

## Educação corporativa: A influência de incentivos na adesão das trilhas de aprendizagem

*Corporate education: The influence of incentives on adherence to learning paths*

*Educación corporativa: La influencia de los incentivos en la adherencia a las rutas de aprendizaje*

Izabella Adalgiza da Silva Leite<sup>1</sup>  
izabellaadalgiza@gmail.com

Claudia A. de Andrade Gerotto<sup>1</sup>  
claudiaauxiliadora@hotmail.com

Sabrina Vitorino de Oliveira<sup>1</sup>  
sabrnavitorino@gmail.com

Esther Galdino Torres<sup>1</sup>  
esthergaldinotorres@gmail.com

Ana Cardoso de Souza<sup>1</sup>  
nanasouza603@gmail.com

**Apresentado em:**  
05 dezembro, 2023

**Evento:**  
6º EnGeTec

**Local do evento:**  
Fatec Zona Leste

**Publicado em:**  
28 março, 2024

**Palavras-chave:**  
Educação Corporativa.  
Incentivos.  
Adesão.  
Trilhas de Aprendizagem.

**KeyWords:**  
Corporate Education.  
Incentives.  
Participation.  
Learning Paths.

**Palabras clave:**  
Educación Corporativa.  
Incentivos.  
Adhesión.  
Rutas de Aprendizaje.

**Citação:**  
Leite, I. A. S.; Gerotto, C. A. A.; Oliveira, S. V.; Torres, E. G.; Souza, A. C. (2024). Educação corporativa: a influência de incentivos na adesão das trilhas de aprendizagem. In: EnGeTec em Revista, v. 1, n. 2, 17-28.



### Resumo:

A educação corporativa é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso das organizações e as trilhas de aprendizagem online oferecem flexibilidade e personalização no treinamento. O objetivo deste estudo é investigar como a presença de incentivos influencia a adesão dos colaboradores às trilhas de aprendizagem online oferecidas pela educação corporativa nas empresas. À medida que as empresas buscam uma vantagem competitiva por meio do conhecimento, a presença de incentivos se torna crucial para motivar os funcionários a se envolverem ativamente nas oportunidades de aprendizado online, contribuindo assim para o sucesso organizacional. A pesquisa busca responder à seguinte pergunta: "Como a presença de incentivos impacta na participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem online nas organizações?". Para realizar essa pesquisa foi utilizado método de investigação qualitativa do tipo básico, entrevista semiestruturadas com análise categóricas. Por meio das análises foi possível concluir qual a importância dos incentivos para adesão nas trilhas de aprendizagem.

### Abstract:

Corporate education is essential for employee development and organizational success. Online learning paths offer flexibility and customization in training. The objective of this study is to investigate how the presence of incentives influences employees' participation in online learning paths offered by corporate education in companies. As businesses seek a competitive advantage through knowledge, the presence of incentives becomes crucial in motivating employees to actively engage in online learning opportunities, contributing to organizational success. The research aims to answer the following question: "How does the presence of incentives impact employees' participation in online learning paths within organizations?" To conduct this research, a basic qualitative research method was employed, involving semi-structured interviews with categorical analysis. The analysis allowed for concluding the importance of incentives for participation in learning paths.

### Resumen:

La educación corporativa es esencial para el desarrollo de los empleados y el éxito de las organizaciones, y las rutas de aprendizaje en línea ofrecen flexibilidad y personalización en la capacitación. El objetivo de este estudio es investigar cómo la presencia de incentivos influye en la adherencia de los empleados a las rutas de aprendizaje en línea que ofrece la educación corporativa en las empresas. A medida que las empresas buscan una ventaja competitiva a través del conocimiento, la presencia de incentivos se vuelve crucial para motivar a los empleados a participar activamente en oportunidades de aprendizaje en línea, contribuyendo así al éxito de la organización. La investigación busca responder a la siguiente pregunta: "¿Cómo impacta la presencia de incentivos en la participación de los empleados en las rutas de aprendizaje en línea en las organizaciones?" Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un método de investigación cualitativa de tipo básico, entrevistas semiestruturadas con análisis categórico. A través de los análisis, se pudo concluir la importancia de los incentivos para la adhesión a las rutas de aprendizaje.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

## 1. INTRODUÇÃO

A definição de Organização de Aprendizagem foi elaborada de forma dedutiva e representa, de acordo com Villardi e Leitão (2000), um avanço notável no campo de estudos sobre a aprendizagem nas organizações. Este conceito, formulado na década de 80 por Peter Senge (2000), enfatiza a importância da prática constante de cinco disciplinas entre seus empregados, sendo elas: maestria pessoal, modelos mentais, aprendizagem em grupo, visão compartilhada e pensamento sistêmico. Segundo o autor, através da adoção dessas disciplinas a organização é capacitada a reavaliar suas atividades, aprimorar sua técnica de produzir compreensão sobre o trabalho realizado, e induzir positivamente a forma como as pessoas pensam e agem, resultando na geração de novos conhecimentos e insights.

Sob uma perspectiva organizacional, é evidente que as competências essenciais de uma empresa, são compreendidas como uma fusão de tecnologias, aprendizado conjunto e habilidade coletiva de compartilhar, visando a execução das estratégias de negócio (PRAHALAD, 1999).

O aumento das iniciativas de educação corporativa por parte das organizações contemporâneas reflete a compreensão generalizada de que o capital intelectual de seus colaboradores é um fator determinante para o sucesso empresarial. Nesse contexto, considerando a necessidade das empresas projetarem e garantirem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, tendo em vista que o conhecimento é uma das formas de alcançar esta vantagem (PRAHALAD, 1999), o aprimoramento das competências e habilidades dos funcionários tornou-se decisivo, conduzindo à implementação de diversas estratégias, como trilhas de aprendizagem, parcerias com escolas técnicas e faculdades e, em alguns casos, a criação de universidade corporativa.

Este artigo tem como objetivo verificar se a presença de incentivos contribui para a participação dos colaboradores nas trilhas de aprendizagem, o que leva a questionarmos como a presença de incentivos influencia na adesão da participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem online oferecidas pela educação corporativa nas empresas?

O entendimento dessa dinâmica é essencial para as organizações que buscam otimizar seus investimentos em educação corporativa, promovendo o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AMBIENTE VIRTUAL

O conceito de Educação Corporativa vem sendo cada vez mais abordado nas organizações, tanto no panorama nacional como internacional, e sinaliza a aplicação estratégica e persistente no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio (GDIKIAN; SILVA, 2002).

De acordo com os autores, atualmente, as organizações estão sendo reformuladas com estruturas organizacionais simplificadas, e menos hierárquicas. Esse novo paradigma, em conjunto com os avanços tecnológicos, está causando uma redução nas oportunidades de emprego e uma transformação significativa nos requisitos do perfil profissional.

Segundo Barley (2002), as esferas de treinamento e desenvolvimento estavam com descredibilidade e começaram a utilizar os modelos da administração para remodelar sua forma de atuação. Elas estavam desconsiderando informações essenciais de boas práticas de negócio, como estratégia e valor.

Neste cenário as organizações batalham pelo repertório para reduzir a obsolescência do conhecimento e para alinhar as trilhas de aprendizagem à estratégia organizacional (GDIKIAN; SILVA, 2002). Castro e Eboli (2013) afirmam que a alteração de uma plataforma de treinamento para um sistema de educação corporativa acontece quando se considera a gestão de competência ao invés do sistema de T&D.

Neste contexto, da era do conhecimento, torna-se essencial as organizações se adaptarem ao processo de Educação Corporativa de forma proativa, estratégica e constante. Contrariamente do que muitos ainda pensam, não se refere apenas a um rótulo novo, mas sim algo que deve ser intrínseco na missão das organizações que querem permanecer competitivas (GDIKIAN; SILVA, 2002). Salienta-se que a educação corporativa está tendo um aumento exponencial para concentrar-se nas necessidades “*lifelong learning*” e segundo Meister (1999) garantir a vantagem competitiva, estimulando a busca constante pelo conhecimento e o alcance de um desempenho excepcional tanto por parte dos colaboradores quanto, por consequência, das empresas.

A educação corporativa está desafiando o paradigma tradicional da educação, em virtude ao avanço tecnológico, com isso as organizações têm a oportunidade de colocar o aprendizado diretamente nas mãos dos colaboradores. De acordo com Meister (1999), o treinamento on-line, é a chave para atualizar o conhecimento em conjunto com a velocidade exigida pelos tempos atuais.

Por um lado, a economia da informação transforma o conhecimento e o capital intelectual dos colaboradores nos principais ativos da empresa. Por outro aspecto, a internet torna possível disseminar informações e treinar pessoas numa velocidade jamais imaginada.

O treinamento online e a gestão do conhecimento têm que estar interligados, para que ele seja uma ferramenta eficaz na disseminação do conhecimento e no desenvolvimento de pessoas, alinhado com os objetivos da empresa (GDIKIAN; SILVA, 2002).

## **2.2. MOTIVAÇÃO RELACIONADA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A motivação é entendida como um fator impulsionador que nos leva a realizar um esforço específico, com o objetivo de concretizar uma determinada tarefa (BACCA; BALDIRIS; FABREGAT *et al.*, 2018). No âmbito educacional, a motivação se caracteriza na disposição para a aprendizagem (MARTIN; GINNS; PAPWOTYH, 2017). Segundo Rodriguez (2017), o sucesso no processo de aprendizagem está relacionado ao nível de motivação e comprometimento do público-alvo, influenciando de maneira direta o interesse e resultando em um melhor desempenho.

Conforme destacado por Lopes (1980), nas organizações humanas, a motivação desempenha um papel crucial, uma vez que está relacionada com a personalidade do indivíduo e ao seu crescimento nos níveis mental, emocional, profissional e social. Essa motivação impulsiona as pessoas a superarem desafios e persistirem na busca de seus objetivos. No contexto de qualquer empreendimento coletivo humano, é fundamental cultivar e promover essa motivação para alcançar o sucesso (BONAFIN; BRANDALISE, 2016).

A motivação e o engajamento dos colaboradores desempenham um papel importante nas trilhas de aprendizagem. O estímulo relacionado a aprendizagem é reconhecido como indicador permanente de desempenho positivo (KLEIN, 2006). É evidente a diferença do impacto da motivação intrínseca e extrínseca nos processos educacionais e seus resultados. Colaboradores motivados intrinsecamente demonstram interesses verdadeiros e encontram recompensas no próprio processo de aprendizado,

enquanto aqueles que são motivados extrinsecamente esperam algum retorno externo (RYAN; DECI, 2000).

As organizações têm missões e valores distintos, mas são semelhantes em suas práticas de gestão e administração quando se refere às pessoas que fazem parte da empresa, pois elas devem colaborar e se unir em torno de um propósito coletivo. No entanto, as empresas enfrentam o desafio comum de alinhar os objetivos institucionais com a necessidade de proporcionar flexibilidade e liberdade individual.

Atualmente, as empresas enfrentam um desafio significativo para manter a produtividade, atingir a eficiência máxima e garantir a satisfação dos colaboradores, apoiando a necessidade de flexibilidade (BONAFIN; BRANDALISE, 2016).

O comportamento dos funcionários é influenciado por diversos fatores, abrangendo desde suas relações pessoais fora do ambiente de trabalho até as condições no âmbito laboral. O domínio dinâmico representa o espaço de vida que engloba o indivíduo e seu ambiente psicológico. Conforme destacado por Lopes (1980), a tarefa de influenciar positivamente a motivação é uma missão praticamente diária, uma vez que ela varia de pessoa para pessoa e pode variar no mesmo indivíduo em diferentes situações.

O incentivo financeiro não deve ser considerado o mais importante e o único fator da motivação do trabalho. De acordo com Lopes (1980) na esfera da gestão de recursos humanos, observa-se um aumento significativo na relevância do planejamento, implementação, monitoramento e avaliação contínua de sistemas de remuneração que considerem todas as variáveis pertinentes. Isso visa capacitar a organização a recrutar e manter uma equipe competente e continuamente motivada.

### **2.3. INCENTIVOS ORGANIZACIONAIS**

Atualmente as organizações oferecem diversos programas de benefícios, tendo como principal a recompensa financeira como uma estratégia para incentivar e motivar seus colaboradores. No entanto, uma empresa pode reter seus funcionários comprometidos e motivados por meio de abordagens não monetárias, como as práticas de políticas de promoção interna. Outro incentivo não financeiro apreciável é a valorização da qualidade do trabalho, em acordo com a teoria de que os colaboradores se sentem desmotivados quando percebem que estão contribuindo para a produção de produtos ou serviços de qualidade inferior (CERTO, 2003).

De acordo com Bonafin e Brandalise (2006), o incentivo, seja de natureza material ou emocional, é colocado em prática nas empresas como estratégia para obter um maior comprometimento e engajamento por parte dos seus colaboradores, maior desenvolvimento em suas atividades e conseqüentemente, um desempenho mais eficaz na busca dos objetivos da empresa. É essencial que os gestores tenham conhecimento sobre os mecanismos que influenciam na motivação e no estímulo individuais, com o objetivo de implementar políticas de incentivo que impacta significativamente os seus colaboradores.

Segundo Birch (1970), as pessoas sentem-se motivadas para alcançar suas metas quando almejam que a qualidade de seu desempenho seja mensurada, com isso o papel do incentivo torna-se fundamental no direcionamento a metas específicas, sendo o fator determinante na realização da ação ou não. Além disso, o autor também enfatiza que um conjunto de estímulos atua de forma simultânea e constante sobre o indivíduo, visando as diferentes dimensões dos sistemas de incentivo. Para que uma organização mantenha sua operação contínua e alcance seus objetivos de atuação, é fundamental que avalie constantemente seu desempenho, considerando a qualidade de sua integração na sociedade ou economia à qual está inserida.

A qualidade nas organizações é um elemento indispensável para orientar os processos e resultados empresariais. Uma vez que as pessoas possuem diversas necessidades, o que funciona como um estímulo para uma pessoa pode não ter o mesmo efeito em outra. Assim, conforme a orientação de Robbins e Coulter (1998), as organizações são aconselhadas a utilizar o conhecimento das diferenças individuais entre os funcionários para personalizar os incentivos. Algumas das recompensas mais comuns que as empresas podem utilizar como incentivo incluem aumento de salário, promoções, autonomia e a oportunidade de contribuir para metas específicas e decisões dentro da organização.

Segundo Gil (1993), a escolha dos incentivos depende de vários fatores, como a cultura organizacional, as expectativas dos profissionais, a tecnologia adotada, as práticas voltadas para a qualidade, os objetivos a serem alcançados, o ambiente empresarial e o setor econômico. O tipo de recompensa está relacionado com a área de atuação do centro de responsabilidade e com a cultura predominante na organização. Essas recompensas podem incluir viagens de estudo, certificados, pagamento de cursos, bolsas de estudo, prêmios em dinheiro, distribuição gratuita de produtos da empresa, fornecimento de cestas básicas, cursos para familiares e modificações no ambiente de trabalho.

Para implementar esses incentivos, é necessário definir metas claras a serem alcançadas, bem como os critérios para avaliar a qualidade dos incentivos e prêmios distribuídos. Também é importante determinar quando, em que valores e sob quais diretrizes eles serão concedidos, além de criar estímulos e expectativas em relação ao programa de incentivos, levando em consideração características individuais e mudanças comportamentais.

Além disso, a organização não deve se limitar apenas aos incentivos, mas também deve adotar critérios de qualidade. Isso implica em melhorar o ambiente de trabalho, promover o desenvolvimento profissional, garantir a continuidade operacional da empresa, fortalecer a competitividade, aprimorar o atendimento aos clientes, elevar os padrões éticos e morais empresariais e promover o bem-estar dos profissionais (BONAFIN; BRANDALISE, 2016).

## **2.4. TRILHAS DE APRENDIZAGEM: DESAFIOS E BARREIRAS NA ADESÃO**

As trilhas de aprendizagem representam abordagens flexíveis e alternativas para impulsionar o crescimento tanto pessoal quanto profissional (FREITAS, 2002). Em contrapartida com programas de treinamento rigidamente definidos, o conceito de trilhas visa harmonizar os interesses da organização com as ambições de seus colaboradores, concedendo-lhes um grau significativo de autonomia.

No âmbito da educação corporativa, as organizações públicas tradicionalmente têm implementado iniciativas educacionais de forma estruturada, oferecendo cursos tanto presenciais quanto online, sem estabelecer uma conexão adequada entre o desenvolvimento profissional individual e a realização dos objetivos estratégicos da empresa (FURTADO, 2020).

As trilhas de aprendizagem surgem como uma alternativa ao modelo tradicional. De acordo com Freitas (2002), cada pessoa constrói sua própria trilha de aprendizagem com base em suas preferências, necessidades, ponto de partida e metas de desenvolvimento. Isso implica integrar seu plano de carreira às expectativas da organização, considerando o desempenho desejado, aspirações pessoais, competências já adquiridas e aquelas que podem ser desenvolvidas.

Conforme Tafner, Tomelin e Müller (2012), as trilhas de aprendizagem representam percursos virtuais destinados a impulsionar o desenvolvimento intelectual e a aprimorar competências. No contexto do desenvolvimento de ferramentas educacionais relacionadas aos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), as trilhas de aprendizagem são abordadas de duas perspectivas distintas: pelo professor, com

a sua sequência de conteúdos e atividades disponibilizada no ambiente virtual e a do aluno, percorrida durante sua interação com os recursos oferecidos nas plataformas.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para fornecer ao leitor um contexto sobre o tema, realizamos uma revisão bibliográfica, a qual incluiu a análise de pesquisas disponíveis, como artigos em sites e revistas acadêmicas, a fim de estabelecer uma base bibliográfica (SEVERINO, 2007).

Utilizamos uma abordagem qualitativa, conforme proposto por Godoi e Balsini (2006). Foi realizada uma coleta de dados por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados com gravações e mediante a autorização dos participantes, juntamente com a garantia da confiabilidade e da proteção dos dados obtidos, transcrições literais foram produzidas. As informações foram posteriormente tratadas utilizando a abordagem de análise categórica. A seleção dos participantes foi feita por meio de amostragem intencional e o tamanho da amostra foi determinado com base no critério de saturação teórica.

**Tabela 1 – Lista de participantes**

| Participantes | Gênero    | Idade (anos) | Escolaridade  | Cargo                         | Segmento da Empresa   | Tempo na Função  | Porte  |
|---------------|-----------|--------------|---------------|-------------------------------|-----------------------|------------------|--------|
| 01            | Feminino  | 26           | Técnico       | Auxiliar de análises clínicas | Hospitalar            | 1 ano e 7 meses  | Grande |
| 02            | Feminino  | 28           | Pós-graduação | Analista Pleno de CRM         | Tecnologia            | 2 anos           | Grande |
| 03            | Feminino  | 27           | Superior      | Analista Financeira           | Bem-estar corporativo | 1 ano            | Grande |
| 04            | Masculino | 30           | Superior      | Gerente de Projetos           | Tecnologia            | 5 anos e 6 meses | Grande |
| 05            | Feminino  | 28           | Superior      | Analista de engenharia de TI  | Financeiro            | 2 anos           | Grande |
| 06            | Feminino  | 39           | Superior      | Analista de sistemas          | Financeiro            | 4 anos           | Grande |
| 07            | Feminino  | 39           | Superior      | Analista de engenharia de TI  | Financeiro            | 3 anos           | Grande |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023.

A abordagem de análise de dados adotada baseia-se em categorização, conforme definido por Flores (1994). O processo de categorização envolve a subdivisão do conteúdo em unidades, ou seja, fragmentos que compartilham ideias semelhantes. Durante a codificação e categorização, cada fragmento distinto é atribuído a um código específico correspondente à classe de elementos que o representa. Após a codificação dos dados, ocorre uma análise do conteúdo de cada categoria, que pode envolver a fusão de categorias relacionadas ou a subdivisão de categorias amplas. Além disso, é essencial estabelecer conexões entre as categorias com base em afinidades temáticas, identificar meta-categorias e desenvolver um sistema de categorização (Flores, 1994).

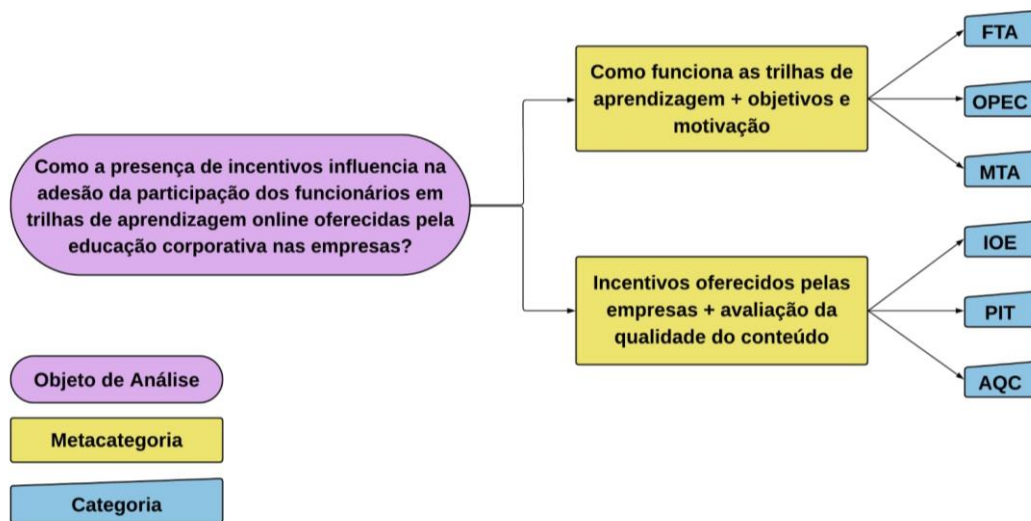
### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise das sete transcrições consequente das entrevistas com os participantes, foram apontadas seis categorias, conforme a descrição na Tabela 2.

**Tabela 2 – Lista de categorias**

| Metacategorias  | Categorias  |
|---|---|
| Funcionamento das trilhas de aprendizagem                                   | <b>FTA</b> - Inclui alusões de como funciona a trilha de aprendizagem na empresa na qual o entrevistado trabalha.   |
| Objetivos da participação na educação corporativa                           | <b>OPEC</b> - Inclui alusões dos objetivos dos entrevistados ao participar das trilhas de aprendizagem promovida por meio da educação corporativa.          |
| Motivação relacionada a trilha de aprendizagem                              | <b>MTA</b> - Inclui alusões referentes a motivação relacionada a participação nas trilhas de aprendizagem.  |
| Incentivos oferecidos pelas empresas  | <b>IOE</b> - Inclui alusões referentes aos incentivos oferecidos nas organizações nas quais os entrevistados trabalham.                                     |
| Presença de incentivos relacionados as trilhas de aprendizagem nas empresas | <b>PIT</b> - Inclui alusões opinião dos entrevistados referente a presença de incentivos relacionados as trilhas de aprendizagem oferecidos pelas empresas. |
| Avaliação da qualidade dos conteúdos oferecidos                             | <b>AQC</b> - Inclui alusões avaliação dos entrevistados referente a qualidade do conteúdo das trilhas de aprendizagem                                       |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023



**Figura 1 – Sistema de categorização**  
 Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023.

As categorias foram ligadas com base em sua temática, diferenciando-se em meta-categorias, de acordo com a figura 1. Salienta-se que é possível identificar as considerações dos profissionais entrevistados ao se deparar com a questão da presença de incentivos na adesão da participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem online oferecidas pela educação corporativa nas empresas.

**Tabela 3 – Metacategoria “Como funciona as trilhas de aprendizagem + objetivos e motivação”**

| <b>Código</b> | <b>Definição da categoria</b>  | <b>Respostas</b>  |
|---------------|--|---|
| <b>FTA</b>    | Explicação de como funciona a trilha de aprendizagem na empresa na qual o entrevistado trabalha. | <p><b>R1:</b> É um portal chamado Universidade Y que a gente entra e tem todos os cursos que a gente tem que fazer relacionado a área. Eles têm certificado, aulas gravadas e uma prova final.</p> <p><b>R2:</b> [...] A empresa tem convênio com o LinkedIn Learn e com o Udemy, e aí a gente tem acesso aos cursos, e a gente pode fazer os cursos que a gente quiser. A gente tem uma trilha de aprendizagem chamada Cura, dentro do nosso sistema, e aí dentro do Cura tem vários, tem os cursos, além dos cursos do Udemy e do LinkedIn, tem vários artigos científicos. [...] o Cura, ele fica todos os cursos, tanto de PowerPoint que a gente aprende, com a própria equipe, quanto de Excel. Fica tudo dentro do Cura. Quando a gente dá um treinamento sobre o sistema também vai para dentro do Cura. Então o Cura é meio que o sistema que liga todos os cursos lá dentro.</p> <p><b>R6:</b> [...] Atualmente dentro do Banco X a gente tem uma plataforma que chama IOX. Essa plataforma tem diversas trilhas de aprendizagem e cada trilha compõe uma quantidade de custos relacionado a cada especialização. Então, são várias trilhas nas quais a gente pode aprender vários assuntos diversos.</p> |
| <b>MTA</b>    | Inclui alusões referentes a motivação relacionada a participação nas trilhas de aprendizagem.    | <p><b>R1:</b> Saber das novidades da minha área e ter um diferencial no meu currículo já que os cursos têm certificados.</p> <p><b>R2:</b> O que me motiva a participar dos que não são obrigatórios é aprender coisas novas. Por exemplo, agora eu estou fazendo um curso de Power BI, eu não sou obrigada a saber, mas é uma ferramenta que me interessa muito e a empresa disponibiliza cursos sobre essa ferramenta. Então, para me manter atualizada, eu estou fazendo o curso de Power BI.</p> <p><b>R3:</b> É adquirir maior desenvolvimento e facilidade para automação de rotinas com objetivo focado em futuras promoções e alavancar a carreira.</p> <p><b>R5:</b> O que mais me motiva dentro das aprendizagens da IOX é a completude dos conteúdos. Aqui na nossa plataforma é muito interessante porque ela é desenvolvida por colaboradores especialistas dentro do banco. Então são conhecimentos que te aproximam muito da realidade do dia a dia e te ajudam aqui como um material de apoio dentro da sua aprendizagem e seu desenvolvimento.</p>   |

**Fonte:** Elaborada pelas autoras, 2023.

Analisando as entrevistas (Tabela 3), notamos que as trilhas de aprendizagem são disponibilizadas através das plataformas online desenvolvidas com empresas parceiras. Observamos que, os objetivos e motivações dos entrevistados estão ligados por uma variedade de fatores, incluindo, manter-se atualizado sobre as tendências e em suas áreas de atuação, aprimorar habilidades e atender às expectativas da organização, sendo os principais, ampliar o conhecimento no geral e progredir em suas carreiras dentro da empresa, exceto pelo entrevistado 2 que cumprir os requisitos da empresa, realizando os cursos obrigatórios é seu principal objetivo.



**Tabela 4 – Meta-categoria “Incentivos oferecidos pelas empresas + avaliação da qualidade do conteúdo”**

| <b>Código</b> | <b>Definição da categoria</b>  | <b>Respostas</b>  |
|---------------|--|---|
| <b>IOE</b>    | Referente aos incentivos oferecidos nas organizações nas quais os entrevistados trabalham.   | <p><b>R2:</b> O maior incentivo que ela utiliza é que a gente tem um currículo dentro da própria empresa e se abre vagas dentro da empresa, outros gestores conseguem ver seu currículo e te puxar. Então desse jeito você consegue crescer dentro da empresa, ganhar mais, ter um cargo melhor, etc.</p> <p><b>R3:</b> Acho que o principal incentivo é a gratuidade do acesso ao Udemy, que é uma ótima plataforma, bem focada. Fora isso, os gerentes, os gestores, deixam implícito que a utilização dessa plataforma ela tem um certo peso no momento de aprovar ou negar uma promoção ou um aumento de salário que seja.</p> <p><b>R6:</b> [...] A gente tem também alguns incentivos, no caso, para algumas trilhas de aprendizagem que a gente poderia falar que são ou as principais ou trilhas grandes que se fazem necessárias. Então, exemplo, hoje quando a gente completa uma trilha, a gente pode pegar tanto um certificado, como também uma badge, que seria um selo ali que mostraria que a gente é especialista naquele assunto. Outro incentivo também que a gente tem, a gente tem tipo uma, não seria uma corrida, mas uma competição ali no caso, que demonstra semanalmente ali quem atingir uma quantidade de x de treinamentos. Então, nós somos pontuados através dessa trilha e depois quem atingir ali o primeiro, segundo ou terceiro lugar, numa quantidade de pontos, atualmente a gente pode até tirar prêmios através de uma plataforma do X Shoppe. Então são vários incentivos que a gente tem quando é uma trilha de demanda grande.</p> |
| <b>PIT</b>    | Inclui opinião dos entrevistados referente a presença de incentivos relacionados as trilhas de aprendizagem oferecidos pelas empresas. | <p><b>R2:</b> Eu acredito que sim, que é importante você ter um incentivo, porque nem todas as pessoas fazem cursos por conta da carreira. Geralmente, as pessoas estudam para conseguir um emprego, e quando elas conseguem um emprego, elas meio que deixam o restante de lado [...]</p> <p><b>R4:</b> [...] Geralmente o curso, a trilha de aprendizagem em si, é o próprio motivador.</p> <p><b>R6:</b> [...] Sim, existe, mas eu acho que o incentivo maior que a gente tem como realmente especialista naquele assunto é conseguir contribuir dentro da própria equipe, da própria comunidade, e a partir de que você consegue demonstrar esse conhecimento, vem uma promoção, você pode ganhar um mérito, que seria um recebimento de dinheiro a mais no seu salário. Então, eu acho que o incentivo maior que eu vejo da maioria dos colaboradores é realmente ter o interesse de evolução na própria carreira, não atrelado algum prêmio à parte.</p>  |
| <b>AQC</b>    | Inclui avaliação dos entrevistados referente a qualidade do conteúdo das trilhas de aprendizagem                                       | <p><b>R1:</b> O conteúdo é bom mas poderia ser mais rápido e dinâmico, como tem prova quando chega nessa parte acaba batendo uma desmotivação porque penso que a nota que eu tirar ali vai refletir nos meus pontos de cultura, se eu fizer em um dia que não estiver tempo o suficiente para me dedicar nas trilhas, por exemplo, sei que vou acabar tirando uma nota baixa. Acho que se fosse mais lúdico, eu não teria esse tipo de preocupação.</p> <p><b>R2:</b> Alguns dos cursos são muito bons, eu acho que esse da Udemy que eu estou fazendo de Power BI é excelente, mas alguns não muito, acho que os do LinkedIn Learn não são tão bons, eles são meio superficiais, então não é uma plataforma que você consegue utilizar para você realmente se aprofundar no assunto, é mais se você tem uma visão superficial, mas os do Udemy que eu fiz até hoje foram todos muito bons.</p> <p><b>R5:</b> São conteúdos riquíssimos de grande qualidade, conteúdos acessíveis. Dentro de uma trilha você consegue aprender diante de múltiplos formatos e diferentes fontes. Então são através de podcasts, séries, filmes, livros, são referências fortíssimas dentro do âmbito profissional, do âmbito pessoal, então são conteúdos assim de alta qualidade.</p>  |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023.

De acordo com as entrevistas (Tabela 4) os principais incentivos oferecidos pelas empresas nas quais os entrevistados trabalham incluem aprendizado através cursos que geram certificações e que ajudam no crescimento profissional dentro da empresa. Na opinião dos entrevistados é importante a presença dos incentivos relacionados à trilha, visto que os interesses dos profissionais variam de acordo com as suas necessidades.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar através de um estudo qualitativo do tipo básico, como a presença de incentivos influencia na adesão da participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem online oferecidas pela educação corporativa nas empresas. Além disso, foi realizado uma revisão bibliográfica, e a partir disso é possível afirmar que falta estudos sobre incentivos organizacionais.

Observamos que os resultados da pesquisa confirmam a teoria, nos fazendo concluir que, conforme Gdikian e Silva (2002), afirmam na era do conhecimento, torna-se essencial as organizações se adaptarem ao processo de Educação Corporativa de forma proativa, estratégica e constante. Contrariamente do que muitos ainda pensam, não se refere apenas a um rótulo novo, mas sim algo que deve ser intrínseco na missão das organizações que querem permanecer competitivas (GDIKIAN; SILVA, 2002). Analisando as respostas dos entrevistados, fica claro que os profissionais desejam trilhas de aprendizagem mais dinâmicas e criativas, utilizadas em diversos canais.

Segundo as análises das entrevistas apresentadas, fica evidente que as empresas buscam adotar estratégias de incentivo e desenvolvimento profissional para seus colaboradores. Os principais incentivos mencionados pelos entrevistados são os cursos que geram certificações e contribuem para o crescimento profissional dentro da organização. Além disso, a disponibilidade de trilhas de aprendizagem é considerada crucial, uma vez que os interesses dos profissionais variam de acordo com as suas necessidades.

As trilhas de aprendizagem são fornecidas por meio de plataformas online desenvolvidas em parceria com outras empresas, demonstrando uma abordagem moderna e tecnológica para o desenvolvimento de habilidades. As motivações dos entrevistados para participar dessas trilhas incluem manter-se atualizado com as tendências de suas áreas, aprimorar habilidades, atender às expectativas da organização e, principalmente, ampliar seu conhecimento e progredir em suas carreiras dentro da empresa. A presença de incentivos, como certificações e promoções, motiva os funcionários a participarem ativamente, maximizando o impacto da aprendizagem.

Concluímos que o principal incentivo para a participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem oferecidas nas organizações é o conhecimento disponibilizado na educação corporativa, sendo seguido pelo objetivo de adquirir certificações que por sua vez influencia o crescimento dos profissionais dentro da empresa.

## REFERENCES

- BACCA, Jorge et al. **Insights into the factors influencing student motivation in augmented reality learning experiences in vocational education and training.** *Frontiers in psychology*, p. 1486, 2018.
- BARLEY, Karen. **Corporate university structures that reflect organizational cultures.** *Corporate University Handbook: designing managing and growing a successful program.* New York: Amacon, 2002.
- BONAFIN Tabatha, BRANDALISE Lorena. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários.** Paraná, 2016, v.10. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/39033032/ART\\_13Incentivos\\_Organizacionais\\_versus\\_satisfacao\\_dos\\_funcionarios.pdf](https://www.academia.edu/download/39033032/ART_13Incentivos_Organizacionais_versus_satisfacao_dos_funcionarios.pdf) Acesso em 14 set. 2023.

BIRCH, David; VEROFF, Joseph. **Motivação**. São Paulo: Editora Herder, 1970.

CASTRO, C. D.; EBOLI, M. **Corporate University: Genesis and critical questions on maturity**. Rae-Revista De Administração De Empresas, v. 53, n. 4, p. 408-414, Jul-Aug 2013.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EBOLI, Marisa Pereira. et. al. **Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa**. Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos, 2010.

FLORES, Javier Gil. **Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, p. 7-107, 1994.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf> Acesso em: 27 ago. 2023..

FURTADO, Graziela Lucia Marra. **Elaboração de Trilha de Aprendizagem em “Gestão de Conflitos” para o desenvolvimento de competências nos líderes do TJDFT**. 2020. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasil, 2020.

GDIKIAN, Elizabeth Ayres; SILVA, Moisés Correira. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOI, Christiane K.; BALSINI, Cristina PV. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, v. 481, p. 89-112, 2006.

KLEIN, Howard J.; NOE, Raymond A.; WANG, Chongwei. **Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers**. Personnel psychology, v. 59, n. 3, p. 665-702, 2006.

KRAEMER, Rodrigo et al. **Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa**. 2018.

MARTIN, Andrew J.; GINNS, Paul; PAPWORTH, Brad. **Motivation and engagement: Same or different? Does it matter?. Learning and individual differences**, v. 55, p. 150-162, 2017.

MEISTER, Jeane C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PASQUINI, Nilton Cesar. **Incentivos organizacionais versus aumento da produtividade e da auto-estima**. Revista Qualidade Emergente, v.7, n.2, 2017.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Reexame de competências**. HSM Management, v. 17, n. 3, p. 40-46, 1999. Disponível em: <http://mettudo.com.br/pdf/Reexame%20de%20Competencias.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2023.

PRAHALAD, Coimbatore K; HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RODRÍGUEZ, S.; NÚÑEZ, J. C.; VALLE, A.; FREIRE, C.; FERRADÁS, M. del M.; LORENTE, C. R. (2019) **Relationship Between Students’ Prior Academic Achievement and Homework Behavioral Engagement: The Mediating/Moderating Role of Learning Motivation**. Frontiers in Psychology, v. 10 (May), p. 1–10.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. (2000a) **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.** Contemporary Educational Psychology, v. 25 (6C), p. 54–67.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidelis; MÜLLER, Rosimar Bizello. **Trilhas de aprendizagem: uma nova concepção nos ambientes virtuais de aprendizagem–AVA.** Congresso Internacional de Educação a Distância, v. 18. 2012.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. **Organizações de aprendizagem e mudança organizacional.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, p. 53-70, 2000.

## Apêndice

**Figura 2: Matriz de amarração teórica**

| Objetivos da pesquisa  |  | Fundamentação teórica   | Pontos de investigação (Questões da Pesquisa)<br>▪ Informações necessárias   | Técnicas de coleta dos dados  | Técnicas de análise dos dados  | Apresentação do resultado  |
|--|--|---|--|---|--|--|
| geral  | específicos  |   |  |   |  |  |
| Verificar se a presença de incentivos contribui para a participação dos colaboradores nas trilhas de aprendizagem. | Compreender como a presença de incentivos influencia na adesão e eficácia da participação dos funcionários em trilhas de aprendizagens online oferecidas pela educação corporativa, através de entrevistas semiestruturadas com profissionais de empresas que oferecem esse tipo de T&D. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação corporativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gdikian, Silva (2002);</li> <li>○ Castro e Eboli (2013);</li> <li>○ Meister (1999)</li> </ul> </li> <li>• Incentivos organizacionais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bonafin e Brandalise (2006)</li> </ul> </li> <li>• Trilhas de aprendizagem: desafios e barreiras na adesão                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Freitas (2002);</li> <li>○ Furtado (2020)</li> </ul> </li> </ul> | Pesquisa exploratória qualitativa do tipo básico. De acordo com a fundamentação teórica será criado um roteiro semiestruturado que vamos utilizar para entrevistar profissionais de empresas que promovem educação corporativa por meio de trilhas de aprendizagem online.<br>A partir dessa entrevista, vamos extrair as percepções do interesse das categorias teóricas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro semi estruturado</li> <li>• Entrevistas com profissionais de empresas que promovem educação corporativa por meio de trilhas de aprendizagem online.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento de análise de categoria proposto por Flores, 1994.</li> <li>• Análise – em investigação educativa, de uma forma geral, consiste na detecção de unidades de significado num texto e no estudo das relações entre elas e em relação ao todo (Flores, 1994).</li> </ul> | Concluímos que o principal incentivo para a participação dos funcionários em trilhas de aprendizagem oferecidas nas organizações é o conhecimento disponibilizado na educação corporativa, sendo seguido pelo objetivo de adquirir certificações que por sua vez influencia o crescimento dos profissionais dentro da empresa. |

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023