



Os diferenciais da aplicação da metodologia 6Ds na elaboração de soluções educacionais para a educação corporativa

Priscila dos Santos¹, Eduardo Domingues Pereira²; Celi Langhi³

Resumo: Este estudo aborda a elaboração de soluções educacionais por uma organização prestadora de serviços em educação corporativa com foco em uma situação específica de um cliente. Em empresas, é bastante comum a utilização de programas de treinamento para o atendimento às necessidades estabelecidas por suas próprias atividades ou ainda aquelas exigidas por requisitos legais. Esses programas costumam ser numerosos, além de abranger uma grande quantidade de profissionais, mas são de pequena duração e precisam de um esforço na elaboração de soluções educacionais que tragam benefícios e sejam relevantes para o resultado das organizações. A pesquisa realizada apresenta a elaboração de uma solução educacional com duas abordagens diferentes. A primeira é a elaboração de uma solução educacional que utiliza uma abordagem de desenvolvimento a partir dos objetivos de aprendizagem, e a segunda emprega uma abordagem baseada nas seis disciplinas, a partir de uma necessidade de negócio. O objetivo é verificar as diferenças entre os dois programas a partir da sua relevância e capacidade de gerar resultados para o negócio de uma organização. Foi constatado que a solução educacional que se serviu da abordagem das seis disciplinas produziu um programa de treinamento mais consistente com a necessidade de obtenção de resultados de negócio, além de produzir métricas capazes de avaliar a efetividade do programa de treinamento sob a perspectiva de negócio.

Palavras-chave: Educação corporativa; seis disciplinas; solução educacional.

Abstract: This study addresses the elaboration of educational solutions by an organization providing services in corporate education, with a focus on a specific situation of a client. In companies, the use of training programs to meet the needs established by their own activities, or even those required by legal requirements are quite common. These programs tend to be numerous, apart from opening a large number of professionals, more than a short duration and a precise effort in the elaboration of educational solutions that bring benefits and are relevant to the results of the organizations. These educational solutions are, generally, performed from the definition of two objectives and two sessions, and can be used other approaches to achieve two expected objectives. This research presents the elaboration of an educational solution with two different approaches. The first is the elaboration of an educational solution using a development approach based on two learning objectives, and the second is the use of an

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - priscila.santos@cpspos.sp.gov.br

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - eduardo.pereira@cpspos.sp.gov.br

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - celi.langhi@cpspos.sp.gov.br

approach based on six disciplines, based on a business need. The objective is to verify the differences between the two programs based on their relevance and ability to generate results for an organization's business. It was found that the educational solution elaborated using the approaches of the six disciplines produces a more consistent training program with the need to obtain business results, in addition to producing metrics capable of assessing the effectiveness of the training program from a business perspective

Keywords: Corporative education; Six Disciplines; Educational Solution.

1 Introdução

O contexto mundial favorece a competitividade das organizações, sendo que as mais competitivas são aquelas que investem no capital humano. Questões como conhecimento, habilidade e criatividade proporcionam que as organizações sejam inovadoras e, portanto, alinhadas ao cliente. O investimento no capital humano ainda proporciona que as organizações consigam reter talentos e conhecimento, formando novos profissionais a fim de manter o processo de sucessão harmonioso e preservar a cultura organizacional.

As necessidades de investimento no capital humano permeiam toda a organização. A norma ABNT ISO 9001, que determina requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade, estabelece a obrigatoriedade de identificação das necessidades de competência dos trabalhadores da organização e de outros envolvidos na gestão da qualidade, além de exigir a determinação de programas para atendimento a essas competências, como a realização de treinamentos, entre outras ações (ABNT, 2015). Isso demonstra que investir no capital humano é uma necessidade de atendimento ao próprio cliente e que, portanto, é essencial ao negócio.

O desenvolvimento desse capital humano requer processos de capacitação dos profissionais, o que geralmente ocorre por meio da área de educação corporativa dessas organizações. Esses processos de capacitação podem ser realizados de algumas formas, entre as quais com a elaboração de programas de treinamentos a partir de objetivos de aprendizagem. Essa é uma das abordagens mais comuns.

Quando se fala da elaboração de um programa de treinamento a partir dos objetivos de aprendizagem, a elaboração do conteúdo educacional é um assunto essencial e envolve a necessidade de produção de recursos, como materiais didáticos, aulas gravadas, exercícios etc. Nessa situação, a preocupação inicial é que o processo seja suficientemente capaz de produzir conteúdo relevante, adequado e que auxilie o discente a caminhar pela trilha de aprendizado, favorecendo o cumprimento dos objetivos de aprendizagem estabelecidos, os quais geraram a necessidade da realização do programa de treinamento (FILATRO; CAIRO, 2015).

Neste trabalho, a proposta é apresentar uma forma distinta de abordagem, em que não focaríamos, especificamente, os objetivos de aprendizagem e a produção de conteúdo educacional, mas sim a elaboração de uma solução educacional corporativa, alinhada às necessidades do negócio e que fosse capaz de considerar toda a jornada do profissional que participará do processo de capacitação. Embora o conteúdo educacional faça parte da solução

educacional, ele não é mais o todo, mas uma parte de um conjunto maior de ações educacionais.

Essa abordagem foi estabelecida por Wick e seus colaboradores (2011), que propuseram um modelo com princípios organizadores em seis pontos, chamados de “seis disciplinas”. A abordagem das seis disciplinas é específica para a construção de soluções educacionais e visa maximizar o desempenho da aprendizagem, trazendo resultados para o negócio da organização. Por essa razão, este trabalho tem como objetivo geral verificar as diferenças entre um programa de treinamento elaborado a partir de objetivos de aprendizagem e uma solução educacional elaborada por meio das seis disciplinas; dessa forma, será possível realizar uma discussão sobre a sua relevância e capacidade de gerar resultados para o negócio de uma organização.

2 Referencial teórico

As seis disciplinas propostas como princípios orientadores para a construção de soluções educacionais representam um processo, mas cada uma delas pode ser utilizada individualmente para melhorar os resultados na construção de conteúdos educacionais. Cada uma delas também apresenta um objetivo intrínseco e uma expectativa de melhoria de desempenho.

A Figura 1 apresenta uma visão geral das seis disciplinas que serão abordadas neste trabalho:

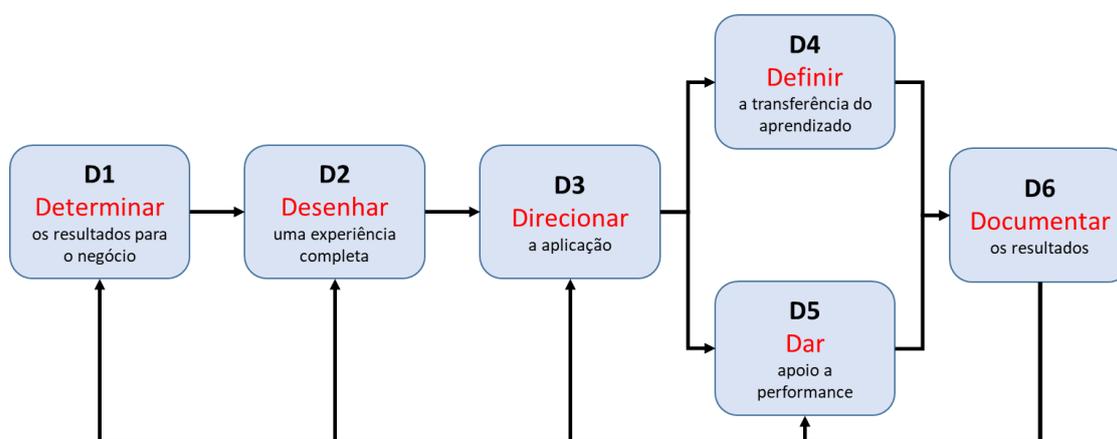


Figura 1: As 6 Ds. Fonte: adaptado de (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011)

2.1 Disciplina 1 – Determinar os resultados para o negócio

O capital humano, entendido como a fonte da vantagem competitiva na economia atual, baseia-se no crescimento constante do conhecimento, fazendo com que exista um contínuo investimento no desenvolvimento dos funcionários. Esse contínuo é essencial para que os funcionários permaneçam na empresa e estejam atualizados frente às mudanças constantes da sociedade contemporânea. Com investimentos no desenvolvimento dos funcionários, surge uma expectativa de certos resultados no negócio da empresa, como uma maior satisfação do cliente, retenção de talentos mais elevada e melhoria de eficiência e produtividade (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

Sob essa perspectiva, o início do projeto se relaciona justamente com o último nível do modelo de avaliação de James e Wendy Kirkpatrick. Tal modelo

apresenta quatro níveis de avaliação. O primeiro nível tem como objetivo medir a satisfação do aluno. Essa satisfação é a qualidade percebida pelo aluno no treinamento e envolve algumas questões, como didática, condições de sala, materiais disponibilizados, entre outros. O nível seguinte envolve questões de aprendizagem, como as habilidades e conhecimentos adquiridos pelo aluno. Já o terceiro nível percorre as mudanças comportamentais do trabalhador frente às atividades que realiza. Por fim, o quarto nível envolve justamente as questões de retorno para a empresa, em que os resultados finais do treinamento são avaliados em relação ao investimento realizado, ou seja, aqueles que trazem benefícios para o negócio (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2016).

O início de um desenvolvimento de uma solução educacional, partindo-se justamente pelos benefícios de negócio, em vez dos objetivos de aprendizagem, apresenta algumas vantagens na visão de Wick e seus colaboradores (2011), como a de fazer do aprendizado algo mais estratégico, além de aumentar a motivação dos adultos para aprender. Outras duas vantagens são o aumento da probabilidade de investimentos, uma vez que o retorno esperado para o negócio está melhor indicado, e o despertar de uma maior atenção para a responsabilidade entre gerentes das diversas áreas da organização e os gerentes de treinamento.

2.2 Disciplina 2 – Desenhar uma experiência completa

Oferecer um processo completo da solução educacional é o objeto da Disciplina 2, uma vez que existem diversos fatores que afetam os resultados das ações de treinamento. A ideia de processo completo inclui considerar no planejamento da solução educacional as situações que antecedem o treinamento, bem como aquelas que o sucedem. Desenhar uma solução que considere o antes e depois das ações de treinamento propriamente ditas significa assumir que a experiência do aluno não se restringe apenas entre o início e fim de um curso, pelo contrário: trata-se de um processo maior, por meio do qual se atinge a melhoria de seu desempenho e a geração dos resultados previstos (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

A Disciplina 2 é apresentada com quatro fases de aprendizado, sendo a fase 1 marcada pelas atividades de preparação, como leitura de materiais ou realização de atividades preliminares. Em termos de desenvolvimento da solução educacional, a fase 1 engloba a análise das necessidades de treinamento, a seleção dos alunos que participam do processo de aprendizagem, a realização do desenho do curso, a emissão de convites para participação ou convocação, ou ainda a realização de ações de *marketing* e comunicação, bem como a realização de avaliações prévias. A fase 2 refere-se ao aprendizado propriamente dito, em que será realizada a atividade de instrução do curso. As atividades de desenvolvimento nessa fase incluem a realização das instruções em aula, a realização de simulações, exercícios e outras técnicas. Já a fase 3 envolve a transferência do aprendizado para o trabalho realizado pelo aluno e tem como atividades de desenvolvimento o estabelecimento de metas, o planejamento de ações para aplicação no trabalho, o acompanhamento do aluno, a elaboração de relatórios de progresso, entre outras atividades. Enfim, a fase 4 compreende a realização de autoavaliações (ou avaliações 360º) e a celebração pelas realizações (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

2.3 Disciplina 3 – Direcionar a aplicação

O emprego de métodos instrucionais que proporcionem uma ponte entre a aprendizagem e a realização das ações é o objeto da Disciplina 3. Os métodos de aprendizagem devem utilizar os conceitos andragógicos, sendo estes relevantes e úteis, pois fornecem instruções e tempo adequados para a determinação de metas e para o planejamento da aplicação. Independentemente da metodologia utilizada para favorecer a aprendizagem do adulto, é importante que ela seja direcionada à resolução de algo prático, além de considerar sua experiência acumulada como recursos a serem explorados e utilizados (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011; KNOWLES, 2020).

O pressuposto nessa disciplina é que os métodos instrucionais devem ser capazes de ministrar o treinamento de maneira mais eficiente, considerando os resultados empresariais desejados e os comportamentos para que possam ser atingidos (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

2.4 Disciplina 4 – Definir a transferência do aprendizado

A transferência do aprendizado estabelecida na Disciplina 4 está relacionada à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e às habilidades ou atitudes desenvolvidas a partir dos conteúdos da solução educacional nas atividades laborais do trabalhador. Sendo assim, o seu objetivo é evitar o desperdício pela ausência de aplicação prática a partir dos programas de treinamento. Se a forma de trabalho não for melhorada de alguma maneira, o programa de treinamento não gerou valor algum, uma vez que esses programas criam valor somente quando os novos conhecimentos e competências, transmitidos por eles, são transferidos para a prática no trabalho do indivíduo e da empresa. Como se pode ver, a Disciplina 4 representa uma mudança de paradigma, uma vez que grande parte dos profissionais que atua em treinamento e desenvolvimento entende que a aplicação prática no trabalho é algo que não permeia seu rol de responsabilidades (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

2.5 Disciplina 5 – Dar apoio à *performance*

Partindo do princípio de que o processo de treinamento não está terminado até que o novo conhecimento e as habilidades sejam aplicados com sucesso, de modo que melhore o desempenho, entende-se que os alunos necessitam de apoio para a aplicação daquilo que foi oferecido na solução educacional. Dessa maneira, a Disciplina 5 aborda o apoio que deve ser dado pela alta liderança para que seja desenvolvida uma cultura na qual os gerentes tomem ciência da sua responsabilidade de dar apoio ao aprendizado.

De fato, a aplicação do aprendizado envolve um apoio contínuo da liderança para que se aumente a possibilidade de sucesso do aluno, bem como a aplicação do conhecimento no trabalho seja adequada (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

2.6 Disciplina 6 – Documentar os resultados

No processo de aprendizagem organizacional, a retenção de conhecimento é essencial. Essa retenção pode ser entendida como a construção

de uma memória organizacional e tem como objeto o armazenamento de informações com base na história organizacional; com isso, tais informações podem ser recuperadas, o que auxilia na tomada de decisões (FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

Com esse conceito, a Disciplina 6 estabelece a necessidade de documentar os resultados de uma forma que seja relevante e convincente, capaz de dar credibilidade para justificar investimentos posteriores e uma melhoria contínua nos resultados. Ter acesso ao histórico do projeto é essencial não apenas para corrigir o rumo, mas também para garantir que os resultados da aplicação da solução educacional agreguem valor à organização (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

3 Método

Uma vez que esse artigo tem como objetivo apresentar as 6Ds na elaboração de soluções educacionais corporativas e evidenciar seus diferenciais em relação ao método tradicional, optou-se pelo estudo narrativo de tópicos com abordagem qualitativa, obtidos a partir de entrevista, documentos e materiais pessoais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A estrutura do problema-solução desse estudo ficou assim: **contexto** (demanda de um cliente por uma solução educacional corporativa); **caracterizações** (a autora desse artigo é quem faz o relato); **ações** (passo a passo para a elaboração da solução educacional corporativa); **problema** (quais os diferenciais da metodologia 6Ds na elaboração de soluções educacionais corporativas) e **resolução** (os diferenciais do uso das 6Ds na elaboração de soluções educacionais corporativas) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

4 Resultados e discussão

Para ilustrar os diferenciais da metodologia 6Ds, foram criadas duas soluções educacionais a partir de uma demanda real de uma empresa. No primeiro exemplo, foi adotado um processo tradicional para a gestão do projeto e, no segundo, foi utilizada uma abordagem baseada nas seis disciplinas.

Quem realiza o relato, apresentando o passo a passo, é uma das autoras deste artigo, que atua há treze anos com desenho de solução educacional, sendo certificada pela “The 6Ds Company” e “AfferoLab”⁴ para desenhar experiências completas de aprendizado e de desenvolvimento com resultados mensuráveis e foco na estratégia do negócio.

4.1 Situação 1: elaboração de solução educacional utilizando a gestão de projetos

O nome atribuído para o curso foi **Gerenciamento de processos**, que tinha como objetivo atender a uma demanda específica de uma indústria de eletrodomésticos. Essa indústria criou uma rede de assistência técnica exclusiva credenciada e esperava que as unidades da rede tivessem autonomia com seus

⁴ Priscila dos Santos participou da certificação internacional 6Ds, aplicada pela AfferoLab e The 6Ds Company, e concluiu todas as etapas: preparatória, presencial e de transferência de aprendizado.

processos e soubessem fazer gestão do negócio e de pessoas, sem deixar de priorizar e promover a experiência positiva de seus clientes.

Partindo desse pressuposto, o curso foi elaborado com o foco no público de empresários que eram os proprietários das unidades de assistência técnica de eletrodomésticos. Considerando esses dados coletados com o cliente da solução educacional, foi proposto um plano de curso conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Plano de curso

Elemento	Descrição
Objetivo de aprendizagem	<i>Aplicar técnicas de gerenciamento de processos.</i>
Modalidade	<i>Ensino a distância, aulas síncronas.</i>
Carga horária	<i>14 horas.</i>
Conteúdo programático	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fluxograma;</i> • <i>Planejamento e estratégias;</i> • <i>Análise e implementação dos processos;</i> • <i>Redução de custos;</i> • <i>Controle e monitoramento de processos;</i> • <i>Acompanhamento de indicadores de melhoria dos processos redesenhados.</i>

Fonte: os autores

Para esse curso, foram estabelecidos, como estratégias de ensino e aprendizagem, a utilização de exposições dialogadas, problematizações, vivências, dinâmicas em grupo, jogos, simulações, filmes, exercícios individuais e em grupo.

A avaliação do curso foi uma autoavaliação pelo participante e uma avaliação do docente referente às atividades propostas.

Nesse exemplo, o foco está no objetivo de aprendizagem, ou seja, naquilo que o participante saberá fazer ao final do curso, o que pode atender a uma necessidade primordial do cliente.

4.2 Situação 2: elaboração de solução educacional utilizando a abordagem das seis disciplinas

Na segunda situação, utilizaram-se as mesmas necessidades do cliente declaradas na situação 1, entretanto foi planejado um programa com o título: **Inovando em gestão de pessoas e processos.**

Segundo Wick e seus colaboradores (2011), a maioria dos cursos corporativos prioriza objetivos de aprendizagem que traduzem o que os participantes serão capazes de realizar ao final do curso. Já a abordagem proposta pelas seis disciplinas propõe que os objetivos sejam de negócios, ou seja, aquilo que poderão realizar no seu ambiente de trabalho, o qual está diretamente relacionado ao desempenho e é abordado na **Disciplina 1 - determinar os resultados do negócio.**

Para conhecer quais objetivos de negócio precisam ser atendidos, os Wick e seus colaboradores (2011) propõem a **Roda de planejamento dos resultados**. Nessa “roda”, são sugeridas quatro perguntas que precisam ser investigadas junto ao cliente, cujas respostas contribuirão diretamente para a definição do programa. As perguntas e o resultado da investigação estão descritos no Quadro 2:

Quadro 2: Roda de planejamento dos resultados aplicada

Pergunta	Resultado
Quais as necessidades do negócio que precisam ser atendidas?	Uma indústria de eletrodomésticos criou uma rede de assistência técnica exclusiva. Seu objetivo, além de promover a experiência do cliente, é ter autonomia com seus processos e saber fazer gestão do negócio e de pessoas.
O que os participantes farão de modo diferente e melhor?	Gerir pessoas e processos (detalhamento especificado no objetivo de negócio).
Quem ou o que pode confirmar essas mudanças?	Pesquisa com clientes das assistências técnicas, avaliação de desempenho e avaliação 360°.
Quais são os critérios específicos de sucesso?	Apresentar, em até seis meses, percentuais positivos em relação à satisfação do cliente, <i>feedback</i> positivo da equipe quanto à objetividade dos processos e da gestão.

Fonte: os autores, a partir de WICK, POLLOCK e JEFFERSON (2011)

A partir dessas respostas, foram elaborados os seguintes **objetivos de negócio**, que serão priorizados nesse programa: **definir** a estratégia da assistência técnica no curto, médio e longo prazos; **mapear** todos processos da assistência técnica; **identificar** os conhecimentos críticos da assistência técnica; **criar** um plano de ação para melhoria dos atuais processos de assistência técnica; **dar feedback** de forma assertiva, contribuindo para o desenvolvimento da equipe.

Os objetivos são documentados e enviados ao cliente para validação e, em seguida, a solução educacional começa a ser elaborada.

O próximo passo da abordagem das seis disciplinas é a aplicação da **Disciplina 2 – Desenhar uma experiência completa**.

Wick e seus colaboradores (2011) elucidam que o escopo de responsabilidade da área de treinamento e desenvolvimento precisa ir além da entrega de programas, pois é necessário entregar resultados substituindo os desenhos instrucionais por desenhos de experiência, recomendando para isso um processo com quatro fases de aprendizado. Com essa orientação, as quatro fases para a solução educacional proposta estão descritas no Quadro 3:

Quadro 3: Aplicação das fases de aprendizado

Fase I - preparação	Fase II - aprendizado	Fase III - transferência	Fase IV - realização
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com gestores; • Análise de necessidades; • Seleção; • Plano de avaliação; • Desenho do curso (com sala de aula invertida); • Convite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Simulações; • Exercícios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas; • Planejamento de ações; • Acompanhamento; • Discussão com o gestor; • Colaboração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaliação; • Avaliação 360°; • Avaliação de desempenho; • Reconhecimento/recompensa.

Fonte: Os autores, a partir de Wick, Pollock e Jefferson (2011)

Avançando para Disciplina 3 – **Direcionar a aplicação**, Wick e seus colaboradores (2011) reforçam a importância de o programa contribuir para que os participantes saibam **como** e **quando** usar o que aprenderam. Basicamente, essa disciplina propõe que seja reduzida a distância entre o aprendizado e a aplicação no trabalho, estabelecendo pontes para que os participantes apliquem o que aprenderam, melhorem seu desempenho e obtenham resultados. A partir da Roda de planejamento, foram estabelecidas as aplicações, conforme o Quadro 4:

Quadro 4: Aplicações a partir da roda de planejamento

Quais as necessidades do negócio que precisam ser atendidas?	Uma indústria de eletrodomésticos criou uma rede de assistência técnica exclusiva. Seu objetivo, além de promover a experiência do cliente, é que ela tenha autonomia com seus processos e saiba fazer a gestão do negócio e de pessoas.
O que os participantes farão de modo diferente e melhor?	Gerir pessoas e processos.

Fonte: Os autores, a partir de Wick, Pollock e Jefferson (2011)

A partir da aplicação, é estabelecida a cadeia de valor com seus três principais elos. O Quadro 5 apresenta essa cadeia para o caso em estudo:

Quadro 5: Cadeia de valor

Resultados desejados	Competências e comportamentos necessários	Modalidades de treinamento
Gerir pessoas e processos	Definir a estratégia da assistência técnica no curto, médio e longo prazos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de aula invertida; • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Simulações.
	Mapear todos processos da assistência técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Exercícios.
	Identificar os conhecimentos críticos da assistência técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de aula invertida • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Exercícios.
	Criar um plano de ação para melhoria dos atuais processos de assistência técnica.	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Simulações.
	Dar <i>feedback</i> de forma assertiva, contribuindo para o desenvolvimento da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções em sala <i>on-line</i>; • Discussões; • Simulações.

Fonte: Os autores a partir de Wick, Pollock e Jefferson (2011)

Wick e os seus colaboradores (2011) são enfáticos ao afirmarem que os programas de aprendizagem e desenvolvimento criam valor quando os novos conhecimentos e competências são transferidos para fora do ambiente de aprendizagem, sendo colocados em prática no trabalho do indivíduo e da empresa. Esse conceito é abordado pela Disciplina 4 – **Definir a transferência do aprendizado**. Segundo esses autores, são três os fatores que contribuem para a transferência do aprendizado: **capacidade de aplicação** (conteúdo atual e válido; abordagem prática e aplicável; situações de trabalho que apresentam oportunidades de aplicação); **motivação para uso** (predisposição para aprender e mudar; crença de que o uso melhora o desempenho; crença de que o alto desempenho será reconhecido/recompensado; valor do reconhecimento/recompensa); e **ambiente de trabalho** (gestor incentiva o uso, dá *feedback* e faz *coaching*; colegas abertos às mudanças; existência do reconhecimento/recompensa para ações que favoreçam as mudanças).

Para essa solução educacional corporativa, foram estabelecidas duas iniciativas como apoio à transferência do aprendizado, sendo a primeira iniciativa a **aprendizagem colaborativa**, na qual os participantes do programa serão convidados a fazer parte de uma comunidade de aprendizagem, cujo objetivo é permitir que as reflexões e situações de cada assistência técnica sejam compartilhadas e aplicadas no dia a dia, e a segunda iniciativa, o **ciclo de coaching**, no qual os participantes conseguirão escolher um dos instrutores do programa ou um dos empresários (proprietários das unidades de assistência técnica) para solicitar *feedback*, o que será realizado através de um sistema

informatizado com possível agendamento para uma sessão *on-line*, se assim desejarem.

A primeira iniciativa não tem prazo para terminar, pois espera-se que ela seja uma ação que fomente o envolvimento dos colaboradores das assistências técnicas. Já a segunda iniciativa envolverá os instrutores do programa apenas nos primeiros seis meses, pois a ideia é de que a equipe seja autônoma nesse processo e crie uma rede de relacionamento com todos os proprietários das assistências técnicas.

Com essa abordagem, busca-se elaborar programas de aprendizagem e desenvolvimento que tenham uma abordagem que envolva sistemas, pessoas e processos para criar um ambiente favorável à transferência, além de vencer a inércia e melhorar o desempenho.

Após a efetivação da Disciplina 4, é necessário aplicar a Disciplina 5 - **dar apoio à performance**, que implica, essencialmente, em estender o período de aprendizagem, acelerando a transferência para alcançar a melhoria na *performance* (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011). De maneira geral, os programas altamente eficazes oferecem muitos recursos, o que nos leva a estabelecer pontos para o caso estudado.

Para essa solução educacional corporativa, foram propostos o uso de redes sociais para facilitar a aprendizagem colaborativa, de maneira a envolver gestores e instrutores em todo o processo por meio de ações de *coaching*, *feedback*, reconhecimento e recompensa pelas iniciativas inovadoras que surgem a partir de práticas novas e compartilhadas.

Finalizando a abordagem, deve-se **documentar os resultados**, como estabelecido na Disciplina 6, na qual Wick e seus colaboradores (2011) orientam sobre a necessidade e a importância de documentar os resultados de forma convincente, justificando o investimento contínuo e apoiando o permanente aprimoramento. Dessa maneira, as ações podem ser categorizadas como: **relevante** (frente às metas do curso/resultados desejados para o cliente); **crível** (inteligível, sensata, justa, rigorosa, de fonte confiável); **convicente** (memorável, impactante, concisa); **eficiente** (cumpre os três primeiros critérios, faz bom uso de tempo e de recursos).

Wick e seus colaboradores (2011) reforçam ainda que, nessa disciplina, é importante rever a **Roda de planejamento** e, se necessário, ajustá-la.

Dentre as possíveis métricas a serem utilizadas, as melhores são aquelas que o cliente considera relevantes e confiáveis. A seguir, são apresentadas as que foram escolhidas para a nossa solução educacional: **opiniões**: satisfação do cliente da rede de autorizadas e **observações**: autoavaliação, avaliação 360° e avaliação de desempenho.

Um ponto importante na implantação da Disciplina 6 é estabelecer resultados que interessam para o negócio, não confundindo isso com as métricas de gestão de aprendizagem (WICK; POLLOCK; JEFFERSON, 2011).

5 Considerações finais

Os clientes de organizações que atuam em educação corporativa apresentam demandas que podem ser muito distintas. Alguns desses clientes querem, de fato, resolver um problema organizacional e, para isso, programas com objetivos de negócio têm um potencial maior de ser uma solução mais assertiva.

Embora pareça não existir um único caminho correto para abordar a educação corporativa, este estudo demonstra que, quando investigamos com mais profundidade a necessidade do negócio de uma organização, é possível produzir um programa para capacitação mais orientado à obtenção de resultados concretos. Isso faz com que a realização de treinamentos deixe de ser vista somente como uma atividade que gera custo e passe a ser algo que pode, efetivamente, melhorar a satisfação do cliente das organizações e os seus resultados financeiros.

Esses resultados, voltados ao negócio, podem ser obtidos em maior ou menor grau com a utilização da abordagem completa ou parcial das seis disciplinas. É possível notar, por exemplo, que o uso da Disciplina 1 já criaria uma necessidade de se olhar para os resultados do negócio do cliente, tendo potencial de gerar um programa de treinamento melhor. A possibilidade de utilização parcial dessa disciplina ainda permite que as organizações se familiarizem com a metodologia, podendo implantar cada disciplina por vez, conforme o aumento de sua maturidade no desenvolvimento de soluções educacionais.

Por outro lado, outra questão a ser considerada na utilização das seis disciplinas é a sua aplicação limitada em cursos oferecidos em formato aberto, isto é, aqueles divulgados ao público e cuja turma seja heterogênea. Nessa situação, os negócios das empresas dos alunos podem ser completamente diferentes, inviabilizando o uso da abordagem das seis disciplinas e fazendo com que a abordagem por objetivos de aprendizagem seja a mais adequada.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

BARBOSA, Ellen Francine; BORGES, Vanessa Araujo; MALDONADO, José Carlos. “Introdução à Modelagem de Conteúdos Educacionais”. In: **Jornada de Atualização em Informática na Educação**, v. 1, n. 1, p. 82-120, 2013. ISSN 23167734. Disponível em: <<http://br-ie.org/pub/index.php/pie/article/view/2343>>. Acesso em: 21/ ago/ 2021.

FILATRO, A.; CAIRO, S. **Produção de conteúdos educacionais**. São Paulo: Saraiva, 2015.

FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR, M. M. O. “Aprendizagem e gestão do conhecimento”. In: FLEURY, M. T (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2020.

KIRKPATRICK, James D.; KIRKPATRICK, Wendy K. **Four Levels of Training Evaluation**. Alexandria: ATD Press, 2016.

KNOWLES, M. S. **Adult Learning**: The definitive classic in adult education and human resource development. New York: Routledge, 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVEIRA, A. F. de A. “Efetividade em treinamentos corporativos: fatores determinantes para o sucesso das universidades corporativas e manutenção de investimentos em

treinamentos”. In: **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 2, n. 6, p. e26393, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v2i6.393. Disponível em: <<http://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/393>>. Acesso em: 21 ago. de 2021.

WICK, C. W.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. **6Ds**: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora, 2011.