras profissionais dentro da rede de concessionárias FCA, que não foram ouvidas nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Afonso, C., Borges, L. (2013). Social target: *Da estratégia à implementação. Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio*. Topbooks. Recuperado de <https://www.almedina.net/social-target-da-estrategia-implementacao-com-o-tirar-partido-das-redes-sociais-e-potenciar-o-seu-negocio-1564027144.htm/>.
- Alarcon, D., Rosa, L.Q., Silva, R.S., Muller, F.M., & Souza, M.V. (2018). Os desafios da Educação em Rede no contexto da indústria 4.0. In: VIII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (Ciki), Guadalajara. *Anais...*, v.1.
- Almeida, J. O. (2019). Indústria 4.0 – quatro personas de liderança em uma era de mudanças e incertezas. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/industria-4-o-estudo-da-deloitte.html>.
- Almeida, M. A. M. S., (2019) *Educação 4.0: Inovações e a Transformação Digital no contexto de uma IES privada*, (Dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, FPL Minas Gerais, Brasil.
- Allan, L. M. V. (2017). Que escolas e professores precisamos para formar os profissionais da revolução digital? *Rev. Educ.*, 40(153), 129-146, jan./jun.
- Alperstedt, C. (2001). *As universidades corporativas no contexto do ensino superior*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Alves, M. (2015). As gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. *Catho- Carreira & Sucesso*. Recuperado de <https://www.catho.com.br/carreira-secesso/carreira/as-geracoes-X-Y-E-Z-no-mercado-de-trabalho/>.
- Andrade, K. (2018). O desafio da educação 4.0 nas escolas. *Canaltech*. Recuperado de <https://www.canaltech.com.br/mercado/o-desafio-da-educacao-4-0-nas-escolas-109734/>.

Araújo, L. C. G. de. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Bacich, L., Moran, J. (2018). *Metodologias atuais para uma educação inovadora: Uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso.

Barros, A. de B., & Souza, C.H.M. (2017). A internet de todas as coisas e a educação: Possibilidades e oportunidades para os processos de ensino e aprendizagem. *Linkscienceplace*, 3, 31-45.

Benefícios da capacitação online. *Dot*. Recuperado de [https://dotgroup.com.br/blog/7-beneficios-da-capacitacao-online?utm\\_campaign=E-book as gerações e suas formas de aprender &utm médium= email &utm source=RD%20 station](https://dotgroup.com.br/blog/7-beneficios-da-capacitacao-online?utm_campaign=E-book+as+gerações+e+suas+formas+de+aprender&utm_médium=email&utm_source=RD%20station).

Brown, T. (2010). *Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Campus.

Buzan, T. (2009). *Mapas mentais: Métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro*, s.l., Sextante.

Caetano, A. (2018). Educação 4.0 – você está preparado? *Alexandra Caetano Cursos e Consultoria*. Recuperado de <https://www.alexandracaetano.com/educacao-4-0-voce-esta-preparado/>.

Caron, A. (2017). A educação 4.0 já é realidade. *Positivo – Tecnologia Educacional*. Recuperado de <http://www.positivoteceduc.com.br/educacao-4-0/a-educacao-4-0-ja-e-realidade/amp/>.

Cavalcanti, C., Filatro, A. (2017). *Desing thinking: Na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Saraiva.

Collis, J., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Cordeiro, J. (2013). *ACCOUNTABILITY: A evolução da responsabilidade pessoal nas empresas: O caminho da execução eficaz*. São Paulo: Évora, 2013.

Cortelli, N. *Pedagogia do incluir*. E-book portal Planneta Educação. Recuperado de <https://www.planetaeducacao.com.br/porta/arquivo/editor/file/E-book-educacao4.0-planneta.pdf>.

Delors, J. (2010). *Educação: Um tesouro a descobrir*. (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00001095090>.

Desafios na educação corporativa. *Dotgroup*. Recuperado de <https://conteudo.dotgroup.com.br/desafios-na-educacao-corporativa>.

Duleck, C. (2017). *Mindset: A nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva.

Dutra, J. (2008). *Competências: Conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. (2001). *Gestão por competência: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Eco, U. (1991). *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva.

Filho, L. L. D. (2013). Paulo Freire e a educação bancária ideologizada. *Gazeta do povo*. Recuperado de <https://www.gazetadopovo.com.br/opinião/artigos/paulo-freire-e-a-educacao-bancaria-ideologizada-1m9so0wm12r2m2wau4ghfvedh/>.

Fortes, A. Os impactos da segunda guerra mundial e a regulação das relações de trabalho no Brasil. (2014). *Nuevo Mundo*. Recuperado de <http://journals.oopenedition.org/nuevomundo/66177>.

Freitas, M. (2018, ABRIL 9). Que habilidades deve ter o professor da educação 4.0. *Estado de Minas*. Recuperado de

[https://www.google.com/search?q=Educa%e7%e3%a7%e3%a3%e3%a3+4.0+e+as+demandas+da+nova+escola+Marcelo+Freitas&oq=Educa%e7%e3%a7%e3%a3%e3%a3+4.0+e+as+demandas+da+nova+escola+Marcelo+Freitas&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Educa%e7%e3%a7%e3%a3%e3%a3%e3%a3+4.0+e+as+demandas+da+nova+escola+Marcelo+Freitas&oq=Educa%e7%e3%a7%e3%a3%e3%a3+4.0+e+as+demandas+da+nova+escola+Marcelo+Freitas&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

Garofalo, D. (2018, abril, 26). Que habilidades deve ter o professor da educa%77o 4.0. *Nova Escola*. Recuperado de <http://novaescola.org.br/conteudo/11677/que-habilidades-deve-ter-o-professor-da-educacao-40>.

Hobsbawm, E. J. (2012). *A era das revolu%77oes*. S. L. Paz e Teoria.

Leite, B. S. (2018). Aprendizagem e tecnologia ativa. Campinas. *Revista internacional de educa%77ao superior*, 4(3), 581-594.

Lencastre, J. A., Bento, M., Magalh%77aes, C. (2016). Mobile Learning: Potencial de inova%77ao pedag%77ogica. In Hetkowski, T. M., Ramos, M. A. (orgs.). *Tecnologias e processos inovadores na educa%77ao* (pp. 159-176). Curitiba: CRV.

Lopez, R. V. (2016). A evolu%77ao do conceito do C.H.A. para a avalia%77ao de compet%77ncias. *Blogrh*. Recuperado de <http://blogrh.com.br/avalia%77ao-de-competencias-cha/>.

Marques, J. R. (2019). A principal diferen%77a entre as gera%77oes X, Y e Z. *Blog do JRM*. Recuperado de <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-principal-diferenca-entre-as-geracoes-x-y-e-z/>.

Meister, J. C. (1999). *Educa%77ao corporativa: A gest%77ao do capital intelectual atrav%77es das universidades corporativas*. S%77o Paulo: Makron books.

Meyer, M. (2019). Quais as diferen%77as entre as gera%77oes X, Y e Z e como administrar os conflitos? *Oficina da net*. Recuperado de <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>.

- Mintzberg, H., Ahtstrand, B., Lammpel, J. (2000). *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Morais, G. O. (2015). Treinamento e desenvolvimento: Uma vantagem competitiva. *rhportal*. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>.
- Morán, J. (2015). *Mudando a educação com metodologias ativas*. (Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas. Educação e cidadania). Souza, C. A., Morales, O. E. T. São Paulo. Recuperado de <http://rh.unis.edu.br/wp-content/uploads/sites/67/2016/06/Mudando-a-Educacao-com-Metodologias-Ativas.pdf>.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nobre, A., & Mallmann, E. M. (2017). *Mídias Digitais, Fluência Tecnológico-Pedagógica e Cultura Participatória: a caminho da web-educação 4.0?*. Repositório Aberto, Universidade Aberta. Recuperado de [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/6894/1/Mi%CC%81dias%20%20Digitais%2c%20Flue%CC%82ncia%20Tecnolo%CC%81gico-Pedago%CC%81gica%20e%20Cultura%20Participato%CC%81ria-%20a%20caminho%20da%20%20web-educac%CC%A7a%CC%83o%204.0\\_.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/6894/1/Mi%CC%81dias%20%20Digitais%2c%20Flue%CC%82ncia%20Tecnolo%CC%81gico-Pedago%CC%81gica%20e%20Cultura%20Participato%CC%81ria-%20a%20caminho%20da%20%20web-educac%CC%A7a%CC%83o%204.0_.pdf)
- Oliveira, A. (2013). Veja as características que marcam as gerações 'baby boomer', X, Y e Z. *Globo Ciência*. Recuperado de <https://www.redeglobo.globo.com/globociencia/noticia/2013/10/veja-caracteristicas-que-marcam-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z.html>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Atlas Books.
- Pereira, C. E., Bosquetti, M. A., Paula, P. P. P. G. de & Eboli, M. (2006). Educação Corporativa e desenvolvimento de competências: Um estudo de caso no setor de

auditoria. *Enanpad*. Recuperado de <https://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gpra-2864.pdf> .

Piaget, J. (1967). *Seis estudos de psicologia*. Forense. Recuperado de <https://www.estantevirtual.com.br/livros/jean-piaget/seis-estudos-de-psicologia/507421892>.

Porter, M. (1996). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (Braga, E. M. de P., Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* (pp.61-78).

Ruas, R., Antonello, C. S., Boff, L., H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Santos, P. (2019). As empresas que sobreviverão ao futuro são as que se transformarem em organizações de aprendizado. *Draft*. Recuperado de <https://projetodraft.com/as-empresas-a-prova-do-futuro-sao-as-que-se-transformam-em-organizacoes-de-aprendizado/>.

Skinner, B. F. (1954). *The Science of learning and the art of teaching*. Harvard Educational Review. (pp. 86-97).

Teixeira, A. (2001). *Universidades corporativas x educação corporativa: O desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Qualitymark.

Terra, J. C. (2012). *10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

Toyama, F. (2011). Educação “bancária” e educação libertadora. Recanto das letras. Recuperado de <https://www.recantodasletras.com.br/resenhasdelivros/2339567> .

Ulrich, D., Alten, J., Brockbank, W., Younger, J. & Neyman, M. (2011). *A transformação do RH: Construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.

Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vygotsky, L. A. (1987). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Yamaoka, J. Dez passos para atrair e reter talentos na empresa. *Canaltech*. Recuperado de <https://canaltech.com.br/gestão/dez-passos-para-atrair-e-reter-talentos-na-empresa/>.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.  
(2018). Educação 4.0: entenda como o conceito está revolucionando o ensino. *Betha*. Recuperado de <http://www.betha.com.br/blog/educacao-4-0-entenda-com-o-o-conceito-esta-revolucionando-o-ensino/>.



## APÊNDICE

### Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados

Olá, sou Adriana Melillo e faço parte da equipe de facilitadores dos treinamentos ministrados pelo ISVOR – FCA; estou concluindo o mestrado em Administração na Fundação Pedro Leopoldo, em Minas Gerais. O presente questionário é um instrumento de coleta de dados que me possibilitará elaborar a dissertação, cujo título é: Programa FCA *Latam Dealer Academy* e o uso das ferramentas da educação 4.0. Essa pesquisa tem fins acadêmicos e não tem nenhum vínculo FCA.

Sua resposta será muito importante para a realização da pesquisa proposta.

Você vai precisar de cerca de 10 minutos para as respostas.

Não é necessário se identificar e sua opinião será mantida em sigilo.

Caso você tenha interesse em receber uma cópia dos resultados desta pesquisa, favor escrever o seu e-mail na linha abaixo ou entrar em contato comigo.

---

Agradeço seu empenho e colaboração.

Adriana Melillo

[drimelillo@gmail.com](mailto:drimelillo@gmail.com)

Nas questões do bloco abaixo, marque um X após cada afirmação, conforme o seu grau de concordância: 1 – Discordo totalmente da declaração, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente com a afirmação.

<b>Questões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A metodologia utilizada nos treinamentos contribui para o meu aprendizado					
2. Os treinamentos agregam conhecimento para a minha prática de trabalho					
3. O aplicativo WCD é um bom canal de aprendizado					
4. A TVFCA traz programação aderente ao meu dia a dia					
5. Cursos presenciais agregam mais conhecimento					
6. Eu conheço o <i>game of talents</i>					
7. Cursos com metodologia ativa e troca de experiências são melhores					
8. Os Facilitadores em cursos presenciais agregam valor ao aprendizado					
9. Cursos em <i>Virtual Academy</i> são os que geram maior número de informação					
10. Às vezes, abro um vídeo da TVFCA e deixo rodar sem prestar atenção					
11. Encontro limitações em responder os pós testes dos treinamentos. Tanto nos presenciais, quanto nos à distância.					
12. Ter acesso a um canal de TV, exclusivo, colabora com minha formação					
13. Escolher as datas para fazer os treinamentos ajudaria em meu planejamento					
14. Percebo, em minha formação, a integração de treinamentos presenciais e online					
15. Vejo no projeto <i>Latam Dealer Academy</i> um aprendizado alinhado aos objetivos da montadora					
16. Acompanho minhas notas no portal DPR					
17. Conheço o indicador IT e o acompanho					
18. Quando sou convidado para um treinamento em <i>Virtual Academy</i> , leio o material previamente me preparando para a aula					
19. Nos treinamentos construo ferramentas que me ajudam no dia a dia					

Marque a alternativa que responde: Você já concluiu seu percurso formativo?

( ) Sim ( ) Não.

Se não, o que falta?

---

---

Responda no espaço abaixo: Quais foram as contribuições dos treinamentos ministrados pelo *Latam Dealer Academy* para o seu desenvolvimento profissional?

---

---

Nesse último bloco, suas respostas me ajudarão a identificar os dados demográficos da pesquisa.

(...) Ensino Médio

(...) Superior incompleto

(...) Superior completo

(...) Pós-graduação

(...) outros

Especifique \_\_\_\_\_

Assinale a sua faixa etária

(...) 16 – 20

(...) 21 – 30

(...) 31 – 40

(...) 41 – 50

(...) acima de 50

(...) N/A

## Apêndice B - Roteiro de Entrevista

Olá, sou Adriana Melillo e faço parte da equipe de facilitadores dos treinamentos ministrados pelo ISVOR – FCA , estou concluindo o meu mestrado em Administração na Fundação Pedro Leopoldo em Minas Gerais, essa entrevista faz parte do minha dissertação de mestrado que tem como título: Programa FCA *Latam Dealer Academy* e o uso das ferramentas da educação 4.0. Essa pesquisa tem fins acadêmicos e não tem nenhum vínculo FCA.

Sua resposta será muito importante para a conclusão da minha pesquisa.

Se julgar importante pode gravar a sua resposta e me enviar por *WhatsApp*,

Você vai precisar de cerca de 20 minutos para as respostas.

Caso você tenha interesse em receber uma cópia dos resultados desta pesquisa, favor escrever o seu e-mail na linha abaixo ou entrar em contato comigo.

---

Agradeço sua colaboração

[drimelillo@gmail.com](mailto:drimelillo@gmail.com)

(31) 99953-6117

1 – Porque a FCA, em conjunto com o Isvor, teve a necessidade de planejar, desenvolver e implementar o *Latam Dealer Academy*?

2- Qual foi o critério de escolha dos profissionais que teriam percurso formativo?

3. – Como foi a escolha da metodologia?

4 - Existe um documento com um plano educacional? Se sim pode ser disponibilizado?

4. – Quais foram os passos de desenvolvimento dos treinamentos?
  5. – Foram feitas capacitações específicas com os conteudistas?
  6. – O desenvolvimento das cores e logos, seguiram algum critério?
- 7 – O resultado das avaliações dos primeiros treinamentos apontou para quais reflexões?