

Uso de Ferramentas Tecnológicas Digitais na Educação Corporativa para o Desenvolvimento de Liderança

Use of Digital Technology Tools in Corporate Education for Leadership Development

Uso de herramientas tecnológicas digitales en la educación corporativa para el desarrollo del liderazgo

Juliana Maria Ferreira¹
juliana.ferreira17@fatec.sp.gov.br

Taline Alves¹
taline.alves@fatec.sp.gov.br

Madelin Condori¹
madelin.condori@fatec.sp.gov.br

Gabriel Faustino¹
gabriel.faustino@fatec.sp.gov.br

José Carlos Hoelz¹
jose.hoelz@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

Ferramentas tecnológicas.
Educação corporativa.
Desenvolvimento de liderança.
Níveis de liderança.

Keywords:

Technological tools.
Corporate education.
Leadership development.
Leadership levels.

Palabras clave:

Herramientas tecnológicas.
Educación corporativa.
Desarrollo de liderazgo.
Niveles de liderazgo.

Enviado em:

15 outubro, 2023

Apresentado em:

05 dezembro, 2023

Publicado em:

29 julho, 2024

Evento:

6º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste

Avaliadores:

Gilberto Cunha
Karla Maria Costa



Resumo:

Atualmente, as empresas buscam líderes altamente qualificados e adaptáveis devido à constante evolução tecnológica. A habilidade de líderes em acompanhar as novas tecnologias é vital para o sucesso das organizações, e a educação corporativa desempenha um papel central nesse processo. Este artigo tem como foco a exploração do impacto das ferramentas tecnológicas na educação corporativa e sua influência na eficácia do desenvolvimento de líderes. Além disso, visa identificar os benefícios concretos que essa abordagem traz para as organizações. Para atingir esses objetivos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com profissionais experientes que já incorporaram tecnologias em seus ambientes de trabalho. As experiências compartilhadas por esses profissionais não apenas forneceram ideias valiosas, mas também permitiram uma análise mais aprofundada das questões surgidas durante a pesquisa. O estudo busca fornecer perspectivas substanciais sobre como a tecnologia molda o desenvolvimento de líderes e seu impacto nas empresas, informando estratégias futuras e decisões de formação nas organizações.

Abstract:

Currently, companies are seeking highly qualified and adaptable leaders due to the constant technological evolution. The ability of leaders to keep up with new technologies is vital for the success of organizations, and corporate education plays a central role in this process. This article focuses on exploring the impact of technological tools in corporate education and their influence on the effectiveness of leadership development. Furthermore, it aims to identify the concrete benefits that this approach brings to organizations. To achieve these goals, qualitative research was conducted with experienced professionals who have already integrated technologies into their work environments. The experiences shared by these professionals not only provided valuable insights but also allowed for a deeper analysis of the issues that arose during the research. The study seeks to provide substantial perspectives on how technology shapes leadership development and its impact on companies, informing future strategies and training decisions within organizations.

Resumen:

Actualmente, las empresas buscan líderes altamente cualificados y adaptables debido a la constante evolución tecnológica. La capacidad de los líderes para mantenerse al día con las nuevas tecnologías es vital para el éxito de las organizaciones, y la educación corporativa juega un papel central en este proceso. Este artículo se centra en explorar el impacto de las herramientas tecnológicas en la educación corporativa y su influencia en la efectividad del desarrollo del liderazgo. Además, se pretende identificar los beneficios concretos que este enfoque aporta a las organizaciones. Para lograr estos objetivos, se realizó una encuesta cualitativa a profesionales experimentados que ya han incorporado tecnologías a sus entornos de trabajo. Las experiencias compartidas por estos profesionales no solo aportaron valiosos conocimientos, sino que también permitieron un análisis más profundo de las cuestiones que surgieron durante la investigación. El estudio busca proporcionar perspectivas sustanciales sobre cómo la tecnología moldea el desarrollo de los líderes y su impacto en las empresas, informando las estrategias futuras y las decisiones de capacitación en las organizaciones.

¹ Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

1. Introdução

Atualmente, cada vez mais está aumentando a quantidade de ferramentas tecnológicas digitais utilizadas no nosso dia a dia, devido a praticidade e funcionalidade que é proporcionado, principalmente no mercado de trabalho para diversas finalidades. Dentro de uma organização é necessário acompanhar as novas tecnologias para facilitar todos os seus processos estruturais, como o treinamento e desenvolvimento das competências de seus funcionários, caso contrário, poderá ter desvantagem competitiva no meio corporativo, como deficiência na formação de líderes. "Muitas vezes promovemos pessoas antes da hora, pelo potencial que elas têm, sem oferecer treinamento e coaching em liderança" (Chiavenato, 2005 *Apud* Gomes; Martins; Gomes, 2009, P. 2).

A competência relacionada ao conhecimento técnico se baseia na seleção das melhores ferramentas tecnológicas para comunicação com a equipe e a segurança dos dados. Líderes virtuais dispõem de uma variedade de opções tecnológicas para gerenciar suas equipes de maneira eficiente e proteger informações sensíveis. No entanto, é essencial que estejam dispostos a aprender a utilizar essas ferramentas, a fim de escolher aquelas que mais adequadamente atendam às suas necessidades na gestão da equipe com produtividade e eficácia. (Braga; Perestrelo; Ribeiro, 2015.)

A crescente complexidade do ambiente corporativo contemporâneo tem demandado líderes progressivamente preparados para enfrentar desafios estratégicos e táticos. Nesse contexto, as ferramentas tecnológicas digitais têm desempenhado um papel fundamental na transformação da educação corporativa, oferecendo novas possibilidades e abordagens para o desenvolvimento de liderança no nível tático das organizações.

Com a chegada da era digital e as mudanças profundas que essa revolução tecnológica trouxe para o mundo dos negócios, a liderança no ambiente corporativo enfrenta desafios constantemente complexos. As organizações contemporâneas operam em um cenário de constante transformação, onde a capacidade de adaptação e inovação é crucial para o sucesso. Nesse contexto, a liderança no nível tático, que lida diretamente com a implementação de estratégias e a gestão de equipes, desempenha um papel central na condução das organizações em direção aos seus objetivos.

Aprimorar as habilidades de liderança no nível tático tornou-se uma prioridade estratégica para as empresas, pois líderes eficazes nessa camada hierárquica desempenham um papel fundamental na execução das estratégias estabelecidas pela alta administração. No entanto, o desenvolvimento de líderes táticos capazes de enfrentar desafios complexos e dinâmicos não é uma tarefa simples pois ainda existem lacunas de conhecimento sobre como exatamente essas ferramentas podem ser utilizadas de maneira eficiente para tornar a liderança de nível tático mais eficaz.

Chiavenato (2005, p. 201) diz que: "A liderança não é uma habilidade privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte de seu cotidiano".

Considerando esses fatores, foi delimitada a seguinte pergunta de pesquisa: como as ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa auxiliam no desenvolvimento de liderança do nível tático das organizações? Com o intuito de contribuir com os gestores no aprimoramento de suas habilidades de liderança. Para responder a esta pergunta, realizou-se uma pesquisa qualitativa com gerentes de Recursos Humanos que utilizam a educação corporativa no seu ambiente de trabalho, e suas percepções referente ao uso das ferramentas tecnológicas.

O objetivo geral deste trabalho é investigar de que maneira a integração e utilização de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa contribui para o aprimoramento das habilidades de liderança de nível tático das organizações, identificando os impactos, desafios e benefícios dessa abordagem.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Educação Corporativa

A Educação Corporativa é um sistema educacional que prioriza o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, indo além do mero conhecimento técnico e instrumental para os colaboradores de uma empresa. Seu objetivo é proporcionar oportunidades de aprendizado ativo e contínuo, apoiando a organização na realização de seus objetivos críticos de negócios (Eboli, 1999).

A relevância da Educação Corporativa tem sido destacada na literatura. Segundo Eboli (2010), a melhoria dos processos educacionais, tanto em instituições de ensino quanto em organizações, emergiu como um tópico central. Frente à necessidade vital de manter sua competitividade no mercado, as empresas se deparam com diversos obstáculos para garantir que a qualidade de seus profissionais permaneça elevada. Isso tem levado ao crescimento contínuo dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC), também conhecidos como educação corporativa. Trata-se de uma abordagem estratégica em um contexto de mercado cada vez mais globalizado. Bianchetti (2005) argumenta em favor da implementação do processo educativo dentro das empresas, como uma medida de assegurar que os trabalhadores não sejam marginalizados e possam manter sua relevância no cenário laboral.

De acordo com Eboli (2008, p. 9):

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Os programas de Educação Corporativa mais eficazes contam com a participação ativa dos líderes empresariais, que não apenas compartilham a responsabilidade pelo aprendizado organizacional, mas também podem desempenhar papéis como treinadores e mentores de outros líderes (Stumpf e Nevins, 1999). Além disso, esses programas bem-sucedidos se destacam ao alinhar seus objetivos de forma estreita com a estratégia da empresa, tornando-se uma parte intrínseca dessa estratégia (Ulrich, 2000). Eles também produzem resultados mensuráveis que estão diretamente relacionados com as competências essenciais que diferenciam o sucesso do fracasso nos negócios (Meister, 2000).

2.2. Níveis Hierárquicos da Organização

Dentro da organização é necessário que o planejamento e processos sejam estruturados. Para Oliveira (2000) a estrutura representa um conjunto organizado, para isso é preciso um organograma especificado com a hierarquia empresarial, que define plano de carreira, salário, cargo, e função de cada colaborador, como a função de cada cargo descrita e desempenhada corretamente, evitando problemas em atribuições de responsabilidade e gerando resultados.

Existe 3 níveis hierárquico organizacional: estratégicos, tático e operacional. Nível estratégico é o nível mais alto, segundo Oliveira (2009) visa estabelecer a direção estratégica que a empresa irá seguir, visão, valores, metas, resultados, e forte interação com os demais níveis. Cargos ocupados nessa posição: presidentes, diretores, CEO's. Nível tático, de acordo com Oliveira (2009) é o nível intermediário, tem como propósito a otimização de resultado e utilização de recursos disponíveis na organização. Cargos: gerentes, supervisores, líderes. E o terceiro nível é o operacional, definido por Oliveira (2009, p.150) "é normalmente elaborado pelos níveis mais baixos da hierarquia, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa". Cargos operacionais: analista, assistentes e auxiliares.

2.3. Papel do Líder na Organização

Pode se dizer que liderança é o meio de guiar um grupo de pessoas, transformando-o em uma equipe que produz resultados. Envolve a capacidade de motivar e influenciar os membros de uma forma ética

e positiva, incentivando-os a contribuir voluntariamente e com prazer para alcançar os objetivos da equipe e da organização. A liderança está relacionada a estímulos, incentivos, e impulsos que podem despertar a motivação das pessoas para cumprir a missão, visão e metas das empresas. A liderança e a motivação estão ligadas as questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito ao que nos impulsiona e dá significado às nossas ações.

Conforme Chiavenato (1992; 147), liderança pode ser definida como a capacidade de exercer influência nas relações interpessoais em uma determinada situação, utilizando a comunicação humana como ferramenta para alcançar metas específicas. Um líder eficaz transcende a mera gestão de tarefas; ele deve encarar seus colaboradores como parceiros e inspirá-los a aderir aos objetivos e à missão da organização. Para isso, é fundamental que o líder se identifique inicialmente com a visão da empresa, transmitindo assim confiança às demais pessoas.

O líder é alguém que exerce influência, orientando e direcionando os membros de sua equipe para alcançar um objetivo compartilhado. Essa ideia é apoiada por Hunter (2004, p.25), que argumenta que liderar envolve a habilidade de persuadir os colaboradores de que suas ideias são as mais vantajosas. É importante destacar que, em uma organização, não é necessário que todos se deem bem, mas sim que trabalhem em direção ao mesmo objetivo, ou seja, para o avanço e aprimoramento da organização.

2.4. Desenvolvimento de Liderança

O papel desempenhado pela liderança nas equipes e sua influência no crescimento e expansão das organizações fornecem uma justificativa sólida para investir no desenvolvimento de líderes (Amagoh, 2009; Avolio *et al.*, 2010). Embora o desenvolvimento de líderes seja um campo relativamente recente, evidências empíricas indicam que intervenções voltadas para a liderança estão positivamente relacionadas à eficácia tanto da liderança quanto das empresas (Avolio *et al.*, 2010; Day *et al.*, 2014). De acordo com Amagoh (2009), é aconselhável que as organizações planejem o desenvolvimento das habilidades de liderança com uma visão de longo prazo.

O desenvolvimento da liderança é um processo em constante evolução que envolve mudanças nos padrões de comportamento e relacionamento tanto do líder quanto dos grupos com os quais ele interage, como equipes e coletivos maiores, ao longo do tempo (Day *et al.*, 2014). Esse processo de desenvolvimento abrange múltiplos níveis e ocorre ao longo de um período prolongado. Isso implica que fatores internos, como habilidades, experiência, aprendizado e personalidade, bem como fatores externos, como a qualidade das interações entre o líder e os membros da equipe, desempenham papéis cruciais na liderança ao longo do tempo. Portanto, o desenvolvimento de líderes resulta de esforços planejados e sistemáticos com o objetivo de cultivar uma liderança eficaz e voltada para a melhoria de desempenho a longo prazo (Amagoh, 2009; Avolio *et al.*, 2010; Day *et al.*, 2014).

2.5. Uso de Ferramentas Tecnológicas Digitais na Educação Corporativa para Formação de Líderes

A integração de ferramentas tecnológicas na educação corporativa tem se tornado uma abordagem fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes dentro das organizações.

No contexto da tecnologia, ao longo dos anos, observamos o surgimento de conceitos para a aprendizagem organizacional. Um desses conceitos é a gamificação. Conforme explicado por Borges (2013, p. 2), a gamificação envolve a aplicação de elementos característicos dos jogos em contextos que não são originalmente de entretenimento. Isso pode incluir aspectos como a representação de personagens, a implementação de sistemas de pontuação e recompensas, com o propósito de estimular a ação, facilitar a resolução de problemas e promover a aprendizagem.

Outro conceito importante a ser destacado é a Inteligência Artificial (IA). À medida que a automação ganha destaque na área de Inteligência Artificial (IA), surge um campo em desenvolvimento que utiliza

sistemas inteligentes baseados em técnicas avançadas para apoiar o monitoramento e controle contínuo (Parati et al., 2008 e Gotthardt et al., 2020). Essas técnicas e sistemas inteligentes podem ser integrados aos procedimentos tradicionais de auditoria, com o objetivo de analisar os dados coletados e identificar padrões (Parati et al., 2008 e Gotthardt et al., 2020).

Nos últimos 20 anos, a automação por meio da *Robotic Process Automation* (RPA) tornou-se amplamente difundida e é uma ferramenta valiosa em diversos tipos de negócios. Ela auxilia na automatização de tarefas padronizadas e baseadas em regras por meio de scripts de análise de dados. RPA e IA representam duas abordagens distintas para a automação inteligente, enquanto ferramentas como sistemas de *Machine Learning* (ML) são treinadas por meio da absorção de conhecimento dos dados e auxiliam na tomada de decisões sistêmicas, identificando desvios e indícios de fraudes. De acordo com Parati et al. (2008), essas ferramentas seguem critérios configurados com base em regras para explicar os dados históricos coletados, e todas essas regras podem ser usadas para sinalizar anomalias no processo.

A aplicação das tecnologias digitais no âmbito da gestão do conhecimento requer uma contante exploração. O uso dessas tecnologias resulta na criação de novos modelos de gestão e interações, modelagens gerenciais que evoluem à medida que são implementadas, influenciando, assim os procedimentos de administração organizacional.

3. Materiais e Métodos

O presente artigo foi baseado no estudo da metodologia qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln, (2006), a pesquisa qualitativa é a abordagem interpretativa do mundo pelo pesquisador que está inserido na sua realidade. Pesquisa qualitativa segundo Minayo (2001, p.22), “ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitude”. Para completar a metodologia, foi utilizada entrevistas semiestruturadas com profissionais que são ou foram líderes táticos, que utilizam ou utilizavam a educação corporativa no seu ambiente de trabalho na área de recursos humanos. O número de participantes foi definido pelo critério de saturação teórica. A pergunta norteadora foi delimitada com a seguinte problemática: Como as ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa auxiliam no desenvolvimento de liderança no nível tático das organizações? Amado e Ferreira (2017, p. 209) afirmam que “A entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos”. A entrevista semiestruturada segundo Triviños (1987, p. 152) “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”. Na fundamentação teórica foi realizada a pesquisa bibliografia, para Fonseca (2002, p.32), é realizada “a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. Com o resultado da coleta de dados foi realizada a transcrição literal das entrevistas, em seguida usando o método adaptado de (FLORES, 1994) foi possível fazer a divisão de categorias.

Tabela 1 – Lista de entrevistados da investigação qualitativa.

Participante	Gênero	Idade	Escolaridade	Função
1	Feminino	37	Superior	Gestora de RH
2	Feminino	54	Mestrado	Professora
3	Feminino	55	Mestrado	Professora
4	Feminino	52	Mestrado	Professora
5	Feminino	42	Mestrado	Professora

4. Resultados e Discussões

Após a realização de uma análise de dados e entrevistas transcritas obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas, foram identificadas cinco categorias de informações essenciais: 1- Como as ferramentas tecnológicas na Educação Corporativa podem ser usadas para apoiar o desenvolvimento da liderança no nível tático (Quadro 2). 2- Benefícios que as organizações podem ter ao incorporar a tecnologia na formação de líderes táticos (Quadro 3). 3- Desafios que podem surgir ao implementar as iniciativas de Educação Corporativa tecnológicas para líderes táticos (Quadro 4). 4- Como esses desafios podem ser superados (Quadro 5). 5- Como os profissionais veem o futuro da Educação Corporativa com o uso de ferramentas tecnológicas (Quadro 6).

Quadro 2 – Metacategoria “Como as ferramentas tecnológicas na Educação Corporativa podem ser usadas para apoiar o desenvolvimento da liderança no nível tático”

Código	Definição de categoria	Respostas
CHL	Uso de tecnologia para auxiliar no crescimento e desenvolvimento de habilidades de liderança.	<p>Resp 2: Isso facilita muito o aprendizado do nível tático, por que ele tem que ter mais competências digitais, então ele tem que estar um pouco mais avançado do que se ele fosse um líder mais operacional [...] então pra ele fazer um treinamento na plataforma da universidade é muito mais simples para ele utilizar, ele consegue navegar melhor, buscar mais as informações, e se ele estiver em uma universidade corporativa em que ele faz o pacote dele, a trilha dele, ele vai ter muito mais facilidade [...] vai ser mais motivador para ele [...]</p> <p>Resp 3: A educação corporativa pode contribuir de tal forma a viabilizar programas de desenvolvimento, a fim de preparar de forma antecipada, possíveis lideranças.</p> <p>Resp 4: é, eu acho que as ferramentas hoje vêm muito para somar né, a gente vê o desenvolvimento de vários processos que até então era manuais e que hoje passaram para a área da tecnologia [...] eu acredito que estimulem os profissionais a buscar o conhecimento tecnológico né [...]</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994)

Com base nas respostas fornecidas, é evidente que a introdução de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa tem um impacto positivo no desenvolvimento de líderes no nível tático. A resposta 2 destaca que as ferramentas facilitam o aprendizado, permitindo que os líderes adquiram competências digitais e se torne autônomos em seu desenvolvimento profissional. Além disso, a resposta 3 ressalta que a educação corporativa pode antecipar a preparação de futuras lideranças por meio do uso da tecnologia digital. A resposta 4 também aponta que a tecnologia está estimulando os profissionais a buscar conhecimento tecnológico, o que é fundamental em um ambiente empresarial em constante evolução.

É possível observar que a incorporação de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da liderança no nível tático e no aprimoramento do ambiente organizacional. A resposta 1 destaca a importância de identificar o perfil individual dos funcionários para que os líderes possam atender às necessidades específicas de cada um. As ferramentas tecnológicas são vistas como meios de capacitar os líderes a melhorar as habilidades de seus colaboradores, tornando-os mais proficientes e satisfeitos em seus ambientes de trabalho.

Além disso, as respostas 2 a 5 enfatizam os benefícios abrangentes da tecnologia na educação corporativa. Elas indicam que as ferramentas tecnológicas capacitam os líderes a orientar suas equipes de forma mais eficaz, aprimorar o clima organizacional, estimular o desenvolvimento profissional dos colaboradores e, no caso do ambiente acadêmico, aumentar a lucratividade por meio da retenção de alunos e melhor desempenho.

Quadro 3 – Metacategoria “Benefícios que as organizações podem ter ao incorporar a tecnologia na formação de líderes táticos”

Código	Definição de categoria	Respostas
GTFN	Ganhos que as empresas podem obter ao adotar tecnologia em seus programas de formação de líderes	<p>Resp 1: habilidade de identificar o perfil do funcionário[...] A liderança nada mais é do que identificar o perfil de cada funcionário e tratar eles de cada forma individual [...]E aí quando a gente fala de ferramentas tecnológicas, é exatamente esse, mostrar para esse líder que ele também pode fazer esse funcionário que não tem muita habilidade, ter habilidade, trazer essa habilidade e fazer ele gostar daquele ambiente que ele está trabalhando.</p> <p>Resp 2: [...] ele vai poder orientar melhor a sua equipe, poder preparara-la melhor, e vai poder aproveitar mais da tecnologia, usá-la no dia-a-dia [...]</p> <p>Resp 3: [...] engajamentos dos colaboradores, líderes e liderados [...] Contribui para a melhoria do clima organizacional [...]</p> <p>Resp 4: desenvolvimento né profissional [...]porque ela vai estimular esse cara a buscar o conhecimento e aí ele se desenvolve e o aprendizado tudo que ele aprende é para ele, ele utiliza dentro da empresa [...]</p> <p>Resp 5: lucratividade de organização, se eu estiver pensando no ambiente acadêmico a permanência do aluno [...] é sobre isso, permanência! Estar! porque vai ganhar lucratividade, porque vai dar melhor, vai fazer melhores entregas...</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994)

Quadro 4 – Metacategoria “Desafios que podem surgir ao implementar as iniciativas de Educação Corporativa tecnológicas para líderes táticos”

Código	Definição de categoria	Respostas
DE	Desafios e obstáculos enfrentados	<p>Resp 1: A dificuldade maior de colocar tecnologia nos líderes é exatamente essa, fazer com que eles entendam que eles conseguem aprender e mandar o aprendizado, porque muitos absorvem e ficam para eles, né? [...] Então, a dificuldade maior hoje, de atingir não só a liderança tática que vai ter acesso a essas informações, é fazer com que eles levem também pros funcionários dele a vantagem de fazer esse tipo de treinamento [...]</p> <p>Resp 2: [...] se entender que a tecnologia é só uma ferramenta de produtividade para fazer as coisas vai ser um desafio inútil [...] na empresa pode acontecer a mesma coisa, ter uma baita tecnologia, ter a educação corporativa para preparar, mas se a organização não estiver disposta a usar toda essa ferramenta é um desafio/investimento à toa!</p> <p>Resp 4: acredito que o maior desafio é colocar o entendimento porque a gente hoje, a gente lida para algumas empresas com gerações X ,Y, Z e Alfa que tá chegando então [...] Então acho que esse é um desafio bem grande para os empresários hoje né, para os empreendedores de fazer com que aquela pessoa com mais de 60 entenda que a tecnologia é necessária e daqui para frente não vai mais voltar para trás [...]</p> <p>Resp 5: [...] vamos ser avaliados, como seremos ? quanto vai aumentar dinheiro do meu bolso? é real a contrapartida, senão não for dinheiro vai ser uma folga, se não for folga vai ser uma... um sorteio de um parque, vai ser um sorteio... entendeu?! tem que ter uma condição de entrega de devolução de alguma coisa. As pessoas não fazem nada sem contrapartida, ta?!</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994)

É possível observar os desafios comuns relacionados à adoção de tecnologia digital na educação corporativa. A resposta 1 destaca a necessidade de convencer os líderes, especialmente os de nível tático, a entenderem o valor do aprendizado contínuo e compartilhem esses benefícios com seus funcionários. Isso sugere a importância de superar a resistência à mudança e promover a cultura do aprendizado em toda a organização.

As respostas 2 e 4 abordam a necessidade de que as organizações compreendam que a tecnologia é uma ferramenta de produtividade valiosa, mas seu potencial não pode ser realizado se não houver disposição para usá-la eficazmente. Isso aponta para o desafio de alinhar a cultura organizacional com a tecnologia e a importância de superar barreiras geracionais para garantir que todos compreendam a relevância da tecnologia no mundo corporativo. A resposta 5 enfatiza a necessidade de oferecer incentivos e benefícios tangíveis para garantir a adesão efetiva à tecnologia e programas de aprendizado, destacando a importância da motivação intrínseca e recompensas para o engajamento dos líderes.

Quadro 5 – Metacategoria “Como esses desafios podem ser superados”

Código	Definição de categoria	Respostas
ISO	Identificação e superação dos obstáculos	<p>Resp 1: [...] eles precisam trocar esse perfil onde ao invés deles terem mais trabalho, eles podem trazer para eles o que... mais uma oportunidade de evoluir, mais uma oportunidade de crescer...</p> <p>Resp 2: Eles só vão ser superados, esses desafios se tiverem na cultura da empresa, preocupação em usar a tecnologia como uma ferramenta de conhecimento [...] se entender que a tecnologia vai propiciar mais aprendizado, mais aquisição de conhecimento, facilitar os processos e trabalhos das pessoas, aí vai dar certo [...]</p> <p>Resp 4: [...] como superar né esse desafio é fazer com que as pessoas entendem e se encaixam dentro desse cenário, com um... um impacto que seja pequeno porque assim a restrição é grande né, e aí você tem que juntar a geração X e a geração Z ele causa um impacto muito grande no nível do conhecimento [...]</p> <p>Resp 5: [...] eu acho que primeiro tem que ser tecnológico mesmo, não dá para fazer uma aula para sensibilizar as pessoas, porque senão elas não serão sensibilizadas, porque a gente está falando de um ambiente altamente tecnológico [...]</p>

Fonte : Adaptado de Flores (1994)

É possível observar a importância da mudança de mentalidade e da integração da tecnologia na cultura organizacional. A resposta 1 enfatiza a necessidade de os líderes perceberem que a adoção de tecnologia não deve ser vista como um fardo, mas sim como uma oportunidade de evoluir e crescer. Isso ressalta a importância da mentalidade positiva em relação à tecnologia como um meio de aprimoramento pessoal e profissional.

As respostas 2, 4 e 5 destacam a necessidade de incorporar a tecnologia de forma estratégica na cultura da empresa, promovendo seu uso como uma ferramenta que facilita o aprendizado, melhora os processos e trabalhos, e atende às necessidades de diferentes gerações de funcionários.

É possível observar a percepção positiva em relação à integração da tecnologia digital na educação corporativa e ao papel da liderança tática. A resposta 2 enfatiza que a tecnologia é vista como uma facilitadora para a liderança tática, permitindo que eles liberem metodologias para as equipes operacionais e aprimorem suas próprias habilidades. Além disso, a ideia de utilizar a universidade corporativa como uma plataforma de aprendizado interna é vista como vantajosa, eliminando a necessidade de procurar recursos externos.

Quadro 6 – Metacategoria “Como os profissionais veem o futuro da Educação Corporativa com o uso das ferramentas tecnológicas”

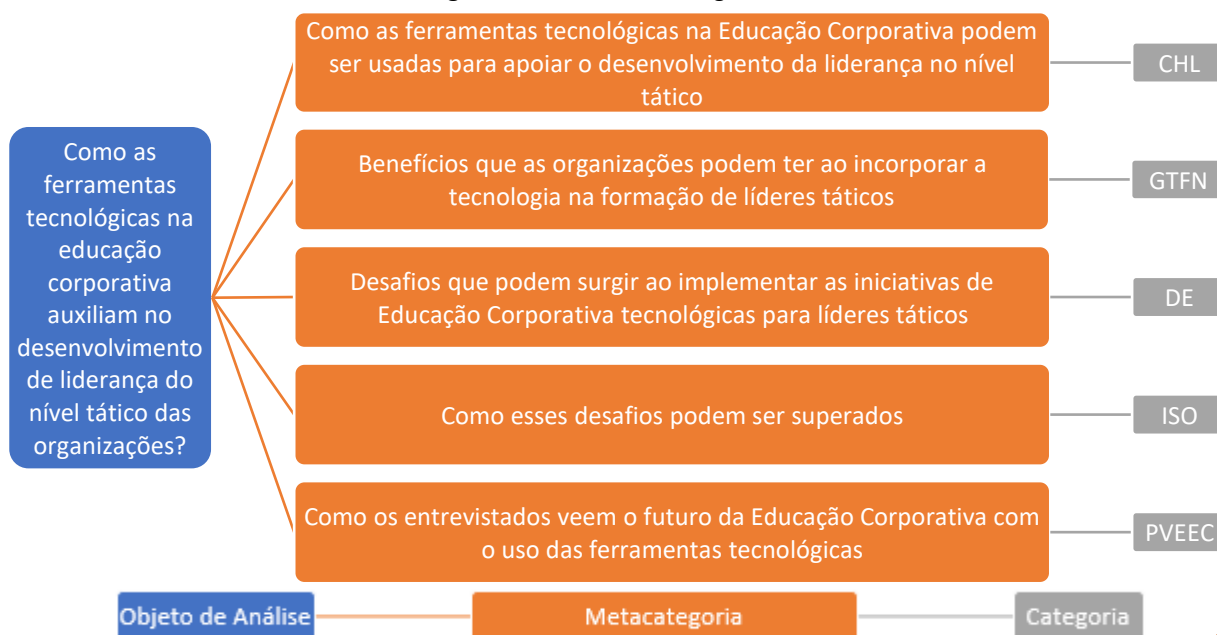
Código	Definição de categoria	Respostas
PVEEC	Ponto de vista dos entrevistados sobre a evolução da Educação Corporativa em relação à incorporação e utilização de tecnologia	<p>Resp 2: Eu vejo com bons olhos, eu acho que cada vez mais que a liderança tática, vai entender que a tecnologia facilita o trabalho dela, auxilia ela para criar liberar as metodologias para o operacional poder executar o trabalho deles [...] se eu puder aprender e aprender aqui na empresa, usando a universidade como plataforma, melhor ainda pra mim, que eu não preciso ir pra fora buscar essa ferramenta/aprendizado [...]</p> <p>Resp 3: Acredito que como disse Eboli "A base de geração de riqueza das nações advém de seu conhecimento criador. Assim, o tema Universidades Corporativas vem assumindo importância vital no dia a dia das organizações."</p> <p>Resp 4: Eu acho que a educação corporativa ela vem muito para somar até para montar para os colaboradores hoje a estratégia de carreira né, aonde você tá e aonde você pode chegar e aí você está atuando numa empresa que te dá essa base e eu acho que faz com que os colaboradores se sintam mais seguros e mais confortáveis né, e com possibilidades [...]</p> <p>Resp 5: É promissor se todas as pessoas fizerem, é promissor se as pessoas forem sensibilizadas constantemente [...]</p>

Fonte : Adaptado de Flores (1994)

A resposta 3 destaca a importância das universidades corporativas na geração de conhecimento e riqueza nas organizações, enfatizando a relevância da educação corporativa no contexto empresarial. A resposta 4 ressalta que a educação corporativa é percebida como um recurso valioso para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, proporcionando segurança e oportunidades para seu crescimento profissional. Por fim, a resposta 5 sugere que o potencial da tecnologia na educação corporativa é promissor, desde que as pessoas sejam constantemente sensibilizadas e engajadas no processo. Isso destaca a importância da conscientização e do comprometimento contínuo para maximizar os benefícios da tecnologia na formação e no desenvolvimento profissional.

Depois de transcrever as respostas e classificá-las em categorias, foi desenvolvido um fluxograma para visualizar como os sistemas de metacategorias e categorias foram criados, com o objetivo de agrupar tópicos similares.

Figura 1 – Sistema de Categorias



5. Conclusão

Ao longo deste artigo, foi possível analisar como o processo de desenvolvimento de líderes no nível tático requer uma abordagem precisa e eficaz, visando garantir que profissionais altamente capacitados estejam devidamente preparados para desempenhar suas funções. Esse processo desempenha um papel fundamental no alcance de resultados bem-sucedidos dentro de uma organização. Investigamos a hipótese de como o uso de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa pode influenciar e aprimorar essa jornada de desenvolvimento.

Com base em uma investigação conduzida por meio de entrevistas com profissionais que possuem experiência no uso dessas tecnologias digitais em seus ambientes de trabalho, juntamente com a análise de artigos relevantes sobre o tema, foi possível compreender que o uso dessas ferramentas terá um impacto positivo nas organizações do futuro.

De acordo com esses profissionais, a inclusão de ferramentas tecnológicas digitais nas organizações para a formação de líderes no nível tático pode, de fato, trazer benefícios significativos para ambas as partes. Embora possam surgir desafios na implementação dessas tecnologias digitais, os profissionais também destacaram que esses desafios podem ser superados com treinamento adequado e a sensibilização dos líderes.

Os aspectos confirmados indicam que a implementação de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa contribui significativamente para o desenvolvimento profissional dos líderes de nível tático. Ao aprimorarem suas competências digitais, esses líderes tornam-se mais capazes de orientar suas equipes de maneira eficaz, resultando em maior desempenho tanto para os líderes quanto para as equipes, contribuindo na lucratividade da organização e na retenção de colaboradores. Por outro lado, surgiram novos aspectos, onde destacam a importância de sensibilizar os líderes, incentivando-os a adotar o treinamento por meio dessas ferramentas e fazendo-os compreender os benefícios a longo prazo que essa abordagem pode proporcionar a eles.

A pesquisa realizada oferece uma contribuição fundamental para a prática de gestão contemporânea. Ao compreender como essas ferramentas podem ser estrategicamente incorporadas em programas de treinamento, os gestores podem otimizar a formação de líderes no nível tático, equipando-os com competências essenciais para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente de negócios.

A partir desta pesquisa, novos estudos podem ser realizados, como por exemplo “Como pode ser efetivamente promovida a conscientização e aceitação entre os líderes de nível tático sobre a importância das ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa para o seu desenvolvimento profissional?”.

Há alguns aspectos que precisam ser melhor compreendidos, como a conscientização e comprometimento contínuo dos líderes no nível tático durante o processo de desenvolvimento por meio das ferramentas tecnológicas digitais, pois ainda existe uma certa resistência entre os líderes quando se trata de treinamentos na educação corporativa especialmente no que diz respeito aos benefícios que esse treinamento pode proporcionar a eles.

Portanto, podemos concluir que as ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa têm o potencial de contribuir efetivamente para a capacitação de líderes no nível tático. Quando implementadas de maneira eficaz, eliminam a necessidade de buscar recursos externos. A sensibilização contínua de todos os líderes promete um futuro promissor, onde a evolução constante se torna uma realidade.

Referências

AMADO, J; FERREIRA, S. **A entrevista na investigação em educação**. In: AMADO, João (org). Manual de Investigação Qualitativa em Educação. Imprensa da Universidade de Coimbra: 2edição, outubro, 2017.

- AMAGOH, F. **Leadership development and leadership effectiveness**. Management decision, v. 47, n. 6, p. 989-999, 2009.
- AVOLIO, B. J., AVEY, J. B; QUISENBERRY, D. **Estimating return on leadership development investment**. The Leadership Quarterly, v. 21, n. 4, p. 633-644, 2010.
- BORGES, S. S. et al. **Gamificação aplicada à educação: um mapeamento sistemático**. In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2013. p. 234.
- BRAGA, T. C; PERESTRELO, V; RIBEIRO, P. E. **Equipes virtuais e o papel da liderança: Um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso**. Contribuciones a las Ciencias Sociales, v. 21, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas-Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAY, D. V. et al. **Advances in Leader and leadership development : A review of 25 years of research and theory**. The Leadership Quarterly, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- EBOLI, M. P. **Educação e modernidade nas organizações: o desafio de implantar sistemas educacionais competitivos**. In: Coletânea de artigos Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.
- EBOLI, M. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In: EBOLI, M. (Org.). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- EBOLI, M. P. **Educação Corporativa e desenvolvimento de competências**. In: DUTRA J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLORES, J. G. **Análisis de Datos Cualitativos - Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GOTTHARDT, M. et al. **Current state and challenges in the implementation of smart robotic process automation in accounting and auditing**. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives, 2020.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MEISTER, J. C. **Ten steps to creating a corporate university**. In: The Knowledge Management Yearbook 2000-2001. Routledge, 2013. p. 180-188.
- MINAYO, M. C. S (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA, D. R. P de. **Introdução a administração teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2009
- OLIVEIRA, D. R. P de. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000,11 ed.
- PARATI, N; MALIK, L; JOSHI, A. G. **Artificial intelligence based threat prevention and sensing engine: Architecture and design issues**. In: 2008 First International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology. IEEE, 2008. p. 304-307.
- STUMPF, S. A.; NEVINS, M. D. **Redefining Management Education: Developing Professionals to Meet 21st Century Leadership Challenges**. Management Strategien 2000, p. 41-57, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.