

CURSOS A DISTÂNCIA NO INSTITUTO DE LOGÍSTICA DA AERONÁUTICA: UMA EXPERIÊNCIA AUTOINSTRUCIONAL

GUARULHOS/SP MAIO/2017

VIVIANETE MILLA DE FREITAS - INSTITUTO DE LOGÍSTICA DA AERONÁUTICA - vmillafreitas@yahoo.com.br

CAMILA DE MELO ANDRIOTTI - INSTITUTO DE LOGÍSTICA DA AERONÁUTICA - camilaandriotti@gmail.com

Tipo: RELATO DE EXPERIÊNCIA INOVADORA (EI)

Categoria: MÉTODOS E TECNOLOGIAS

Sector Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

O Instituto de Logística da Aeronáutica é uma Organização Militar, de caráter educacional, subordinada ao Comando-Geral de Apoio, cuja missão é “desenvolver as capacidades técnicas e gerenciais dos profissionais do Comando da Aeronáutica, por intermédio das atividades de ensino e pesquisa relacionadas com a área de suporte logístico”. Suas tarefas incluem, promover a atualização técnica e a capacitação para o exercício de funções específicas da logística, a assessoria na solução de problemas, na criação de novos cursos e na otimização dos processos produtivos afins às organizações desta área. Desde sua implementação, o Instituto trabalha com cursos na modalidade presencial. Na modalidade a distância, os primeiros passos se deram na década de 90, por meio do envio de materiais didáticos, por correspondência, para militares de todo o país. Em 2008, após longo período de planejamento, deu início aos cursos, em Ambiente Virtual de Aprendizagem do próprio Instituto, disponibilizados online, em rede corporativa e Internet, com o apoio de tutores. A partir de 2012, por determinação superior, o Instituto assume as funções de Coordenador Pedagógico dos cursos da área logística e passa a gerir cerca de 150 capacitações, nas modalidades EAD, semipresencial e presencial, conforme legislações internas do Comando da Aeronáutica. Em 2016 foi incumbido de implementar cursos em larga escala, em EAD, para atender às necessidades crescentes de capacitação de militares do Comando da Aeronáutica. Após pesquisas sobre as novas tendências educacionais na área, optou por converter, o Curso de Fiscalização, Acompanhamento e Controle de Contratos – Módulo Básico, curso teórico e de caráter básico. Para tanto utilizou como base o modelo ADDIE de Design Instrucional. O propósito deste trabalho é relatar alguns processos de execução da reformulação do Curso de Fiscalização para autoinstrucional e apresentar os primeiros resultados das edições realizadas em ambiente virtual próprio em 2017.

Palavras-chave: ILA. EAD. Autoinstrucional. Tecnologia Educacional. Fiscalização de Contratos.

AGRADECIMENTOS

Nossos agradecimentos são dirigidos ao Comando da Aeronáutica (COMAER), pela oportunidade, ao Comando-Geral de Apoio (COMGAP), por nos propor uma tarefa tão desafiadora e ao Instituto de Logística da Aeronáutica (ILA) por acreditar no trabalho da equipe de desenvolvimento de EAD.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto de Logística da Aeronáutica (ILA) é uma Organização Militar (OM), de caráter educacional, subordinada hierarquicamente ao Comando-Geral de Apoio (COMGAP), que por sua vez é subordinado ao Comando da Aeronáutica (COMAER), e este, ao Ministério da Defesa (MD).

Criado por meio do Decreto nº 95.640, de 13 de janeiro de 1988, a missão originária do ILA era “executar as atividades de ensino e treinamento relativas à área de logística do material aeroespacial”. Em seus 29 anos de existência, e após ser subordinado à Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico por longa data, desde 2004, o Instituto responde legalmente ao COMGAP, cuja finalidade é “planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas ao apoio logístico de Material Aeronáutico, Material Bélico, Engenharia, Transporte de Superfície, Contraincêndio, Patrimônio, Despacho Aduaneiro, Transporte Logístico e Tecnologia da Informação, a fim de atingir os objetivos da Aeronáutica.”

Desta forma, data também de 2004 a aprovação do novo Regimento Interno que redefine a missão do Instituto, de modo a alinhá-la à proposta de trabalho preconizada pelo COMGAP, para “desenvolver as capacidades técnicas e gerenciais dos profissionais do COMAER, por intermédio das atividades de ensino e pesquisa relacionadas com a área de suporte logístico”.

Entre as muitas tarefas executadas pelo ILA, podemos destacar a promoção, a atualização técnica e a capacitação para o exercício de funções específicas na área da logística aeronáutica sob a gestão do COMGAP e a assessoria às OM desta área na solução de problemas, na criação de novos cursos, bem como na otimização dos processos produtivos afetos.

Para atingir os objetivos de capacitação dos profissionais da logística previstos em sua missão, desde 1988 o ILA desenvolve cursos na modalidade presencial. Após a promulgação da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, “Diretrizes e Bases da Educação Nacional”, o Instituto deu início aos primeiros estudos com o propósito de aprimorar as capacitações em pauta e expandi-las para as modalidades semipresencial e EAD. Segundo Moura e Moreira (2016):

A estrutura dos cursos presenciais do ILA obedece, até os dias de hoje, às normas criadas com base nessa Lei. Porém, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, Art. 7º, inciso 3, Alínea “c”) passou a incentivar as Organizações Militares para o desenvolvimento e para “a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”, fato que acelerou as ações do ILA em direção ao Ensino a Distância (p. 212).

Em 1999, então, o Instituto envia os primeiros materiais didáticos impressos para os alunos (apostilas e, posteriormente, CD-ROM), por correspondência. Nesta época as instruções eram realizadas nas OM de origem dos militares, em todo o país, com o apoio de um tutor local, com conhecimento técnico especializado nas áreas afetas aos cursos.

Em 2008, após longo período de planejamento, o Instituto inicia seus cursos na modalidade EAD online, por meio de implantação de Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA) próprio, o ILAVIRTUAL (criado com base no Moodle e em outras ferramentas educacionais abertas), em funcionamento até os dias atuais.

A partir de 2012, uma determinação do COMGAP estipula que, além de executor de cursos da área da logística, o ILA também, assuma as funções de Centro Pedagógico do Comando-Geral de Apoio e passe a ser responsável pela gestão de aproximadamente 150 cursos de capacitação e formação, nas modalidades EAD, semipresencial e presencial, constantes da "Tabela de Cursos do Comando-Geral de Apoio" TCA 37-11, conforme discriminado no item 2.3 da ICA 37-563 "Instrução do Comando da Aeronáutica".

Em 2016, em virtude do aumento da necessidade de capacitações em alguns dos cursos ofertados aos militares da Logística do COMAER, o COMGAP solicitou ao Instituto a possibilidade de implementação de uma proposta de capacitação em larga escala, na modalidade EAD.

Após pesquisas sobre as novas tendências educacionais na área, observou-se que, em linhas gerais, os cursos propostos para capacitação em larga escala abordavam conteúdos majoritariamente teóricos, de cunho básico. Desta forma, o ILA elencou, entre os cursos da TCA 37-11, aqueles que apresentavam estas características e após tratativas com o COMGAP, optou-se pelo Curso de Fiscalização, Acompanhamento e Controle de Contratos no âmbito do COMAER – Módulo Básico (CFACC-MB), como primeiro projeto a ser adequado aos novos moldes.

2 O CURSO DE FISCALIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONTRATOS – MÓDULO BÁSICO (CFACC-MB)

O CFACC-MB tem a finalidade de capacitar profissionais para atuarem como gestores e fiscais dos contratos administrativos vigentes no âmbito do COMAER. O curso foi elaborado em 2010 com base em outros cursos disponíveis no mercado, acrescidos das legislações de fiscalização de contratos em vigor no COMAER, com suas respectivas

especificidades, e adaptado para a disponibilidade de capacitação dos militares.

Por se tratar de um módulo básico, o CFACC-MB atende não apenas ao seu propósito inicial de capacitação como também, é pré-requisito para a realização de outros dois módulos da área de fiscalização de contratos no COMAER, a saber: Módulo Obras (voltado para a fiscalização de contratos de engenharia) e Módulo Logístico (voltado para a fiscalização de contratos de grande vulto, geralmente internacionais, tais como aquisição de aeronaves e outras plataformas de combate).

Seu público-alvo inclui Oficiais com possibilidade de exercer função de gestão e/ou fiscalização de contratos administrativos; Suboficiais e Sargentos com possibilidade de desempenhar atividades de gestão de contratos e atuar em comissão de fiscalização; ou Servidores Civis assemelhados a qualquer uma das condições acima.

Entre 2008 e 2016, o curso foi realizado online, no ILAVIRTUAL, com tutoria, conforme preconizado na ICA 37-493 "Instrução do Comando da Aeronáutica", registrada no Centro de Documentação da Aeronáutica (CENDOC), que corresponde ao Currículo de CFACC-MB, nos moldes descritos na Tabela 01:

Tabela 01 – Características do CFACC-MB nos moldes até 2016

Quantidade de alunos	Mínimo de 25 e máximo de 50.
Duração	Cinco semanas (ou 35 dias corridos): <ul style="list-style-type: none"> • uma "Semana de Ambientação" (momento pré-curso, cuja finalidade é a interação do aluno com as ferramentas do ILAVIRTUAL); • duas semanas - disciplina 01 - Fundamentação Legal Contratual (FLC); e • duas semanas - disciplina 02 - Fiscal de Contrato do COMAER (FCC).
Tutor	Sim – um por disciplina.
Apoios	<ul style="list-style-type: none"> • suporte ao ILAVIRTUAL; • fórum aluno/tutor; e • fórum para dúvidas administrativas (aluno/coordenador de curso).
Material didático	<ul style="list-style-type: none"> • <i>online</i>, via rede corporativa ou <i>Internet</i>, no modelo PDF (<i>Portable Document Format</i>) interativo (com acesso direto a links e anexos) e em plataforma educacional de <i>design</i> responsiva*; • <i>offline</i>, em arquivo em PDF; e • impresso, pelo próprio militar.
Modelo de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • um Fórum Avaliado (FAV), somativo, composto de debate sobre a fiscalização de contratos, a partir da proposição de uma situação-problema elencada pelo tutor, às luzes das legislações em vigor; • um Trabalho Avaliado (TAV), somativo, composto, geralmente, da resolução de uma situação-problema afeta à gestão/fiscalização de contratos, também com base nas legislações mais atuais da área, que deveria ser entregue ao final da disciplina; • o tutor permanecia no ILA, na semana seguinte ao término da disciplina, para realizar o cômputo das notas dos alunos; e • ao término do curso, sua estrutura (materiais, tutor, coordenação, interação no ILAVIRTUAL, etc.) era avaliada por meio de questionários disponíveis aos alunos.
Certificados COMGAP.	Enviados aos alunos, via <i>email</i> , após o cômputo das notas e lançamento dos dados em sistema de capacitação próprio do COMGAP.

Fonte: Elaboração própria

*Segundo Probst (2013) "design responsivo são técnicas e conceitos utilizados para planejar e desenvolver sites web para várias resoluções de telas sem a necessidade de criar múltiplas versões para cada dispositivo" e complementa "sem que haja perda de informações por parte do usuário" (p.18 e p.21).

A Figura 01 ilustra as etapas do CFACC-MB nos moldes realizados até 2016:



Figura 01 – Etapas do CFACC-MB realizado até 2016

A realização do curso, desde sua concepção até 2016, resultou na capacitação de mais de 900 militares que atuam na área de Fiscalização de Contratos do COMAER. Segundo dados da Seção de Avaliação do ILA, nas 10 edições do CFACC-MB, realizadas entre 2014 e 2016, dos 700 alunos matriculados, 618 concluíram o curso com aproveitamento. Porém, apesar dos resultados positivos, alguns fatores foram determinantes para a modificação da proposta inicial do curso.

O primeiro fator diz respeito ao aumento na quantidade de contratações de obras e serviços no âmbito do COMAER, conforme previsto nas legislações referentes às licitações e contratos da Administração Pública. Isto resultou na necessidade de capacitação contínua dos militares com o perfil descrito no parágrafo anterior, para atender às demandas institucionais.

Associado a isto, o COMGAP informou ao ILA sobre a demanda reprimida de profissionais que precisavam ser capacitados anualmente, em virtude da rotatividade destes no âmbito do COMAER. De acordo com as estatísticas do COMGAP, a cada edição do curso, para cada 50 militares inscritos para capacitação, aproximadamente, outros 200 aguardavam a realização da próxima edição.

Frente às colocações do COMGAP, em agosto de 2016, foi lançado o desafio ao corpo técnico e pedagógico de desenvolvimento de EAD do ILA, de atender não apenas essa, mas outras demandas futuras de capacitação nas mesmas condições. A ideia inicial era que o curso fosse realizado nos novos moldes em maio de 2017, data prevista para 1ª edição do CFACC-MB conforme TCA 37-11/2017.

3 METODOLOGIA

A metodologia para realização desta tarefa envolve levantamento de referências bibliográficas sobre projetos de aprendizagem nas organizações corporativas e pesquisas em sites de instituições que já atuam com capacitações em larga escala para levantamento das técnicas e ferramentas mais utilizadas, além de pesquisas sobre a aplicação do modelo de DI ADDIE em elaboração de projetos. Por fim foram consultados dados afetos à nova proposta do CFACC-MB extraídos do ILAVIRTUAL. Segundo Ramal (2016):

Existem muitos modelos que representam as etapas do processo de DI, e o modelo ADDIE é um dos mais utilizados. A sigla significa: Analyze (analisar), Design (planejar), Develop (Desenvolver), Implement (implementar) e Evaluate (avaliar). Essas etapas geralmente são apresentadas de forma sequencial, porém, na prática,

comumente ocorrem de forma cíclica e interativa (p. 170).

As pesquisas realizadas na área da Educação em busca de um modelo de curso na modalidade EAD que permitisse a capacitação em massa, sem perda de qualidade para os alunos, apontaram que o molde mais adequado seria o autoinstrucional sem tutor.

Após a seleção do molde do curso, diversos caminhos foram percorridos pelos profissionais envolvidos com o projeto - pedagogos (*designers* educacionais), corpo técnico (conteudistas, designers gráficos, programadores, ilustradores, diagramadores), seção de avaliação e equipe de TI - de modo a garantir não apenas a adequação do CFACC, como o sucesso do mesmo. Assim, com base na modelo de *DI ADDIE*, os passos seguintes foram:

3.1 Análise:

Foram realizadas consultas a sites de instituições renomadas que já atuam com cursos nos moldes autoinstrucionais, tais como: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Empresa Artesanato Educacional, Universidade de São Paulo (USP), entre outros. Todas apresentaram uma metodologia consolidada no que se refere à realização de cursos sem tutoria, bem como similaridades curriculares. Não foram encontrados, por sua vez, bibliografias que descrevessem ou determinassem quais características eram obrigatórias e peculiares a estes cursos.

Inicialmente, a ideia para conversão do CFACC-MB previa apenas fazer alguns pequenos ajustes nos moldes do curso tal como era realizado até 2016, a saber: manter o material didático que já era disponibilizado; suprimir o papel do tutor; manter o suporte técnico do AVA; e disponibilizar uma espécie de Fórum de Atendimento ao Aluno (FAA) - algo semelhante ao sistema dos sites de bancos, com as principais dúvidas elencadas pelos alunos nas últimas edições do CFACC-MB. Porém, tal proposta, em segunda análise, pareceu, muito simples, pouco interativa e desmotivadora aos alunos. Desta forma, a equipe de desenvolvedores (técnicos e pedagogos) optou por descartar esta hipótese.

3.2 Desenho e Desenvolvimento:

Nas reuniões seguintes, foram propostas muitas outras possibilidades para implementação do molde autoinstrucional. Todas, porém exigiriam muito tempo para serem planejadas e executadas. Ao final de quase dois meses de debate, foi possível

delinear um desenho e, concomitantemente, elencar as etapas de desenvolvimento do novo CFACC-MB, nos moldes da Tabela 02:

Tabela 02 – Características do CFACC-MB nos moldes autoinstrucionais

Quantidade de alunos	Não definida.
Duração	<p>Cinco semanas (ou 35 dias corridos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • uma "Semana de Ambientação" (momento pré-curso, cuja finalidade é a interação do aluno com as ferramentas do ILAVIRTUAL); • FLC e FCC, foram subdivididas em FLC1, FLC2, FCC1 e FCC2, com proposta de duração de uma semana, cada, para facilitar a compreensão do conteúdo; e • o planejamento e execução das atividades ficaram a critério dos alunos, contanto que o período de duração não fosse extrapolado.
Tutor	Não há.
Apoios	<ul style="list-style-type: none"> • prevalece o suporte ao ILAVIRTUAL e um fórum para dúvidas administrativas (aluno/coordenador de curso); • criação e disponibilização de um <i>link</i> para reportar erros do ILAVIRTUAL; • criação de uma "Trilha de Aprendizagem" - com o propósito de orientar os alunos sobre a melhor maneira de aproveitar o tempo e se apropriar das informações disponibilizadas no curso; e • utilização do recurso "Barra de Progresso" do Moodle, que permite ao aluno identificar o percentual de conteúdo que já foi concluído por ele, possibilitando replanejamento das atividades.
Material didático	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilizado aos alunos em formato corrido, nos moldes dos textos jornalísticos, no qual um determinado assunto começa e termina em uma única página. Para tanto, utilizou-se o recurso <i>Page</i> do Moodle (recurso que permite a elaboração de textos em linguagem HTML).
Modelo de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • avaliações somativas - Provas Escritas Objetivas (PEO), realizadas após cada unidade do conteúdo; • as atividades avaliadas são contempladas com o <i>Badges</i> (emblemas utilizados para fins de significação das etapas alcançadas, recebidos pelo aluno após a conclusão de uma unidade do curso, com caráter motivacional); • avaliações formativas - elaboração de Exercícios de Fixação (EXF), realizados após cada subunidade do conteúdo; e • o questionário de avaliação da estrutura de curso foi readequado aos novos moldes.
Certificados	Os certificados passam a ser gerados pelos próprios alunos, após a conclusão de todas as tarefas, inclusa aqui a avaliação da estrutura do curso.
Outras características	<ul style="list-style-type: none"> • reestruturação das etapas do CFACC-MB: uma atividade só é disponibilizada após a realização com êxito da atividade anterior, em outras palavras, as atividades estão condicionadas entre si; e • o layout da interface do curso foi modificado, adquirindo caráter lúdico e facilitando o acesso das informações aos alunos.

Fonte: Elaboração própria

A Figura 02 ilustra as etapas do CFACC-MB no molde autoinstrucional:



Figura 02 – Etapas do CFACC-MB no molde autoinstrucional

A Figura 03, por sua vez, apresentam as imagens dos layout do CFACC-MB nos moldes com tutor, como era realizado até 2016, e no molde autoinstrucional, na qual é notório o caráter mais lúdico e interativo:

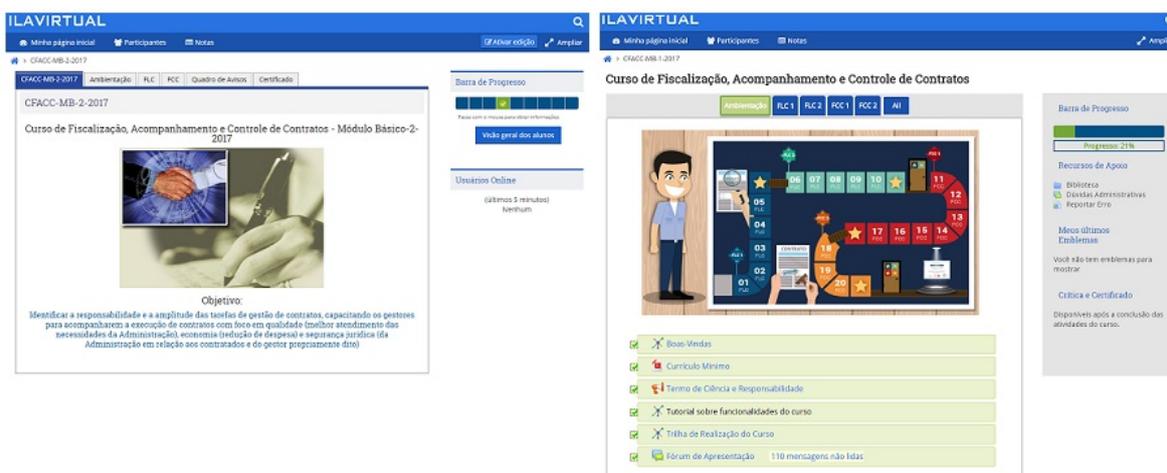


Figura 03 – Interfaces do curso nos moldes até 2016 e autoinstrucional

3.3 Implementação:

As etapas do processo de reestruturação do CFACC-MB desenvolvidas até a presente data, ainda que em curto período de tempo, apresentaram resultados positivos uma vez que o curso encontra-se em andamento. O curso foi implementado no ILAVIRTUAL em maio de 2017, conforme solicitação do COMGAP, no molde autoinstrucional.

3.4 Avaliação:

Ao todo, 175 alunos estão matriculados na 1ª Edição, um aumento considerável no atendimento aos alunos, quando comparado aos 50 alunos atendidos no molde anterior. Destes apenas 6% não acessaram o ILAVIRTUAL até meados da primeira semana do curso, após disponibilização do conteúdo didático, conforme nos mostra a Figura 04, extraída do ILAVIRTUAL:

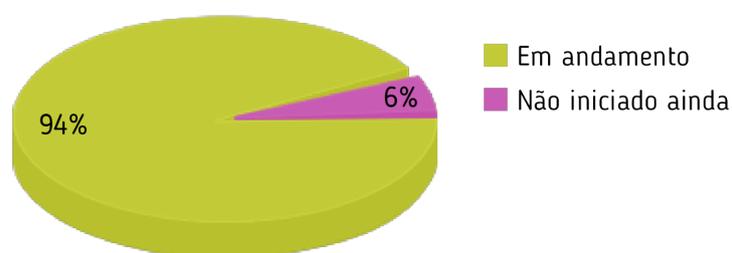


Figura 04 – Semana de Ambientação do CFACC-MB Autoinstrucional – acesso dos alunos

Outro aspecto notório foi a agilidade na interação dos alunos com a plataforma. Uma vez que a programação do curso é “livre” e eles tem autonomia para elaborar seus roteiros

de estudos, foi possível observar, como nos mostra a figura 05, que houve proatividade de alguns em acessar os materiais e realizar as atividades propostas:

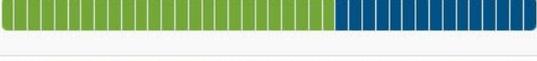
	Pst/Grad/ N. Guerra	Último Acesso ao Curso	Barra de Progresso	Progresso
<input type="checkbox"/>	Maj SAMUEL - DCTA	terça, 9 Mai 2017, 15:01		71%
<input type="checkbox"/>	1º Ten DUARTE - III COMAR	terça, 9 Mai 2017, 14:31		71%
<input type="checkbox"/>	3S MARCELO - V COMAR	terça, 9 Mai 2017, 16:26		63%
<input type="checkbox"/>	2º Ten CAMILA - ILA	terça, 9 Mai 2017, 09:34		46%
<input type="checkbox"/>	1º Ten LAUTENSCHL V COMAR	quinta, 4 Mai 2017, 15:53		7%

Figura 05 – Semana 1 do CFACC-MB autoinstrucional – amostra de acesso de alunos.

Dados extraídos do ILAVIRTUAL periodicamente, revelam uma nova forma de relacionamento dos alunos com o curso e com ILAVIRTUAL, entre esses dados destacam-se: o fato de o primeiro aluno a concluir o curso tê-lo feito em uma semana, período curto quando comparado às cinco semanas do molde anterior, com tutor e atividades com datas fixas; nas primeiras críticas do CFACC-MB os alunos mencionaram que o curso está mais interativo e que recomendariam o curso a colegas militares; as primeiras atividades avaliadas tiveram aproveitamento médio de 85% pelos alunos.

4 CONCLUSÃO E AÇÕES FUTURAS

A proposta do CFACC-MB autoinstrucional, com atendimento em larga escala e com qualidade, apresentou resultados iniciais expressivos, tanto no que diz respeito ao aumento do número de matriculados em uma única edição, como nos resultados iniciais relativos a interação dos alunos com a plataforma educacional.

Como ações futuras propõe-se que após análise dos questionários sobre a estrutura do curso, os eventuais aspectos evidenciados como negativos sejam ajustados, bem como seja feito um refinamento do curso. Sugere-se ainda que outras ferramentas do Moodle e outros software sejam pesquisadas de modo a tornar as próximas edições ainda mais interativas e intuitivas para os alunos. Do ponto de vista pedagógico, após apreciação dos dados iniciais, acredita-se que a interface no molde autoinstrucional é mais motivadora e didática que a anterior, porém, ainda pode ser aprimorada em muitos

aspectos, sempre com foco no aluno.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, de 23 de dezembro de 1996.

_____. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-563, de 27 de julho de 2015. Normas Reguladoras de Cursos do Comando-Geral De Apoio. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, RJ, nº138, de 27 de julho de 2015.

_____. Comando da Aeronáutica. Instituto de Logística da Aeronáutica. Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA) 21-50, de 21 de julho de 2011. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, RJ, nº 140, de 25 de julho de 2011.

MOURA, Marli de Oliveira; MOREIRA, Alessandro Messias. A importância da Tecnologia da Informação na implementação do Ensino a Distância do Instituto de Logística da Aeronáutica (ILA). 2016. 400 f. Monografia (Pós-Graduação em Governança de Tecnologia da Informação) - Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, 2016.

PROSTT, Marcela E. Interface Web utilizando Design Responsivo: um estudo de caso aplicado a smartphones, tablets e televisores. 2013. Monografia (Especialização em Tecnologias Java e Desenvolvimento para Dispositivos Móveis) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

RAMAL, Andrea (Org). Educação Corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012.