



UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO CEARÁ: RESULTADOS DA PESQUISA DE DEMANDAS 2026

CORPORATE UNIVERSITIES IN CEARÁ: RESULTS OF THE 2026 DEMAND SURVEY

DOI: 10.5281/zenodo.19838195



Eric Buarque de Lima¹

Marcos Antonio Martins Lima²

RESUMO

A educação corporativa tem assumido papel cada vez mais estratégico nas organizações, especialmente em contextos marcados por transformação digital, pressão por produtividade, necessidade de inovação e crescente complexidade na gestão do trabalho. Este artigo analisa os principais resultados de uma pesquisa realizada com dez organizações atuantes no estado do Ceará, pertencentes a diferentes setores econômicos e com distintos níveis de maturidade em educação corporativa. O estudo teve como objetivo identificar prioridades de desenvolvimento, competências críticas, lacunas de capacitação, formatos de aprendizagem considerados mais eficazes e iniciativas urgentes de formação. A pesquisa adotou abordagem exploratório-descritiva, com coleta de dados por meio de questionário online estruturado, contendo questões objetivas e abertas, respondido por gestores de educação corporativa. Os dados foram tratados de forma agregada e submetidos a análise descritiva e interpretativa. Os resultados apontam forte convergência em torno de cinco eixos: desenvolvimento de lideranças, transformação digital, alfabetização em dados, fortalecimento de competências comportamentais e superação de lacunas relacionadas à visão estratégica e ao domínio de ferramentas digitais. Também se destacam a valorização de programas híbridos e workshops

1 PhD em Administração pela Sophia University, Florença-IT. Consultor e pesquisador nas áreas de Desenvolvimento Organizacional, Gestão Estratégica, Cultura e Responsabilidade Empresarial. Membro do Time de Gestão do HUB de Educação Corporativa do Ceará e Consultor parceiro do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. E-mail: ericbuarque@hotmail.com.

2 Pós-Doutor em Gestão e Doutor em Educação. Professor Titular da Universidade Federal do Ceará (UFC). Coordenador do HUB de Educação Corporativa do Ceará e Consultor Sênior e Líder de Projetos do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. E-mail: marcoslimaia@gmail.com.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





práticos, bem como a urgência de iniciativas voltadas à formação de sucessores, multiplicadores internos e lideranças intermediárias. Conclui-se que a educação corporativa, no contexto pesquisado, tende a consolidar-se como função estratégica e articuladora da adaptação organizacional, demandando soluções contínuas, aplicadas, interfuncionais e orientadas por evidências.

Palavras-chave: educação corporativa; desenvolvimento de lideranças; transformação digital; competências; aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Corporate education has increasingly assumed a strategic role within organizations, particularly in contexts marked by digital transformation, pressure for productivity, the need for innovation, and growing complexity in work management. This article analyzes the main findings of a study conducted with ten organizations operating in the state of Ceará, Brazil, across different economic sectors and with varying levels of maturity in corporate education. The study aimed to identify development priorities, critical competencies, capability gaps, the most effective learning formats, and urgent training initiatives. An exploratory-descriptive approach was adopted, with data collected through a structured online questionnaire containing both closed and open-ended questions, completed by corporate education managers. The data were treated in an aggregated manner and analyzed through descriptive and interpretative methods. The results reveal strong convergence around five key dimensions: leadership development, digital transformation, data literacy, strengthening of behavioral competencies, and the need to address gaps related to strategic understanding and the use of digital tools. The findings also highlight the growing relevance of hybrid programs and hands-on workshops, as well as the urgency of initiatives focused on developing successors, internal multipliers, and middle management leaders. It is concluded that, in the studied context, corporate education tends to consolidate itself as a strategic function that supports organizational adaptation, requiring continuous, applied, cross-functional, and evidence-based solutions.

Keywords: corporate education; leadership development; digital transformation; competencies; organizational learning.

1. INTRODUÇÃO

A educação corporativa vem sendo progressivamente redefinida no interior das organizações contemporâneas. Se em momentos anteriores era frequentemente compreendida como um subsistema de treinamento voltado à atualização pontual de competências, hoje ela passa a ser tratada como dimensão estratégica do desenvolvimento organizacional, especialmente em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas, pressões por inovação, exigências regulatórias e crescente complexidade na gestão de pessoas e processos.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





A educação corporativa no Brasil, e especificamente no estado do Ceará, atravessa um momento de transição paradigmática. Antes se via o treinamento como um apoio operacional isolado e hoje emerge um sistema estratégico de aprendizagem contínua, indispensável para a sustentabilidade e competitividade das organizações em um mercado globalizado e tecnologicamente intensivo. Nesse contexto, surge o Hub de Educação Corporativa do Ceará, uma rede colaborativa dedicada à disseminação de melhores práticas e à construção de soluções conjuntas para os desafios do desenvolvimento humano no Nordeste brasileiro, começando pelo território cearense.

Essa mudança de estatuto decorre, em larga medida, da necessidade de alinhar aprendizagem, estratégia e desempenho. O avanço da automação, da inteligência artificial, das ferramentas analíticas e dos modelos de trabalho híbrido vem exigindo das organizações uma capacidade renovada de desenvolver competências técnicas, digitais, analíticas, relacionais e adaptativas. Ao mesmo tempo, tornam-se mais evidentes os limites de ações formativas fragmentadas, desconectadas da estratégia do negócio ou incapazes de gerar transferência efetiva para o contexto de trabalho.

Nesse cenário, o desenvolvimento de lideranças, a formação de sucessores, a alfabetização em dados, o domínio de tecnologias digitais e o fortalecimento de competências comportamentais emergem como prioridades recorrentes em relatórios internacionais sobre trabalho, gestão e capital humano. O *Future of Jobs Report* do World Economic Forum (2025), por exemplo, destaca o peso crescente das competências digitais, analíticas e criativas. Em perspectiva convergente, a Deloitte (2024) ressalta a importância da liderança em contextos de transformação e da reconfiguração das capacidades humanas diante de novas formas de trabalho. A DDI (2023), por sua vez, chama atenção para a insuficiência de pipelines de liderança e para a preocupação dos CEOs com a preparação da próxima geração de líderes.

No contexto brasileiro e regional, contudo, ainda são relativamente escassos estudos que examinem, de forma estruturada, as demandas concretas de educação corporativa a partir da perspectiva das organizações de um determinado território. Essa lacuna é particularmente





relevante em estados como o Ceará, que apresentam dinamismo econômico setorial, expansão de ecossistemas empresariais e crescente necessidade de integração entre desenvolvimento humano, inovação e competitividade.

A presente pesquisa foi realizada no âmbito do Hub de Educação Corporativa do Ceará, envolvendo 10 (dez) organizações de grande porte que possuem destacado dinamismo econômico no estado (Lima; Lima, 2026). O perfil das organizações participantes inclui empresas de liderança nacional e continental, atuantes em setores como indústria, agronegócio, energia, comércio (atacadista e varejista), saúde, educação e serviços financeiros. Juntas, essas organizações mobilizam mais de 60.000 empregados diretos, geram receitas anuais na casa dos bilhões de reais e detêm certificações de qualidade de renome mundial, como o GPTW (*Great Place to Work* ou “Ótimo Lugar para Trabalhar”). O estudo buscou mapear demandas de capacitação, competências prioritárias, lacunas percebidas, formatos de aprendizagem mais valorizados e iniciativas urgentes de desenvolvimento.

O objetivo deste artigo é analisar, em perspectiva acadêmica, os principais resultados dessa pesquisa, identificando padrões convergentes e discutindo suas implicações para a educação corporativa e para o desenvolvimento organizacional. Argumenta-se que as organizações pesquisadas reconhecem a educação corporativa como alavanca estratégica, mas ainda enfrentam desafios relevantes para estruturar sistemas formativos mais contínuos, integrados ao negócio e orientados por evidências.

2. FUNDAMENTAÇÃO

Nesta seção será abordado sobre a educação corporativa como função estratégica, a liderança, sucessão e complexidade organizacional, a transformação digital e reconfiguração das competências, e também sobre a estratégia, alinhamento e alfabetização organizacional.

2.1 Educação corporativa como função estratégica





A evolução da educação corporativa pode ser compreendida como parte de um movimento mais amplo de aproximação entre aprendizagem organizacional e execução estratégica. Em vez de se restringir à oferta de treinamentos, a educação corporativa contemporânea tende a assumir funções relacionadas ao desenvolvimento de competências críticas, à sustentação da cultura organizacional, à formação de lideranças e à adaptação a mudanças tecnológicas e de mercado.

Essa transição exige que os processos formativos sejam desenhados não apenas em torno de conteúdos, mas de capacidades organizacionais. Nessa perspectiva, a aprendizagem passa a ser compreendida como infraestrutura de competitividade, inovação e sustentabilidade, e não como atividade periférica. Senge (2010), ao tratar da organização que aprende, já destacava que a capacidade de refletir, adaptar-se e desenvolver inteligências coletivas constitui elemento central da longevidade organizacional.

2.2 Liderança, sucessão e complexidade organizacional

O desenvolvimento de lideranças figura entre os temas mais recorrentes na literatura contemporânea sobre desempenho organizacional. Em ambientes marcados por incerteza, interdependência e necessidade de adaptação contínua, a liderança deixa de ser entendida apenas como supervisão hierárquica e passa a ser concebida como capacidade de orientar sentido, promover alinhamento, sustentar aprendizagem e mobilizar pessoas em torno de desafios complexos.

Heifetz e Linsky (2002) contribuem significativamente para essa leitura ao defenderem a noção de liderança adaptativa, segundo a qual o papel do líder não é simplesmente oferecer respostas, mas criar condições para que indivíduos e equipes enfrentem seus desafios de forma amadurecida. Em complemento, George (2015) enfatiza a importância do propósito, dos valores e da coerência pessoal na constituição de lideranças autênticas. Já os dados da DDI (2023) reforçam o caráter estratégico da formação de sucessores e da consolidação de pipelines de liderança.





2.3 Transformação digital e reconfiguração das competências

A transformação digital também ocupa posição central nos debates contemporâneos sobre aprendizagem organizacional. Entretanto, autores e estudos recentes convergem em um ponto: a digitalização não pode ser reduzida à adoção instrumental de tecnologias. Seu impacto depende da capacidade das organizações de desenvolver competências humanas aptas a integrar ferramentas, dados e processos de forma inteligente.

Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que o diferencial competitivo da era digital decorre da complementaridade entre tecnologias avançadas e capacidades humanas. De modo semelhante, Davenport e Kirby (2016) sustentam que a automação inteligente reconfigura o valor do trabalho humano, deslocando-o para atividades que exigem julgamento, criatividade e empatia. Nessa mesma direção, Davenport (2018) enfatiza que o aproveitamento efetivo da inteligência artificial depende de repertório organizacional, capacidade analítica e preparo das pessoas.

2.4 Estratégia, alinhamento e alfabetização organizacional

Outro aspecto central da literatura é a relação entre aprendizagem, alinhamento e execução estratégica. Kaplan e Norton (2004) mostram que muitas falhas de execução decorrem não da formulação da estratégia em si, mas da incapacidade de disseminá-la, traduzi-la em prioridades compreensíveis e conectá-la às rotinas organizacionais. Mintzberg (1994), por sua vez, problematiza visões excessivamente formais da estratégia e enfatiza seu caráter também prático, construído nas decisões cotidianas.

Em ambientes digitais e orientados por dados, essa discussão se amplia para a noção de alfabetização organizacional, que inclui tanto a compreensão da estratégia quanto a capacidade de interpretar indicadores, utilizar ferramentas corporativas e tomar decisões com base em evidências. A alfabetização em dados, nesse sentido, torna-se componente fundamental da maturidade organizacional e da própria capacidade de aprendizagem coletiva.





3. METODOLOGIA

Este estudo possui caráter exploratório-descritivo e baseia-se em uma pesquisa aplicada realizada em outubro de 2025 com dez organizações participantes do Hub de Educação Corporativa do Ceará. As empresas pertencem a diferentes setores econômicos, incluindo indústria, agronegócio, energia, comércio atacadista e varejista, saúde, educação, comunicação e serviços financeiros, apresentando distintos níveis de maturidade em educação corporativa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online estruturado, composto por perguntas fechadas e abertas. O instrumento foi respondido por gestores de educação corporativa das organizações participantes e contemplou as seguintes dimensões: objetivos estratégicos que demandam capacitação, tecnologias e processos emergentes, competências técnicas prioritárias, competências comportamentais críticas, lacunas de conhecimento e habilidade, formatos de aprendizagem mais eficazes, ações de desenvolvimento com maior impacto, públicos prioritários e iniciativas urgentes de formação.

Os dados foram tratados de forma agregada, preservando o sigilo institucional das organizações. A análise combinou descrição dos padrões de recorrência com interpretação qualitativa das respostas abertas, buscando identificar convergências, tendências e implicações para o desenvolvimento da educação corporativa no contexto regional.

Embora o número de participantes seja limitado, a diversidade setorial e o porte das organizações envolvidas conferem relevância exploratória ao estudo, permitindo delinear tendências importantes do ecossistema investigado.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na seção de apresentação e discussão de resultados serão abordados sobre a Centralidade do desenvolvimento de lideranças, a transformação digital como agenda de capacitação transversal, a produtividade e eficiência sob nova ótica, as tecnologias emergentes





(IA e automação), as metodologias ágeis e gestão de projetos, a emergência da alfabetização em dados, as *softskills* como infraestrutura do desempenho, as lacunas estruturais: visão estratégica e capacidade de execução, e a aprendizagem aplicada e rejeição de ações desconectadas do trabalho.

4.1 Centralidade do desenvolvimento de lideranças

O primeiro grande eixo identificado na pesquisa é a centralidade do desenvolvimento de lideranças. Entre os objetivos estratégicos mais frequentemente associados à necessidade de capacitação, destacam-se o fortalecimento da liderança e do plano de sucessão para cargos estratégicos. Esse foco reaparece de maneira consistente nas respostas relativas a grupos prioritários de desenvolvimento, iniciativas urgentes e programas que produziram maior impacto organizacional.

Gráfico 1 - Demandas provenientes de objetivos estratégicos



Fonte: Lima e Lima (2026).

A recorrência desse tema sugere que as empresas pesquisadas reconhecem a liderança como fator decisivo para a execução da estratégia, a integração entre áreas, a condução da mudança e a sustentação da cultura organizacional. Não se trata apenas de formar chefias, mas



de desenvolver lideranças capazes de operar em ambientes complexos, híbridos e intensivos em tecnologia.

O destaque dado a Programas de Desenvolvimento de Líderes, trilhas para novos gestores, mentorias, coaching e iniciativas voltadas à sucessão indica que as organizações já ultrapassaram, ao menos em parte, uma visão episódica do desenvolvimento gerencial. Há indícios de um movimento em direção à institucionalização de percursos formativos mais estruturados, ainda que tal movimento pareça ocorrer em estágios distintos entre as empresas pesquisadas.

Heifetz e Linsky (2017), ao introduzirem o conceito de liderança adaptativa, destacam que líderes eficazes não são aqueles que oferecem respostas prontas, mas os que criam condições para que as equipes enfrentem seus próprios desafios de adaptação. Complementarmente, George (2015) reforça que a liderança autêntica nasce do propósito e da integridade, elementos que permitem conectar a cultura organizacional à estratégia de modo sustentável.

A pesquisa revela que 80% das empresas consideram o fortalecimento da liderança e o plano de sucessão como prioridades máximas para os próximos 12 (doze) meses, conforme o Gráfico 1, anterior.

4.2 Transformação digital como agenda de capacitação transversal

A transformação digital não é meramente a aquisição de tecnologia, mas um movimento de mudança de mentalidade e reconfiguração das relações de trabalho. Christensen (2016), em sua teoria da inovação disruptiva, demonstra que a capacidade de inovar depende de ambientes que tolerem o erro e incentivem a experimentação.

Schein (2010) enfatiza que a cultura organizacional é o solo onde a inovação germina ou morre. Nesse sentido, Nadella (2017) reforça que a inovação duradoura nasce da integração entre o propósito humano e a evolução tecnológica.



No contexto cearense, Gráfico 1 anterior, 80% das organizações buscam fomentar a inovação para acelerar essa transformação, reconhecendo que 60% das empresas globais já veem a inovação digital como a principal força transformadora de seus negócios, conforme o *World Economic Forum* (2025).

4.3 Produtividade e eficiência sob nova ótica

A produtividade industrial no Brasil tem enfrentado recuos sucessivos, com uma queda acumulada de 9% em relação a 2019, segundo a CNI (2024). A baixa qualificação técnica e de gestão é apontada como um dos limitadores críticos.

Deming (1986), o pai da gestão da qualidade moderna, afirmava que a produtividade genuína surge do aprimoramento do sistema, e não apenas da intensificação do esforço humano. Senge (2010), em "A Quinta Disciplina", complementa essa visão ao propor a ideia de organização que aprende, onde o aprendizado contínuo é parte integrante do sistema produtivo. Os dados da pesquisa indicam que 60% das empresas do Hub priorizam o aumento da produtividade e eficiência operacional, conforme o Gráfico 1 anterior.

No entanto, o desafio é grande: apenas 21% dos trabalhadores no mundo sentem-se verdadeiramente engajados, segundo o Gallup (2025), o que evidencia um vasto potencial humano subaproveitado.

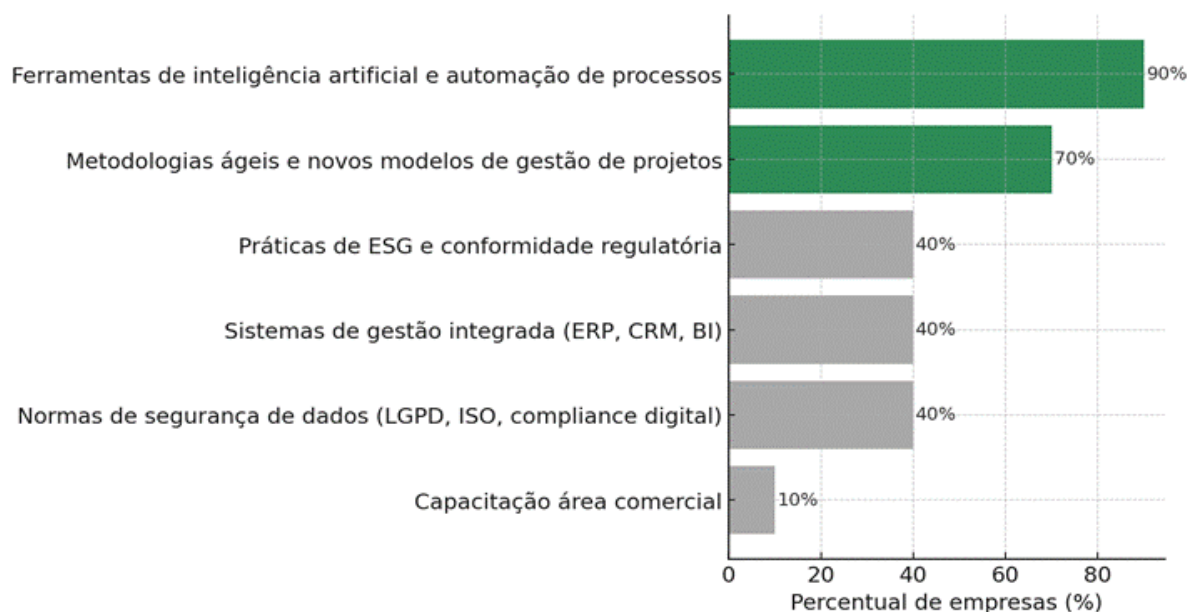
4.4 Tecnologias emergentes: IA e automação

A pesquisa revelou que 90% das organizações consideram as ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e a automação de processos como as tecnologias prioritárias para assimilação, conforme o Gráfico 2, a seguir.





Gráfico 2 - Demandas provenientes de novas tecnologias, processos e regulamentações



Fonte: Lima e Lima (2026).

A literatura ajuda a compreender esse movimento. Brynjolfsson e McAfee (2014) demonstram que o valor da tecnologia depende de sua integração com capacidades humanas. Davenport e Kirby (2016) reforçam que a automação não elimina a necessidade de desenvolvimento; ao contrário, torna mais importantes as competências de julgamento, aprendizado e adaptação. Assim, o desafio das organizações não é apenas adotar novas ferramentas, mas desenvolver repertório humano suficiente para transformá-las em produtividade, inovação e melhor qualidade decisória.

4.5 Metodologias Ágeis e Gestão de Projetos

Cerca de 70% das empresas apontam a necessidade de assimilar metodologias ágeis, conforme o Gráfico 2 anterior.



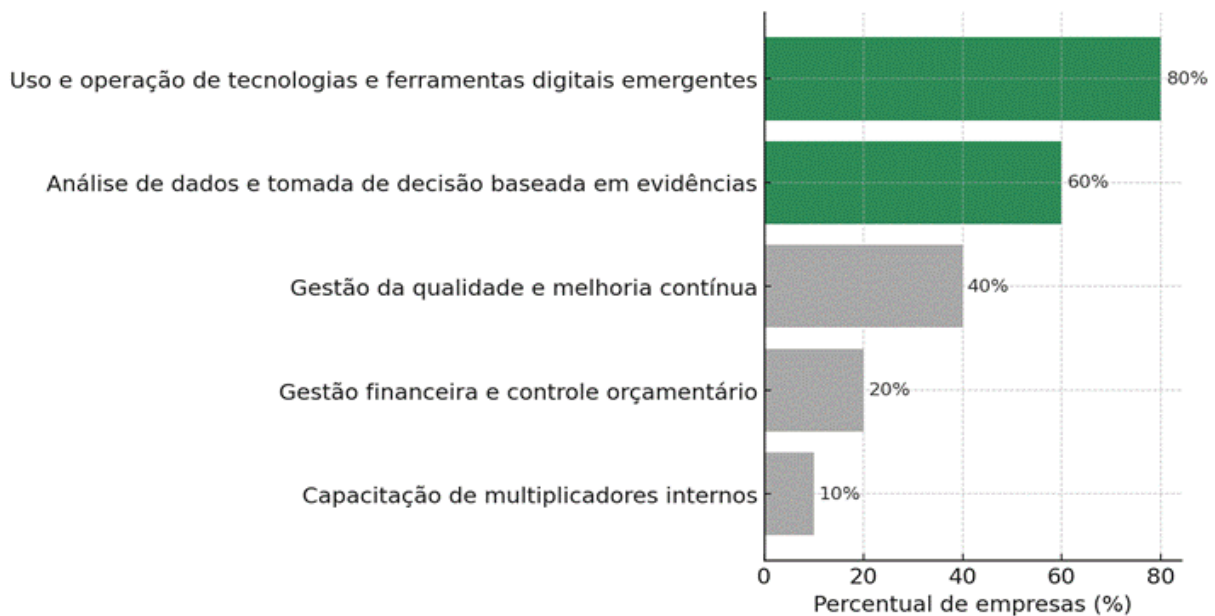
Sutherland e Schwaber (2017), criadores do Scrum, defendem que a agilidade é uma forma de "gerenciar o imprevisível", baseada em ciclos curtos de entrega de valor. Denning (2018) reforça que o diferencial das organizações ágeis é colocar o aprendizado no centro da estratégia.

A alternativa proposta é a criação de laboratórios de aprendizagem ágil (*Agile Learning Labs*) para promover projetos-piloto reais e mensuráveis.

4.6 A Emergência da alfabetização em dados

Entre as competências técnicas mais valorizadas, destaca-se a análise de dados e a tomada de decisão baseada em evidências (60%). Esse resultado merece atenção particular porque aponta para uma ampliação do escopo tradicional da educação corporativa. Não se trata apenas de formar especialistas em dados, mas de difundir uma cultura de leitura de indicadores, uso de dashboards e interpretação de informações relevantes para a gestão.

Gráfico 3 - Demandas provenientes das competências técnicas prioritárias



Fonte: Lima e Lima (2026).



A presença dessa competência entre as prioridades indica que as organizações pesquisadas percebem a alfabetização em dados como uma condição crescente de eficácia gerencial e operacional. Em contextos mais dinâmicos, a decisão orientada por evidências tende a reduzir vieses, melhorar a alocação de recursos e fortalecer a capacidade de ajustar processos de forma mais rápida.

Moore (2014) destaca que empresas orientadas por evidências evitam vieses e aprendem com o próprio desempenho. Esse achado é consistente com os debates contemporâneos sobre *data literacy* e com as análises de Davenport e Patil (2012) e Davenport (2018), que mostram que o diferencial competitivo não está apenas em coletar dados, mas em transformá-los em inteligência aplicada. No campo da educação corporativa, isso amplia a exigência de programas que articulem competências digitais, visão de negócio e leitura crítica de indicadores.

A análise de dados tornou-se o "novo alfabetismo organizacional". Contudo, há um paradoxo: embora 85% dos executivos creiam que a alfabetização em dados será essencial, apenas 11% dos colaboradores sentem plena confiança nessa capacidade, segundo a Qlik (2022). A solução passa pela implementação de programas de *data literacy* integrando painéis de controle (*BI, Business Inteligente*) às rotinas de gestão.

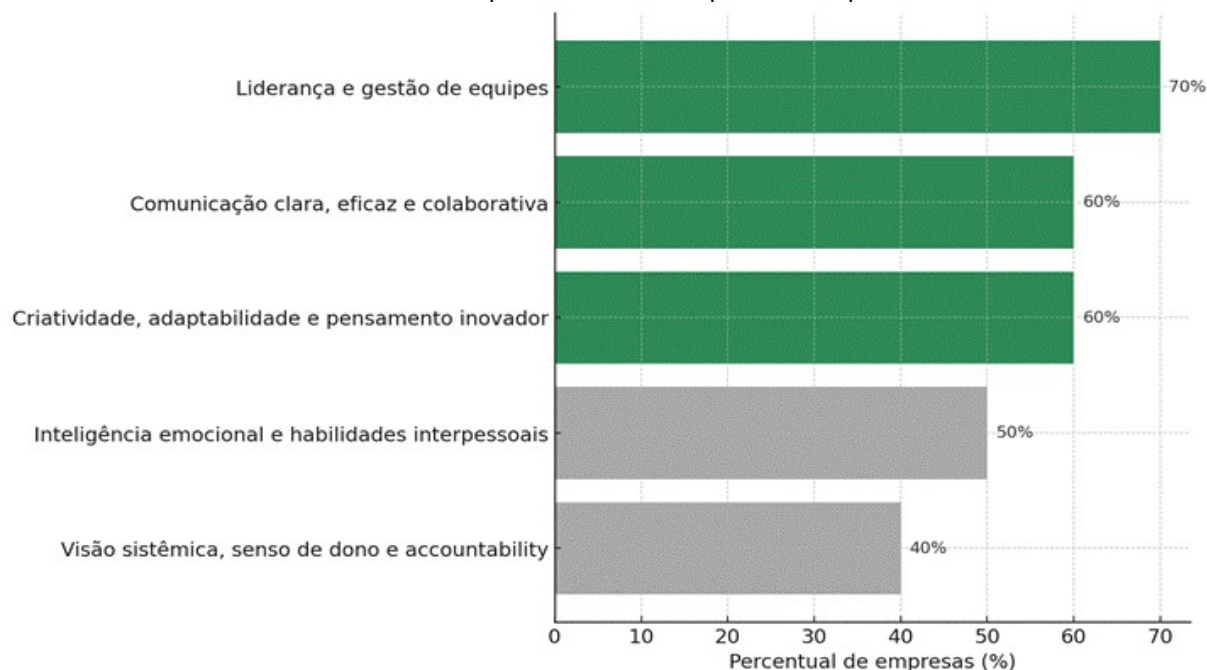
4.7 Softskills como infraestrutura do desempenho

Os resultados também mostram que, paralelamente ao avanço da agenda digital, as empresas mantêm forte preocupação com competências comportamentais. Liderança e gestão de equipes, comunicação clara e colaborativa, criatividade, adaptabilidade e pensamento inovador aparecem como prioridades recorrentes.





Gráfico 4 - Demandas provenientes de comportamentos prioritários



Fonte: Lima e Lima (2026).

Esse dado é particularmente relevante porque evidencia que a transformação organizacional não está sendo percebida apenas como problema técnico. As empresas parecem reconhecer que desempenho sustentável depende da articulação entre capacidades técnicas, relações de trabalho, cultura e comportamento organizacional.

A ênfase em comunicação e colaboração indica preocupação com alinhamento, fluidez entre áreas, prevenção de ruídos e fortalecimento da segurança psicológica. Já a valorização da criatividade, da adaptabilidade e do pensamento inovador sugere que as organizações identificam a necessidade de formar pessoas mais aptas a experimentar, revisar práticas e responder a mudanças.

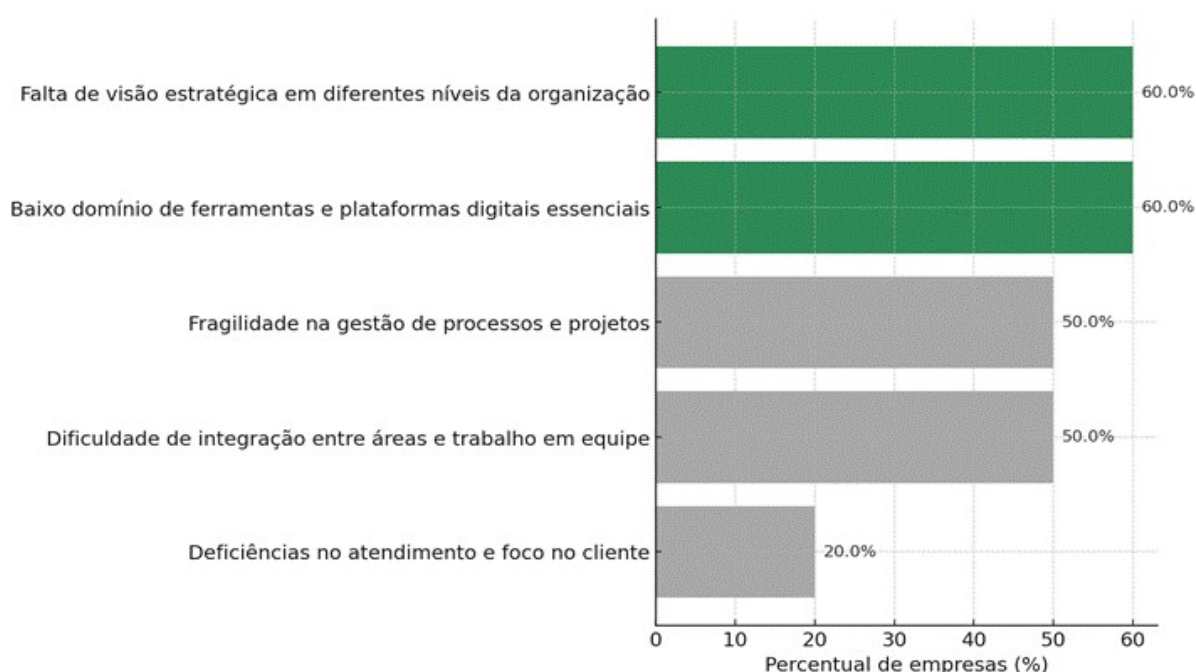
Essa leitura encontra respaldo em autores como Lencioni (2002), ao associar desempenho coletivo à confiança e à qualidade das interações, em Schein (2010), ao enfatizar o papel da comunicação na sustentação da cultura, e em Amabile (1996), ao demonstrar que criatividade e inovação dependem de contextos organizacionais que favoreçam autonomia, propósito e tolerância inteligente ao erro.



4.8 Lacunas estruturais: visão estratégica e capacidade de execução

Entre as lacunas mais citadas, merece destaque a falta de visão estratégica em diferentes níveis da organização (60%). Esse resultado sugere que uma das dificuldades enfrentadas pelas empresas não está apenas no domínio técnico ou comportamental, mas na disseminação da estratégia e na capacidade de traduzir diretrizes em entendimento cotidiano.

Gráfico 5 - Demandas provenientes de lacunas de conhecimento e habilidade



Fonte: Lima e Lima (2026).

Quando supervisores, coordenadores e demais níveis intermediários não compreendem adequadamente prioridades, metas e impactos de suas decisões sobre o todo organizacional, tende a haver fragmentação de esforços, desalinhamento entre áreas e perda de efetividade na execução. A relevância desse ponto é ampliada pelo fato de que ele aparece associado à necessidade de formar lideranças e de fortalecer competências de negócio e pensamento sistêmico.



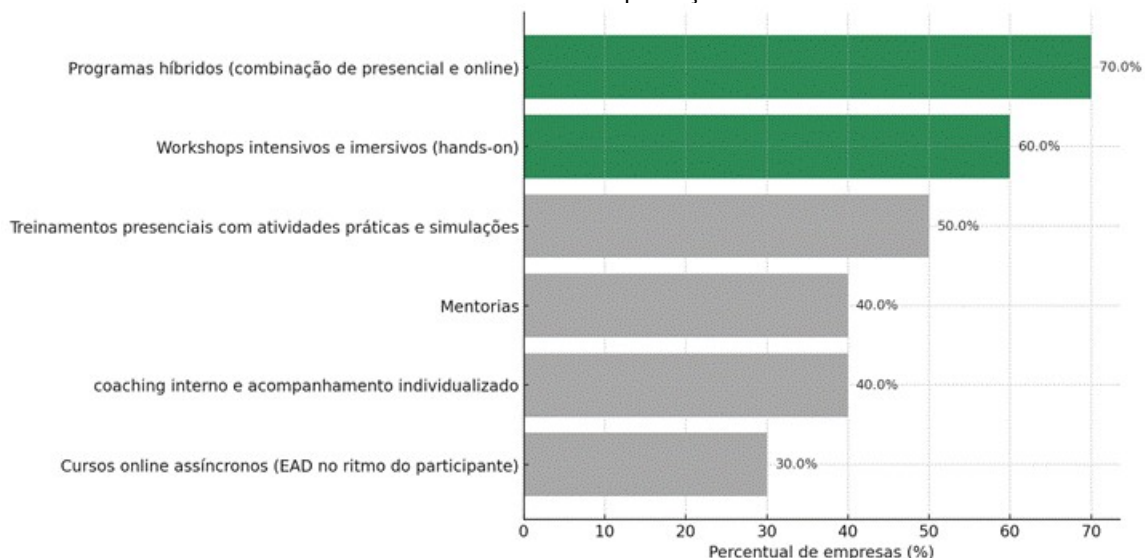
Esse resultado dialoga diretamente com Kaplan e Norton (2004), que associam boa parte dos insucessos estratégicos a problemas de alinhamento e comunicação, e com Mintzberg (1994), ao mostrar que a estratégia precisa ser vivida nas práticas e decisões diárias, e não apenas formulada em nível superior. Nesse sentido, a pesquisa aponta para a importância de programas que fortaleçam *business acumen*, pensamento sistêmico, leitura de contexto e compreensão dos direcionadores estratégicos do negócio.

Quanto ao domínio digital, Brynjolfsson e McAfee (2016) ressaltam que o valor da tecnologia só se manifesta quando as pessoas são capazes de utilizá-la de forma inteligente. A recomendação é selecionar "campeões digitais" (*digital champions*) em cada área para apoiar os colegas e acelerar a curva de aprendizagem.

4.9 Aprendizagem aplicada e rejeição de ações desconectadas do trabalho

Os programas híbridos (70%) e os *workshops* intensivos/imersivos (60%) são considerados os formatos mais eficazes, conforme demonstrado no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 - Formatos de capacitação mais eficazes



Fonte: Lima e Lima (2026).



Buarque (2008) destaca que as experiências formativas no local de trabalho, como *peer learning*, mentoria e trabalho em projetos, são fundamentais para o desenvolvimento de competências críticas.

A preferência por programas híbridos indica que as empresas percebem vantagens na combinação entre momentos assíncronos ou digitais e momentos presenciais voltados à prática, à troca e à resolução de problemas. Já os workshops *hands-on* parecem ser valorizados pela sua capacidade de reduzir a distância entre teoria e prática, acelerar a retenção e gerar entregas mais imediatamente transferíveis para o contexto do trabalho.

Esse dado ganha ainda mais significado quando contrastado com as respostas sobre treinamentos que não atingiram seus objetivos. Ações sem continuidade, programas excessivamente longos, treinamentos exclusivamente online e iniciativas não alinhadas à estratégia do negócio foram citados como menos eficazes. Isso indica que as organizações já desenvolveram, ao menos parcialmente, critérios mais sofisticados de julgamento sobre qualidade e efetividade das ações de desenvolvimento.

O resultado também aponta para a importância crescente da aprendizagem situada, contínua e vinculada a desafios reais, em linha com estudos sobre aprendizagem experiencial e desenvolvimento no trabalho.

5. IMPLICAÇÕES PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

A educação corporativa no Ceará, embora tenha apresentado desenvolvimento nos últimos anos, apresenta o desafio estratégico de converter a aceleração tecnológica em competência humana instalada.

A pesquisa de demandas de 2026 demonstra que esse ecossistema amadureceu, mas enfrenta desafios estruturais de execução. A liderança emerge como o ponto focal de todas as iniciativas, sendo o grupo prioritário para 100% dos gestores consultados. As principais facilidades da pesquisa residiram no alto engajamento das empresas do Hub e na clareza das





lideranças de educação corporativa sobre as lacunas existentes. A principal dificuldade reside na mensuração do impacto dos treinamentos, um sinal de que ainda faltam indicadores e processos estruturados de avaliação de resultados em algumas organizações.

Como principais recomendações técnicas para as organizações do ecossistema de educação corporativa no Ceará, destacam-se como resultado da pesquisa de demandas 2026:

1. Implantar Trilhas de Alfabetização em Dados (*Data Literacy*): Focar em colaboradores técnicos e gestores, integrando ferramentas de *BI* ao dia a dia para reduzir a insegurança analítica e qualificar a tomada de decisão.

2. Estruturar Planos de Sucessão e Programas de Desenvolvimento de Líderes: Adotar modelos de liderança adaptativa e autêntica, com revisões periódicas de *readiness* para cargos estratégicos.

3. Fomentar a Cultura de Inovação via Experimentação Rápida: Utilizar projetos-piloto (MVPs) e metodologias ágeis (Scrum/Kanban) para resolver problemas reais, permitindo o erro como parte do aprendizado.

4. Priorizar Formatos Híbridos e Imersivos: Desenvolver workshops práticos que conectem o conteúdo técnico aos desafios reais do negócio, evitando treinamentos meramente teóricos ou isolados.

5. Criar Programas de Multiplicadores e Mentoria Interna: Fortalecer a autonomia da aprendizagem e reduzir a dependência de consultorias externas, valorizando o conhecimento interno acumulado.

6. Adotar a IA como Ferramenta de Produtividade Humana: Realizar oficinas práticas de IA generativa e automação para desmistificar a tecnologia e aplicá-la na eliminação de gargalos operacionais.

7. Estabelecer Indicadores Regionais de Maturidade: Utilizar o Hub para criar *benchmarks* de produtividade e engajamento, correlacionando o investimento em educação corporativa com os resultados operacionais.





6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou os resultados de uma pesquisa com dez organizações atuantes no estado do Ceará, com o objetivo de identificar prioridades, lacunas e tendências emergentes em educação corporativa. Os dados revelaram forte convergência em torno de cinco eixos: desenvolvimento de lideranças, transformação digital, alfabetização em dados, fortalecimento de competências comportamentais e superação de lacunas relacionadas à visão estratégica e ao domínio de ferramentas digitais.

Os resultados permitem afirmar que a educação corporativa vem sendo progressivamente reconhecida pelas organizações pesquisadas, como uma dimensão estratégica da adaptação organizacional. Ao mesmo tempo, evidenciam que persistem desafios relevantes para converter essa percepção em sistemas mais maduros, contínuos, integrados ao negócio e orientados por evidências.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao oferecer um recorte regional ainda pouco explorado na literatura brasileira sobre educação corporativa. Do ponto de vista prático, fornece subsídios para a priorização de investimentos, o desenho de trilhas formativas e a estruturação de soluções colaborativas entre organizações.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de organizações participantes e o caráter exploratório do levantamento. Estudos futuros podem ampliar a amostra, comparar setores, aprofundar a relação entre maturidade em educação corporativa e indicadores organizacionais, bem como investigar longitudinalmente os efeitos das iniciativas implementadas a partir desse diagnóstico.

Em síntese, os achados sugerem que o avanço da educação corporativa no Ceará dependerá menos da expansão quantitativa de ações formativas e mais da capacidade de estruturar experiências de aprendizagem conectadas à estratégia, ao trabalho real e às transformações contemporâneas do ambiente organizacional.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa. **Creativity in Context**. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

BRYNJOLFSSON, Erik; McAfee, Andrew. **The Second Machine Age**. New York: W.W. Norton, 2014.

BUARQUE, Eric. **A aprendizagem experiencial em empresas cearenses de desenvolvimento de software**. Dissertação (Mestrado) - UFC, Fortaleza, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton. **The Innovator's Dilemma**. Boston: Harvard Business School Press, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Produtividade na indústria de transformação registra queda pelo quinto ano consecutivo, aponta CNI**. Brasília: CNI, 2024. Disponível em:
<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/produtividade-da-industria-de-transformacao-registra-queda-pelo-quinto-ano-consecutivo-aponta-cni/> . Acesso em: 25 mar. 2026.

DAVENPORT, Thomas. **The AI Advantage**. Cambridge, MA: MIT Press, 2018.

DAVENPORT, Thomas; KIRBY, Julia. **Only Humans Need Apply**. New York: Harper Business, 2016.

DAVENPORT, Thomas; PATIL, D. J. Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. **Harvard Business Review**, 2012.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

DENNING, Stephen. **The Age of Agile**. New York: AMACOM, 2018.

DDI – Development Dimensions International. *Global Leadership Forecast 2023*. Pittsburgh, PA: DDI, 2023.

DELOITTE. *2024 Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights, 2024.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



GALLUP. **State of the Global Workplace: 2025 Report**. Washington, DC: Gallup, Inc., 2025. Disponível em: <https://www.gallup.com>. Acesso em: 25 mar. 2026.

GEORGE, Bill. **Discover Your True North**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015.

HEIFETZ, Ronald; LINSKY, Marty. **Leadership on the Line**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy Maps**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

LENCIONI, Patrick. **The Five Dysfunctions of a Team**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

LIMA, Eric Buarque de; LIMA, Marcos Antonio Martins. **Relatório das Demandas de Educação Corporativa do Estado do Ceará 2026**. Fortaleza-CE: IAGEE, Fundação CETREDE, 2026. (Arquivo pdf).

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Autoavaliação e desenvolvimento institucional na educação superior**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

MACIEL, Ilana Maria de Oliveira. **Universidades Corporativas: modelo de avaliação do perfil institucional em organizações instaladas na região metropolitana de Fortaleza (CE)**. Tese (Doutorado) - PPG em Educação, Fortaleza, 2023.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MOORE, Geoffrey A. **Crossing the Chasm**. New York: HarperBusiness, 2014.

NADELLA, Satya. **Hit Refresh**. New York: Harper Business, 2017.

QLIK. **Data Literacy: The Upskilling Evolution**. Qlik, 2022. Disponível em: <https://www.qlik.com/us/resource-library/how-to-drive-data-literacy-in-the-enterprise>. Acesso em: 25 mar. 2026.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday, 2010.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum**: um guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo. 2017. Disponível em:
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2026.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025**. Geneva: WEF, 2025.

Recebido em: 26/03/2026

Aprovado em: 08/04/2026

Publicado em: 27/04/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

