

A adoção das *Learning Experience Platforms* nos processos de capacitação de profissionais adultos¹

Caio Favero MARCHI²
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP

RESUMO

Esta pesquisa tem como seu objeto de estudo as *Learning Experience Platforms* e a sua adoção nos processos de capacitação de profissionais adultos. O questionamento que serviu como guia para o desenvolvimento desse trabalho foi: de que maneira as *Learning Experience Platforms* podem contribuir para a criação de processos de capacitação cada vez mais personalizados e, conseqüentemente, assertivos? O estudo está estruturado em quatro tópicos e contou com o desenvolvimento de uma pesquisa documental e uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental está fundamentada em relatórios, matérias publicadas em periódicos e pesquisas de mercado. A pesquisa bibliográfica está ancorada em autores como Knowles, Holton e Swanson, Merriam, Caffarella e Baumgartner e Valdiviezo e Crawford.

PALAVRAS-CHAVE: educação corporativa; andragogia; *self-directed learning*; inteligência artificial; *Learning Experience Platform*.

Um panorama da educação corporativa no mundo

Em matéria publicada no mês de janeiro de 2020, no periódico MITSloan Management Review, Michael B. Horn, autor de diversos artigos e livros na área da educação, afirma que nos dias de hoje, grande parte das corporações possuem dificuldade para preencher seus postos de trabalho, mesmo contando com um número superior a sete milhões de vagas ociosas e disponíveis para serem ocupadas imediatamente por novos profissionais. Segundo o jornalista, tal dificuldade se dá, na grande maioria dos casos, pela dificuldade de encontrar candidatos qualificados para executar as principais funções exigidas pelo cargo³. Ainda segundo o escritor estadunidense, a falta de capacitação dos postulantes aos postos que concorrem é algo generalizado, ou seja, que atinge profissionais dos mais diferentes setores e níveis de atuação. Dessa maneira, a concorrência para selecionar e reter os raros talentos que se apresentam se tornou acirrada e obrigou, de certa maneira,

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação e Educação, XXI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando do Programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Contato: cfmarchi87@gmail.com.

³ Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/education-disrupted>. Acesso em: 03/2020.

que as instituições buscassem maneiras alternativas de gerar valor aos seus funcionários. A Amazon, mencionada na matéria escrita por Horn, aparece como um bom exemplo dessa nova filosofia: a empresa anunciou, em julho de 2019, que iria investir 700 milhões de dólares, ao longo de seis anos, no treinamento de novos trabalhadores.

Tendo em vista o cenário apresentado no parágrafo anterior, nota-se, ao longo dos últimos doze anos, um significativo crescimento no valor investido no setor de empresas que desenvolvem treinamentos profissionais. Tal crescimento tem origem em uma dupla necessidade: os profissionais apresentam uma crescente preocupação com o aperfeiçoamento de suas competências, sejam *hard skills* ou *soft skills*, e, por outro lado, as companhias buscam alternativas para solucionar a falta de mão de obra qualificada disponível no mercado. Sendo assim, segundo dados fornecidos pela plataforma Statista, o investimento no setor de treinamentos profissionais saltou de 302 bilhões de dólares, em 2007, para 370 bilhões, em 2019⁴. O mesmo relatório ainda revela que o valor individual destinado ao treinamento de funcionários aumentou de 1.068,00 dólares para 1.299,00 em um período de dez anos (2008 – 2018). Sobre o tempo médio gasto por um funcionário com questões relacionadas ao aprendizado, temos uma pequena diminuição quando comparamos os anos de 2008 e 2018. Se, em 2008, um profissional dedicava cerca de 36 horas anuais para a adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar suas capacidades técnicas e emocionais, em 2018, ano de realização da pesquisa, esse valor foi de 34 horas. Em síntese, o setor de treinamentos profissionais está em crescimento e o valor *per capita* investido pelas companhias em capacitações de seus funcionários também está em elevação. Apesar disso, o tempo investido em atividades que visam o desenvolvimento pessoal de cada funcionário está estável e, quando comparado ao ano de 2008, em leve declínio.

Dado o contexto descrito acima, quais são os principais temas de interesse dos profissionais que estão inseridos no mercado de trabalho? Quais são os tópicos mais valorizados pelas empresas que estão à procura de novos talentos? Para responder tais indagações, recorreremos ao relatório *Workplace Learning 2020*, lançado em novembro de 2020 e que visa construir um completo panorama sobre o setor de treinamento profissional ao redor do mundo⁵. Esse documento, que tem a rede social LinkedIn como única realizadora e que identifica, entre outras coisas, as principais habilidades que são

⁴ Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/738399/size-of-the-global-workplace-training-market>. Acesso em: 11/2020.

⁵ Disponível em: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>. Acesso em: 11/2020.

buscadas por empregadores e profissionais em diferentes segmentos e regiões do globo, mostra um certo alinhamento entre as expectativas dos dois elementos chave que constituem essa complexa cadeia de valor. Entre os funcionários, os temas que são prioridade para serem desenvolvidos ao longo dos próximos anos de sua carreira são: liderança e gestão (57%), *design thinking* e desenvolvimento de soluções criativas (42%) e comunicação (40%). Já para as empresas, as qualidades que apareceram com maior frequência ao longo das pesquisas foram divididas em dois grupos: *soft skills* e *hard skills*. As *soft skills* mais procuradas pelas companhias são: criatividade, persuasão, colaboração, adaptabilidade e inteligência emocional. Sobre as *hard skill*, o documento estabelece a seguinte hierarquia: *blockchain*, computação em nuvem, raciocínio analítico, inteligência artificial e *UX design*. Apesar da divisão em dois grupos e do aparente equilíbrio de importância entre esses dois tipos de habilidades, nota-se, a partir da análise do material coletado pela investigação, que, cada vez mais, as companhias estão priorizando funcionários e treinamentos que valorizem as *soft skills* em detrimento dos conhecimentos técnicos. Duas possíveis justificativas para explicar esse movimento do mercado são: o investimento em *hard skills* tende a ter uma vida útil mais curta. Segundo o estudo *Workplace Learning 2020*, tais aprendizados tendem a durar menos de cinco anos. As *soft skills*, em contrapartida, tendem a acompanhar os profissionais pelo resto de sua carreira, precisando apenas de algumas atualizações ao longo de sua trajetória corporativa. Um segundo argumento, que vislumbra um cenário mais pessimista em relação ao futuro das profissões, aponta para as *soft skills* como uma possível alternativa para a disseminação das máquinas e da automação de tarefas. Martha Gabriel, em um evento denominado *IBM Think Summit Brasil*, realizado em agosto de 2019, acredita que são as habilidades comportamentais que nos diferenciarão das máquinas nos próximos anos. Segundo a pesquisadora, “a inteligência artificial pode ser criativa com os dados e informações, mas ainda precisa do complemento humano. Características como emoção, ética e empatia serão fundamentais para tornar as tecnologias mais justas e inclusivas”⁶.

Por fim, é válido investigar a percepção geral dos profissionais que compõem esse mercado altamente competitivo sobre suas experiências de ensino e aprendizagem. Dessa maneira, torna-se possível mapear as preferências, dificuldades e expectativas de tal público. O relatório *Workplace learning and development*⁷, realizado pela empresa de

⁶ Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/08/futuro-do-trabalho-soft-skills-e-aprendizado-continuo-serao-diferenciais-importantes.html>. Acesso em: 12/2020.

⁷ Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/738399/size-of-the-global-workplace-training-market/>. Acesso em: 11/2020.

dados alemã Statista, traça um breve panorama sobre essa realidade e nos permite compreender, com maior exatidão, o cenário estudado. Sobre as preferências na forma de aprender, o documento revela que o senso de coletividade e a presença física são fundamentais para a criação de uma experiência de ensino positiva. Nas análises do mencionado documento, a forma preferida dos profissionais aprenderem sobre algum assunto novo é “em sala de aula, junto de um grupo de outros participantes” (42%). Em segundo lugar temos a “aprendizagem individualizada com um mentor / professor” (22%). Por fim, na terceira, quarta e quinta posições, temos “aprender sozinho” (18%), “*online*” (13%) e “virtualmente com um grupo” (6%). Uma outra informação relevante suscitada pelo estudo diz respeito as percepções dos respondentes quanto a eficácia dos métodos de ensino e aprendizagem empregadas em treinamentos profissionais. Tendo como base o questionamento “quais métodos de aprendizagem que mais contribuem para o crescimento de sua performance no trabalho?”, os entrevistados sinalizaram que métodos presenciais trazem maior engajamento do que métodos no ambiente *online*. Na amostra pesquisada, os “treinamentos em sala de aula” possuem o maior índice de aceitação da amostra investigada (61%), seguidos por “cursos *eLearning*” (43%) e “*Massive Open Online Courses*” (31%). As respostas obtidas com essas duas indagações revelam um ambiente desafiador para empresas como a Khan Academy, Duolingo, Coursera, Brainpop e pela edX. De maneira geral, os profissionais ainda estão conectados aos formatos de aprendizado mais tradicionais, o que gera uma resistência aos modelos menos convencionais, que, em muitos momentos, não exigem a presença física de seus participantes e dependem do interesse e da autonomia de cada estudante. A escassez do tempo, como também mostra a pesquisa da companhia europeia, pode ser encarada, em um primeiro momento, como um fator limitador para o desenvolvimento do setor da educação corporativa. Quando olhamos tal informação de maneira mais cuidadosa, identificamos também, ao lado da ameaça, uma grande oportunidade de crescimento de negócio. Fundamenta essa colocação o fato de que o aperfeiçoamento constante de habilidades será cada vez mais cobrado pelas instituições e, os treinamentos oferecidos de forma remota e personalizados, podem representar uma saída para o cumprimento com determinadas demandas. Dessa maneira, a inicial resistência aos modelos menos convencionais de ensino podem ganhar espaço e romper com a atual maneira de compreender os treinamentos profissionais realizados de maneira *online*.

A andragogia e o *self-directed learning*

Os treinamentos e capacitações profissionais dos dias de hoje têm como público, em sua grande maioria, indivíduos na fase adulta. Os adultos, como sugere Knowles, possuem um processo de aprendizagem distinto dos seres humanos que se encontram nos estágios iniciais de seu ciclo de vida. Tal fato estimulou, até de maneira tardia, a elaboração de uma teoria que privilegiava o entendimento dos processos de aprendizagem desse público em questão. A essa teoria foi atribuída o nome andragogia. Esse termo foi cunhado pelo pesquisador alemão Alexander Kapp, mas foi apenas com Malcolm Knowles, em 1968, que o conceito ganhou notoriedade e se popularizou na Europa e nos Estados Unidos da América. Ao longo de seus pouco mais de cinquenta anos de existência, o conceito enfrentou uma série de questionamentos, por parte da comunidade científica, até ser encarado, nas últimas décadas, como uma “uma alternativa à perspectiva de desenho instrucional centrado na metodologia” (FEUR; GERBER apud KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2011, p. 31). Na obra *Aprendizagem de resultados* (2011), Knowles, Holton e Swanson afirmam que a andragogia já foi descrita como um conjunto de princípios, uma filosofia, um conjunto de hipóteses e também como uma teoria. Apesar das inúmeras controvérsias geradas e das críticas recebidas, é inegável que as discussões propostas por Knowles, em suas primeiras publicações, tenham representado um marco nos estudos sobre o processo de aprendizagem e treinamento de adultos.

No decorrer das últimas cinco décadas, Knowles revisitou o conceito de andragogia por algumas vezes e tentou, considerando os diversos apontamentos realizados por outros especialistas da área, atualizar sua leitura e complementar suas reflexões com novas perspectivas, esquecidas na etapa inicial de suas investigações (MERRIAM, 2001). Em um primeiro momento, o pesquisador optou por contrapor o conceito de andragogia, a “arte e ciência de ajudar um adulto a aprender”, ao de pedagogia, a “arte e ciência de ajudar uma criança a aprender” (MERRIAM, 2001, p.5). Tal fato sugeria que o processo de aprendizagem de um adulto se encontrava em um local diferente de todos os outros processos de aprendizagem pelos quais o ser humano passava até atingir esse estágio da vida.

A oposição entre a andragogia e a pedagogia persistiu até a década de 80 e foi substituída por uma perspectiva que não encarava esses dois conceitos de forma antagônica, ou seja, essa nova proposta compreendia a aprendizagem como um processo

variável e contínuo. Nessa leitura, a aprendizagem se constituía como uma variação de um modelo ora *teacher-directed*, ora *student-directed*. (MERRIAM, 2001). Dessa maneira, a partir dessa perspectiva, um adulto, dependendo do seu nível de conhecimento sobre determinado assunto, poderia ser mais ou menos dependente de um professor em um processo de aprendizagem. Da mesma forma, uma criança, dependendo de sua familiaridade com uma temática, necessitaria de um suporte maior ou menor por parte de um facilitador. Sendo assim, a andragogia, na visão de Knowles (MERRIAM, 2001), deve ser definida pela situação de aprendizagem e não pela faixa etária do aprendiz. Mesmo após muitos debates e reflexões sobre o tema em questão, ainda é possível encontrar uma diferença na nomenclatura adotada por diferentes regiões do mundo para se referir ao campo profissional que se dedica a pesquisa da educação adulta. Alemanha, Holanda, Polônia, Rússia e alguns outros países da Europa Central e Oriental, diferentemente de Estados Unidos da América e Reino Unido, que optaram por utilizar a expressão “educação adulta”, adotaram o termo andragogia para delimitar essa área do conhecimento que visa estudar os processos de aprendizado do público adulto. Apesar das diferenças entre as nomenclaturas empregadas, Savicevic, citado por Merriam, destaca alguns pontos de convergência entre essas duas abordagens. Segundo o autor,

[...] points out that both usages have several elements in common: roots in European culture; a philosophy of lifelong education in which education and learning of adults is of primary importance; increasing professionalism where andragogy, under different names, has found its place in universities as a discipline; and the emergence of professional organizations and publications. At the heart of the enterprise, whether it's called andragogy or adult education, is the understanding of the position of a grown person in the process of education (MERRIAM, 2001, p.7)

A abordagem de andragogia proposta por Knowles, uma das mais conhecidas nos dias de atuais, ainda sofre severas críticas, por parte dos críticos, por reduzir esse aluno adulto em um “androide tecnicamente proficiente” (GRACE, 1996, p. 386). Na opinião de uma parcela dos especialistas, Knowles não considera a cultura, a história de vida de cada indivíduo e a força das instituições e estruturas sociais no processo de educação desse público. Ao ignorar tais fatos, impossibilita-se que uma compreensão mais aprofundada, que contemple as especificidades e complexidades de cada caso e sujeito, seja efetuada. Mesmo com essa vasta quantidade de questionamentos e das diversas inconsistências conceituais, para parte dos teóricos, a andragogia persiste como um dos

primeiros contatos dos educadores de adultos com o universo da educação adulta (MERRIAM, 2001).

Ao mesmo tempo que Knowles introduzia o conceito de andragogia nos Estados Unidos, uma outra teoria tomava forma e contribuía para que as diferenças entre os processos de aprendizagem de crianças e adultos fossem elucidadas. Tal teoria, que contou com Tough e Houle como pioneiros, recebeu colaborações de diversos outros autores, inclusive de Malcom Knowles, um dos principais propagadores da teoria andragógica, até se consolidar e ocupar uma posição reconhecida no campo das pesquisas sobre educação. Esse conceito, que foi intitulado de *self-directed learning* (SDL), tem, dependendo de orientação filosófica do pesquisador, uma grande variedade de metas. Apesar disso, Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007), agrupam essas metas em três principais itens. São eles: ampliar a habilidade dos alunos adultos de serem autônomos em seus processos de aprendizagem; adotar a ideia de aprendizado transformacional; promover o aprendizado emancipatório e a ação social. Sobre a primeira meta, as autoras da obra *Learning in Adulthood* (2007) afirmam que “within this goal, the assumption is that part of the job of educators of adults is to help learners, whether they are learning on their own or in formal learning programs, to be able to plan, carry out, and evaluate their own learning” (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007, p.107). Em relação ao segundo objetivo levantado pelas pesquisadoras, adotar a ideia de aprendizado transformacional, é possível afirmar que a capacidade de refletir criticamente sobre suas necessidades, desejos e interesses, ou seja, o autoconhecimento, é um pré-requisito essencial para alcançar a autonomia nos processos de aprendizagem. Por fim, sobre o terceiro objetivo, Merriam afirma: “just as andragogy has been critiqued for ignoring the context of learning, so too some writers would like to see self-directed learning positioned more for social and political action than individual learning” (MERRIAM, 2001, p.9).

Merriam, Cafarella e Baumgartner (2007) também sugerem que, quando compreendido como um processo, o *self-directed learning* pode adotar três tipos de modelos: os lineares, os interativos e os instrucionais. O primeiro grupo de modelos, desenvolvido por Tough (1971) e Knowles (1975), partem de um diagnóstico das necessidades e procuram formatos instrucionais para avaliar os resultados. Já nos modelos interativos, desenvolvidos no final dos anos 80 e início dos anos 90, não apenas o aluno, mas o contexto da aprendizagem e a natureza do estudante são levados em consideração. Os modelos instrucionais, mais recentes e apresentados ao campo no final dos anos 90,

focam na função dos instrutores ao longo do processo de aprendizagem. Nesse modelo, as discussões são voltadas para o que os instrutores podem fazer, em uma sala de aula tradicional, para estimular a autonomia e o controle do aprendizado por parte do próprio aluno.

Além das teorias da andragogia e do *self-directed learning*, exploradas brevemente ao longo desse trabalho, Merriam, Cafarella e Baumgartner introduzem, ao longo de sua obra *Learning in Adulthood* (2007), outros quatro modelos de aprendizado adulto. Sobre as especificidades de cada um deles, as pesquisadoras afirmam:

McClusky's theory of margin is more about the personal life situation of adults than learning per se. McClusky's theory of margin emphasizes both personal characteristics (internal load and power factors) and situational characteristics (external load and power factors). His model has more to say about adult development and the timing of learning, though, than about the actual learning transaction. Two other models do focus on the learning process itself, although neither claims to be about adult learning only. Illeris's three dimensions of learning model positions learning as the continuous interaction among cognition, emotions, and social context. Jarvis's model of the learning process links the whole person (body, mind, self, life history) with an experience encountered in the person's social context. The disjuncture between the person's biography and the experience leads to learning that involves emotion, thought, and action. The result is some change in the person. (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007, p.104)

Tendo como base as discussões propostas ao longo desse tópico, é possível inferir que as pesquisas sobre a aprendizagem de adultos ainda estão em desenvolvimento e, ao menos até o momento, apresentam uma vasta pluralidade de abordagens e tais perspectivas em muito se afastam da construção de um ambiente uníssono. São diversas as correntes teóricas que buscam elucidar as diferenças entre os processos de aprendizado de crianças e adultos e, até dentro de uma mesma corrente teórica, é possível encontrar uma série de modelos diferentes para explicar um mesmo fenômeno.

O conceito de *Learning Experience Platform*

O cenário apresentado nos tópicos iniciais desse artigo revela, mesmo que de maneira breve, um ambiente desafiador para grande parte das empresas contemporâneas. Tais desafios, quando adotamos a visão dos departamentos de Recursos Humanos (RH) de tais

corporações, residem na dificuldade de retenção de talentos e na elaboração de um programa de *Learning & Development* (L&D) alinhado às expectativas de seus funcionários. Esse fato se mostra ainda mais preocupante quando analisamos que uma considerável parcela desses profissionais ainda mantém um grande apego aos métodos mais tradicionais de ensino e aprendizagem (42% dos entrevistados no relatório *Workplace learning and development* preferem que o ensino seja feito em sala de aula, com um tutor e com a presença de outros participantes). Uma possível resistência ao novo pode, em maior ou menor escala, restringir o surgimento de novas iniciativas, por parte do RH das instituições, e, conseqüentemente, frear avanços significativos nos processos de qualificação individual de cada colaborador. Dessa maneira, levando em consideração o contexto descrito e o conceito de *self-directed learning*, buscaremos analisar, ao longo dos próximos tópicos, algumas iniciativas ao redor do mundo que intentam, por meio da tecnologia e de seu uso voltado para o desenvolvimento de experiências personalizadas, solucionar parte dos desafios descritos nos momentos pretéritos dessa investigação. Sendo assim, serão apresentadas e descritas algumas das principais *Learning Experience Platforms* (LXP) disponíveis para utilização de empresas.

A utilização de tecnologias nos departamentos de RH e nos programas de L&D, ao menos nos Estados Unidos da América, ainda está em fase inicial. Segundo o *Training Industry Report*⁸ de 2020, as tecnologias mais utilizadas para a realização de treinamentos em empresas com atividades nos mais diferentes setores são: *Learning Management System* (84% das empresas afirmam que se utilizam dessa tecnologia em seus processos de treinamento) e salas virtuais / *webcasting* / *video broadcasting* (83%). Entre as opções de tecnologia que foram listadas pela publicação especializada, aquelas que apresentaram os menores índices de adesão por parte das corporações foram: realidade aumentada (93% das empresas entrevistadas afirmam que não se utilizam da tecnologia em seus processos de capacitação), inteligência artificial (89%) e realidade virtual (87%). Os dados descritos no relatório revelam que, apesar de uma grande adoção dos *Learning Management System*, por parte das empresas, poucas são aquelas que utilizam a inteligência artificial para auxiliar no processo de desenvolvimento personalizado de seus funcionários. Tal fato pode ter um impacto direto na percepção de qualidade e eficácia das capacitações idealizadas pelos departamentos de RH das instituições, uma vez que o desenvolvimento

⁸ Disponível em: <https://trainingmag.com/2020-training-industry-report>. Acesso em: 06/2021.

de conteúdos “genéricos”, que não dialogam diretamente com as necessidades específicas de cada profissional, tende a diminuir os níveis de engajamento dos colaboradores envolvidos no processo e, conseqüentemente, podem influenciar em suas avaliações das capacitações propostas. Por sua vez, conteúdos e experiências personalizadas, ou seja, que identificam as lacunas a serem preenchidas em cada indivíduo e buscam preenchê-las de maneira mais assertiva, tendem a apresentar índices de engajamento mais altos e avaliações mais generosas (VALDIVIEZO; CRAWFORD, 2020).

Tendo em vista as observações descritas acima, vemos surgir, no decorrer dos últimos anos, as *Learning Experience Plataforms*. Em seu artigo *Fostering soft-skills development through learning experience platforms (LXPs)*, Valdiviezo e Crawford afirmam que “A Learning Experience Platform (LXP) provides a personalized, social, online learning experience for users. It consolidates disparate learning resources into a single portal” (2020, p.313). As LXP, diferentemente dos amplamente utilizados *Learning Management System (LMS)*, possibilitam que os usuários acessem conteúdos customizados, que foram desenvolvidos levando em consideração as demandas de cada funcionário. Vemos algo semelhante a essa proposta no setor do entretenimento. Plataformas como Netflix e Spotify são capazes de, a partir dos hábitos de navegação e consumo de seus usuários, recomendar séries, filmes, músicas e novos artistas que se encaixem nos gostos de seus espectadores/ouvintes. Ainda sobre as características das *Learning Experience Plataforms*, Valdiviezo e Crawford apontam que

Learning experience platforms’ main objective is to improve user engagement; these platforms are therefore based on the mechanisms of adaptive learning (Brusilovsky 2000; Brusilovsky and Millán 2007), using data from evaluations and recommendations, as well as gamification tools (for example, individual scores) and social network features (for example, the ability to post and comment on materials).

Uma matéria veiculada pelo o portal educacional MasterClass, em junho de 2021, identifica quais são os quatro elementos-chave das *Learning Experience Plataforms*⁹. Segundo a empresa norte-americana, as LXP são caracterizadas pelos seguintes pontos: grande variedade de ofertas, *self-directed learning*, ótima *user experience (UX)* e curadoria baseada em inteligência artificial. A grande variedade de ofertas tem como base a natureza participativa dessas plataformas. Por aproximarem profissionais das mais

⁹ Disponível em: <https://www.masterclass.com/articles/learning-experience-platform-explained#what-is-a-learning-experience-platform>. Acesso em: 08/2021.

diferentes áreas e com perfis muitas vezes complementares, diversos materiais de estudos são elaborados e compartilhados ao longo dos processos de capacitação. Isso permite que um grande acervo de conteúdos seja criado e fique à disposição da comunidade por longos espaços de tempo. Além disso, essas plataformas prezam pela autonomia dos usuários. A possibilidade de oferecer uma experiência personalizada contribui para que os colaboradores ingressem em capacitações de forma independente, sem necessariamente contar com o auxílio de um tutor (*self-directed learning*). Somado a isso, por valorizarem experiências autônomas e individuais, essas plataformas investem um montante significativo de sua verba na *user experience* da página. Essa preocupação reflete o objetivo de entregar aos usuários um serviço que consiga conciliar forma e conteúdo, ampliando assim, as possibilidades de sucesso das iniciativas propostas pelos departamentos de RH das empresas. Por fim, temos a curadoria baseada em inteligência artificial. Esse elemento, como mencionado acima, avalia os interesses dos participantes, bem como seu histórico na plataforma, para recomendar trilhas de aprendizagem. De acordo com essas informações, a ferramenta é capaz de sugerir os conteúdos mais relevantes para cada indivíduo e indicar as capacitações que mais contribuirão para seu desenvolvimento profissional.

Apesar das inúmeras vantagens que uma *Learning Experience Platforms* pode proporcionar para uma empresa, o desenvolvimento de um serviço como esse é bastante complexo e requer um elevado investimento, além de uma equipe vasta e bastante especializada. O artigo *Squirrel Ai: Learning by Scaling*, publicado no periódico *Stanford Graduate School of Business*, relata o caso da empresa de educação chinesa Squirrel Ai. Essa empresa, fundada no ano de 2017, foi uma das pioneiras na utilização da inteligência artificial em processos de aprendizagem. O foco da companhia é no público infantil e seus treinamentos priorizam disciplinas como inglês, matemática, física e química. Apesar da diferença de públicos e tópicos abordados, quando comparada a maioria dos treinamentos corporativos, a trajetória da Squirrel Ai, suas dificuldades e modo de funcionamento servem de referência para as *Learning Experience Platforms* que estão sendo construídas nos dias de hoje.

Segundo Conn e Ciesinski (2019), autores do estudo de caso da Squirrel Ai, qualquer plataforma que visa propiciar ao seu estudante um processo de ensino e aprendizagem personalizado é composta por quatro elementos. São eles: sistema de *back end*, conteúdo pedagógico, *front end* e modelo pedagógico. O sistema de *back end* é o

responsável pela coleta e armazenamento dos dados do usuário. É a partir das informações adquiridas aqui, que a elaboração de trilhas de aprendizagem customizadas, únicas para cada indivíduo, são efetuadas. Já o conteúdo pedagógico, como o próprio sugere, consiste no material de apoio, desenvolvido pela própria plataforma, que será consumido pelos estudantes ao longo de cada jornada. Por possibilitar que cada consumidor construa o seu próprio fluxo de aprendizagem, o volume de conteúdos que deve ser gerado para cada trilha é bastante grande. Esse é um dos principais fatores que impedem que as *Learning Experience Platforms* se popularizem. Como forma de ilustrar o impacto que a produção de materiais possui em negócios dessa natureza, basta saber que Derek Haoyang Li, fundador da Squirrel Ai, gastou dez vezes mais no desenvolvimento de sua plataforma do que foi orçado inicialmente e que a elaboração dos conteúdos foi um dos grande responsáveis por esse fato. O terceiro elemento mencionado por Conn e Ciesinski é o *front end*. Ele é justamente a interface com a qual os usuários vão interagir em suas capacitações, e, como vimos anteriormente, esse elemento ocupa um lugar central nas estratégias de desenvolvimento traçadas pelas companhias desse segmento de atuação. O último componente que compõe a estrutura das plataformas de treinamento personalizado é o modelo pedagógico. É nesse momento que as estratégias de ensino e aprendizagem são definidas. A escolha das melhores práticas, para cada conteúdo e usuário, pode contribuir significativamente para que o sucesso da iniciativa seja alcançado.

A partir das informações apresentadas até esse momento, podemos inferir que as *Learning Experience Platforms*, apesar de introduzirem uma proposta inovadora e de apresentarem resultados iniciais promissores, ainda não estão amplamente difundidas no mercado global. Uma possível justificativa para explicar o lento avanço dessas iniciativas é complexidade de implementação e gerenciamento de tais atividades. A necessidade de um elevado investimento inicial, o grande volume de conteúdos a serem produzidos, a constante manutenção dos sistemas de *back end* e *front end* e o desconhecimento dos benefícios que tais ferramentas podem trazer para uma corporação, dificultam ainda mais a disseminação de empresas como a Squirrel Ai em uma escala mundial. Ainda assim é possível identificar alguns casos de adoção de plataformas desse tipo em diferentes países e por empresas de diferentes portes.

Exemplo de utilização da *Learning Experience Platform*

Em seu artigo *Fostering soft-skills development through learning experience platforms (LXPs)*, Valdiviezo e Crawford (2020) descrevem quatro casos de sucesso na implementação das *Learning Experience Platform*. Cada caso apresenta suas particularidades, mas todos eles fazem uma avaliação positiva da utilização de tal serviço em seus processos de capacitação e treinamento. Nessa investigação, apesar dos quatro casos trabalhados pelos autores, apenas um será brevemente exposto. A escolha do caso se deu pela aderência da iniciativa descrita aos tópicos abordados ao longo desse trabalho.

O caso que será abordado nessa pesquisa tem como objeto a Universidade Corporativa de uma empresa multinacional de grande porte. A corporação optou por utilizar uma *Learning Experience Platform* para desenvolver as competências gerenciais e de liderança de seus funcionários, ou seja, priorizou treinamentos que enfatizassem aspectos comportamentais (*soft skills*), ao invés de aspectos técnicos (*hard skills*). Segundo os autores,

The LXP is suited to this multinational company's needs by making employees aware of their personal strengths and areas for development while basing these on the company's leadership model. Specifically, the LXP indexes the company's library of resources related to the strengths it would like its employees to develop so that employee self-awareness can be automatically linked to the company leadership model. (2020, p.317).

Os resultados obtidos com a iniciativa foram bastante positivos. Segundo dados compartilhados pela empresa, ao longo do processo, 35000 colaboradores acessaram a plataforma, o que representou um crescimento de mais de 15% no número de participantes quando comparado com atividades realizadas nos *Learning Management System*. Na visão da companhia, a personalização das interações foi a principal responsáveis pelo êxito do projeto.

Conclusão

As reflexões propostas nesse artigo nos permitiram perceber o complexo cenário no qual a capacitação de profissionais adultos está inserida. Ao mesmo tempo que as empresas de diferentes setores compreendem que o investimento na capacitação de seus talentos

representa uma alternativa para captar e reter profissionais no acirrado mercado contemporâneo, tais profissionais manifestam uma grande resistência na adoção de modelos de aprendizagem menos tradicionais em suas experiências de treinamento. Essa restrição pode, em maior ou menor escala, impactar diretamente na construção das estratégias de L&D de uma corporação e, conseqüentemente, boas iniciativas podem estar sendo desprezadas. As *Learning Experience Plataforms* representam um exemplo disso. Com uma proposta assertiva e com resultados iniciais promissores, essa proposta ainda encontra dificuldade para se disseminar em uma escala global. O valor do investimento inicial, a necessidade de manutenções constantes de sistema e o elevado volume de conteúdos produzidos, desaceleram seu ritmo de crescimento e levantam questionamentos sobre sua viabilidade financeira e operacional. Apenas a popularização de tais plataformas nos permitirá analisar, com maior exatidão, os desdobramentos e conseqüências da adoção desse tipo de serviço nos departamentos de RH e nos programas de L&D de empresas de diferentes segmentos, portes e nacionalidades.

REFERÊNCIAS

KNOWLES, M.; HOLTON, SWANSON, R. **Aprendizagem de resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2011.

MERRIAM, S. **Andragogy and Self-Directed Learning**: pillars of adult learning theory. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. **Learning in Adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.

VALDIVIEZO, A.; CRAWFORD, M. **Handbook of Teaching with Technology in Management, Leadership, and Business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2020.