



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

WILLIAM LIMA AGUIAR

PRÁTICAS DE ENSINO COM O *DESIGN THINKING* E METODOLOGIAS ÁGEIS NA
ELABORAÇÃO DE CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

MANAUS - AM

2023

WILLIAM LIMA AGUIAR

PRÁTICAS DE ENSINO COM O *DESIGN THINKING* E METODOLOGIAS ÁGEIS NA
ELABORAÇÃO DE CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Educação da Universidade Estadual do Amazonas,
para obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Educação, Formação de
Professores e Práticas Educativas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Carolina Brandão Gonçalves.

MANAUS - AM

2023

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

W717p Aguiar, William Lima
p Práticas de ensino com o design thinking e metodologias ágeis na elaboração de cursos na educação corporativa / William Lima Aguiar. Manaus : [s.n], 2023. 85 f.: color.; 30 cm.

Dissertação - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGED - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2023.

Inclui bibliografia

Orientador: Carolina Brandão Gonçalves

1. Educação Corporativa. 2. Design Thinking. 3. Metodologias Ágeis. 4. Educação. I. Carolina Brandão Gonçalves (Orient.). II. Universidade do Estado do Amazonas. III. Práticas de ensino com o design thinking e metodologias ágeis na elaboração de cursos na educação corporativa

WILLIAM LIMA AGUIAR

PRÁTICAS DE ENSINO COM O *DESIGN THINKING* E METODOLOGIAS ÁGEIS NA
ELABORAÇÃO DE CURSOS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Amazonas, para obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Educação, Formação de Professores e Práticas Educativas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carolina Brandão Gonçalves.

Após realização de Defesa Pública, o trabalho foi considerado:

APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Dra. Carolina Brandão Gonçalves
Universidade do Estado do Amazonas

Dr. Whasgthon Aguiar de Almeida
Universidade do Estado do Amazonas

Dra. Leila Adriana Baptaglin
Universidade Federal de Roraima

Manaus, 08 de março de 2023.

A Deus, por me presentear com a vida.
À minha esposa Maíra e ao nosso filho Arthur,
meus maiores motivadores.
Ao meu pai Gusmão e à minha mãe Socorro (que está junto ao Senhor),
que sempre foram apoiadores dos meus estudos.
Ao meu irmão Gusmão Junior e à minha sogra Maria Gleice, que me deram todo o apoio.

AGRADECIMENTOS

Nessa caminhada de conhecimento que percorri no Mestrado, pude experienciar situações que me fizeram ter um profundo sentimento de gratidão, sobretudo, àqueles que estiveram comigo ao longo desse processo. Sou grato:

A Deus, pela minha existência, pela minha família e pela minha permanência nesta vida. Obrigada por me permitir aprender e praticar diariamente o que aprendo, e por me provar que posso tudo em Ti: “Deem graças em todas as circunstâncias, pois esta é a vontade de Deus para vocês em Cristo Jesus” (Tessalonicenses 5:18).

Ao meu pai Gusmão e à minha mãe Socorro (em memória), pelas constantes orações e pelos incentivos aos estudos. Obrigado por me fortalecerem!

À minha esposa Maíra e nosso filho Arthur, agradeço por tudo, principalmente, por serem meus maiores incentivadores! Obrigado pelos dias de convivência, pelos passeios e atividades que foram adiados, pelos dias sacrificados, por aceitarem não me ter tão presente quanto gostariam, por contribuírem em tudo e com tudo para que meus objetivos fossem alcançados. Muito obrigado pelo companheirismo e dedicação!

À minha sogra Maria Gleice e meu irmão Gusmão Jr, por toda a ajuda, por acolherem as minhas necessidades e se preocuparem com as coisas que pareciam tão simples, mas tão necessárias nesse processo. Obrigado pela paciência e compreensão!

Aos colegas e amigos que fiz nas interações on-line e presenciais do Mestrado, seja em sala de aula, em conversas ou em encontros de confraternização. Obrigado pela parceria!

A todos os professores e colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), por despertarem em mim o desejo de ampliar minhas oportunidades profissionais, especialmente, com relação à formação de professores. Obrigado pela amizade e por olharem sempre adiante!

À minha querida orientadora Prof^a. Dr^a. Carolina Brandão Gonçalves, pela firmeza na condução deste trabalho, e pela compreensão e segurança, que me possibilitaram não parar nos momentos mais difíceis.

Enfim, agradeço à Vida, que proporciona vitórias nas mais diversas circunstâncias e dificuldades!

Estatuto do Homem

Fica decretado que os homens estão livres do jugo da mentira.
Nunca mais será preciso usar a couraça do silêncio
nem a armadura de palavras.
O homem se sentará à mesa com seu olhar limpo porque
a verdade passará a ser servida antes da sobremesa.
[...]

Fica proibido o uso da palavra liberdade, a qual será suprimida
dos dicionários e do pântano enganoso e das bocas.
A partir deste instante, a liberdade será algo
vivo e transparente como um fogo ou um rio,
e a sua morada será sempre o coração do homem.

(MELLO, 1964).

RESUMO

Em face dos novos paradigmas de produção e consumo, o mundo vem passando por transformações aceleradas em termos de sustentabilidade, avanço tecnológico, economia compartilhada, personalização do cliente e mudanças nos padrões de consumo. Tais mudanças foram acentuadas devido ao cenário pandêmico ocasionado pela Covid-19 com maior adoção do trabalho remoto, ênfase no comércio eletrônico, redução de despesas operacionais e revisão de estratégias de cadeia de suprimentos. No campo da educação corporativa, a situação não foi diferente, tornando necessário buscar novas formas de otimizar processos e reduzir custos. Nesse contexto, passa a ser importante a construção de um arcabouço teórico a respeito da utilização de metodologias ágeis e do *Design Thinking* na elaboração de cursos nas Universidades Corporativas. Sendo assim, a presente pesquisa se propõe a responder o seguinte problema: Quais são as pesquisas produzidas sobre a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa? Para compreender esse problema, foram traçados alguns objetivos, sendo que o principal foi realizar um levantamento e uma análise dos trabalhos produzidos sobre o tema no período de 2017 a 2021. Já os objetivos específicos foram: a) identificar e organizar as pesquisas realizadas no âmbito da utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis na Educação Corporativa; b) mapear as convergências temáticas e as tendências investigativas referentes ao *Design Thinking*, às metodologias ágeis e à Educação Corporativa; c) verificar os aspectos mais relevantes dos trabalhos encontrados durante o levantamento realizado. Como estratégia para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, pautada no levantamento do estado da arte sobre os trabalhos publicados acerca da utilização de metodologias ágeis e do *Design Thinking* na Educação Corporativa. Como resultado, evidenciou-se essas abordagens oferecem uma oportunidade valiosa para aprimorar a qualidade dos cursos e treinamentos fornecidos pelas empresas.

Palavras-chave: educação corporativa; *Design Thinking*; metodologias ágeis; educação.

ABSTRACT

New paradigms of production and consumption are making the world go through accelerated transformations in terms of sustainability, technological advancement, sharing economy, customer customization and changes in consumption patterns. Such changes were accentuated due to the pandemic scenario caused by Covid-19 with greater adoption of remote work, emphasis on e-commerce, reduction of operating expenses and review of supply chain strategies. In the field of corporative education, the situation was no different, making it necessary to seek new ways to optimize processes and reduce costs. In this context, it becomes important to build a theoretical framework regarding the use of agile methodologies and Design Thinking in the preparation of courses at Corporate Universities. Therefore, this research proposes to answer the following question: What are the researches produced on the use of Design Thinking and agile methodologies in the elaboration of courses in Corporate Education? To understand this problem, some objectives were outlined, the main one being to carry out a survey and analysis of the works produced on the subject in the period from 2017 to 2021. The specific objectives were: a) to identify and organize the research carried out in the scope the use of Design Thinking and agile methodologies in Corporate Education; b) mapping the thematic convergences and investigative trends related to Design Thinking, agile methodologies and Corporate Education; c) verify the most relevant aspects of the works found during the survey carried out. As a strategy to achieve the proposed objectives, a qualitative bibliographic research was carried out, based on a survey of the state of the art on published works on the use of agile methodologies and Design Thinking in Corporate Education. As a result, it became clear that these approaches offer a valuable opportunity to improve the quality of courses and training provided by companies.

Keywords: corporate education; *Design Thinking*; agile methodologies; education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Marcos da Universidade Corporativa no Brasil	19
Tabela 2 - Conceitos de Sistema de Educação Corporativa, Educação Corporativa e Universidade Corporativa	22
Tabela 3 - Qualificação <i>versus</i> Competência	24
Tabela 4 - Os 12 princípios do Manifesto Ágil	29
Tabela 5 - Níveis de detalhamento: achados de teses e dissertações.....	39
Tabela 6 - Sistematização das produções científicas (artigos, teses e dissertações)	41
Tabela 7 - Quantidade de teses e dissertações encontradas no levantamento	42
Tabela 8 - Consolidado de teses e dissertações publicadas por ano	43
Tabela 9 - Consolidado de teses e dissertações pelas grandes áreas do conhecimento.....	44
Tabela 10 - Consolidado de teses e dissertações pelas áreas do conhecimento	45
Tabela 11 - Consolidado de teses e dissertações por região do Brasil	46
Tabela 12 - Consolidado de teses e dissertações por unidades federativas e regiões.....	48
Tabela 13 - Consolidado de teses e dissertações por unidades federativas	48
Tabela 14 - Consolidado de teses e dissertações sobre Educação Corporativa por Instituição de Ensino Superior	52
Tabela 15 - Consolidado de teses e dissertações sobre <i>Design Thinking</i> por Instituição de Ensino Superior.....	52
Tabela 16 - Consolidado de teses e dissertações sobre metodologias ágeis por Instituição de Ensino Superior	53
Tabela 17 - Artigos científicos encontrados no Portal de Periódicos da CAPES.....	54
Tabela 18 - Detalhamento dos artigos científicos selecionados no Portal de Periódicos da CAPES	55
Tabela 19 - Detalhamento das pesquisas selecionadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	55
Tabela 20 - Detalhamento das teses e dissertações selecionadas para a pesquisa.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Rol exemplificativo de empresas aderentes ao modelo de Educação Corporativa..	21
Figura 2 - Processo Linear <i>versus</i> Método Ágil.....	30
Figura 3 - Logo da CAPES.....	32
Figura 4 - Logo do Portal de Periódicos da CAPES.....	33
Figura 5 – Página do Portal de Periódicos da CAPES	34
Figura 6 - Logo do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	35
Figura 7 - Página do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	35

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Competências fundamentais para o século XXI.....	25
Esquema 2 - Oito fatores críticos de sucesso da Educação Corporativa	26
Esquema 3 - Sete princípios de sucesso da Educação Corporativa	28
Esquema 4 - Valores do Manifesto Ágil	29
Esquema 5 - Etapas do <i>Design Thinking</i>	31
Esquema 6 - Funil de pesquisa temática.....	39
Esquema 7 - Funis de 10 níveis de detalhamento das teses e dissertações	40
Esquema 8 - Funil de detalhamento dos artigos científicos	41
Esquema 9 - Ponto de “cruzamento” dos universos da Educação Corporativa, <i>Design Thinking</i> e metodologias ágeis	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau acadêmico das pesquisas encontradas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	42
Gráfico 2 - Quantidade de teses e dissertações por ano e temática	43
Gráfico 3 - Percentual de pesquisas por grandes áreas do conhecimento	45
Gráfico 4 - Percentual de teses e dissertações por região do Brasil	46
Gráfico 5 - Concentração de teses e dissertações sobre Educação Corporativa por unidades federativas.....	49
Gráfico 6 - Concentração de teses e dissertações sobre <i>Design Thinking</i> por unidades federativas.....	50
Gráfico 7 - Concentração de teses e dissertações sobre metodologias ágeis por unidades federativas.....	51
Gráfico 8 - Concentração de teses e dissertações sobre as três temáticas por unidades federativas	51
Gráfico 9 - Classificação das teses e dissertações selecionadas (por tipo de pesquisa)	58
Gráfico 11 - Classificação das teses e dissertações selecionadas (por sujeitos de pesquisa) ...	59
Gráfico 12 Classificação das teses e dissertações selecionadas (por unidades federativas) ...	59
Gráfico 13 - Classificação das teses e dissertações (por ano de publicação)	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CT	Centro de Treinamento
EC	Educação Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
PAAP	Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	Sistema de Educação Corporativa
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	O <i>DESIGN THINKING</i> E AS METODOLOGIAS ÁGEIS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	18
2.1	Contextualização	18
2.2	Seleção das produções sobre o <i>Design Thinking</i> e metodologias ágeis na Educação Corporativa.....	32
3	MAPEAMENTO DAS CONVERGÊNCIAS TEMÁTICAS E TENDÊNCIAS INVESTIGATIVAS DO <i>DESIGN THINKING</i> , METODOLOGIAS ÁGEIS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA	36
3.1	Escolhas metodológicas.....	36
3.2	Desdobramentos da pesquisa	38
3.3	Análise das produções sobre o <i>Design Thinking</i> e metodologias ágeis na educação corporativa.....	42
4	“ESTADO DA ARTE”: RESULTADOS E DISCUSSÃO: ASPECTOS RELEVANTES DOS TRABALHOS ENCONTRADOS DURANTE A ELABORAÇÃO DAS PRODUÇÕES	55
4.1	Sistematização das produções científicas	55
4.2	Análise dos dados e conclusões preliminares.....	57
4.3	Síntese e relações temáticas indicadas nas teses, dissertações e artigos científicos.	60
4.4	O ponto de “cruzamento” dos universos da Educação Corporativa, <i>Design Thinking</i> e metodologias ágeis	74
5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	78
	REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

Em face dos novos paradigmas de produção e consumo, o mundo vem passando por transformações aceleradas na busca por sustentabilidade, avanços tecnológicos, economia compartilhada, personalização do cliente e mudanças nos padrões de consumo. A pandemia de covid-19 impulsionou mudanças nos paradigmas de produção e consumo, levando empresas a buscarem redução de custos. Essas mudanças incluem o aumento do trabalho remoto, o crescimento do comércio eletrônico, a redução de despesas operacionais e a revisão das estratégias de cadeia de suprimentos. No campo da educação corporativa, a situação não foi diferente e foram realizadas reduções de custos nessa área. Portanto, faz-se necessário compreender como tem acontecido o processo de qualificação profissional do trabalhador no mundo das empresas e quais metodologias e ferramentas podem contribuir para amenizar os efeitos de cortes de custos e ao mesmo tempo atender aos novos paradigmas de produção, mudanças no padrão de consumo e da nova realidade laboral imposta pela covid-19.

É nesse sentido que esta dissertação realizada no âmbito da linha de pesquisa: Educação, Formação de Professores e Práticas Educativas, do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Estadual do Amazonas (UEA), trata a respeito da utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa se torna relevante. Considerando que essas metodologias têm como objetivo principal proporcionar uma abordagem mais inovadora, dinâmica e eficiente no processo de ensino-aprendizagem, elas podem trazer grandes benefícios para as empresas e seus colaboradores. Apesar disso e do crescente interesse pelo tema, ainda há poucos estudos que abordam de maneira aprofundada e sistemática a utilização de tais metodologias na Educação Corporativa.

Sendo assim, a presente pesquisa busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna, realizando um levantamento e uma análise dos trabalhos produzidos sobre a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa, e identificando suas convergências temáticas e tendências investigativas. O intuito, com esta pesquisa, é poder auxiliar as empresas e instituições de ensino na tomada de decisões mais embasadas e informadas em relação à adoção dessas metodologias, promovendo a melhoria na qualidade da formação dos seus colaboradores e, conseqüentemente, contribuindo para o aumento da sua competitividade e produtividade.

Para dar sequência, torna-se relevante fazer alguns esclarecimentos e comentar um pouco a respeito do autor desta dissertação. Hoje, me declaro um apaixonado pela área de

Educação Corporativa, sendo que tudo começou com a minha atuação como gerente em uma Instituição Financeira por dois anos. Na ocasião, fui responsável por liderar e implementar estratégias de capacitação e desenvolvimento para toda a região Norte do Brasil.

Durante esse tempo, pude vivenciar a importância da atualização constante e da busca por novas metodologias, capazes de otimizar processos e reduzir custos. Por isso, atualmente, sou um grande entusiasta da utilização das mais diversas metodologias, como o *Design Thinking* e as metodologias ágeis, na elaboração de cursos para Universidades Corporativas (UCs).

Em minha atuação como Professor Executivo de Pós-Graduação em Economia Empresarial na Fundação Getúlio Vargas, Professor de Graduação e Pós-Graduação da Universidade Nilton Lins, e Economista Responsável da WLA Consultoria Empresarial, busco sempre levar esses conceitos para as salas de aula e para as empresas onde ministro treinamentos, a fim de contribuir para o desenvolvimento do mercado e para a formação de profissionais cada vez mais qualificados.

Compreender a relação entre a universidade e as empresas é essencial em um mundo em constante mudança, no qual novos paradigmas de produção e consumo surgem a todo momento. Em um cenário de crise econômica e de pandemia, as empresas também precisaram investir em novas formas de qualificar seus profissionais, sendo a Educação Corporativa importante para atender a essas demandas.

Com a experiência no cargo de Gerente de Educação Corporativa, percebi que, em tese, havia uma lacuna entre o conhecimento acadêmico e as necessidades práticas das empresas. Então, passei a acreditar que a utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis poderia ser uma solução para essa problemática, pois elas permitem uma maior aproximação entre a academia e o mundo corporativo. Todavia, para confirmar essa hipótese, entendo que se faz necessário, primeiramente, buscar o que tem sido produzido no meio acadêmico sobre os temas em questão.

Dessa forma, a motivação para a realização do presente estudo reside em compreender melhor como a aplicação dessas metodologias pode impactar na elaboração de cursos na Educação Corporativa, investigar como isso tem sido visto pelas Instituições de Ensino Superior (IES), bem como verificar a possibilidade de estreitar a relação entre essas instituições e as empresas, contribuindo para a formação de profissionais mais preparados e alinhados com as demandas do mercado.

Diante do cenário atual e das minhas experiências pessoais, a pesquisa tem como objetivo geral realizar um levantamento e análise dos trabalhos produzidos acerca do tema no período de 2017 a 2021. Para isso, são traçados alguns objetivos específicos: a) identificar e organizar as pesquisas realizadas no âmbito da utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis na Educação Corporativa; b) mapear as convergências temáticas e as tendências investigativas referentes ao *Design Thinking*, às metodologias ágeis e à Educação Corporativa; c) verificar os aspectos mais relevantes dos trabalhos encontrados durante o levantamento realizado.

O problema que se pretende responder, portanto, é: Quais são as pesquisas produzidas sobre a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa? Entende-se que a resposta para essa pergunta será essencial para conhecer e aprimorar o processo de ensino-aprendizagem nas UCs.

Portanto, para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliográfico, baseada no levantamento do estado da arte de trabalhos publicados sobre a utilização de metodologias ágeis e do *Design Thinking* na Educação Corporativa. Mediante esse método, desejamos conhecer melhor a respeito das UCs e, conseqüentemente, melhorar o seu processo de ensino-aprendizagem.

Em termos de escrita, a presente dissertação está dividida em quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são apresentados os conceitos fundamentais de *Design Thinking* e metodologias ágeis, com ênfase na sua utilização no contexto da Educação Corporativa. Para tanto, passa-se por todo o período histórico em que as UCs se desenvolveram no Brasil e no mundo.

Na seção 3, é realizado um mapeamento das convergências temáticas e tendências investigativas referentes aos temas tratados no estudo. Para tanto, foi feita uma análise crítica dos trabalhos científicos produzidos no período de 2017 a 2021, buscando identificar as principais abordagens e tendências neles presentes.

Na seção 4, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa desenvolvida, bem como uma discussão sobre os aspectos mais relevantes dos trabalhos encontrados durante o levantamento. Já na última seção, são trazidas algumas considerações sobre a pesquisa.

Em suma, este estudo busca contribuir para a evolução da Educação Corporativa, por meio da adoção de metodologias ágeis e do *Design Thinking* na elaboração de cursos. Acredito que ele pode ser uma fonte valiosa de informações e ideias para educadores, gestores e profissionais que buscam inovação e eficiência nos processos educacionais, uma vez que

propõe uma reflexão sobre as tendências e convergências temáticas na área da Educação Corporativa e traz um levantamento completo do estado da arte relacionado à utilização de metodologias ágeis e do *Design Thinking* na elaboração de cursos.

Por fim, espero que os resultados deste estudo possam ser amplamente divulgados e aplicados na prática, promovendo a melhoria contínua da Educação Corporativa e contribuindo para o desenvolvimento de profissionais e organizações em todo o país.

2 O *DESIGN THINKING* E AS METODOLOGIAS ÁGEIS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para tratar sobre educação nas organizações e as formas de promovê-la, é necessária uma breve reflexão acerca do surgimento, dos conceitos e dos objetivos das UCs, bem como de metodologias ágeis e do *Design Thinking*, com ênfase na sua aplicação nesse contexto educacional.

2.1 Contextualização

O termo “Educação Corporativa” surgiu na década de 1950, e a empresa pioneira da implantação desse modelo educacional é a *General Eletric*, que inaugurou, em 1955, o seu campus, a Crotonville, localizada na cidade de Ossining, Estado de Nova York (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005).

Esse fato ocorreu em um contexto empresarial nos Estados Unidos, em que grandes companhias buscavam ganhar vantagens competitivas no mercado global (MEISTER, 1999). Nessa década, estima-se que houve um salto de 400 para 2000 UCs, ainda que essa nomenclatura não fosse largamente utilizada na época.

Segundo a visão de Meister (1999), o modelo de Educação Corporativa dos Estados Unidos era sustentado por cinco grandes forças do cenário global: i) o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; ii) a emergência da gestão do conhecimento; iii) a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; iv) o foco na empregabilidade, visando educar para o trabalho, e não para o emprego; e v) a mudança no foco da educação geral.

Já no Brasil, as UCs surgiram na década de 1990, em decorrência de diversos problemas econômicos e sociais característicos do período pós-redemocratização. Madruga (2018, p. 36) afirma que o referido país era um terreno fértil para a expansão desse modelo, com destaque para quatro características: i) a queda da qualidade no ensino brasileiro em geral; ii) a capilaridade e a capacidade de consultorias implantarem projetos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas empresas; iii) a nova visão dos Executivos de levarem o melhor para seus funcionários e clientes e; iv) a descoberta de que a educação continuada dos colaboradores gerava inúmeros resultados para as organizações. Ainda hoje, esse terreno propício para expansão ainda é percebido em grande medida no contexto brasileiro, uma vez

que muitas pessoas chegam ao mercado de trabalho com grandes defasagens de comportamentos e competências, o que compromete o sucesso dos negócios.

Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014, p. 14-15) citam que a primeira experiência devidamente registrada de uma Universidade Corporativa (UC) no Brasil é datada de 1992, com a implantação da Academia Accor, pertencente à uma rede hoteleira. Na sequência, foram implantadas a Universidade Martins do Varejo, em 1994; a Universidade Brahma, em 1995; a Universidade do Hambúrguer do McDonald's e a *Visa Training*¹ em 1997; a Universidade Algar, a Alcatel University e o *Siemens Management Learning*, em 1998; e, por fim, a *Boston School* do BankBoston e a Universidade Data Sul, em 1999.

Nesse sentido, a década de 90 terminou com pelo menos dez UCs implantadas em território brasileiro. Já nos anos 2000, houve uma forte expansão desse tipo de estrutura educacional e, ainda que não exista um banco de dados confiável, estima-se que, atualmente, mais de 500 organizações já operam com seus sistemas de Educação Corporativa, tanto na esfera pública quanto privada (ÉBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014, p. 15).

Propondo uma reflexão do contexto histórico, Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014, p. 16) compreendem que:

Entender o contexto de surgimento e a dinâmica das UCs é um tema que merece ser discutido, pois elas tem revolucionado a forma de se capacitar pessoas nas organizações, indo muito além do ambiente empresarial, na medida que também influenciam os sistemas educacionais e a produção de conhecimento dentro da sociedade contemporânea.

Conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008), a Educação Corporativa surgiu da evolução da antiga estrutura de Centro de Treinamento (CT), a partir da implantação de uma visão mais ampla e abrangente, com maior foco na educação continuada de todos os funcionários. Nesse tocante, é importante frisar que os programas educacionais sempre existiram nas empresas, porém, eram restritos aos níveis gerenciais mais altos, ao passo que os demais funcionários tinham apenas treinamentos pontuais.

Atualmente, várias UCs atuam em todo o território brasileiro, seja pela presença física de *campi* ou pelos meios virtuais. O *blog* Brasil Acadêmico (2022) traçou uma linha do tempo com os marcos nacionais da UC e, apesar de informal, permite verificar como esse cenário se desenvolveu nos últimos 22 anos.

Tabela 1 - Marcos da Universidade Corporativa no Brasil

Ano	Marco Temporal
2000	Amil Universidade Corporativa (BR)

¹ A *Visa Training* deu origem à Universidade Visa, em 2001.

2000	UAL (BR)
2000	Universidade Corporativa Petrobrás (BR)
2001	Universidade Corporativa Abramge (BR)
2001	Universidade Corporativa da Caixa (BR)
2001	ÚNICO (BR)
2001	Universidade Secovi (São Paulo)
2001	Centro de Excelência Elektro (BR)
2002	UniBB (BR)
2002	Universidade BNDES (BR)
2002	Embraer (BR)
2002	Embratel (BR)
2003	UniS (BR)
2003	Universidade Corporativa da Vale (BR)
2003	Ucip (BR)
2003	UniSerpro (BR)
2004	ABEC (AEC) (BR)
2004	Marisa Éboli publica obra sobre Educação Corporativa
2005	Unise (BR)
2007	EY University (BR)
2007	Universidade Corporativa Sebrae (BR)
2008	Instituição do Prêmio Educação Corporativa
2009	Estimativa de cerca de 250 Universidades Corporativas no Brasil
2010	MEC deixa de reconhecer pós de Universidades Corporativas
2010	Portal Construir
2013	UniAzul, da Azul Trip S/A, para formação de tripulantes
2014	Crotonville Rio (BR)
2015	UniBB ganha o prêmio GlobalCCU
2015	EYU Brasil ganha o CUBIC de melhor Universidade Corporativa do mundo
2016	A Educação Corporativa se consolida no Brasil
2017	UniBrad ganha o prêmio GlobalCCU
2019	Academia Santander fica em segundo lugar no GlobalCCU
2020	Nestlé cria Universidade Corporativa com cursos reconhecidos pelo MEC
2020	Grupo Dimed lança Universidade Corporativa com IA

Fonte: adaptada de Brasil Acadêmico (2022).

Analisando a Tabela 1, é possível verificar alguns pontos que chamam atenção no desenvolvimento desse novo modelo de educação no Brasil, entre eles:

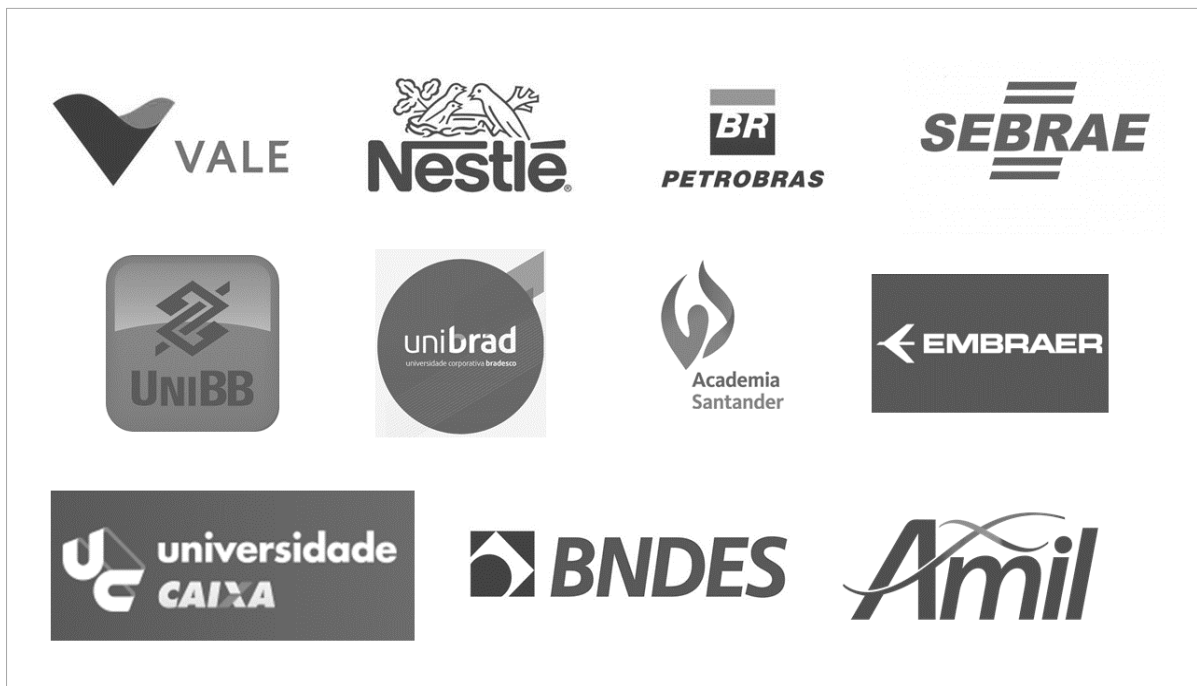
- A natureza diversa do tipo de empresa, abrangendo: a) privadas, como o Bradesco, Santander, Nestlé e Amil; b) públicas, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal; c) capital misto, como o Banco do Brasil e a Petrobrás; d) entidades privadas sem fins lucrativos, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).
- A predominância desse modelo em empresas do setor financeiro, no qual praticamente todas as principais instituições financeiras nacionais apresentam UCs (Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES e Santander).
- As inovações e os reconhecimentos internacionais de iniciativas, por exemplo: o Prêmio GlobalCCU pela UniBB (Banco do Brasil) e Unibrad (Bradesco); o Prêmio CUBIC de melhor do mundo pela EYU (Ernst & Young); o Lançamento pelo Grupo Dimed de UC

com Inteligência Artificial; e a Iniciativa da Nestlé com cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC).

- A presença de grandes grupos econômicos públicos e privados, como Petrobrás, Vale, Bradesco, Banco do Brasil e BNDES.

A Figura 1 a seguir demonstra que grandes empresas adotam esse modelo de Educação Corporativa.

Figura 1 - Rol exemplificativo de empresas aderentes ao modelo de Educação Corporativa



Fonte: elaborada pelo autor.

Em nível regional, estritamente no que se refere ao Estado do Amazonas, a pesquisa não permitiu identificar iniciativas de Educação Corporativa, o que não quer dizer que as iniciativas nacionais das grandes empresas não existem ou não alcançam a região, sobretudo, com a utilização do ensino a distância. As instituições de ensino regionais têm um ensino formal, técnico ou mesmo universitário, porém, sem abarcar o arcabouço conceitual que remete à Educação Corporativa. Isso evidencia a necessidade de o campo educacional olhar para a perspectiva dessa área de educação como um espaço de estratégia, de qualificação profissional e de formação de professores.

Dado o contexto e adentrando o arcabouço conceitual, a Educação Corporativa se constitui em um "guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além

de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente" (MEISTER, 1999, p. 8). Nesse tocante, Meister (1999) salienta a disposição em fazer o caminho inverso do tradicional e levar a escola para dentro da empresa, abandonando o paradigma de colocar a educação como um elemento da responsabilidade social e passando a entendê-la como um diferencial de competitividade pela capacitação de seus funcionários, fornecedores, clientes e até mesmo membros da comunidade em que estão inseridas.

Nessa perspectiva, a Educação Corporativa transcende as fronteiras da organização e chega até o nível comunitário (LOPES, 2004, p. 141-142). Mais do que isso, ela

[...] evoluiu de uma abordagem orientada para a aquisição de várias qualificações para outra, centrada no desenvolvimento de talentos, que significa redirecionar a aprendizagem para atingir as metas estratégicas e melhorias do desempenho empresarial. (LOPES, 2004, p. 142).

Um ponto importante a ser esclarecido para o entendimento conceitual neste trabalho é a diferença entre o Sistema de Educação Corporativa (SEC), a Educação Corporativa (EC) e a Universidade Corporativa (UC), disponível na Tabela a seguir:

Tabela 2 - Conceitos de Sistema de Educação Corporativa, Educação Corporativa e Universidade Corporativa

Nomenclatura	Conceituação
Sistema de Educação Corporativa	Sistema de educação das empresas integrado com as demais áreas da empresa e com o público externo.
Educação Corporativa	Educação nas empresas cujo conceitual abarca o desenvolvimento de competências individuais em prol da manutenção ou desenvolvimento das competências da organização.
Universidade Corporativa	Estrutura física e/ou virtual e organizacional disposta com o intuito de desenvolver os programas alinhados ao arcabouço conceitual da Educação Corporativa.

Fonte: elaborada pelo autor.

Embora existam diferenças entre os três conceitos, por vezes, eles são tratados como equivalentes na literatura, uma vez que se originam de um mesmo arcabouço teórico no que se refere ao desenvolvimento do capital humano nas organizações. No entanto, incorrendo no risco de ser redundante com os conceitos trazidos na Tabela 2, para a finalidade desta dissertação, será empregada a nomenclatura Educação Corporativa (EC) sempre que as leituras evidenciarem aspectos sobre o desenvolvimento de competências comportamentais e organizacionais no âmbito corporativo. Quando a referência for a respeito da conexão entre as diversas áreas organizacionais e externas à empresa, será empregado o termo Sistema de Educação Corporativa (SEC). Por fim, quando tratar-se a respeito da estrutura física ou virtual, será utilizada a denominação Universidade Corporativa (UC).

É importante salientar que, embora a Educação Corporativa seja uma aliada do mercado e tenha um escopo limitado à obtenção dos melhores resultados financeiros por meio da atuação dos funcionários, “é preciso aceitar que muitos dos pressupostos vigentes para as instituições de ensino também valem para a educação corporativa, devendo estar presente nela” (MUNHOZ, 2015, p. 39). Dentre esses pressupostos, Munhoz (2015) destaca o humanismo na postura filosófica defendida por Rogers Kinget, na qual o homem é capaz de tomar consciência de sua experiência, avaliar e verificar seus erros, ao mesmo tempo em que as atitudes humanistas podem contribuir de forma decisiva no alinhamento do funcionário com as intenções da organização.

Sob o ponto de vista da legislação, cabe ressaltar que a educação é um direito fundamental consagrado no art. 205 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o qual a estabelece como um direito de todos e um dever do Estado e da família. Tal direito, segundo o documento, deve ser promovido e incentivado com a colaboração da sociedade, objetivando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. É nesse aspecto que as contribuições feitas pelas UCs devem ser reconhecidas como uma parte da colaboração da sociedade – nesse caso, representada pelas organizações – para o alcance dos objetivos da promoção da educação previstos pela Carta Magna.

Munhoz (2015, p. 41) também aponta cinco características que as empresas precisam observar na implantação de uma UC:

- A Universidade Corporativa deve ser considerada como um potente auxiliar que pode alavancar a integração entre o colaborador e a estratégia da organização de forma a alcançar maior nível de competitividade no mercado contemporâneo;
- Observar a fundamentação teórica necessária e suficiente para alicerçar os trabalhos de implantação desse novo conceitual de educação, sem descuidar de eventuais impactos em caso de falta de planejamento;
- Apropriar-se de processo metodológico de forma a determinar o estudo como resultado de uma necessidade e não como um modismo em face dos custos incorridos no desenvolvimento do capital humano;
- Conscientizar-se da necessidade de um roteiro estruturado que atenda às necessidades de melhoria de fluxo de trabalho e racionalização de atividades para que os resultados sejam entregues de forma mais eficaz e que proporcionem melhorias em termos de produtividade;
- Considerar as experiências do mercado que eventualmente possam estar disponíveis para estudo, uma vez que várias empresas já trilharam o caminho da educação corporativa e efetivaram sob diversas formas.

De forma resumida, a Educação Corporativa é um “sistema de desenvolvimento de pessoas pautado por uma gestão de pessoas por competências” (ÉBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014, p. 14), a qual tem desempenhado papel de grande relevância na construção da competitividade das empresas por meio do desenvolvimento de competências humanas atreladas às competências empresariais ou organizacionais.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), competência é:

[...] uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa que encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e reconhecimento social.

Uma importante mudança é percebida com a ascensão do conceito de competência no sistema de educação das empresas, substituindo o antigo conceito de qualificação. Na Tabela a seguir, é possível visualizar um comparativo entre o modelo antigo e o novo:

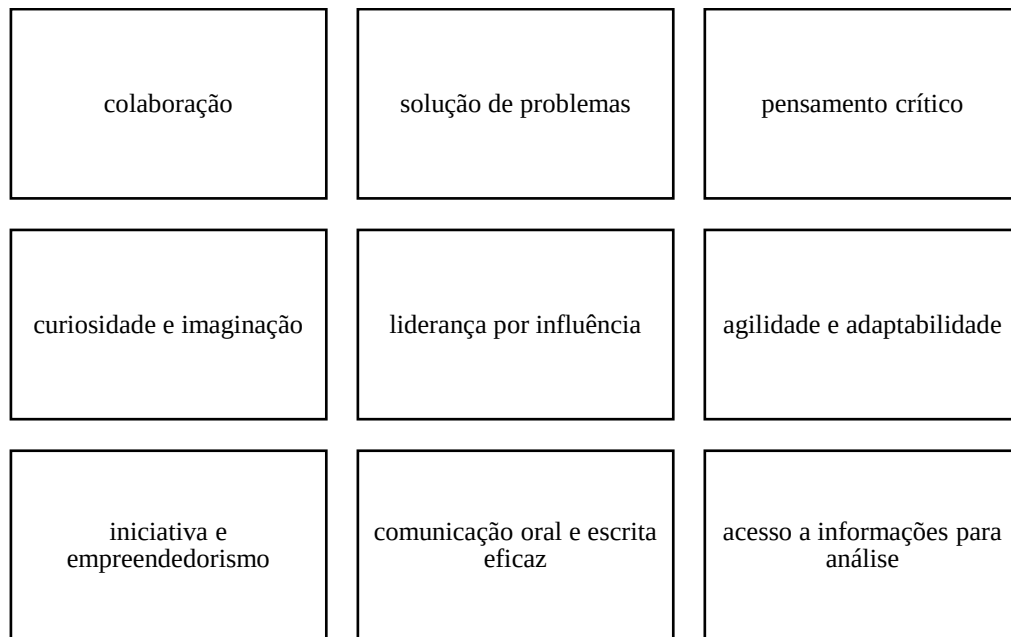
Tabela 3 - Qualificação *versus* Competência

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência	Competitividade
Organização do trabalho com base em cargos e tarefas previamente definidos	Organização do trabalho com base em metas e responsabilidades
Foco no processo	Foco nos processos e nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

Fonte: adaptada de Kuchpil (2021).

A Tabela 3 demonstra o quanto as organizações estão empenhadas em conceber programas educacionais baseados nas estratégias das empresas, ou seja, na identificação de suas competências críticas em prol do negócio, uma vez que as antigas práticas já não garantem competitividade (KUCHPIL, 2021).

Wagner (2010), por sua vez, elenca importantes capacidades comportamentais tanto para profissionais quanto para cidadãos (Esquema 1), demonstrando que o desenvolvimento delas também possui caráter de cidadania e formação na sociedade.

Esquema 1 - Competências fundamentais para o século XXI

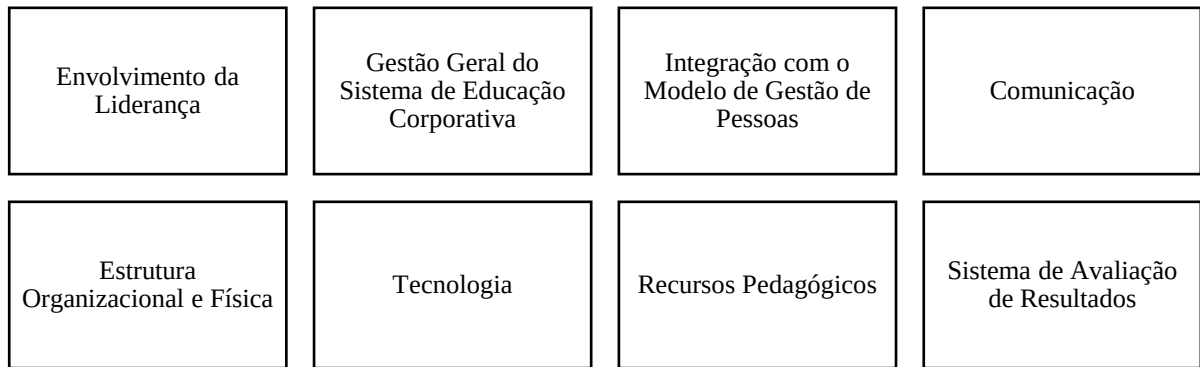
Fonte: adaptado de Wagner (2010).

Wagner (2010) evidencia a importância do desenvolvimento dessas competências com tanta relevância que o título de seu livro, *The global achievement gap: why even our best schools don't teach the new survival skills our children need – and what we can do about it*², fala por si só e enfatiza o papel das UCs.

Quanto aos seus objetivos, as UCs apresentam características que as diferem das Universidades com formato tradicional. Na concepção de Munhoz (2015), as práticas das UCs estão voltadas para o desenvolvimento de um conjunto de competências profissionais, técnicas ou gerenciais, consideradas essenciais pelo mercado.

Evidentemente, para uma UC atingir sua plenitude na implantação, devem ser observados oito fatores críticos de sucesso, elencados por Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) e apresentados no Esquema 2 a seguir.

² Embora o livro não tenha sido traduzido para o português, uma possível tradução do título seria: “A lacuna da conquista: porque até nossas melhores escolas não ensinam as novas competências de sobrevivência de que nossos filhos precisam – e o que podemos fazer a respeito”.

Esquema 2 – Oito fatores críticos de sucesso da Educação Corporativa

Fonte: adaptado de Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014).

Para Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014), a atuação da liderança determina o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa empresarial, sobretudo, em projetos de implantação de sistemas educacionais no âmbito das organizações. Isso porque os líderes desempenham um papel-chave na concepção, na modelagem inicial e na atualização de diretrizes estratégicas para a Educação Corporativa, bem como na priorização de ações, na alocação de recursos e no desenvolvimento e continuidade do novo modelo implantado.

Já a gestão geral do SEC constitui-se como um fator crítico de sucesso na medida em que a capacitação das pessoas que gerenciam ou dão suporte à Educação Corporativa é fundamental. Afinal, “[...] Se a EC é considerada relevante para a organização, aqueles que a conduzem devem ser atenciosos em todos os detalhes e proporcionar experiência de aprendizagem realmente significativa, e que traga os resultados esperados [...]” (ÉBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014, p. 32).

A integração com o modelo de gestão de pessoas, por sua vez, é condição primordial para que as soluções promovidas pela Educação Corporativa sejam sistêmicas, pois, ao isolar-se dos demais processos organizacionais, ela perderá seu potencial de contribuição para as pessoas e para a organização. Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) sugerem a integração com os subsistemas de Recursos Humanos, como o de Avaliação de Competências, o de Sucessão e Carreira e o de Recrutamento e Seleção, nos quais também deve haver interações com a Gestão de Cultura da empresa, de Comunicação, de Responsabilidade Social, de Clima Organizacional e de Conhecimento.

Outro fator crítico de sucesso é o da Comunicação, uma vez que o SEC deve demonstrar claramente o alinhamento das ações de desenvolvimento com o negócio da empresa, bem como evidenciar os impactos e resultados positivos alcançados. Vale salientar que, segundo Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014, p. 34), essa comunicação deve ser assertiva com “todos

os públicos de interesse, sejam funcionários, proprietários/acionistas, alta administração e demais *stakeholders*”.

A estrutura organizacional e física, quando da transição do antigo Departamento de Treinamento e Desenvolvimento para o modelo de UC, também deve ser repensada, a fim de adaptá-las às novas necessidades dos programas que serão desenvolvidos de acordo com os recursos orçamentários disponíveis. Essa alteração é necessária, uma vez que “tratar as ações de EC com a mesma estrutura do antigo Centro de Treinamento & Desenvolvimento nem sempre funciona” (ÉBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014, p. 34).

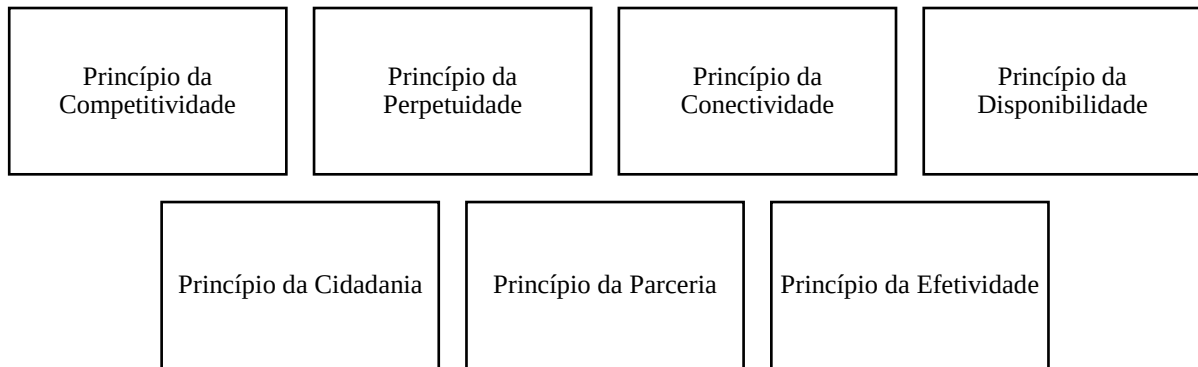
A partir desse aspecto de investimentos em estrutura organizacional e física, passa-se para outro fator crítico de sucesso: a Tecnologia. Isso porque as empresas têm investido cada vez mais na substituição da estrutura física por meios virtuais. Nesse ponto, o apoio da área de Tecnologia da Informação tem sido muito importante, principalmente, pelo fato de essa área demandar vultosos investimentos.

Todavia, de nada vale as empresas investirem em estrutura física ou virtual para a implantação de seus novos programas no modelo de Educação Corporativa se não fizerem a correta implementação de Recursos Pedagógicos. Nesse aspecto, Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014, p. 35) apontam que “além dos fundamentos teóricos referente a aprendizagem e andragogia, essenciais para o desenvolvimento das ações e programas educacionais, novas diretrizes têm sido recomendadas para conduzir a EC a melhores resultados”. Sendo assim, a boa utilização do processo de *Design Instrucional* (derivação do *Design Thinking* com foco na Educação), com as suas etapas de Análise, *Design*, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação são determinantes para que se consiga efetivar a aplicação do conhecimento e o alcance dos resultados organizacionais esperados.

Por fim, o último fator crítico de sucesso elencado por Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) é o Sistema de Avaliação de Resultados, considerando que o jargão popular “o que não é medido, não é gerenciado” também se aplica à Educação Corporativa. Porém, segundo os autores, isso ainda está longe de ser efetivado nas empresas em geral, pois somente os indicadores mais básicos, como quantidade de programas realizados, horas de treinamento, quantidade de funcionários envolvidos etc. encontram-se efetivamente implantados. Sendo assim, “[...] recomenda-se que a mensuração e a avaliação dos resultados sejam feitas de acordo com as necessidades, mas principalmente de acordo com as condições e maturidade dos processos de EC” (ÉBOLI; HOURNEAUX JÚNIOR; CASSIMIRO, 2014, p. 37).

Para além dos fatores críticos para o sucesso da implantação do SEC, Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014) indicam sete princípios que devem nortear as atividades desse novo modelo educacional.

Esquema 3 – Sete princípios de sucesso da Educação Corporativa



Fonte: adaptado de Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014).

De forma sucinta–, Éboli, Hourneaux Júnior e Cassimiro (2014, p. 20-21) definem conceitualmente os objetivos de cada princípio da seguinte forma:

- Princípio da Competitividade – elevar de forma contínua o patamar de competitividade da empresa, por meio das competências das pessoas.
- Princípio da Perpetuidade – educação como processo de transmissão da herança cultural (Cultura Organizacional).
- Princípio da Conectividade – construção social do conhecimento pela rede de relacionamentos no ambiente interno e externo da empresa.
- Princípio da Disponibilidade – aprendizagem em qualquer hora e lugar.
- Princípio da Cidadania – desenvolver atores sociais, estimulando o exercício da cidadania em sua forma individual e organizacional.
- Princípio da Parceria – reconhecer as limitações para se implantar um SEC abrangente e estratégico, e assim estabelecer parcerias internas e externas para sua viabilização.
- Princípio da Efetividade – tornar-se um centro gerador de resultados.

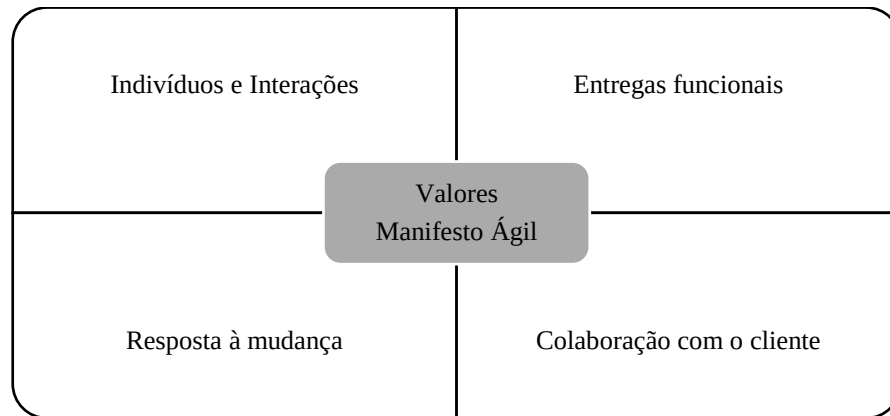
Esse arcabouço conceitual sobre a Educação Corporativa demonstra que essa é a metodologia mais difundida, consolidada e aceita pelas empresas no mundo todo. Sua prática é desenvolvida dia após dia para alcançar mais colaboradores, portanto, não se trata de uma experiência educacional que pode ser desprezada, pois em muito contribui para a sociedade e vem evoluindo de forma acelerada nos últimos anos.

No mesmo período dos anos 2000, em que as UCs ganharam velocidade em quantidade de implantações no Brasil, surgiu o Manifesto Ágil nos Estados Unidos, cuja importância reflete-se até os dias de hoje no meio corporativo e educacional.

Esse Manifesto, publicado por uma comunidade de desenvolvedores de projetos de *software*, corresponde a um documento com princípios e valores que demonstram os benefícios

em ganhos e em produtividade quando se “agilizam” processos e, em muitos casos, reduzem custos para as empresas (FERREIRA M., 2020). Tais valores podem ser observados no Esquema 4 a seguir.

Esquema 4 - Valores do Manifesto Ágil



Fonte: adaptado de Ferreira M. (2020).

Marcelo Ferreira (2020, p. 29-30) analisa os valores do Manifesto Ágil da seguinte forma:

- Indivíduos e Interações – considerando que são pessoas que realizam os processos, então a comunicação entre os indivíduos e suas interações são mais importantes que os processos e ferramentas.
- Entregas funcionais – um software em funcionamento é mais importante do que a documentação do mesmo e o esforço na construção de um arcabouço documental não pode ser maior do que esforço de entrega do produto.
- Resposta à mudança – responder às mudanças de cenário é muito mais importante que seguir um plano, portanto, a equipe deve estar pronta para tratar as mudanças e não as negar, inclusive aceitando que mudanças drásticas podem até inviabilizar o projeto.
- Colaboração com o Cliente – o time de projeto deve trabalhar em colaboração com o time do cliente como se fosse um só, pois relações de sucesso sempre seguem o estilo ganha-ganha, com parceria entre as partes.

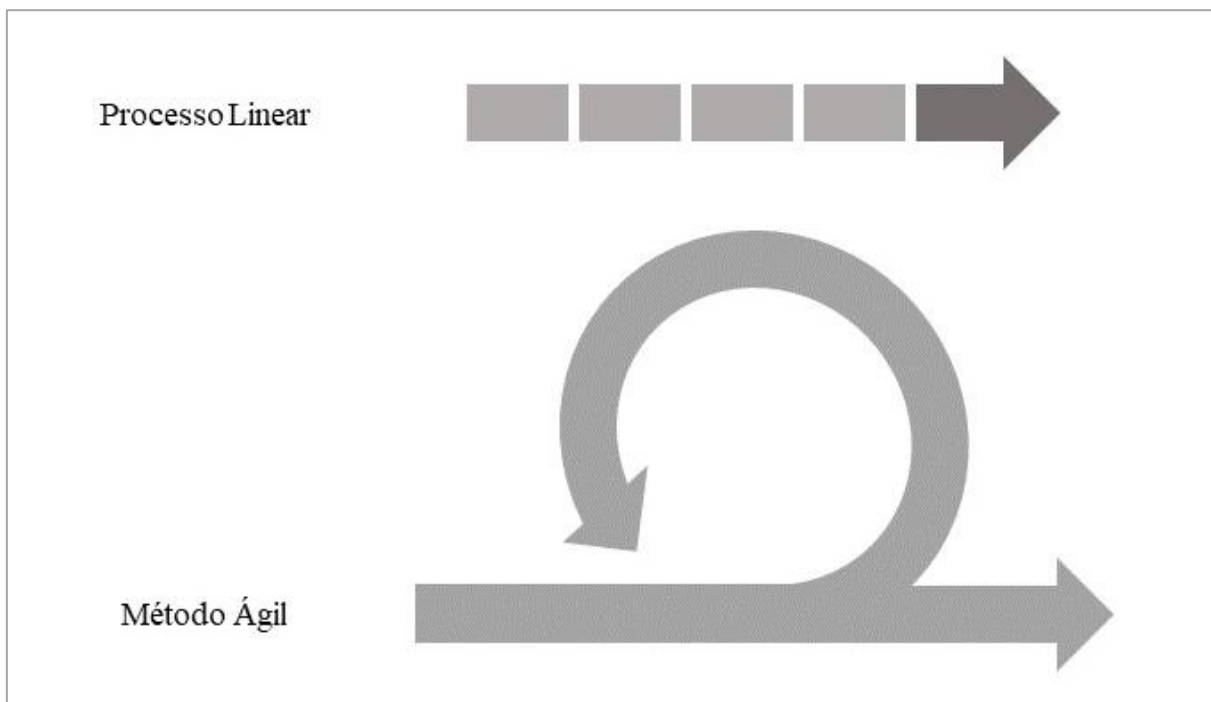
Desses valores, decorrem 12 princípios do Manifesto Ágil, os quais podem ser resumidamente descritos conforme a Tabela 4:

Tabela 4 - Os 12 princípios do Manifesto Ágil

Princípios do Manifesto	Conceito
1. Time multidisciplinar	Formado por técnicos e pessoas de negócios
2. Motivação	Time motivado e caracterizado pela relação de confiança
3. Autonomia	Equipes auto-organizadas e autônomas
4. Reflexão	Melhoria constante de processos por meio de reflexão
5. Comunicação	Conversas presenciais, no estilo cara-a-cara
6. Adaptabilidade	Equipe adaptada às mudanças em qualquer etapa
7. Entregas funcionais	Entregas funcionando como principal medida de progresso
8. Entregas incrementais	Entregas de etapas de forma frequente (semanalmente)
9. Excelência	Colaboração constante entre clientes, usuários e demais.
10. Simplicidade	Maximizar a quantidade de trabalho que não precisa ser feito
11. Sustentabilidade	Construção com qualidade técnica e bom design

Atualmente, várias metodologias ágeis são utilizadas nos mais diversos contextos. O que elas trazem de novo é a mudança de um processo realizado anteriormente, de forma linear e engessada, para um novo modo de realizar as tarefas, mais dinâmico e focado no objetivo, e não no processo.

Figura 2 - Processo Linear versus Método Ágil



Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 2 demonstra como as metodologias ágeis mudaram a perspectiva nos processos de desenvolvimento de produtos: antes, havia etapas a serem entregues; agora, há um processo em constante revisão e aprimoramento.

É importante ressaltar que o Manifesto Ágil foi criado com o objetivo de desenvolver *softwares*, no entanto, ele pode ser adaptado a outras necessidades. Nesse sentido, ao tratar do referido Manifesto e, por consequência, das metodologias ágeis, chega-se ao conceito de *Design Thinking*, parte integrante deste trabalho.

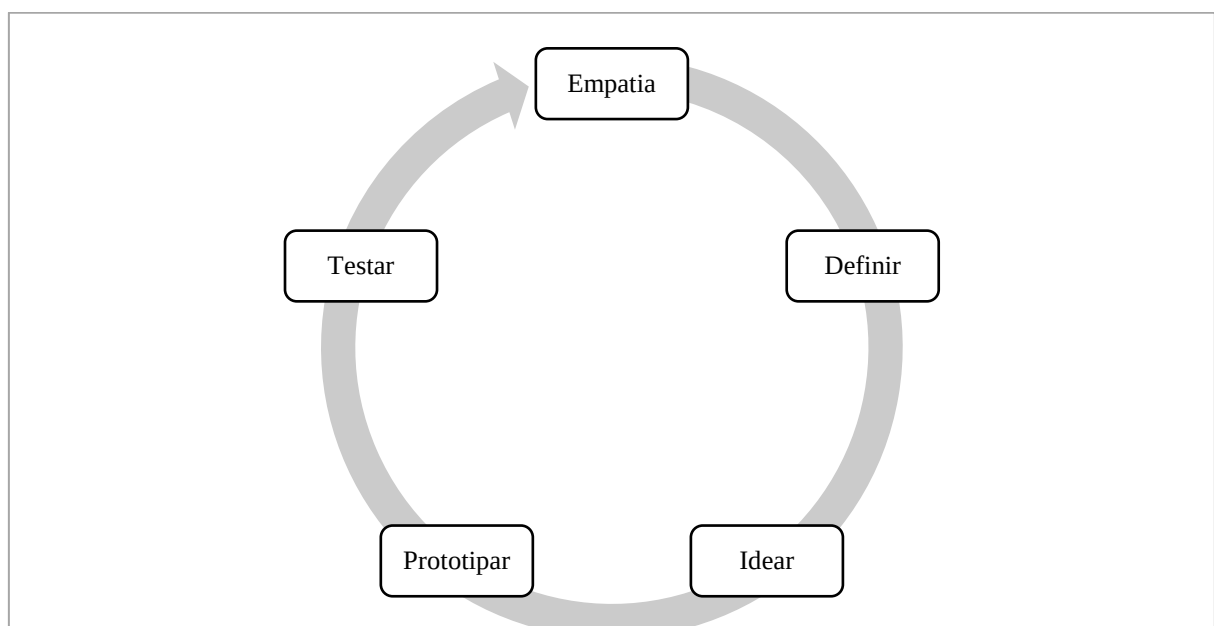
Cavalcanti e Filatro (2017) afirmam que a origem do *Design Thinking*, segundo a visão da área de Administração, se deu em 1958, em um laboratório de *design* da Escola de Engenharia Mecânica de Stanford, pelo engenheiro e professor John Arnold. Em sua disciplina, ele propôs a solução de problemas por meio do pensamento analítico dos engenheiros e do

pensamento intuitivo dos artistas. Já no início dos anos 2000, David Kelley tornou-se coordenador do curso de Engenharia Mecânica de Stanford, fundou a empresa IDEO e inaugurou a perspectiva do *Design Thinking*, que ficou conhecida em todo o mundo.

O *Design Thinking* se transformou em “uma abordagem que catalisa a colaboração, a inovação e a busca por soluções mediante a observação e a cocriação, a partir do conceito de prototipagem rápida e da análise de diferentes realidades” (CAVALCANTI; FILATRO, 2017, p. 20). Portanto, não se trata de uma metodologia, mas sim de uma abordagem, composta de um processo, um modo de pensar, com métodos e estratégias que colocam as pessoas e suas necessidades no centro do desenvolvimento de um projeto, não importando a área.

Conforme explicitado no Esquema 5, essa abordagem ocorre em cinco etapas gerais que, normalmente, são adaptadas conforme o projeto e a área em questão: i) empatia; ii) definir; iii) idear; iv) prototipar; e v) testar.

Esquema 5 – Etapas do *Design Thinking*



Fonte: elaborado pelo autor.

Em sua obra, Cavalcanti e Filatro (2017) trazem a definição de cada etapa do *Design Thinking*. A primeira trata de entender e observar o contexto e o comportamento das pessoas envolvidas, sobretudo, no que tange às suas necessidades e expectativas. Já a segunda diz respeito à definição do problema a ser resolvido e à exploração de possíveis soluções. A terceira, por sua vez, constitui-se em uma transição entre a identificação dos problemas e a exploração de soluções, sendo o foco principal a geração do maior número de ideias possível. A quarta permite a criação de protótipos que os envolvidos possam “tocar e experimentar”, bem

como de possíveis soluções sem grandes gastos orçamentários. Por fim, a quinta e última etapa corresponde ao momento no qual os protótipos são testados para que, depois, haja o refino, o aprimoramento e as redefinições necessárias para que o produto ou serviço seja lançado. No entanto, é importante salientar que todas as etapas dessa abordagem são coordenadas em ciclos, portanto, nada impede que, após o teste, seja necessário retornar a um novo momento de empatia e recomeçar todo o processo.

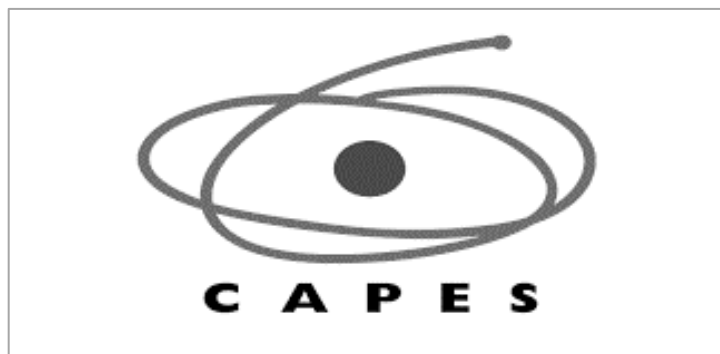
O *Design Thinking* tem se mostrado um importante instrumento para a criação de produtos e inovações, inclusive, no campo educacional. Sendo assim, diversas obras foram publicadas, trazendo essa abordagem para o referido campo, tratando desde a criação de produtos educacionais até a aplicação dessa abordagem em sala de aula, com as devidas adaptações. Filatro (2018), por exemplo, aborda a aplicação da estratégia *Design Thinking Express* no sistema educacional, que é uma versão simplificada e rápida das etapas que caracterizam o *Design Thinking*, e que pode ser facilmente incorporada em contextos educacionais, sejam presenciais ou virtuais.

De modo geral, existem diversas possibilidades de contato entre os conceitos que constituem a Educação Corporativa, as metodologias ágeis e o *Design Thinking*. No entanto, por serem assuntos relativamente novos – sobretudo, no Brasil – é necessário entender o rumo que as pesquisas acadêmicas estão tomando a respeito da conexão entre eles.

2.2 Seleção das produções sobre o *Design Thinking* e metodologias ágeis na Educação Corporativa

Para a consecução do estado da arte proposto nesta pesquisa, foram realizadas buscas de teses, dissertações e artigos científicos em portais públicos administrados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como o Portal de Periódicos e o Catálogo de Teses e Dissertações.

Figura 3 - Logo da CAPES



Fonte: CAPES (2022).

O Portal de Periódicos da CAPES surgiu em 1990, quando o MEC, objetivando fortalecer a pós-graduação no Brasil, criou o programa para bibliotecas de IES. Após cinco anos, tal iniciativa deu origem ao Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos (PAAP), o qual mantém o atual serviço de periódicos eletrônicos oferecido pela CAPES à comunidade acadêmica brasileira.

Figura 4 - Logo do Portal de Periódicos da CAPES



Fonte: CAPES (2022).

O formato eletrônico atual do referido portal foi oficialmente lançado em 11 de novembro de 2000, na mesma época em que começavam a ser criadas as bibliotecas virtuais e as editoras iniciavam o processo de digitalização de seus acervos.

Com o Portal de Periódicos, a CAPES passou a centralizar e otimizar a aquisição desse tipo de conteúdo, por meio da negociação direta com editores internacionais. Atualmente, ele conta com “mais de 49 mil periódicos com texto completo e 455 bases de dados de conteúdos diversos, como referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência” (CAPES, 2022, p. 2), constituindo-se como um dos maiores acervos científicos virtuais do país.

Para fins de conhecimento, o Portal de Periódicos da CAPES tem a seguinte interface para os seus usuários.

Figura 5 – Página do Portal de Periódicos da CAPES



Fonte: CAPES (2022).

O referido portal tem como missão “promover o fortalecimento dos programas de pós-graduação no Brasil por meio do acesso on-line à informação científica de alto nível” (CAPES, 2022), ao passo que os seus objetivos são: disponibilização de conteúdo científico mais atualizado; promoção do acesso ao acervo digital; avaliação qualitativa dos conteúdos; oxigenação das coleções assinadas pela CAPES com editoras internacionais.

Outro elemento que demonstra sua relevância refere-se às instituições participantes e aos usuários. Os critérios de participação foram definidos pela Portaria CAPES nº 74, em 05 de abril de 2017:

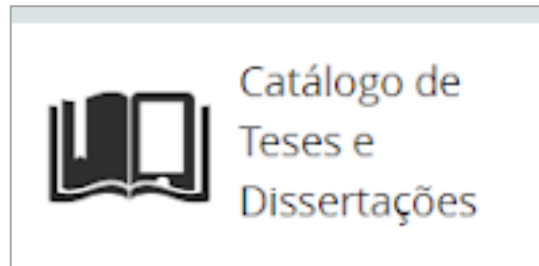
- i) Instituições federais de ensino superior;
- ii) Unidades de pesquisa com pós-graduação, avaliadas pela CAPES com nota 4 (quatro) ou superior;
- iii) Instituições públicas de ensino superior não federais com pós-graduação avaliadas pela CAPES com nota 4 (quatro) ou superior;
- iv) Instituições privadas de ensino superior com pelo menos um doutorado com avaliação 5 (cinco) ou superior pela CAPES;
- v) Instituições com programas de pós-graduação recomendados pela CAPES.

Importa salientar que a Portaria CAPES nº 29, de 09 de fevereiro de 2018, também autoriza o acesso a órgãos ou entidades da administração pública federal que realizem atividades de pesquisa e/ou ensino, desde que efetuem o custeio das despesas referentes à assinatura dos conteúdos.

Para além disso, a plataforma também permite que professores, pesquisadores, alunos e funcionários de outras instituições interessados possam acessá-la para consultas aos conteúdos de acesso livre. É, portanto, dessa maneira que a pesquisa deste trabalho foi realizada.

Já o Catálogo de Teses e Dissertações, também administrado pela CAPES, reúne os trabalhos publicados em todos os programas *stricto sensu* do Brasil, em nível de Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e Doutorado. Trata-se, portanto, de um sistema de acesso público, que permite a consulta e o acesso a informações que refletem as atividades do sistema de pós-graduação do país.

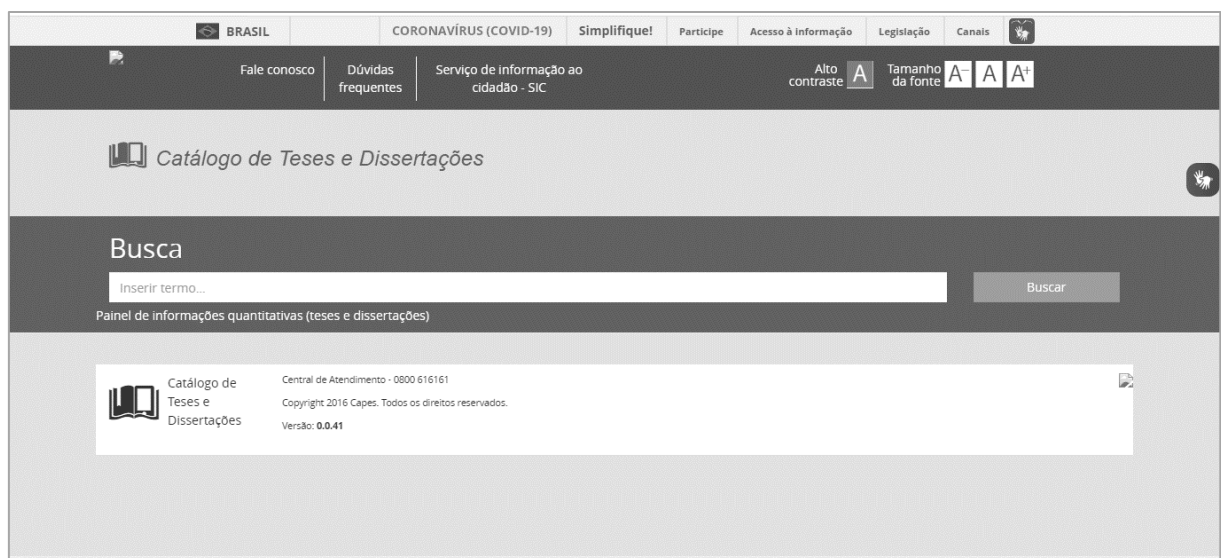
Figura 6 - Logo do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES



Fonte: CAPES (2022).

A seguir, tem-se a interface que o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES apresenta para os usuários.

Figura 7 - Página do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES



Fonte: CAPES (2022).

Para proceder as buscas da pesquisa nesses portais, alguns critérios foram estabelecidos, os quais são descritos detalhadamente na seção a seguir.

3 MAPEAMENTO DAS CONVERGÊNCIAS TEMÁTICAS E TENDÊNCIAS INVESTIGATIVAS DO *DESIGN THINKING*, METODOLOGIAS ÁGEIS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

3.1 Escolhas metodológicas

A pesquisa e a formulação de produções científicas necessitam de um conjunto de técnicas e processos que, conseqüentemente, requerem a adoção de uma metodologia. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 23), nas Ciências Sociais, o método se constitui pelos processos empreendidos na investigação para demonstrar a verdade.

Nesse sentido, em primeiro lugar, o tipo de pesquisa identificado como o mais pertinente para esta investigação é o da pesquisa qualitativa. Tal escolha foi embasada em conformidade à concepção de Minayo (2017), que diz que esse tipo de pesquisa se ocupa, nas Ciências Sociais, de um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, por um conjunto de fenômenos humanos entendidos como parte da realidade social, sendo que a educação é um deles.

Em seguida, o método escolhido para esta pesquisa, isto é, o procedimento voltado para a produção de dados e explicações, é o de pesquisa bibliográfica. De modo mais específico, pretende-se desenvolver um levantamento do “estado da arte”, que também pode ser denominado “estado do conhecimento”. Segundo Norma Ferreira (2002, p. 2), esse tipo de levantamento possui caráter bibliográfico, e pode ser reconhecido como:

[...] uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado. (FERREIRA N., 2002, p. 2).

Silva e Carvalho (2014), de modo complementar, afirmam que o estado da arte é um método de pesquisa realizado através de uma revisão bibliográfica sobre a produção de determinado tema de uma área de conhecimento específica. Romanowski e Ens (2006), por sua vez, destacam a importância desse método, ponderando que ele pode contribuir muito para o campo teórico de determinada área do conhecimento, uma vez que identifica aportes da construção da teoria e da prática pedagógica, aponta as restrições em que se movem as pesquisas, indica as lacunas encontradas, descobre experiências inovadoras, aponta soluções para os problemas da prática e reconhece as contribuições da pesquisa na constituição de propostas na área focalizada.

O propósito na utilização do levantamento do estado da arte desta pesquisa reside em realizar uma revisão bibliográfica e elaborar um referencial teórico, visando colaborar para pesquisas posteriores por meio de uma identificação rápida e clara sobre o que tem sido produzido a respeito da utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis na Educação Corporativa.

Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral levantar e analisar os trabalhos produzidos entre 2017 e 2021 acerca da utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa. Os objetivos específicos, por sua vez, são: a) identificar e organizar as pesquisas que abordam a utilização do *Design Thinking* e das metodologias ágeis na Educação Corporativa; b) mapear as convergências temáticas e as tendências investigativas referentes ao *Design Thinking*, as metodologias ágeis e a Educação Corporativa; c) verificar os aspectos mais relevantes dos trabalhos encontrados durante o levantamento.

De acordo com Vergara (2016, p. 48), o levantamento bibliográfico é realizado “[...] com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumentos analíticos para qualquer outro tipo de pesquisa”. No entanto, por tratar-se especificamente de um estado da arte (que também é uma pesquisa bibliográfica), são estabelecidos alguns procedimentos para a consecução desta pesquisa, de forma a delimitar a base material, conforme descrição a seguir.

Para a análise dos dados obtidos no levantamento, foi utilizada a já consagrada Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2015), que se desenvolve em três passos: o primeiro corresponde a uma pré-análise, realizada por meio de uma leitura flutuante, objetivando saber do que se trata o material, da escolha e seleção dos documentos coletados, da constituição do *corpus* da pesquisa com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, na formulação de hipóteses e objetivos, bem como na preparação do material; o segundo diz respeito à exploração com codificação do material, utilizando unidades de registros, com enumeração, em conformidade aos critérios estabelecidos na fase anterior, seguida de uma categorização seguindo os critérios semântico, sintático, léxico ou expressivo; o terceiro e último passo abrange o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação deles por meio de inferência.

A proposta metodológica de Bardin (2015) é colocada em prática para analisar as teses, dissertações e artigos científicos publicados nos dois bancos de dados da CAPES, considerando o período de 2017 a 2021. Cabe ressaltar que as buscas nesses bancos foram realizadas através

de descritores identificados e de palavras-chave como: Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis. Além disso, foram considerados livros clássicos da literatura a respeito do tema, de forma a explorar os estudos já publicados, tanto os mais clássicos quanto os mais recentes, e produzir um referencial teórico e de contextualização.

Para além da metodologia de Bardin (2015), utiliza-se uma adaptação dos procedimentos descritos por Romanowski (2002) para a construção do estado da arte, conforme exposto a seguir.

Na identificação e organização das pesquisas realizadas a respeito das três temáticas em foco, são incorporados os seguintes passos: a) definição dos descritores para direcionar as buscas; b) localização nos bancos de pesquisas; c) estabelecimento de critérios para a seleção do material que compõe o *corpus* do estado da arte; d) levantamento de teses, dissertações e artigos. Em resumo, o caminho metodológico se deu com base nas seguintes etapas:

- Elaboração de referencial teórico e contextualização sobre Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis, com base em livros e publicações consideradas referências;
- Seleção e leitura dos títulos das teses, dissertações e artigos encontrados nas bases de dados da CAPES, considerando os temas e o período delimitado;
- Seleção de trabalhos por meio da identificação dessas temáticas nos títulos e/ou palavras-chave, ou mesmo por assuntos correlatos;
- Leitura na íntegra das pesquisas selecionadas, com foco no resumo, objetivo, sujeitos de pesquisa, tipo de estudo e os principais resultados obtidos;
- Análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2015), organizando e sistematizando os achados de cada pesquisa.

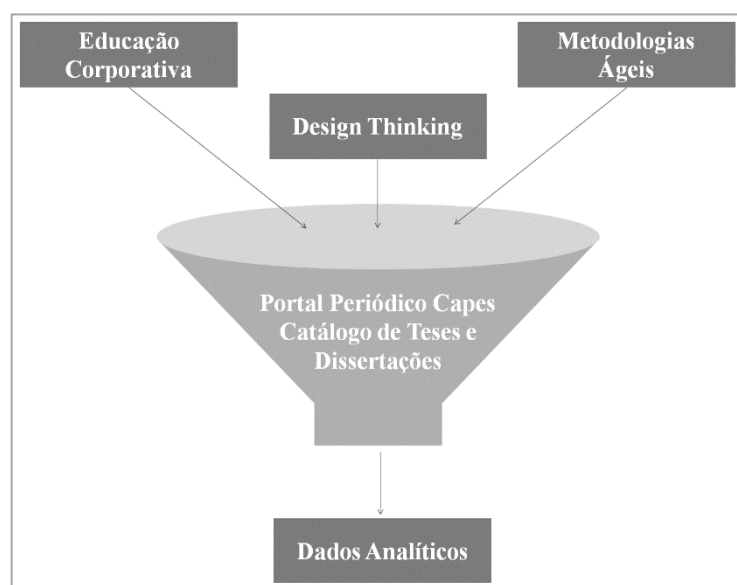
A seleção das pesquisas foi realizada inicialmente a partir dos seguintes critérios: leitura dos títulos, das palavras-chave e dos resumos. Ao identificar, nos trabalhos, a sinergia com os temas de *Design Thinking*, Educação Corporativa e metodologias ágeis (ou temas correlatos), foi realizada a leitura na íntegra das publicações para a catalogação dos autores, das IES e suas respectivas localidades, dos sujeitos de pesquisa, dos objetivos e dos principais resultados.

Por fim, foram sistematizados, na forma de redação, os resultados, limitações e direcionamentos para próximas pesquisas, além de conclusões da presente pesquisa para a elaboração da dissertação.

3.2 Desdobramentos da pesquisa

A pesquisa teve seus desdobramentos a partir da inserção das temáticas Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis no Portal de Periódicos e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, cujo relatório analítico passou a ser estratificado, passando dos dados gerais para o dado específico, para alcançar o estado da arte. No Esquema 6 a seguir, é possível visualizar o desdobramento inicial do trabalho.

Esquema 6 - Funil de pesquisa temática



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos dados brutos, ou analíticos, as teses e dissertações achadas no Catálogo da CAPES foram desmembradas em 10 níveis de detalhamento, conforme mostra a Tabela 5 a seguir.

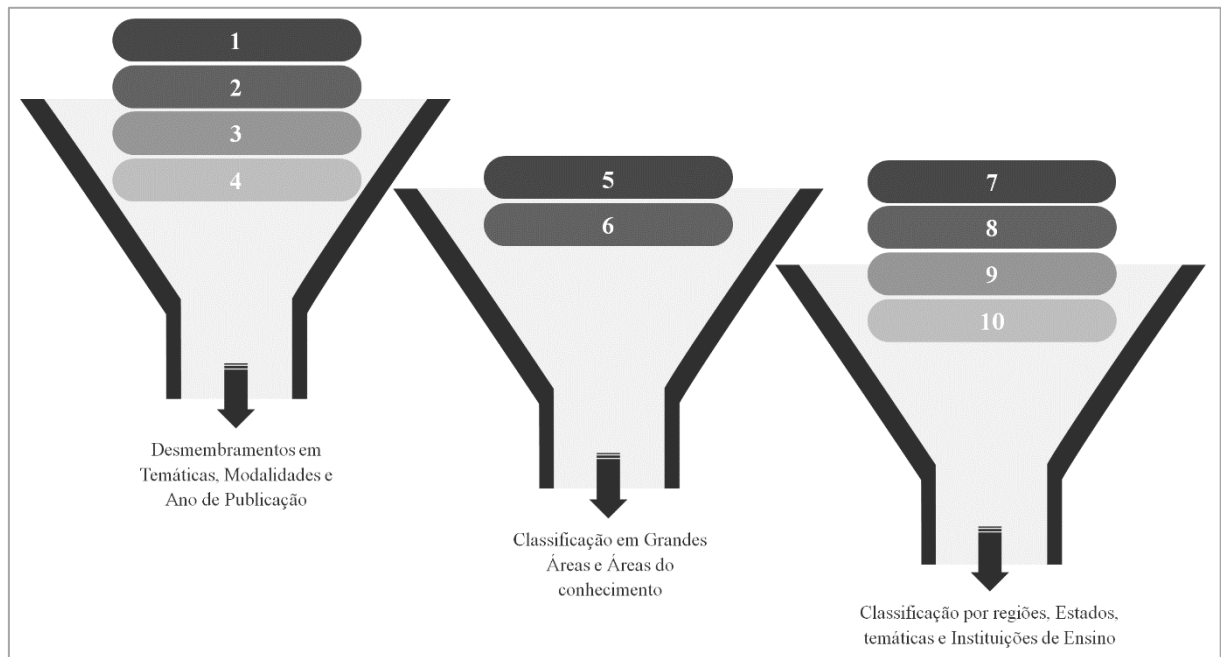
Tabela 5 - Níveis de detalhamento: achados de teses e dissertações

Nível	Detalhamento
1	Desmembramento em temáticas (<i>Design Thinking</i> , Educação Corporativa e metodologias ágeis)
2	Estratificação nas modalidades de Mestrado Profissional, Mestrado e Doutorado
3	Classificação por ano de publicação, abrangendo o período proposto de 2017 a 2021
4	Desmembramento por temática publicada por ano de 2017 a 2021
5	Classificação em Grandes Áreas de Conhecimento por temática em quantidade e representação em termos percentuais
6	Subdivisão em Áreas do conhecimento
7	Classificação das publicações por região do país em quantidade por temática e por sua representação percentual
8	Estratificação das produções por unidades federativas e temáticas
9	Quantidade de trabalhos publicados por Estado e por temática
10	Classificação das Instituições de Ensino por quantidade de trabalhos publicados, divididos por temática

Fonte: elaborada pelo autor.

Na sequência, esses níveis de detalhamento das pesquisas de Mestrado e Doutorado foram separados em três fases, conforme demonstra o Esquema 7.

Esquema 7 - Funis de 10 níveis de detalhamento das teses e dissertações



Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira fase englobou quatro desdobramentos. Primeiramente, foi realizada a quantificação de trabalhos sobre *Design Thinking*, metodologias ágeis e Educação Corporativa, com posterior estratificação pelas modalidades de Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e Doutorado. Em seguida, passando para os procedimentos metodológicos, as publicações foram organizadas e expostas pelo ano de publicação, abrangendo o período 2017 a 2021. Por fim, foi realizado o desmembramento por temática e ano de publicação.

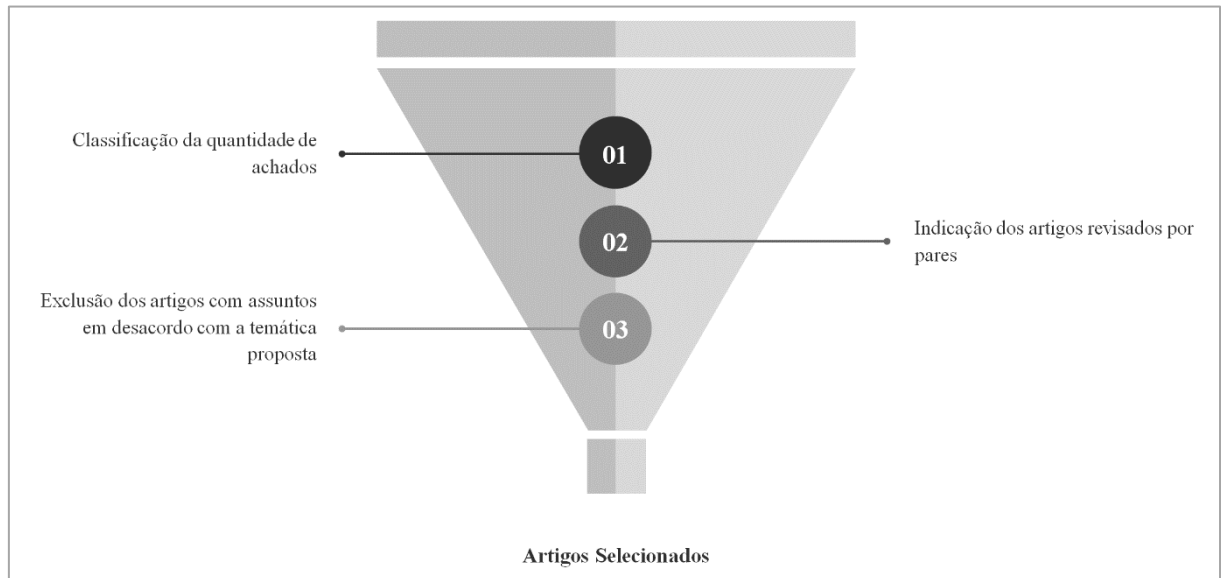
A segunda fase abrangeu dois desdobramentos, agrupando as pesquisas conforme o enquadramento do conhecimento produzido por temática (*Design Thinking*, Educação Corporativa e metodologias ágeis), o seu *quantum* e os seus percentuais.

Por fim, a terceira fase contemplou quatro desdobramentos, entre eles, a classificação das produções por região do país, bem como sua estratificação por Unidade Federativa e as respectivas IES responsáveis pelas publicações.

Já os artigos científicos encontrados no levantamento seguiram um processo mais simples em termos de desdobramento da pesquisa. Em síntese, após a extração dos dados brutos, foi indicada a quantidade de achados, identificados os artigos revisados por pares e

excluídas as pesquisas que não se relacionavam ao estado da arte e à temática deste trabalho. Tais desdobramentos podem ser visualizados no Esquema 8 a seguir.

Esquema 8 - Funil de detalhamento dos artigos científicos



Fonte: elaborado pelo autor.

Depois dos desdobramentos supramencionados, a pesquisa seguiu com a análise das produções sobre o *Design Thinking* e as metodologias ágeis na Educação Corporativa.

Com todos os dados tratados, passou-se para a sistematização de todas as produções científicas levantadas, as quais foram estratificadas em três passos, descritos na Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 - Sistematização das produções científicas (artigos, teses e dissertações)

Passos	Sistematização
1	Apresentação dos artigos alinhados com as temáticas de Educação Corporativa, <i>Design Thinking</i> e metodologias ágeis, com o título, nome dos autores, revista e ano de publicação.
2	Destaque das teses e dissertações alinhadas as temáticas, com o título, nome dos autores, instituição de ensino, tipo de estudo e ano da publicação.
3	Detalhamento das teses e dissertações com as palavras-chave, objetivo e principais resultados.

Fonte: elaborada pelo autor.

A partir dessa Tabela, concluem-se os desdobramentos da pesquisa em seu nível mais detalhado, nos quais são apresentados efetivamente os achados que dão subsídios ao estado da arte deste trabalho.

3.3 Análise das produções sobre o *Design Thinking* e metodologias ágeis na educação corporativa

Conforme já mencionado, foi realizado um levantamento de pesquisas já publicadas sobre o uso do *Design Thinking* e de metodologias ágeis no campo da Educação Corporativa, levando em consideração o período de 2017 a 2021, portanto, os últimos cinco anos. As bases de dados consideradas para tal foram o Catálogo de Teses e Dissertações e o Portal de Periódicos, ambos mantidos pela CAPES. Os achados decorrentes dessas buscas seguem descritos a seguir.

Em se tratando de produções em nível *stricto sensu*, no Catálogo de Teses e Dissertações, foram identificados 458 trabalhos envolvendo os temas em foco, sendo 167 sobre Educação Corporativa, 235 sobre *Design Thinking* e 56 sobre metodologias ágeis. Na Tabela 7 a seguir, constam essas quantificações gerais, bem como as quantidades específicas de cada grau acadêmico.

Tabela 7 - Quantidade de teses e dissertações encontradas no levantamento

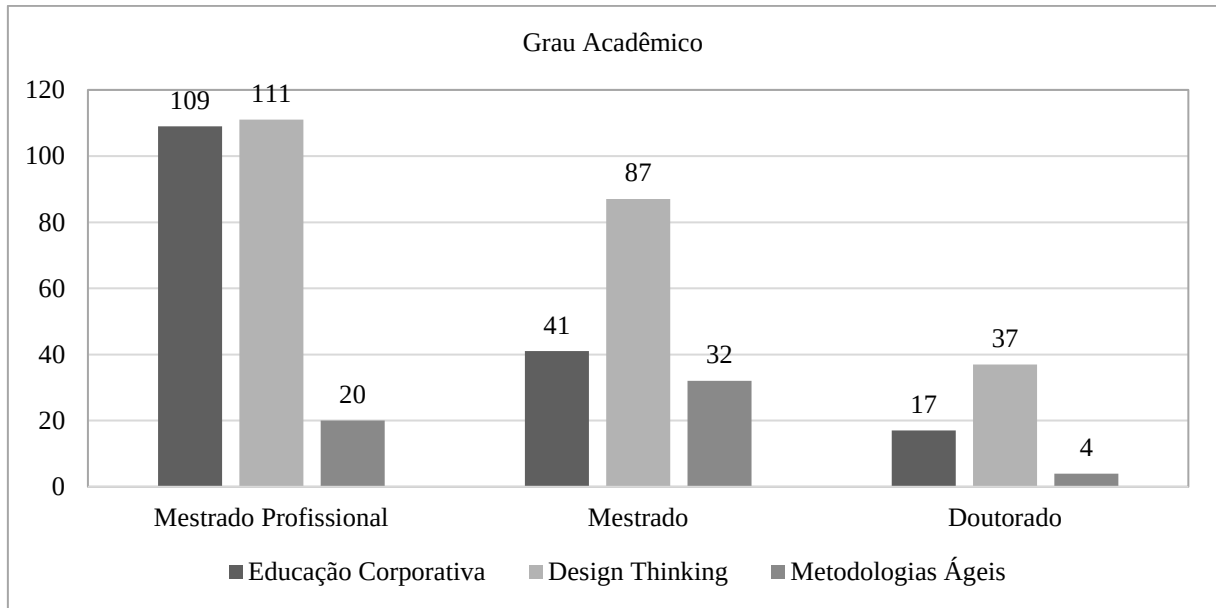
Grau Acadêmico	Educação Corporativa	<i>Design Thinking</i>	Metodologias Ágeis	Total
Mestrado Profissional	109	111	20	240
Mestrado	41	87	32	160
Doutorado	17	37	4	58
Total	167	235	56	458

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Em termos de Mestrado Profissional, foi verificada a presença de mais de uma centena de publicações, contando com 109 sobre Educação Corporativa, 111 sobre *Design Thinking* e 20 sobre metodologias ágeis. Já no Mestrado Acadêmico, foram identificados 41 trabalhos sobre Educação Corporativa, 87 sobre *Design Thinking* e 32 sobre metodologias ágeis. Por último, nos programas de Doutorado, foram encontradas 17 pesquisas sobre Educação Corporativa, 37 sobre *Design Thinking* e somente quatro sobre metodologias ágeis.

No Gráfico 1, é possível visualizar como ocorre essa distribuição das produções pelo grau acadêmico.

Gráfico 1 - Grau acadêmico das pesquisas encontradas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

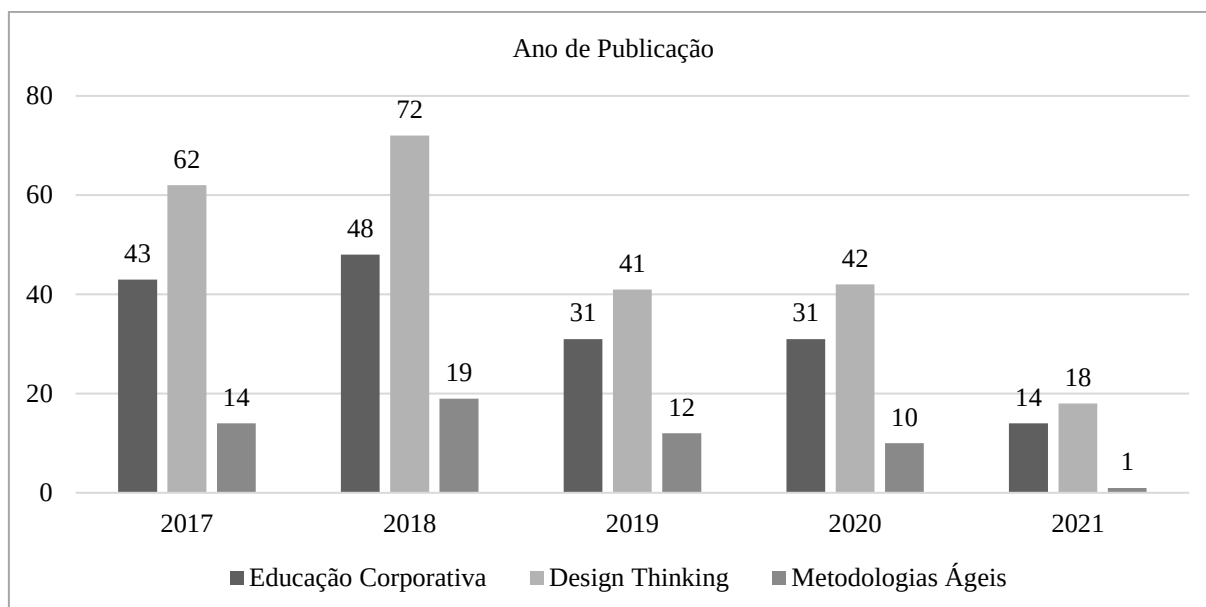
Já a Tabela 8 e o Gráfico 2 demonstram como o número de produções realizadas se comportou no decorrer do tempo, considerando o tempo estabelecido para a pesquisa (2017 a 2021).

Tabela 8 - Consolidado de teses e dissertações publicadas por ano

Ano de Publicação	2017	2018	2019	2020	2021
Total	119	139	84	83	33

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Gráfico 2 - Quantidade de teses e dissertações por ano e temática



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Com essa “linha do tempo”, verifica-se que, em 2017, houve a publicação de 119 teses ou dissertações, de modo que o auge das temáticas se deu em 2018, com 139 publicações, terminando com apenas 33 pesquisas em 2021. Outro ponto importante verificado nesse ponto é a predominância do tema *Design Thinking* no decorrer do tempo, seguido da Educação Corporativa e, por último, as metodologias ágeis.

Ao aprofundar nas pesquisas encontradas, verifica-se que as pesquisas estão inseridas em nove grandes áreas do conhecimento. Nesse sentido, observa-se uma predominância do *Design Thinking* nas Ciências Sociais Aplicadas e nas áreas Multidisciplinares, com 104 e 55 produções, respectivamente. Já a Educação Corporativa é mais recorrente nas Ciências Humanas, com 68 publicações, e nas Ciências Sociais Aplicadas, com 55. Por fim, a prevalência das metodologias ágeis ocorre nas Ciências Exatas e da Terra e nas Ciências Sociais Aplicadas, com 26 e 13 pesquisas, respectivamente.

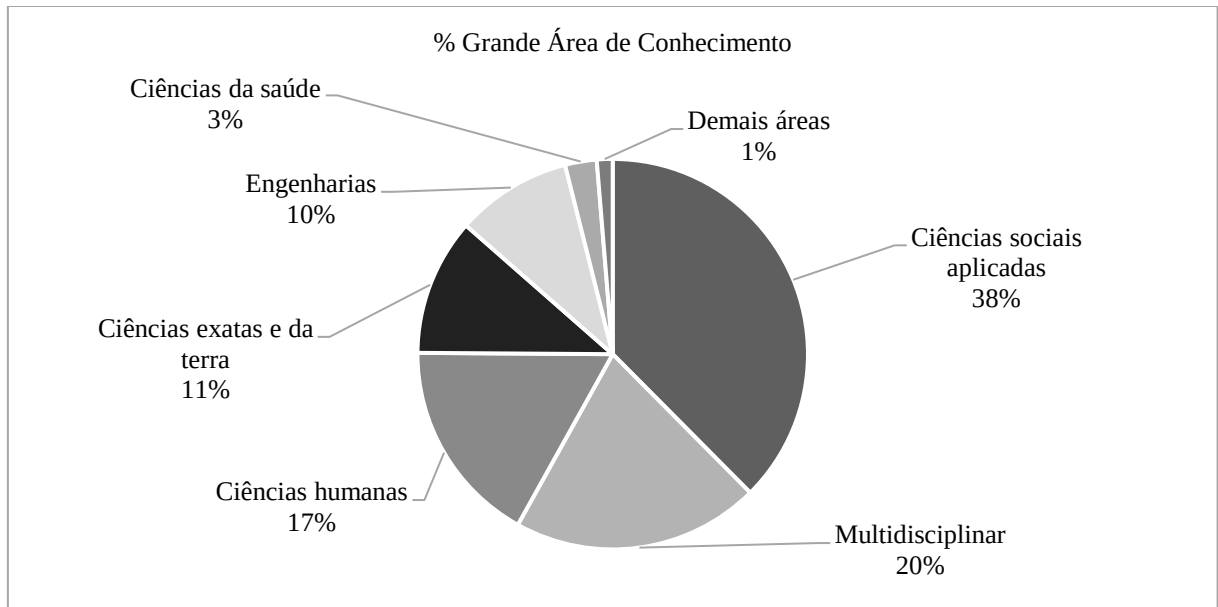
Tabela 9 - Consolidado de teses e dissertações pelas grandes áreas do conhecimento

Grande Área de Conhecimento	<i>Design Thinking</i>	Educação Corporativa	Metodologias Ágeis	Total
Ciências Sociais Aplicadas	104	55	13	172
Multidisciplinar	55	34	5	94
Ciências Humanas	9	68	1	78
Ciências Exatas e da Terra	25	1	26	52
Engenharias	27	6	11	44
Ciências da Saúde	11	1	0	12
Linguística, Letras e Artes	1	2	0	3
Ciências Biológicas	2	0	0	2
Ciências Agrárias	1	0	0	1

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Considerando o somatório das três temáticas em foco, verifica-se a prevalência de pesquisas nas seguintes grandes áreas: Ciências Sociais Aplicadas (38%), Multidisciplinares (20%) e Ciências Humanas (17%). Esses percentuais e os demais, referentes às outras grandes áreas do conhecimento, seguem ilustrados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de pesquisas por grandes áreas do conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Ao aprofundar ainda mais nos achados, foi constatada a presença de 20 áreas do conhecimento com mais de três ocorrências. Com relação ao *Design Thinking*, os destaques foram para Desenho Industrial, Administração e Engenharia/Tecnologia/Gestão, com 44, 28 e 24 produções, respectivamente. No que tange à Educação Corporativa, a prevalência ocorreu em Educação, Administração e Engenharia/Tecnologia/Gestão, com 59, 36 e 19 publicações, respectivamente. Por último, tratando de metodologias ágeis, a única área relevante foi a de Ciência da Computação, com 18 pesquisas.

No somatório das três temáticas pesquisadas, chama a atenção o fato de que as áreas de Administração, Educação, Engenharia/Tecnologia/Gestão e Desenho Industrial, juntas, correspondem a 50% de todo o achado – de 458 publicações.

Tabela 10 - Consolidado de teses e dissertações pelas áreas do conhecimento

Área de Conhecimento	<i>Design Thinking</i>	Educação Corporativa	Metodologias Ágeis	Total
Administração	28	36	4	68
Educação	8	59	0	67
Engenharia/Tecnologia/Gestão	24	19	5	48

Desenho industrial	44	0	2	46
Ciência da computação	23	1	18	42
Engenharia de produção	14	5	6	25
Sociais e humanidades	12	11	0	23
Administração de empresas	5	10	2	17
Ensino	12	1	0	13
Ciência da informação	7	1	4	12
Administração pública	4	4	1	9
Engenharia de <i>software</i>	1	0	7	8
Engenharia elétrica	4	1	3	8
Enfermagem	5	1	0	6
Ciências ambientais	4	1	0	5
Engenharia civil	4	0	1	5
Arquitetura e urbanismo	4	0	0	4
Comunicação	4	0	0	4
Ensino de ciências e matemática	3	1	0	4
Tecnologia educacional	0	4	0	4
Demais áreas (3 ou menos ocorrências)	25	12	3	40

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Ao destrinchar os achados pelas regiões do Brasil, observa-se a predominância de publicações na região Sudeste, com 230 (50%), seguida da região Sul, com 93 (20%), e Nordeste, com 89 (19%). As regiões Norte e Centro-Oeste apresentaram as menores quantidades de produções, com 25 (6%) e 21 (5%), respectivamente.

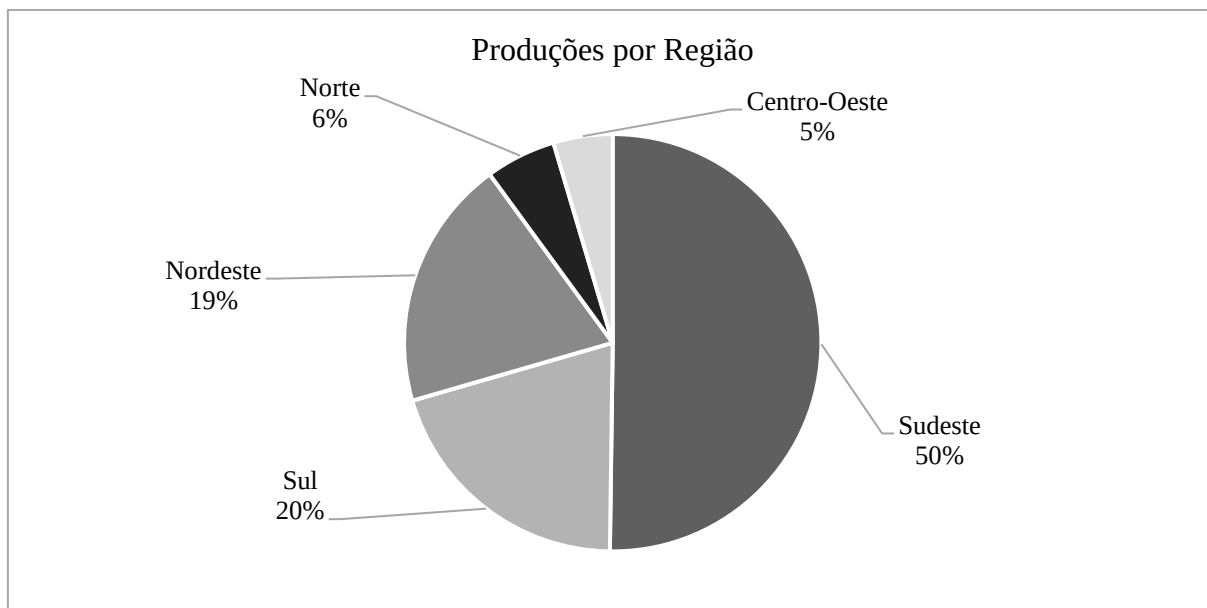
Tabela 11 - Consolidado de teses e dissertações por região do Brasil

Região	Educação Corporativa	<i>Design Thinking</i>	Metodologias Ágeis	Total
Sudeste	102	101	27	230
Sul	29	59	5	93
Nordeste	23	47	19	89
Norte	3	19	3	25
Centro-Oeste	10	9	2	21
Total	167	235	56	458

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

O Gráfico 4 demonstra a distribuição das produções no contexto brasileiro, deixando evidente a representatividade da região Sudeste e a participação residual das regiões Norte e Centro-Oeste.

Gráfico 4 - Percentual de teses e dissertações por região do Brasil



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Já no que diz respeito às unidades federativas, verifica-se a predominância de produções em alguns Estados. Conforme exposto na Tabela 12, no Centro-Oeste, o Distrito Federal é responsável pela maior quantidade de publicações (17); ao passo que, no Nordeste, Pernambuco detém a maior quantidade de produções (51); no Norte, é o Amazonas que predomina, com 13 achados; no Sudeste, São Paulo detém a maior produção do país com 148 pesquisas; por fim, no Sul, o Rio Grande do Sul demonstra a maior quantidade, com 40 trabalhos.

Esta pesquisa, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Estadual do Amazonas (UEA), destaca o Estado do Amazonas em relação às demais unidades federativas da Região Norte, com 13 produções, enquanto o Estado do Pará fica em segundo lugar, com apenas cinco trabalhos. É importante ressaltar esse destaque devido aos esforços regionais em desenvolver e manter o parque industrial do Modelo Zona Franca de Manaus, no entanto, há uma escassez de pesquisas nessa área devido à dificuldade das empresas em abrir suas portas para pesquisadores, devido a segredos industriais e estratégias organizacionais.

Para além disso, é possível destacar alguns pontos relevantes e preocupantes dos achados, os quais são apresentados na Tabela 12. Em síntese, há Estados que não realizaram nenhuma produção em nível de Mestrado e Doutorado a respeito das temáticas de Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis. Esses dados revelam um distanciamento dos temas nas universidades dos grandes centros e no ambiente empresarial, no que tange à educação e às metodologias utilizadas para o seu desenvolvimento. Portanto, uma possibilidade

para investigações futuras é investigar os motivos pelos quais não são realizadas pesquisas nessas regiões.

Tabela 12 - Consolidado de teses e dissertações por unidades federativas e regiões

Região	UF	Educação Corporativa	<i>Design Thinking</i>	Metodologias Ágeis	Total
Centro-Oeste	DF	8	7	2	17
	MT	1	1	0	2
	GO	1	0	0	1
	MS	0	1	0	1
Nordeste	PE	7	32	12	51
	RN	2	10	2	14
	CE	9	1	1	11
	BA	2	2	1	5
	PB	2	1	2	5
	SE	0	1	1	2
	MA	1	0	0	1
	AL	0	0	0	0
	PI	0	0	0	0
Norte	AM	2	11	0	13
	PA	0	2	3	5
	RO	0	4	0	4
	TO	1	2	0	3
	AC	0	0	0	0
	AP	0	0	0	0
	RR	0	0	0	0
Sudeste	SP	75	59	14	148
	RJ	18	30	6	54
	MG	7	12	6	25
	ES	2	0	1	3
Sul	RS	13	26	1	40
	PR	8	21	4	33
	SC	8	12	0	20

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Ao classificar a quantidade de produções por Estado, independentemente das regiões em que estão inseridos, é possível verificar que São Paulo detém a maior quantidade de trabalhos, seguido do Rio de Janeiro. Saindo da lógica de prevalência da região Sudeste, constata-se que Pernambuco, Rio Grande do Sul e Paraná ficam em terceiro, quarto e quinto lugar, respectivamente. As demais produções encontram-se “pulverizadas” nas demais unidades federativas.

Outro dado relevante que pode ser observado na Tabela 13 é que os Estados de Goiás, Maranhão e Mato Grosso do Sul apresentam apenas uma produção sobre os temas propostos nesta pesquisa, havendo também pouquíssimas produções nos Estados da Bahia, Pará, Paraíba, Rondônia, Espírito Santo, Tocantins, Mato Grosso e Sergipe.

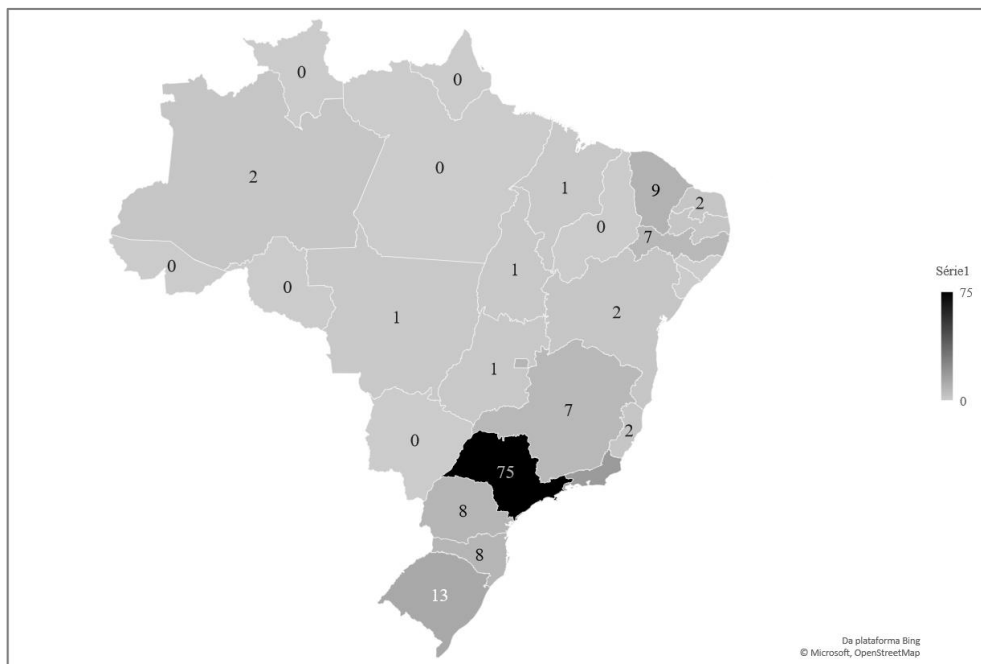
Tabela 13 - Consolidado de teses e dissertações por unidades federativas

UF	Educação Corporativa	<i>Design Thinking</i>	Metodologias Ágeis	Total
SP	75	59	14	148
RJ	18	30	6	54
PE	7	32	12	51
RS	13	26	1	40
PR	8	21	4	33
MG	7	12	6	25
SC	8	12	0	20
DF	8	7	2	17
RN	2	10	2	14
AM	2	11	0	13
CE	9	1	1	11
BA	2	2	1	5
PA	0	2	3	5
PB	2	1	2	5
RO	0	4	0	4
ES	2	0	1	3
TO	1	2	0	3
MT	1	1	0	2
SE	0	1	1	2
GO	1	0	0	1
MA	1	0	0	1
MS	0	1	0	1
AC	0	0	0	0
AL	0	0	0	0
AP	0	0	0	0
PI	0	0	0	0
RR	0	0	0	0

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Afunilando para cada um dos temas especificamente, o Gráfico 5 evidencia a concentração de produções referentes à Educação Corporativa pelo país.

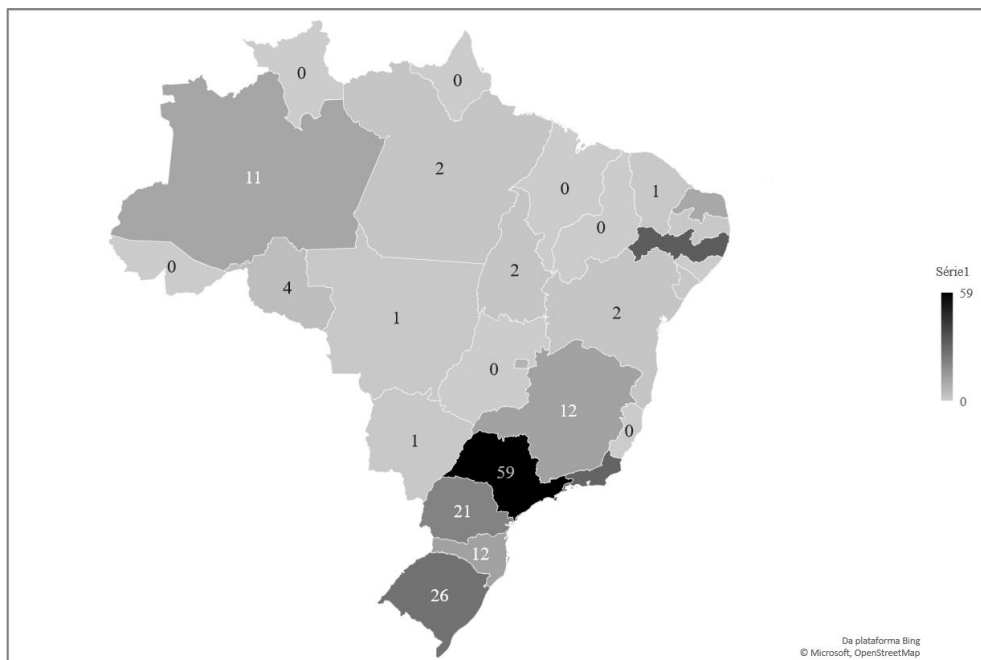
Gráfico 5 - Concentração de teses e dissertações sobre Educação Corporativa por unidades federativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Já o Gráfico 6 demonstra a distribuição das produções sobre *Design Thinking* por unidades federativas.

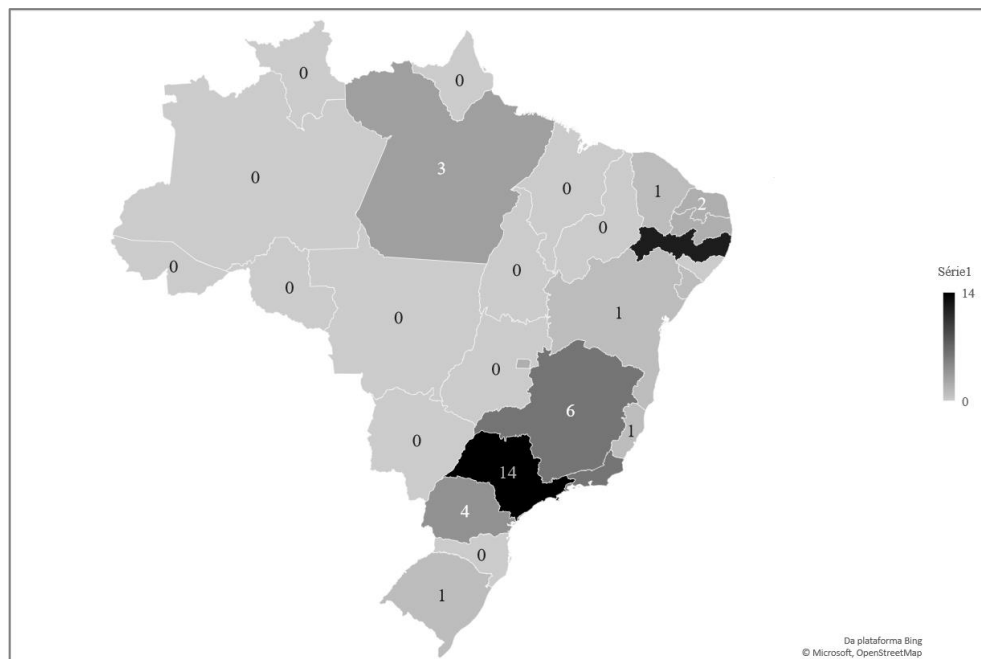
Gráfico 6 - Concentração de teses e dissertações sobre *Design Thinking* por unidades federativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Por fim, o Gráfico 7 expõe a distribuição de produções relacionadas às metodologias ágeis em todo o país.

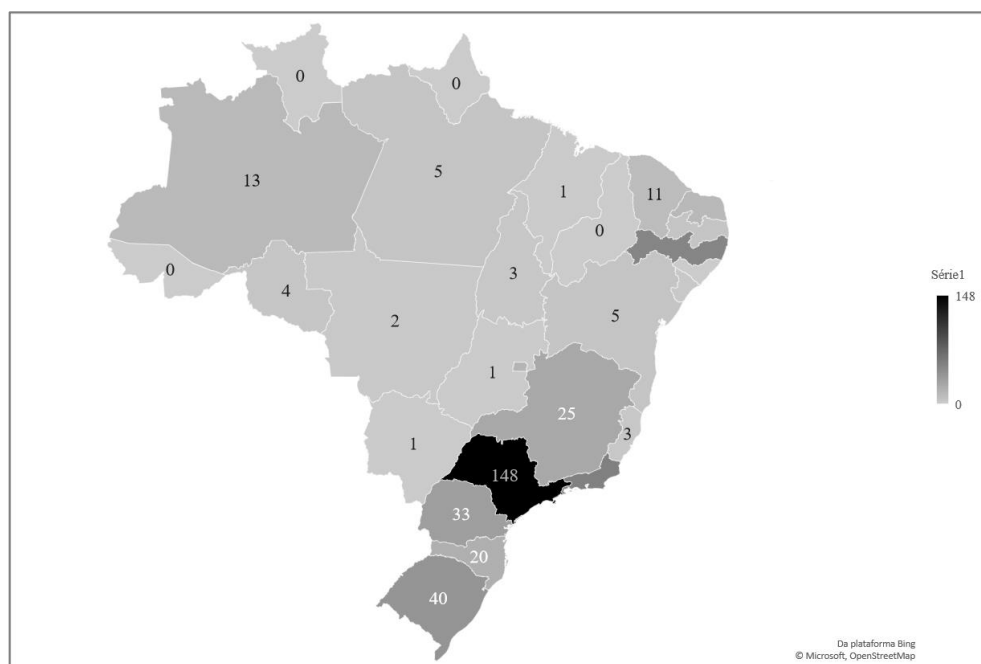
Gráfico 7 - Concentração de teses e dissertações sobre metodologias ágeis por unidades federativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Ao analisar a distribuição das três temáticas por Estado, tem-se o resultado ilustrado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Concentração de teses e dissertações sobre as três temáticas por unidades federativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Face ao exposto, fica evidente a maior concentração de produções no Estado de São Paulo, como não poderia deixar de ser, em virtude do maior contingente populacional e de IES.

Ao desdobrar os achados para o nível de IES, verifica-se que o tema Educação Corporativa é bastante recorrente no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, do Estado de São Paulo, com 41 trabalhos publicados. O restante das publicações fica distribuídas em pequenas quantidades por diversas instituições, conforme pode ser constatado na Tabela 14.

Vale ressaltar que a quantidade de trabalhos realizados sobre a referida temática no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza eleva essa instituição a um patamar de relevância nacional, o que pode contribuir para que outras regiões e instituições se atualizem nesse tema por meio da celebração de possíveis convênios, parcerias estratégias e até mesmo trocas de experiências. Ao mesmo tempo, possibilita investigações acerca dos motivos pelos quais a Educação Corporativa é destaque nesse contexto.

Tabela 14 - Consolidado de teses e dissertações sobre Educação Corporativa por Instituição de Ensino Superior

Educação Corporativa	Qtd.	UF
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza	41	SP
Faculdade Fia de Administração e Negócios	8	SP
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	6	SP
Universidade de Brasília	5	DF
Universidade de São Paulo	5	SP
Universidade Federal Fluminense	5	RJ
Universidade de Fortaleza	4	CE
Universidade Federal de Santa Catarina	4	SC
Universidade Federal Rural de Pernambuco	4	PE
Universidade do Estado do Rio de Janeiro	3	RJ
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	3	RS
Universidade Federal do Ceará	3	CE
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	3	RS
Demais Instituições com menos de três produções nos últimos cinco anos	73	-

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Quanto ao *Design Thinking*, constata-se a maior quantidade de produções na Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Paraná, com 21, 17 e 11 trabalhos, respectivamente. Esses dados são consolidados na Tabela 15.

Tabela 15 - Consolidado de teses e dissertações sobre *Design Thinking* por Instituição de Ensino Superior

<i>Design Thinking</i>	Qtd.	UF
Universidade de São Paulo	21	SP
Universidade Federal de Pernambuco	17	PE
Universidade Federal do Paraná	11	PR

Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (PE)	9	PE
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	9	RN
Universidade Federal Fluminense	9	RJ
Universidade Federal de Santa Catarina	8	SC
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	6	RS
Universidade Estadual de Londrina	5	PR
Centro Universitário Campo Limpo Paulista	4	SP
Centro Universitário Teresa D'Ávila	4	SP
Cesar Centro de Estudos E Sistemas Avançados do Recife (AM)	4	AM
Faculdade Pedro Leopoldo	4	MG
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	4	SP
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	4	RJ
Universidade Federal do Amazonas	4	AM
Universidade Federal Rural de Pernambuco	4	PE
Universidade Nove de Julho	4	SP
Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro	3	RJ
Fundação Universidade de Passo Fundo	3	RS
Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo	3	SP
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	3	AM
Universidade de Brasília	3	DF
Universidade Federal de Rondônia	3	RO
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	3	RJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro	3	RJ
Demais Instituições com menos de três produções nos últimos cinco anos	80	-

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

No que tange às metodologias ágeis, apesar da baixa quantidade de produções já evidenciada, é possível observar a predominância de uma instituição de ensino, o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, que contém sete trabalhos. Na Tabela 16, constam todos os dados referentes às teses e dissertações sobre essa temática, subdivididas por IES.

Tabela 16 - Consolidado de teses e dissertações sobre metodologias ágeis por Instituição de Ensino Superior

Metodologias Ágeis	Qtd.	UF
Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (PE)	7	PE
Universidade de São Paulo	4	SP
Universidade Federal de Pernambuco	4	PE
Universidade Fumec	4	MG
Universidade Federal do Pará	3	PA
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	3	PR
Demais Instituições com menos de três produções nos últimos cinco anos	31	-

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Por último, em termos de artigos científicos encontrados no Portal de Periódicos da CAPES, foram selecionados artigos científicos com as temáticas de Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis, conforme previsto na Metodologia proposta. Importa frisar que a ferramenta do referido portal permite a otimização da busca com a opção Pesquisa Avançada, onde é possível realizar combinações de palavras-chave para consecução desta dissertação.

Após a inserção das palavras Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis no Portal, não houve nenhum retorno de publicação contendo os três termos. Porém, com a pesquisa simplificada contendo apenas os dois primeiros temas, houve o retorno de seis trabalhos, que abarcaram, inclusive as metodologias ágeis, não localizadas anteriormente, onde possivelmente trata-se de tão somente de uma inconsistência no cadastramento / pesquisa de palavras-chave. Desses seis, quatro foram revisados por pares.

Tabela 17 - Artigos científicos encontrados no Portal de Periódicos da CAPES

Periódicos Capes	Qtd.	Revisado pelos pares	Anos de Publicação
Artigos Científicos	6	4	2018 / 2019 / 2021 / 2021

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Portal de Periódicos da CAPES.

Após a leitura dos títulos dos artigos científicos encontrados, identificou-se que apenas quatro se voltavam para a temática deste trabalho, ao passo que dois não apresentavam alinhamento com a pesquisa e, conseqüentemente, foram desconsiderados.

Tendo concluído todo esse percurso de pesquisa, torna-se possível a análise da seção seguinte, destinada aos aspectos relevantes das produções selecionadas.

4 “ESTADO DA ARTE”: RESULTADOS E DISCUSSÃO: ASPECTOS RELEVANTES DOS TRABALHOS ENCONTRADOS DURANTE A ELABORAÇÃO DAS PRODUÇÕES

4.1 Sistematização das produções científicas

A respeito dos artigos científicos encontrados, apenas um foi publicado em 2018, um em 2019 e dois em 2021. Em contrapartida, em 2017 e 2020, nenhuma pesquisa foi publicada ou registrada no Portal de Periódicos da CAPES. Apesar da pequena quantidade, todas as produções foram revisadas por pares, o que lhes confere maior qualidade. Na Tabela 18, é possível visualizar o detalhamento dos artigos selecionados para constituir o *corpus*:

Tabela 18 - Detalhamento dos artigos científicos selecionados no Portal de Periódicos da CAPES

Título	Autores	Revista de Publicação	Revisado por Pares	Ano
Inovações nas técnicas pedagógicas para a formação de empreendedores	Hashimoto, Marcos; Krakauer, Patricia Viveiros de Castro; Cardoso, Aline Michelle	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 4, p. 17-38, 2018	X	2018
Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade	Aparecida De Sordi Martão, Monica; Demajorovic, Jacques	Administração (São Paulo), v. 20, n. 3, p. 754-795, 2019	X	2019
Educação corporativa e metodologias ativas: estudo de caso com <i>Design Thinking</i> em uma instituição bancária	Merceslane Moraes Correia, Adriana; Kohls dos Santos, Pricila	Revista EDaPECI, v. 21, n. 2, p. 32-43, 2021	X	2021
<i>Design Thinking</i> e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI	Cuque, Lucia; Mattar, João	Research, Society and Development, v. 10, n. 5, p. 1-18, 2021	X	2021

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados levantados no Portal de Periódicos da CAPES.

Já no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, após a classificação, seleção e leitura das produções encontradas, foram selecionadas quatro dissertações, sendo três de Mestrado Profissional e uma de Mestrado Acadêmico, além de duas teses. Na Tabela 19, é possível conferir o detalhamento do *corpus* selecionado.

Tabela 19 - Detalhamento das pesquisas selecionadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Título	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
--------	----------	-----------------------	-----------

Educação Empreendedora: Métodos Alternativos de Ensino e Aprendizagem para Formação do Empreendedor	X	
A Utilização do <i>Design Thinking</i> como Método para o Ensino de Empreendedorismo	X	
Contribuições do <i>Design Thinking</i> para a Formação Docente: Planejamento de Atividades de Ensino e Aprendizagem		X
A Operacionalização do <i>Design Thinking</i> : Proposição de uma abordagem apoiada nas competências para inovar		X
Contribuições do <i>Design Thinking</i> para o Desenvolvimento de Competências dos Profissionais do Século XXI: Revisão de Literatura e Pesquisa de Campo	X	
Uso do <i>Design Thinking</i> para o Ensino de Empreendedorismo e Inovação na Educação Profissional e Tecnológica – EPT	X	

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Dos trabalhos selecionados, ainda é possível destacar as informações de autores, IES, dos sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como o tipo de estudo desenvolvido e o ano de publicação, conforme exposto a seguir, cujas informações constam em nova tabela para melhor visualização dos dados.

Tabela 20 - Detalhamento das teses e dissertações selecionadas para a pesquisa

Título	Autores	Universidade	Sujeitos de pesquisa	Tipo de Estudo	Ano de Publicação
Educação Empreendedora: Métodos Alternativos de Ensino e Aprendizagem para Formação do Empreendedor	Cardoso, Aline Michelle	Centro Universitário Campo Limpo Paulista	Empreendedores	Pesquisa de Campo	2017
A Utilização do <i>Design Thinking</i> como Método para o Ensino de Empreendedorismo	Oliveira, Halph Carvalho de	Centro Universitário Campo Limpo Paulista	Empreendedores	Pesquisa de Campo	2017
Contribuições do <i>Design Thinking</i> para a Formação Docente: Planejamento de Atividades de Ensino e Aprendizagem	Britto, Roseli Maria Gonçalves Monteiro de	Universidade Federal Rural de Pernambuco	Professores	Pesquisa de Campo	2018
A Operacionalização do <i>Design Thinking</i> : Proposição de uma Abordagem Apoiada nas Competências para Inovar	Tudesco, Ana Paula Kloeckner	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Estudantes - Ensino Superior	Pesquisa de Campo	2018

Contribuições do <i>Design Thinking</i> para o Desenvolvimento de Competências dos Profissionais do Século XXI: Revisão de Literatura e Pesquisa de Campo	Cuque, Lucia Maria	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Profissionais	Pesquisa de Campo	2020
Uso do <i>Design Thinking</i> para o Ensino de Empreendedorismo e Inovação na Educação Profissional e Tecnológica – EPT	Hohemberger, Diones Antonio	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha	Empreendedores	Pesquisa Documental	2020

Fonte: elaborada pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Depois de selecionar as pesquisas pertinentes ao estado da arte deste trabalho, foi realizada a leitura integral de cada uma delas. No total, foram quatro artigos científicos e seis teses e dissertações lidas para o estabelecimento das relações temáticas entre Educação Corporativa, *Design Thinking* e Metodologia Ágeis e reconhecer o contexto de produção, o estilo e a construção composicional.

4.2 Análise dos dados e conclusões preliminares

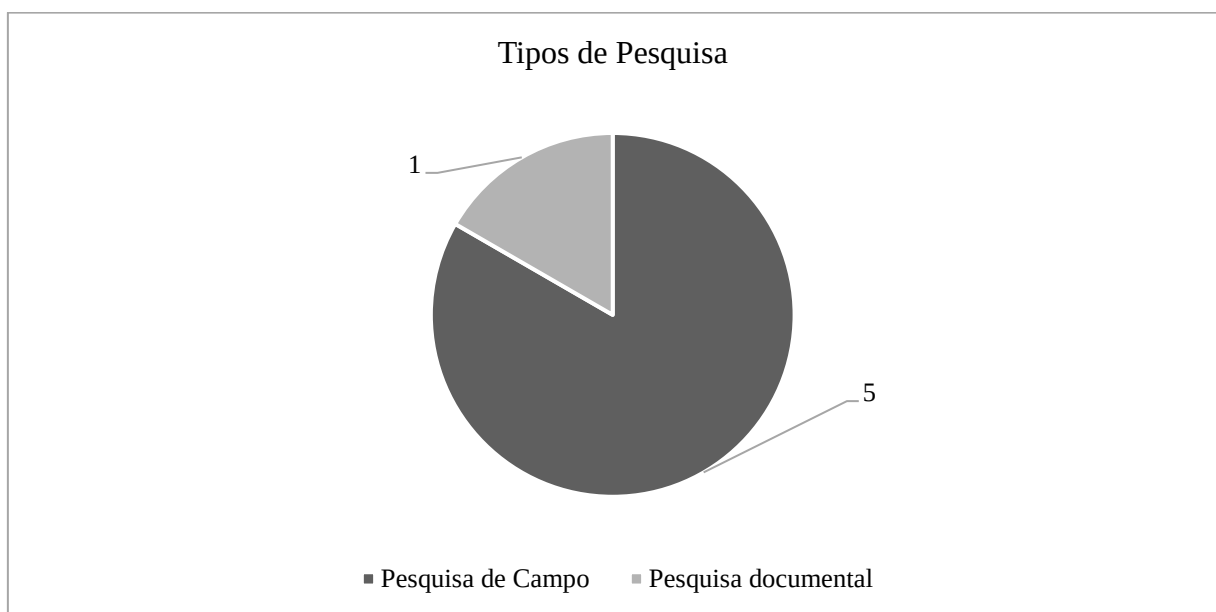
A partir das buscas realizadas no Portal de Periódicos e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, constatou-se que, nos últimos cinco anos, foram publicados 464 trabalhos sobre a temática desta pesquisa, entre teses, dissertações e artigos científicos. Desses trabalhos, apenas 10 abordaram o *Design Thinking* e as metodologias ágeis na Educação Corporativa (ou assuntos relacionados), o que representa 2,15% do total das publicações encontradas e, conseqüentemente, evidencia que os estudos nessa área ainda são escassos.

Essa pequena quantidade de produções pode ser justificada em face de esses conceitos serem relativamente novos para o meio acadêmico, embora não sejam para o meio corporativo. Cabe ressaltar que, segundo o levantamento realizado, das 458 teses e dissertações, 240 foram realizadas no âmbito de Mestrado Profissional, portanto, 52,40% das produções tinham o intuito de transferir o conhecimento técnico-científico da universidade para o mercado.

Quanto aos 10 trabalhos encontrados sobre *Design Thinking* e metodologias ágeis na Educação Corporativa, seis foram desenvolvidos em nível *stricto sensu*, sendo um de Mestrado Acadêmico, três de Mestrado Profissional e dois de Doutorado, além de quatro artigos científicos.

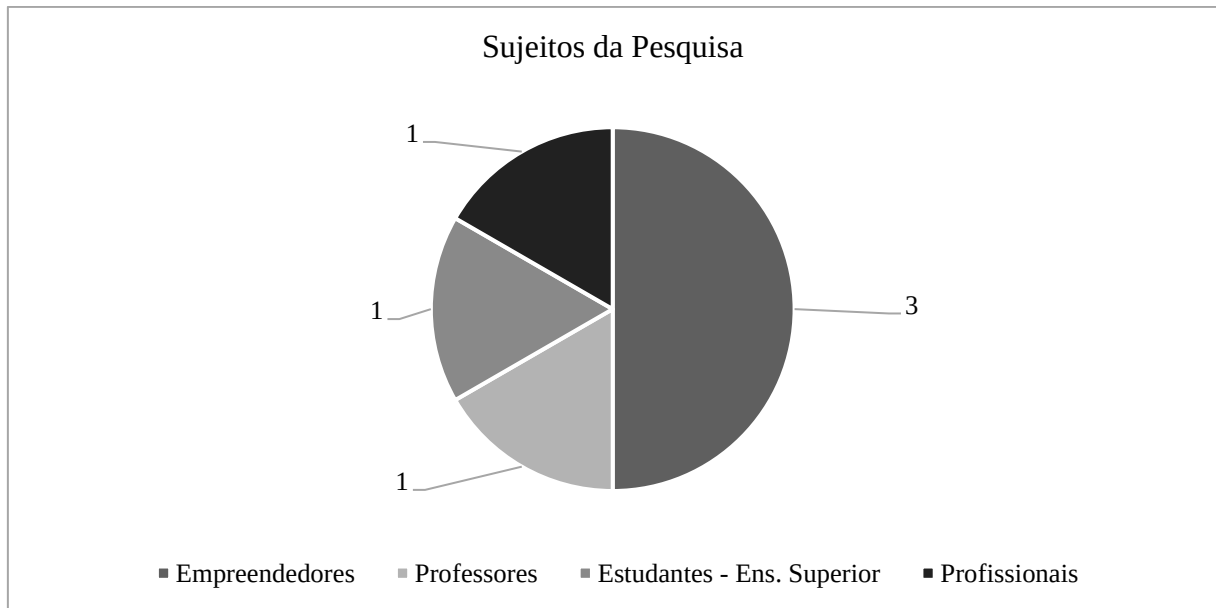
Dentre os seis trabalhos de Mestrado e Doutorado, cinco são pesquisa de campo e um é pesquisa documental, conforme mostra o Gráfico 9. De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 85), a pesquisa de campo é “[...] utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos de relação entre eles”. Isso indica que a maioria dos pesquisadores foram ao encontro do tema estudado para obter as próprias percepções.

Gráfico 9 - Classificação das teses e dissertações selecionadas (por tipo de pesquisa)



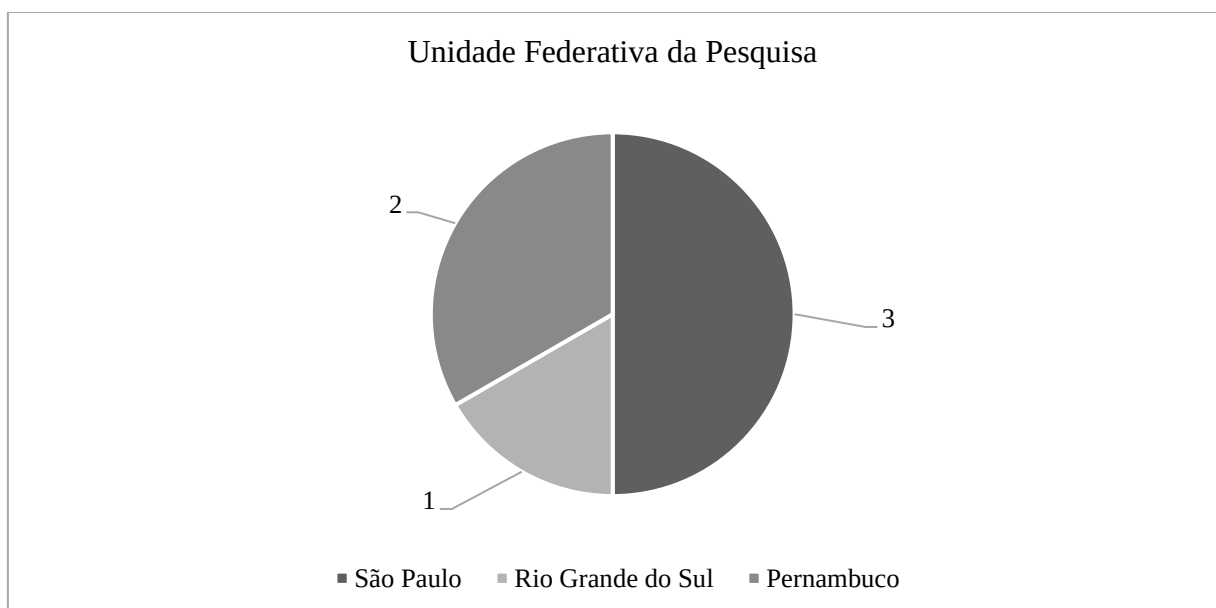
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Ao classificar essas produções por sujeitos de pesquisa, nota-se que são os empreendedores, ou seja, pessoas que tem seu próprio negócio, que apresentam maior incidência, com três participações. Os demais são professores, profissionais que atuam em empresas privadas como funcionários (não professores) e estudantes de Ensino Superior, presentes em um trabalho cada. Sendo assim, é possível verificar a predominância de “Sujeitos de Mercado” (empreendedores e profissionais) nos trabalhos realizados.

Gráfico 10 - Classificação das teses e dissertações selecionadas (por sujeitos de pesquisa)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

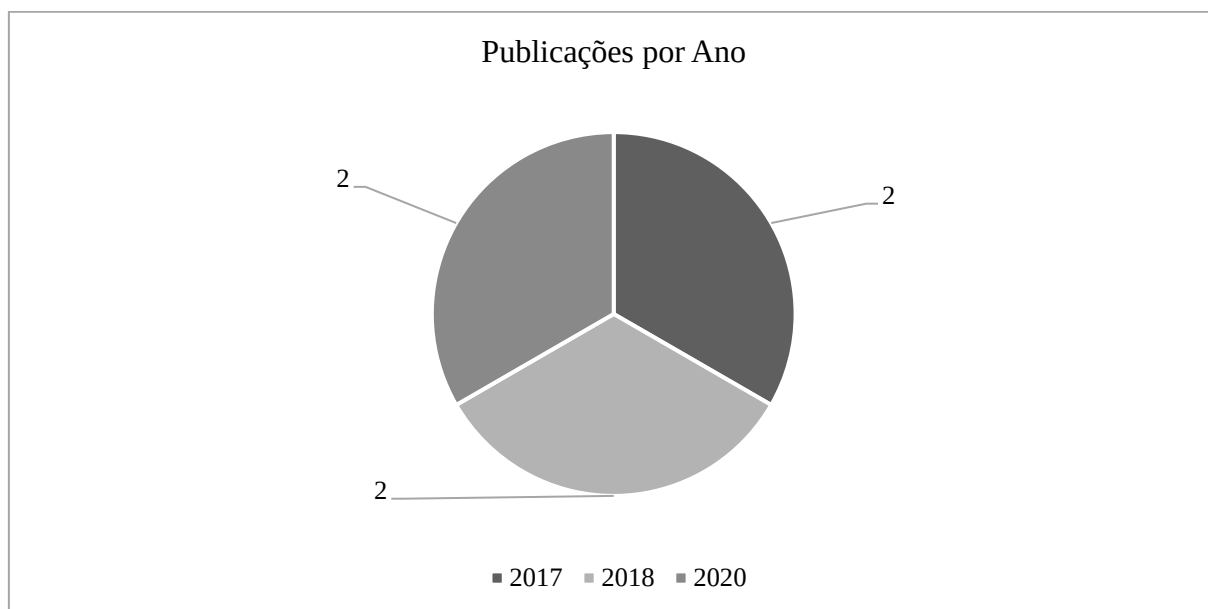
Ao classificar o *corpus* por unidades federativas, obtém-se outro dado importante: a concentração de pesquisas oriundas da região Sudeste do Brasil, com a predominância de três pesquisas *stricto sensu* no Estado de São Paulo. Isso representa 50% do que foi produzido sobre a temática deste trabalho nos últimos cinco anos. No Gráfico 11, é possível visualizar que, além de São Paulo, apenas dois outros Estados constituem o *corpus*, sendo o Rio Grande do Sul, com dois trabalhos, e Pernambuco, com apenas um.

Gráfico 11 Classificação das teses e dissertações selecionadas (por unidades federativas)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Também é possível estratificar os trabalhos selecionados por ano de publicação, uma vez que há uma distribuição de duas publicações nos anos de 2017, 2018 e 2020, e nenhum achado em 2019 e 2021, conforme mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Classificação das teses e dissertações (por ano de publicação)



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados coletados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Já em relação aos quatro artigos científicos selecionados, verifica-se que todos foram revisados por pares, sendo que dois foram publicados em revistas da área de Administração, apenas um na área de Educação e um em revista internacional, na área de Sociedade e Desenvolvimento.

4.3 Síntese e relações temáticas indicadas nas teses, dissertações e artigos científicos

Analisar os trabalhos do *corpus* em sua integralidade foi de extrema importância, pois possibilitou conhecer com propriedade as investigações já realizadas e, assim, entender os interesses dos pesquisadores frente às temáticas. Essa prática também permitiu depreender elementos que não se encontravam explícitos nos resumos, como os sujeitos da pesquisa, o tipo de estudo desenvolvido, e até mesmo o objetivo estabelecido, uma vez que determinado trabalho apresentava apenas objetivos específicos, sem um objetivo geral estabelecido.

Nessa análise inicial, também foram observados títulos que deixavam dúvidas em relação à temática do trabalho e, conseqüentemente, à aderência ao estado da arte proposto nesta

dissertação, assim como palavras que deveriam constar no rol de palavras-chave e não estavam elencadas.

A leitura, análise e síntese das publicações demonstrou que o estado da arte não pode ser realizado apenas com uma leitura parcial. Pelo contrário, é necessário um conhecimento na íntegra do material selecionado, a fim de identificar as relações temáticas, analisar os dados, determinar o “cruzamento” desses universos e, só então, produzir o estado da arte. Dessa forma, torna-se possível obter referenciais consistentes para a condução de análises posteriores.

Seguindo todo esse processo na presente pesquisa, foi possível elaborar uma síntese dos artigos, teses e dissertações selecionadas, incluindo dados como título, ano de publicação, palavras-chave, objetivo central e os principais achados de cada pesquisa, de modo que o leitor consiga ter uma visão geral de todas elas. Tal síntese segue disposta abaixo:

Título: Inovações nas técnicas pedagógicas para a formação de empreendedores

Ano de publicação: 2018

Instituição: Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Palavras-chave: Educação empreendedora; Escola híbrida; Aprendizagem empreendedora; Método de ensino e aprendizagem; *Design Thinking*

Objetivo: Investigar métodos de ensino e aprendizagem em uso fora do ambiente acadêmico.

Principais resultados:

O artigo investiga métodos de ensino e aprendizagem voltados para a formação de empreendedores em uma escola híbrida. Os resultados manifestaram como as práticas desse tipo de escola podem auxiliar na formação desses profissionais. Além disso, foram indicadas propostas de métodos de ensino e aprendizagem nos workshops e nas atividades realizadas, voltadas para a formação do empreendedor individual. No entanto, a possibilidade de replicar esses métodos em uma universidade se mostrou limitada, pois o professor deve centralizar o ensino no aluno – o que exige abandonar o ensino tradicional, voltado para a transmissão do conhecimento, e não se preocupar apenas em concluir os programas em determinado período.

Ainda hoje, as universidades permanecem presas ao paradigma laboral, preparando os jovens para trabalhar em um ambiente controlado. O ambiente educacional, portanto, molda o jovem a seguir regras e processos, e a receber o conteúdo apresentado de forma passiva e subserviente. Já o novo modelo educacional oferecido pelo ensino semipresencial atende melhor às necessidades dos futuros empreendedores. Muitas vezes, um empreendedor precisa

iniciar seu próprio negócio sem nenhuma estrutura, regra ou processo. Se o trabalho é inovador ou disruptivo, não há nem critérios como preço, duração, cliente, entre outros.

Portanto, embora os métodos das escolas híbridas apresentados no referido estudo não possam ser adotados em sua totalidade, é possível inclui-los, ainda que parcialmente, nos programas de empreendedorismo e nas escolas. Dessa maneira, o trabalho com os alunos pode se dar por meio de desafios com intentos diversos, como sucesso e solução, promovendo a experimentação e a interação com o meio, afastando-se do desejo que o aluno tem de criar sentido na aprendizagem, possibilitando a transformação social, o autoconhecimento ou, pelo menos, a vivência da Educação Corporativa.

Nessa perspectiva, é necessário articular um projeto que permita aos alunos errarem, corrigir, acertar e vivenciar atividades e emoções empreendedoras. Os modelos pedagógicos oferecidos pelas escolas híbridas priorizam as aptidões para o uso de técnicas e ferramentas, quebrando com estruturas de ensino massificadas para dar lugar a uma aprendizagem colaborativa, que promove a diversidade e a criatividade.

Em um mundo dinâmico, no qual as estruturas não resistem ao passar do tempo, tudo é interrogado, incerto e há mutação constante, estar sujeito às regras deve dar lugar ao protagonismo, a racionalidade deve dar lugar à intuição, a eficiência deve dar lugar à experimentação, o planejamento deve ser substituído por métodos de improvisação e os erros devem fornecer uma maneira de aprendizado.

Nesse novo contexto, a escola híbrida pode reunir novos líderes, profissionais, empreendedores e agentes de mudança altamente eficazes. Tais sujeitos terão aptidões de mobilização e realização para explorar todo o repertório de conhecimento e tecnologia de forma sensível e equilibrada, e contribuir para o processo consciente de autoconhecimento.

Isso porque esse tipo de escola não se propõe a ensinar, pelo contrário, assume a difícil tarefa de expor o aluno a um ambiente de aprendizagem, no qual ele é estimulado a se responsabilizar pelo seu próprio desenvolvimento. Logo, cultiva-se a crença de que aprender é uma estrada de mão dupla, onde os propósitos do aluno e do facilitador se confundem em um ciclo contínuo, ora ensinando, ora aprendendo, que vai além das salas de aula, dos muros da escola, das funções e papéis, dos rígidos horários e dos livros e cadernos.

Face ao exposto, o estudo trouxe a possibilidade de utilização de novos métodos de ensino e aprendizagem, direcionados à formação do empreendedor. A sugestão final é a utilização do *Design Thinking* e de desafios em sala de aula, trabalhando a interação com o meio, o significado e a experimentação.

Título: Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade

Ano de publicação: 2019

Instituição: Centro Universitário FEI

Palavras-Chave: Universidade Corporativa; Educação; Sustentabilidade

Objetivo: Verificar como universidades corporativas promovem a educação para a sustentabilidade de seus colaboradores e *stakeholders* externos de forma a integrar esta temática nas estratégias organizacionais.

Principais resultados:

No artigo, se, por um lado, a UC é considerada responsável pela promoção e preparação do capital humano para a consecução das estratégias organizacionais, por outro, a sustentabilidade é considerada um dos elementos centrais dessas estratégias. Logo, é expectável que haja diálogo entre modelos e ações que envolvam esses dois setores. No entanto, os resultados mostraram que há uma grande distância entre eles, a qual parece impossibilitar uma conexão adequada. A constatação é de que ambas as áreas caminham paralelamente, mas dificilmente se encontram ou interagem.

Embora relatem ter conteúdos específicos de sustentabilidade e metodologias diferenciadas em suas práticas educacionais, nenhuma das UCs pesquisadas relatou ter um plano de educação que indique ações específicas para o compromisso com a sustentabilidade.

Os procedimentos ou metodologias equivalentes à UC não servem de base para o desenvolvimento de um modelo teórico empírico para ensinar e aprender sobre sustentabilidade, pois cada uma tende a customizar seu próprio modelo.

Outro resultado relevante é que não há resistência dentro das empresas em geral em relação à sustentabilidade, mas falta de conhecimento sobre o seu significado. Mais do que isso, não se sabe como ela pode estar vinculada à estratégia organizacional e ser traduzida nas ações cotidianas da organização, ou seja, como pode ser alcançada e fazer parte da cultura. Esse fato reforça a importância da educação para a sustentabilidade em todos os níveis hierárquicos, no sentido de disseminar o conhecimento e possibilitar sua inserção na cultura e nas práticas organizacionais.

Os diretores das Universidades Corporativas consideram a falta de diálogo entre as universidades e os departamentos de sustentabilidade o principal desafio da UC na educação para a sustentabilidade. O conhecimento e a atuação em sustentabilidade estão concentrados em suas áreas específicas, ao passo que as UCs ainda não desempenham um papel na

disseminação desse conhecimento. Portanto, o conhecimento sobre sustentabilidade, muitas vezes, fica restrito a profissionais e departamentos específicos das organizações. Essas áreas são responsáveis por ações relacionadas à própria gestão da sustentabilidade, como atendimento à legislação específica, controles de riscos ambientais, ações sociais e elaboração de relatórios anuais. Adicionalmente, os departamentos de sustentabilidade são responsáveis por atividades educacionais que promovem a educação para a sustentabilidade dentro das organizações e, por vezes, se alia com outras partes interessadas, mantendo a UC à margem dessas atividades educacionais.

Consequentemente, essa formação é fragmentada e pontual, pois não está diretamente relacionada com a estratégia. Uma vez que a sustentabilidade não faz parte das ações da escola empresarial e faltam especialistas no assunto nas UCs, o desinteresse pelo tema e as poucas ações encontradas se justificam.

Os resultados obtidos contrariam o pressuposto da pesquisa, de que a UC e a educação para a sustentabilidade podem contribuir conjuntamente para o fortalecimento do desempenho econômico, social e ambiental das organizações e os poucos estudos relacionados aos dois temas não encontram respaldo, pois não é possível identificar elementos que pudessem mudar essa realidade em breve.

O artigo ainda levanta outras questões para avançar no debate, tais como: A sustentabilidade seria realmente relevante e significativa para as organizações, na medida em que está presente e influi suas estratégias organizacionais? O conhecimento de sustentabilidade da alta gestão interfere de alguma forma na priorização de soluções de ensino e aprendizagem? O conhecimento de sustentabilidade dos profissionais da UC pode influir positivamente sua nova posição na educação para a sustentabilidade? Existem metodologias específicas que ajudam a alcançar melhores resultados em educação sustentável, e que impactam positivamente a cultura organizacional e os resultados financeiros?

Essas perguntas podem orientar conversas entre especialistas de UCs e especialistas em sustentabilidade, além de facilitar controvérsias no âmbito da organização, em busca de novas formas de lidar com a educação para a sustentabilidade. São questões relevantes, que requerem mais dados do que estudos empíricos que possam desenvolver tanto uma estrutura teórica quanto novos *insights* para facilitar a educação em sustentabilidade corporativa por meio da UC.

Por fim, em síntese, a pesquisa demonstrou que modelos específicos e ações educacionais voltadas para a sustentabilidade no âmbito organizacional são praticamente

inexistentes, e que o principal desafio é a construção de um diálogo colaborativo entre as UCs, as áreas ligadas à sustentabilidade e os demais setores da organização.

Título: Educação corporativa e metodologias ativas: estudo de caso com *Design Thinking* em uma instituição bancária

Ano de publicação: 2021

Instituição: Universidade Católica de Brasília

Palavras-Chave: Educação; Educação corporativa; Metodologias ativas; Processo de aprendizagem; *Design Thinking*

Objetivo: Analisar em que medida as metodologias ativas podem contribuir com o desenvolvimento de competências na educação corporativa.

Principais resultados:

A estrutura ocupacional da sociedade foi transformada pelas novas tecnologias, gerando a necessidade de instrumentalizar os trabalhadores a desenvolver um olhar diferenciado em relação ao próprio processo de aprendizagem. Nesse cenário, a Educação Corporativa se apresentou adequada para a disseminação de metodologias ativas.

O estudo realizado em uma instituição bancária evidencia que, quando a sala de aula se conecta ao trabalho para que os alunos “aprendam fazendo” e participam ativamente do processo de aprendizagem, o conteúdo a ser apreendido também passa a fazer mais sentido. Isso tornou-se a oportunidade para a adoção do *Design Thinking* como estratégia de ensino e aprendizagem no ambiente corporativo, estimulando a criatividade e gerando espaço para inovação.

No estudo realizado no artigo científico, observa-se que o *Design Thinking* contribuiu para uma aprendizagem ativa e criativa, e permitiu que os participantes vinculassem os conceitos apreendidos na teoria com a prática, além de relacioná-los com a vida profissional e pessoal, bem como foi salientado que a abordagem humanista estimula a criatividade e possibilita que as pessoas sejam ouvidas e observadas, favorecendo o processo de inovação. Também foi apontado que o *Design Thinking* é capaz de contribuir com essa experiência, uma vez que se configura como um contraponto aos métodos tradicionais levados da escola para o ambiente das organizações.

Embora algo novo nem sempre provoque mudanças radicais ou transforme inteiramente o rumo das situações, é possível trazer um incremento, uma releitura ou simplesmente uma

inovação. Na educação, os frutos da criatividade aplicados às reais necessidades podem ser inovadores e fazer a diferença no processo de aprendizagem das pessoas.

As metodologias ativas, por enfatizarem o protagonismo do aluno e serem centradas nele, contribuem para uma aprendizagem ativa, que será cada vez mais significativa se estiver relacionada com a vida do aprendiz, com seus sonhos e projetos. Nessa perspectiva, a pesquisa conclui inferindo que as metodologias ativas colaboram para o protagonismo dos funcionários da instituição bancária e contribuem para uma aprendizagem significativa pelos funcionários.

Título: *Design Thinking* e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI

Ano de publicação: 2021

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Palavras-chave: Aprendizagem experiencial; Educação corporativa; Habilidades; Metodologias ativas; *Mindset*

Objetivo: Avaliar se o uso do *design thinking* em ambientes corporativos contribui para o desenvolvimento das competências necessárias aos profissionais do século XXI.

Principais resultados:

A partir da triangulação dos dados com o referencial teórico, acredita-se que a pesquisa contribuiu para estimular a utilização do *Design Thinking* de uma forma mais ampla nas organizações. Tal abordagem, na opinião da maioria dos entrevistados do trabalho (funcionários da de instituição de ensino superior, de telecomunicações, serviços, educação, indústria de autopeças e aeronáutica), auxilia no desenvolvimento de competências pessoais e sociais dos profissionais, quando utilizada na resolução de conflitos, na busca de soluções e na concepção de novos produtos e serviços. Igualmente, ela contribui quando utilizada como metodologia ativa de ensino-aprendizagem nas ações de Educação Corporativa.

Verificou-se que o desenvolvimento dessas competências ocorre a partir da participação prática dos profissionais nas sessões e nos processos de *Design Thinking*, independentemente do papel que eles desempenhem nas atividades. As habilidades e competências desenvolvidas e mais frequentemente mencionadas pelos entrevistados foram: empatia, colaboração, comunicação, cooperação, criatividade, desenvolvimento de ideias, capacidade de síntese, não desistir, *open mind* ou "mente aberta", paciência e relacionamento interpessoal. O local de trabalho, as sessões e os processos de *Design Thinking* confirmaram-se como espaços de aprendizado e desenvolvimento de competências para os profissionais. De igual maneira, a

conexão do conteúdo e da abordagem de ensino com o mundo real e prático também se demonstra fundamental.

Outra contribuição desta pesquisa está relacionada ao entendimento de que o *mindset* fixo pode interferir negativamente no desenvolvimento de competências dos profissionais. Na opinião de todos os entrevistados, o desenvolvimento das competências pré-selecionadas pelos autores (pensamento crítico, empatia, comunicação, colaboração, criatividade e inovação) pode ser prejudicado em função da interferência desse *mindset*, seja do próprio profissional, dos gestores ou da empresa, com as suas políticas organizacionais. Essa constatação contribui, dentre outros pontos, para que a área de Educação Corporativa considere em seu planejamento uma análise prévia dos fatores externos – que podem, por exemplo, afetar os resultados do processo de desenvolvimento das competências dos profissionais.

Na sequência, é apresentada a síntese das teses e dissertações selecionadas para a consecução do estado da arte desta pesquisa:

Título: Educação Empreendedora: Métodos Alternativos de Ensino e Aprendizagem para Formação do Empreendedor

Ano de publicação: 2017

Instituição: Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Palavras-chave: Educação Empreendedora; Escola Híbrida; Aprendizagem Empreendedora; Método de Ensino e Aprendizagem; *Design Thinking*

Objetivo: Entender os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo adotado pela escola híbrida

Principais resultados:

O estudo examina métodos de ensino e aprendizagem em uma escola semipresencial, com ênfase na formação empreendedora. Em um país como o Brasil, que sofre crises frequentes, tem problemas de emprego e potencial empreendedor, a implantação de um modelo híbrido na graduação pode ajudar a economia do país. Isso porque uma educação empresarial de qualidade pode oportunizar que os brasileiros busquem melhores condições de vida. Trata-se, assim, de um modelo voltado para o incentivo e cultivo do empreendedor.

A escola híbrida trabalha com a relação entre teoria e prática, utilizando-se de métodos de ensino baseados no conhecimento prévio dos participantes – o que contribui para a formação do empreendedor individual.

Métodos de ensino e aprendizagem voltados para a formação de empreendedores podem fazer parte de todos os programas de empreendedorismo das IES. Eles trabalham junto com o aluno, por meio de desafios com diferentes objetivos, promovem a experimentação e a interação com o ambiente, e constroem um negócio que lhes permita cometer erros, corrigir, ter sucesso e vivenciar as atividades e emoções de um empreendedor.

A existência de práticas da escola híbrida que auxiliam na formação do empreendedor, como a utilização de *Design Thinking*, podem ser classificados como inovadores quando comparados aos estudos sobre programas de empreendedorismo aplicados nas IES.

Título: A Utilização do *Design Thinking* como Método para o Ensino do Empreendedorismo

Ano de publicação: 2017

Instituição: Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Palavras-chave: Ensino de empreendedorismo; *Design Thinking*; Método de ensino.

Objetivo: Discutir o *Design Thinking* como método para o ensino de empreendedorismo, provocando a reflexão e apontando possíveis caminhos.

Principais resultados:

Na pesquisa, onze pessoas foram entrevistadas, a fim de demonstrar que o *Design Thinking* pode, de fato, ser usado como um método de ensino de empreendedorismo e de aprendizado experiencial. Percebe-se, por meio da análise realizada, que podem existir várias formas de ensinar empreendedorismo, no entanto, todas devem ter uma abordagem prática. Nesse sentido, a abordagem prática do *Design Thinking* ganha destaque, uma vez que expõe diretamente os alunos aos problemas, desafios reais e aos diversos *players* do mercado econômico. No entanto, o professor deve ter discernimento para ousar, criar e remontar o processo, de acordo com o perfil dos alunos e a situação problema que será enfrentada.

A receita para aprender empreendedorismo está em planejar um ensino que proporcione um exercício constante de questionamento. Por meio da interação multidisciplinar, do trabalho em equipe, da experimentação real de mercado e de diversos exercícios criativos, os alunos aprendem a superar desafios e criar soluções inovadoras. A postura empreendedora é feita de desafios, logo, quando o aluno aprende a superá-los e criar oportunidades, ele está sendo um empreendedor.

O *Design Thinking* está contribuindo para o sucesso do ensino de empreendedorismo e esses exercícios práticos favorecem o surgimento de novas ideias e inovações, além de construir o aprendizado do empreendedorismo. Apesar disso, apenas quatro entrevistados

conheciam essa abordagem, e três deles acreditavam que ela não difere do modelo original. Todos manifestaram interesse em conhecer mais sobre o método, e a maioria acreditou que a absolutização no sequenciamento das etapas não é condição para o sucesso do ensino de empreendedorismo.

Sendo assim, o estudo conclui que o *Design Thinking* pode ser utilizado como um método para o ensino de empreendedorismo e de aprendizagem experiencial. Essa abordagem prática expõe diretamente os alunos na relação com os problemas, com os reais desafios e com os diversos atores do mercado econômico, e ainda proporciona a imersão de características como o espírito de liderança, a capacidade de trabalhar em equipe, a criatividade, a perseverança, a resiliência, a proatividade, dentre outras. A linearidade dos passos adotados no *Design Thinking* favorece a construção pedagógica, mas não deve ser vista como algo absoluto e acabado.

Título: Contribuições do *Design Thinking* para o Desenvolvimento de Competências dos Profissionais do Século XXI: Revisão de Literatura e Pesquisa de Campo

Ano de publicação: 2018

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Palavras-chave: Aprendizagem de Adultos; Aprendizagem Experiencial; Aprendizagem Profissional; Educação Corporativa; Metodologias Ativas; *Mindset*

Objetivo: Avaliar se a utilização da abordagem *Design Thinking*, em ação de educação corporativa, resolução de problemas ou na concepção de novos produtos e serviços, contribui para o desenvolvimento de competências nos profissionais.

Principais resultados:

A partir da análise dos dados com a fundamentação teórica do estudo, e levando em conta as metas e os pressupostos previamente desenvolvidos, acredita-se que o estudo pode levar a uma utilização mais ampla do *Design Thinking* nas organizações. Essa abordagem, na opinião da maioria dos entrevistados (funcionários da de instituição de ensino superior, de telecomunicações, serviços, educação, indústria de autopeças e aeronáutica), contribui para o desenvolvimento de aptidões sociais, pessoais e profissionais, quando usada como meio de aprendizado ativo nas atividades educacionais de uma organização. Essas contribuições se demonstram válidas quando usadas na resolução de conflitos, na busca de soluções e no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A opinião dos entrevistados também possibilitou verificar que o desenvolvimento de habilidades ocorre a partir da participação prática dos profissionais em sessões e processos de *Design Thinking*, independentemente do papel que eles desempenham nas atividades. As habilidades e competências desenvolvidas e frequentemente mencionadas, a partir da participação nas sessões, foram: capacidade de cobrança, cooperação, telecomunicações, cooperação, criatividade, desenvolvimento de pensamentos de empatia, não desistir, mente aberta, paciência e relacionamentos pessoais. Espaços de trabalho, sessões e processos de *Design Thinking* são confirmados como espaços de aprendizagem para profissionais.

Conectar o conteúdo e a abordagem pedagógica com o mundo real e prático é essencial para o aprendizado e desenvolvimento dos profissionais. A partir dos resultados da pesquisa, constatou-se que o *Design Thinking* é um método instrucional que promove o desenvolvimento de aptidões e apresenta resultados superiores aos métodos tradicionais de ensino e que a educação pode ajudar a apoiar o uso do *Design Thinking* como método de ensino e aprendizagem nas atividades educacionais de uma organização graças ao *feedback* positivo dos entrevistados.

Outra contribuição desta pesquisa está relacionada ao entendimento de que o *mindset* fixo pode interferir negativamente no desenvolvimento de incompetências profissionais, independentemente das oportunidades que a empresa oferece aos profissionais, em termos de treinamento e desenvolvimento, ou participação em jornadas de treinamento e processos no pensamento conceitual. Na opinião de todos os entrevistados, o desenvolvimento das aptidões citadas, ou seja, pensamento crítico, empatia, comunicação, colaboração, criatividade e inovação, pode ser prejudicado pela interferência do *mindset* fixo, seja a mentalidade do profissional, ele mesmo, os dirigentes ou a empresa com suas políticas organizacionais.

Essa constatação ajuda, entre outras coisas, no campo da formação empresarial a considerar na sua concepção, para além das próprias ações de formação ou desenvolvimento, uma análise prévia de fatores externos que possam afetar os resultados do processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Outra questão de suma importância desta pesquisa é a crítica à metodologia tradicional de treinamento. A contribuição da pesquisa nessa fase alerta os profissionais da educação para a necessidade de planejar experiências de aprendizagem significativas para os profissionais, sejam elas presenciais ou remotas, com base nos objetivos a serem alcançados.

Este trabalho teve desdobramentos para o artigo *Design Thinking* e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI, publicado em 2021.

Título: A Operacionalização do *Design Thinking*: Proposição de uma Abordagem Apoiada nas Competências para Inovar

Ano de publicação: 2018

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Palavras-chave: *Design Thinking*; Inovação; Competências; Jogo.

Objetivos (a pesquisa apresentou apenas objetivos específicos): a) verificar a sustentação teórica do *Design Thinking*; b) desenvolver uma abordagem para operacionalização do *Design Thinking*; c) identificar as competências necessárias para o *Design Thinking*; d) verificar a propensão / capacidade de inovação em estudantes ingressantes e concluintes através das competências para inovar sob a base teórica do *Design Thinking*.

Principais resultados:

O estudo foi motivado pela necessidade de entender como melhorar os processos de inovação por meio do uso do *Design Thinking*. A intenção não é desenvolver uma nova teoria, mas entender e estruturar a teoria já existente. Os princípios identificados envolvem: organização do trabalho, imersão no contexto e identificação do problema na perspectiva do usuário. Nove princípios práticos foram identificados: (i) iterar, (ii) imersão, (iii) ser empático, (iv) ser intuitivo, (v) ser visual, (vi) inspirar e (vii) ser generativo. Foram identificados e posicionados 22 métodos e técnicas. As etapas que operacionalizam o cumprimento dos princípios e leis identificados no estudo são: exploração, definição de *insights*, geração de ideias e refinamento de ideias.

O *Design Thinking* evita uma convergência precipitada para a solução de um problema, o que reduziria as chances de sucesso da inovação em estudo. O processo exploratório inicial, apoiado na empatia e na imersão no problema, permite identificar e definir as questões relevantes, relacionadas com as reais necessidades das pessoas. O processo de geração de ideias possibilita explorar a confiança criativa das pessoas.

O jogo proposto é composto por dois tabuleiros: (i) Mapa de Inspiração e (ii) Quadro de Ideias, divididos em sete áreas de trabalho. Para a construção do jogo, foram identificados nove elementos da gamificação: linguagem de ação, avaliação e progresso, conflito-desafio, controle-interação, ambiente e imersão.

O jogo fornece uma caminhada interativa por todas as etapas do *Design Thinking*, dando uma visão holística do processo. As áreas de trabalho do Quadro de Ideias são (i) geração de ideias, (ii) conexão de ideias, (iii) seleção de ideias e (iv) prototipagem. Os resultados da

aplicação mostraram seu potencial para facilitar o trabalho em equipe e evitar discussões negativas.

O estudo também aponta que diferentes perfis são importantes para a composição de equipes multidisciplinares, sendo que suas competências devem ser complementares e diversas, para a obtenção de melhores resultados.

Título: Contribuições do *Design Thinking* para a Formação Docente: Planejamento de Atividades de Ensino e Aprendizagem

Ano de publicação: 2020

Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco

Palavras-chave: *Design Thinking*; Professores-Designers; Taxonomia Abdutiva; Planejamento de Experiências de Aprendizagem.

Objetivo: Compreender como se dá a apropriação por docentes das premissas e princípios do *Design Thinking* para planejar sequências de ensino e aprendizagem.

Principais resultados:

O estudo destacou a complexidade do planejamento de situações de aprendizagem relacionadas à aplicação em atividades educacionais, que é um ato criativo e leva os professores a entenderem que criar um ambiente de aprendizagem verdadeiramente eficaz é, ao mesmo tempo, uma arte que contempla tempo de reflexão e intenção. Para mudar a educação e a aprendizagem, tornando-as mais relevantes, eficazes e divertidas para todos os envolvidos, os professores precisam ser “*designers*” do sistema escolar e da própria escola, além de estar dispostos a experimentar coisas novas.

O processo de aprendizagem, metodologicamente orientado pelo *Design Thinking* através de um conjunto de atividades e ações propostas, provê ferramentas e novas formas de ação deliberada e colaborativa no planejamento de soluções para problemas educacionais. É uma abordagem profundamente humana, que fomenta as aptidões e competências para criar as soluções desejadas. Dentre essas competências, tem-se: a capacidade de ser intuitivo, de interpretar o que se observa e de desenvolver *insights* emocionalmente significativos.

Com o *Design Thinking* não é possível resolver problemas usando o mesmo padrão de pensamento utilizado para criá-los. Isso é especialmente válido em desafios de sala de aula que podem ser complexos e diversos, como os enfrentados pelos educadores. Tais desafios exigem novas perspectivas, novas ferramentas e novas abordagens, sendo que o *Design Thinking* é uma dessas abordagens conforme o estudo realizado.

Dentre as queixas dos docentes durante os diálogos formativos que vivenciaram, a principal é que, na formação de professores, há pouco compartilhamento de experiências, a participação deles é passiva e suas necessidades não são consideradas. Possivelmente, isso ocorre porque ainda predomina a transmissão da educação com a supremacia de uma conjectura descentralizada, afastada dos problemas práticos e baseada em uma capacidade média que não existe. Todavia, no contexto atual, os professores precisam ter novos olhares sobre o mundo e a educação sobre novos olhares e novas práticas.

Do exposto na pesquisa, o *Design Thinking* se apresentou como um coadjuvante na mudança de atitude dos professores, uma vez que não apresenta alternativas pré-fabricadas, mas sim propõe que o próprio professor seja capaz de identificar problemas e promover soluções adequadas ao seu meio. A ideia, nessa abordagem, é que os docentes se tornem agentes de mudança em seu próprio contexto e gerenciem ações compatíveis com os desafios que lhes são apresentados, permitindo a transição de práticas seletivas e conservadoras para práticas inovadoras. Nessa perspectiva, o *design* atua como um meio, criando um conjunto de ferramentas para compartilhar e gerar novas ideias, bem como despertar os envolvidos em uma cultura colaborativa.

A autora também afirma que, embora existam alguns artigos sobre o *Design Thinking* na academia, poucos deles sustentam as diretrizes e publicam iniciativas aplicadas. Sendo assim, o diferencial desse trabalho foi apresentar propostas conjuntas para analisar e documentar a contribuição do *Design Thinking* no processo formativo, com o professor atuando como *designer*. Em particular, houve o interesse de validar a sequência de ensino-aprendizagem elaborada para melhorá-la.

Por fim, conclui-se que o *Design Thinking* é uma abordagem que fomenta habilidades e competências para criar as soluções desejadas, e contribui para a mudança de postura dos professores, pois, ao invés de apresentar alternativas prontas, propõe que eles mesmos se habilitem a identificar problemas e promover soluções personalizadas para o ambiente em que estão inseridos.

Título: Uso do *Design Thinking* para o Ensino de Empreendedorismo e Inovação na Educação Profissional e Tecnológica – EPT

Ano de publicação: 2020

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; *Design Thinking*

Objetivo: Elaborar uma proposta de ensino baseada no *Design Thinking* para o componente curricular de empreendedorismo e inovação na Educação Profissional e Tecnológica.

Principais resultados:

O estudo revelou que o *Design Thinking* apresenta as características necessárias em termos de metodologias ativas mais adequadas para o ensino de empreendedorismo e inovações: é uma abordagem humanista; centrada no trabalho colaborativo e experiencial; desenvolvida em etapas que ajudam os alunos a contextualizar os conteúdos, desenvolver a empatia para entender a fundo os problemas, estimular a criatividade e as soluções viáveis tecnicamente e financeiramente e humanamente desejáveis; trabalhar a interdisciplinaridade e a relação interpessoal; aprender fazendo; relacionar os conteúdos com as práticas de criação; desenvolver protótipos; planejar e executar projetos do início ao fim; avaliar o produto desenvolvido; adquirir experiência no desenvolvimento de inovação com potencial empreendedor; entre outros benefícios.

Tendo sintetizado cada uma das produções consideradas no *corpus* da pesquisa, passa-se para a elaboração do “ponto de cruzamento” entre as temáticas da Educação Corporativa, metodologias ágeis e o *Design Thinking*.

4.4 O ponto de “cruzamento” dos universos da Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis

A síntese de cada produção selecionada para a pesquisa demonstra que há uma diversidade de temas que se relacionam com Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis, e que apresentam grande importância para o processo de ensino-aprendizagem.

De acordo com os trabalhos selecionados, o *Design Thinking* é uma abordagem que incentiva as habilidades e competências para desenvolver soluções desejadas. Dentre essas habilidades, destacam-se: ser intuitivo, interpretar o que se observa e desenvolver ideias, sobretudo, utilizando a ligação emocional significativa para seus superiores.

As produções também demonstraram a viabilidade da utilização de novos métodos de ensino e aprendizagem, direcionados à formação do empreendedor. Uma das sugestões é o uso do próprio *Design Thinking* por meio da interação com o meio, o significado e a experimentação. As metodologias ativas são alternativas que contribuem para o desenvolvimento do protagonismo dos funcionários de empresas e para uma aprendizagem

significativa. Ao contrário dos programas de empreendedorismo aplicados nas IES, os métodos de ensino e aprendizagem aplicados com a prevalência da prática são considerados inovadores quando são analisados nos documentos, aplicados, e citados nas entrevistas com facilitadores e confirmados pelos participantes (em comparação aos métodos tradicionais aplicados).

Com relação ao *Design Thinking*, os achados mostraram que, quando utilizado como método positivo de ensino e aprendizagem na educação corporativa, ele ajuda a desenvolver habilidades pessoais e sociais dos profissionais. Demonstraram, ainda, que a ligação entre o conteúdo e a prática é fundamental para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional; e que o desenvolvimento de competências advém do envolvimento real dos profissionais nas sessões e no processo de *Design Thinking*, independentemente do papel que eles exercem na atividade, quando comparado às abordagens tradicionais.

Em se tratando do uso dessa abordagem em sala de aula, os estudos apontaram que ela contribui para a mudança de atitudes dos professores, uma vez que não apresenta alternativas prontas, mas sugere que eles mesmos reconheçam os problemas e promovam soluções para o seu ambiente.

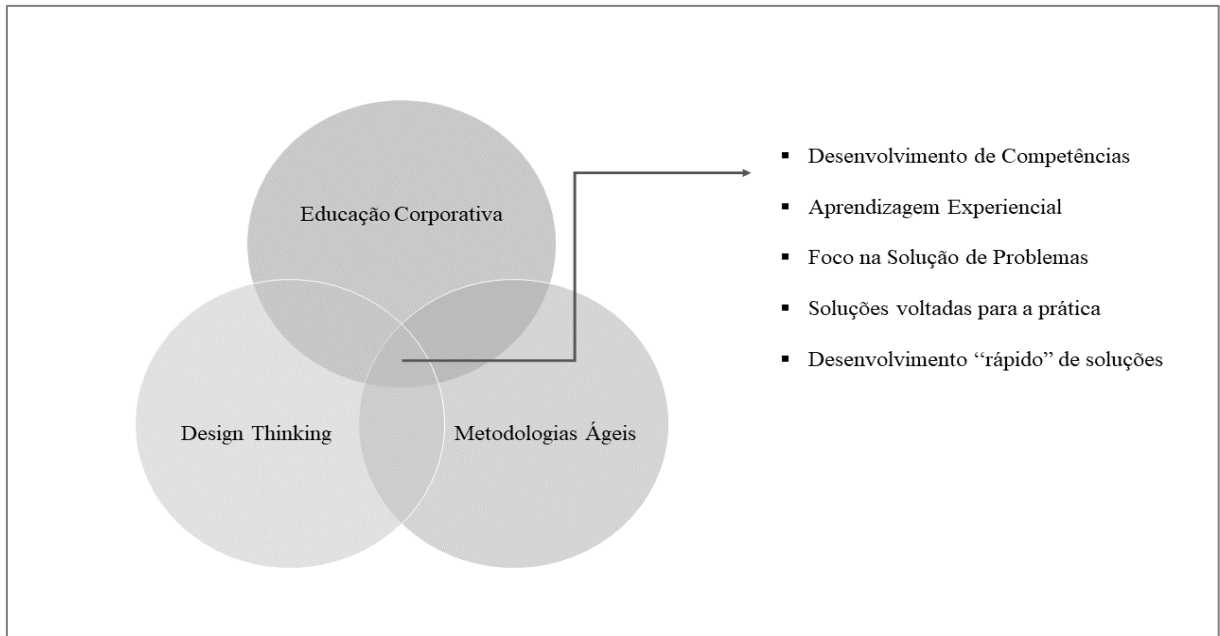
Sendo assim, o *Design Thinking* pode ser usado como um método de ensino de empreendedorismo e de aprendizagem experiencial. Sua abordagem prática expõe diretamente os empreendedores ou funcionários de empresas a problemas, desafios práticos e diversos atores do mercado econômico, assim como imerge os alunos em liderança, trabalho em equipe, criatividade, perseverança, resiliência, iniciativa etc.

Ao mesmo tempo, as pesquisas apontaram a importância de diferentes perfis para a composição de equipes multidisciplinares, sendo que deve haver o incentivo à complementariedade e diversidade das competências dos seus membros para a obtenção de melhores resultados.

Para além disso, foi possível constatar que as pesquisas não se ocuparam de discussões sobre o espaço pedagógico, ou seja, o *lócus* de aprendizagem e a interação entre professores e estudantes/profissionais que atuam em empresas (não professores).

No Esquema 9, é possível observar, de forma resumida, o ponto de “cruzamento” dos universos da Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis.

Esquema 9 - Ponto de “cruzamento” dos universos da Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme o Esquema, existem pontos de intersecção entre os três temas com os seguintes tópicos: desenvolvimento de competências; aprendizagem experiencial; foco na solução de problemas; soluções voltadas para a prática; e desenvolvimento “rápido” de soluções. Essa convergência demonstra que eles podem ser perfeitamente integrados em novas soluções de aprendizagem para fazer frente ao cenário atual de constantes mudanças e desafios, sejam na área educacional, de formação de professores ou mesmo no meio corporativo. Entretanto, ainda não é possível observar esse movimento nas produções já realizadas, o que permite especular que essa frente tem se desenvolvido apenas “atrás dos muros” das organizações empresariais.

Diante das informações referentes aos estudos realizados em nível de Mestrado e Doutorado, pode-se deduzir que o ambiente acadêmico tem realizado investigações que podem contribuir para a melhoria do processo de formação e de trabalho dos docentes. Porém, a abordagem a respeito dos temas em foco neste trabalho ainda é tímida, reforçando um possível descolamento entre as necessidades do mercado e as IES.

Do ponto de vista do Estado do Amazonas especificamente, considerando que a cidade de Manaus é um polo de produção industrial que abriga em torno de 400 empresas e tem uma demanda por formação profissional expressiva, a Educação Corporativa se coloca como um fenômeno importante a ser pesquisado pelos programas de pós-graduação em Educação. Dessa maneira, será possível contribuir para a qualificação do trabalho pedagógico realizado no

distrito industrial, e para a atuação de muitos profissionais da educação nos espaços de qualificação do trabalhador.

Por fim, é importante elucidar que nas bases de dados da CAPES foram encontrados trabalhos, mesmo que em quantidade reduzida, que se preocupam com o processo de ensino e aprendizagem utilizando os novos conceitos da Educação, como Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

O presente estudo teve como linha de pesquisa a Educação, Formação de Professores e Práticas Educativas com um olhar sobre as novas práticas utilizadas no mercado do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Estadual do Amazonas (UEA). Apoiado em uma abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico, foi desenvolvido um estado da arte, com vistas a documentar o que a literatura já produziu nos últimos anos de maneira organizada sobre o aprimoramento do ensino-aprendizagem na Educação Corporativa por meio do *Design Thinking* e das metodologias ágeis.

A motivação para realizar o presente estudo relaciona-se com as experiências que tive em minha atuação profissional, como Gerente de Educação Corporativa de uma importante instituição financeira, na qual fui responsável pelo desenvolvimento de pessoas na região Norte e no Estado do Maranhão, Nordeste do Brasil. A partir disso, pude aprender e aplicar uma vertente educacional inovadora, largamente utilizada por grandes empresas e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho, que é a Educação Corporativa combinada com o *Design Thinking* e as metodologias ágeis. No entanto, naquele momento, eu ainda não conseguia visualizar como esse tema era estudado em termos de pesquisa científica.

Sendo assim, a intenção desta dissertação foi responder o seguinte questionamento: Quais são as pesquisas produzidas sobre a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa? A partir dele, passei a construir o Estado da Arte, com base em artigos científicos, teses e dissertações que vinculam esses três temas. Para além de analisar o que tais produções revelam sobre essa relação, busquei identificar em quais contextos elas foram desenvolvidas, quais sujeitos de pesquisa são tomados como foco de investigação, quais são as escolhas metodológicas e os principais resultados alcançados em cada uma delas. Por último, procurei compreender como a abordagem do *Design Thinking* e das metodologias ágeis poderiam se colocar como possibilidade ao campo da formação de profissionais e empreendedores.

Durante a leitura dos trabalhos selecionados, a maior dificuldade encontrada foi identificar os elementos que constituem a Educação Corporativa da forma que o meio empresarial entende e conforme descrito na seção 2. Muitas vezes, esse conceito estava presente nas pesquisas, porém, não estava identificado como Educação Corporativa propriamente dita. Esse obstáculo foi superado com a leitura atenta e completa das obras e com a identificação dos elementos conceituais constitutivos.

Ao mesmo tempo, pelo método adotado para esta pesquisa, não foi possível identificar as iniciativas regionais de Educação Corporativa e a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis. Apesar disso, especificamente no Estado do Amazonas, sabe-se que há um número expressivo de indústrias instaladas por ocasião do modelo Zona Franca de Manaus e, naturalmente, são realizados processos de qualificação profissional no desenvolvimento de pessoas.

Mesmo com as dificuldades apresentadas, a pesquisa conseguiu apurar os trabalhos que tratam sobre a temática de Educação Corporativa, *Design Thinking* e metodologias ágeis. Nesse processo, foram consideradas as bases de dados da CAPES – o Portal de Periódicos e o Catálogo de Teses e Dissertações –, estabelecendo um recorte temporal de 2017 a 2021. Para a análise, foi selecionado um *corpus* com 10 trabalhos, entre artigos, dissertações e teses, os quais permitiram arriscar algumas respostas ao questionamento inicial. No entanto, ainda assim, considerou-se difícil a análise feita somente a partir dos resumos dos trabalhos publicados, uma vez que a maioria deles são incompletos ou muito sucintos e, para a realização desta pesquisa, optou-se por ler os trabalhos na íntegra.

De modo geral, o trabalho demonstrou a viabilidade da utilização de novos métodos de ensino e aprendizagem voltados para a formação de empreendedores. Entre os indícios achados, está a aplicação do *Design Thinking* por meio da interação com o ambiente e a experimentação, além do fato de que as metodologias ativas contribuem para o desenvolvimento do protagonismo dos funcionários da empresa e facilitam a aprendizagem significativa. Isso é diferente dos programas de empreendedorismo usados pelas IES em seus métodos de ensino e aprendizagem.

Os resultados do estudo também demonstram que, quando aplicado como método positivo de ensino e aprendizagem na Educação Corporativa, o *Design Thinking* auxilia no desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais dos profissionais, e que o vínculo entre o conteúdo e a prática é fundamental no aprendizado e no desenvolvimento profissional. Verificou-se, ainda, que o desenvolvimento de competências advém do real envolvimento dos indivíduos nas sessões e no processo de *Design Thinking*, seja qual for o seu papel na atividade em relação às abordagens tradicionais.

Quanto ao uso em sala de aula, na relação professor-aluno, os estudos evidenciam que o *Design Thinking* contribui para a mudança de atitude dos professores, pois não lhes apresenta alternativas prontas, mas sugere que eles mesmos sejam capazes de reconhecer problemas e promover soluções pessoais para o seu ambiente. Já em relação ao aluno ou ao

empreendedor/profissional, sendo uma abordagem humanística, voltada para o trabalho colaborativo e vivencial, o *Design Thinking* auxilia a contextualizar os conteúdos, desenvolver empatia para apreender os problemas em profundidade, estimular a criatividade e soluções técnica, financeira e humanamente viáveis. Por meio dessa abordagem, é possível trabalhar a interdisciplinaridade e o relacionamento interpessoal, o “aprender fazendo”, vinculando o conteúdo às práticas de prototipagem e desenvolvimento, e planejando e executando projetos do início ao fim.

Portanto, conclui-se que o *Design Thinking* pode ser utilizado como um método de ensino de empreendedorismo – o que, automaticamente, o liga ao mundo corporativo e o transforma em um método de aprendizagem pela experiência. Sua abordagem prática expõe diretamente os empreendedores ou colaboradores da empresa a problemas, desafios práticos e diversos agentes econômicos do mercado imergindo os alunos no desenvolvimento de competências como liderança, trabalho em equipe, criatividade, perseverança, resiliência, iniciativa e outros.

Pode-se notar que a investigação apresentada não hesita em discutir a área pedagógica, por tratar-se de um local de aprendizagem e interação entre professores, especialista e alunos.

Por fim, ao realizar a pesquisa sobre a utilização do *Design Thinking* e de metodologias ágeis na elaboração de cursos na Educação Corporativa, foi possível concluir que essas abordagens oferecem uma oportunidade significativa para melhorar a qualidade dos cursos e treinamentos oferecidos pelas empresas. Apesar dos desafios impostos pela pandemia da Covid-19, como a restrição de visita presencial nas empresas do distrito industrial de Manaus e nas Universidade locais, esta pesquisa conseguiu fornecer importantes *insights* sobre como as abordagens em questão podem ser aplicadas na prática. Espera-se, portanto, que os resultados aqui apresentados possam influenciar futuros estudos na área de Educação Corporativa e, assim, contribuir para a criação de cursos mais eficazes e alinhados às necessidades do mercado, beneficiando tanto as empresas quanto seus funcionários e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2015.

BRASIL ACADÊMICO. **Educação corporativa no Brasil**: Linha do tempo. [S. l.], 08 jan. 2018. Disponível em: <http://blog.brasilacademico.com/2018/01/educacao-corporativa-no-brasil-linha-do.html>. Acesso em: 29 jan. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRITTO, Roseli Maria Gonçalves Monteiro de. **Contribuições do Design Thinking para a Formação a Docente**: Planejamento de Atividades de Ensino a Aprendizagem. Tese (Doutorado em Ensino das Ciências) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Portaria nº 29, de 09 de fevereiro de 2018**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/3210249/do1-2018-02-14-portaria-n-29-de-9-de-fevereiro-de-2018-3210245. Acesso em: 02 mar. 2022.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Portaria nº 74, de 05 de abril de 2017**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20149762/do1-2017-04-06-portaria-n-74-de-5-de-abril-de-2017-20149644. Acesso em: 02 mar. 2022.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Manual Sistema AdminIP**. Disponível em: http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Manual_AdminIP_AdminIES.pdf. Acesso em: 02 mar. 2022.

CARDOSO, Aline Michelle. **Educação Empreendedora**: Métodos Alternativos de Ensino e Aprendizagem Para Formação Do Empreendedor. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo, 2017.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. O que é design thinking? In: CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Design Thinking na Educação Presencial, a Distância e Corporativa**. São Paulo: SaraivaUni, 2017. p. 18-30.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

CORREIA, Adriana Mercedeslane Moraes; SANTOS, Pricila Kohls dos. Educação corporativa e metodologias ativas: estudo de caso com *Design Thinking* em uma instituição bancária. **Revista EDaPECI**, São Cristóvão, v. 21, n. 2, p. 32-43, 2021.

CUQUE, Lucia Maria. **Contribuições do Design Thinking para o Desenvolvimento de Competências dos Profissionais do Século XXI**: Revisão de Literatura e Pesquisa de Campo. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

CUQUE, Lucia; MATTAR, João. *Design Thinking* e o desenvolvimento de competências dos profissionais do século XXI. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. 1-18, 2021.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

ÉBOLI, Marisa; HOURNEAUX JÚNIOR, Flávio; CASSIMIRO, Wagner Toyama. Educação Corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In: ÉBOLI, Marisa. (org.). **Educação Corporativa: muitos olhares**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 28-37.

FERREIRA, Marcelo Bellon. **Métodos Ágeis e Melhoria de Processos**. Curitiba: Contentus, 2020.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 79, p. 257-272, 2002.

FILATRO, Andrea. Metodologias ativas. In: FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. (org.). **Metodologias Inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. p. 10-61.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

HASHIMOTO, Marcos; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; CARDOSO, Aline Michelle. Inovações nas técnicas pedagógicas para a formação de empreendedores. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 17-38, 2018.

HOHEMBERGER, Diones Antonio. **Uso do Design Thinking para o Ensino de Empreendedorismo e Inovação na Educação Profissional e Tecnológica – EPT**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Rio Grande do Sul, 2020.

KUCHPIL, Iviane Meira. **Educação Corporativa**. Curitiba: Contentus, 2021.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e Educação Corporativa. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de. (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 140-143.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa: Competências e técnicas de ensino presencial e on-line**, Fábrica de Conteúdo, Design Instrucional, *Design Thinking* e Gamification. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MELLO, Thiago de. **Os Estatutos do Homem**. Manaus: Valer, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTÃO, Monica Aparecida de Sordi; DEMAJOROVIC, Jacques. Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade. **Administração, Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 754-795, 2019.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Educação Corporativa: Desafios para o século XXI**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

OLIVEIRA, Halph Carvalho de. **A Utilização do Design Thinking como Método para o Ensino de Empreendedorismo**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo, 2017.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio (org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento - aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. **As licenciaturas no Brasil: um balanço das teses e dissertações dos anos 90**. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em Educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, 2006.

SILVA, Francisca Jocineide da Costa e; CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. O estado da arte das pesquisas educacionais sobre gênero e educação infantil: uma introdução. In: REDE FEMINISTA NORTE E NORDESTE DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A MULHER E RELAÇÕES GÊNERO, 18., Recife. **Anais [...]**. Recife: UFRPE, 2014. Disponível em: Nwww.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/18redor/18redor/paper/view/2192/648. Acesso em: 01 mar. 2020.

TUDESCO, Ana Paula Kloeckner. **A Operacionalização do Design Thinking: Proposição de uma Abordagem Apoiada nas Competências para Inovar**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16ª Edição. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER, Tony. **The global achievement gap: why even our best schools don't teach the new survival skills our children need – and what we can do about it**. New York: Basic Books, 2010.