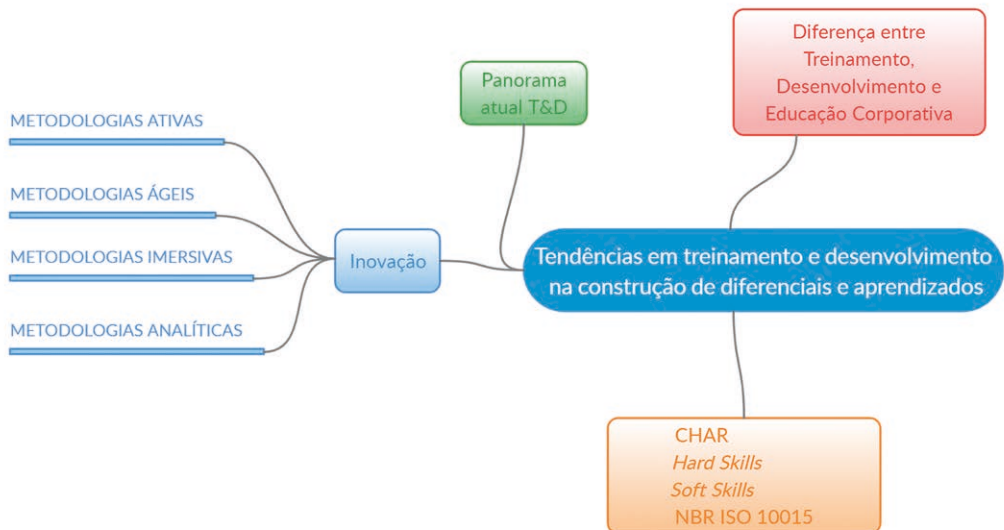


CAPÍTULO 6

TENDÊNCIAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA CONSTRUÇÃO DE DIFERENCIAIS E APRENDIZADOS



Profa. Ma. Adriana Pavarina

INTRODUÇÃO

“Se você acha que educação é cara, experimente a ignorância.”

Derek Bok

Esse capítulo objetiva contextualizar o cenário atual da área de treinamento e desenvolvimento (T&D), bem como diferenciar treinamento e desenvolvimento quanto a seus objetivos individuais e organizacionais. Serão contempladas ainda a importância do conhecimento e utilização da norma ISO 10015 (Gestão da qualidade e diretrizes de treinamento) e novas práticas, técnicas e recursos de treinamento e desenvolvimento advindas do cenário contemporâneo com foco no despertar do potencial humano. Desta forma, o leitor será conduzido às novas possibilidades advindas da Gestão 4.0, termo que borbulha atualmente no mundo dos negócios e que vem modificando as interações humanas e desenvolvendo novo *mindset* – mentalidade, atitude mental, modelos mentais – nas organizações.

1. PANORAMA DA ÁREA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.”

Willian Deming

A 14.^a edição da pesquisa *O Panorama do Treinamento no Brasil 2019/2020*, realizada com 533 empresas de diferentes segmentos e portes, para analisar dados de investimento anual em T&D, volume de treinamento realizados, estratégias, métricas, tendências e forma de entrega, entre outros, apresenta resultados que permitem análises das informações de forma segmentada. O estudo, que foi conduzido pela Integração Escola de Negócios, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), Carvalho & Mello Consultoria Organizacional e a TED Gestão de Pessoas (INTEGRAÇÃO, 2019).

O perfil das empresas respondentes foi o seguinte: 73% empresas nacionais e 27% multinacionais; 43% do setor de serviços, 29% da indústria, 11% do comércio, 13 % da administração pública e 4% de organizações não governamentais. Quanto ao número de colaboradores, 28% possuem de 101 a 500 profissionais, 21% de 501 a 1000 profissionais, 42% de 1.001 a 5.000 profissionais e 9% acima de 5.001 profissionais.

Segundo os resultados, no ano de 2019, houve uma média de investimento anual em T&D de R\$ 652,00 por funcionário, o que representou uma queda de

13% no indicador em relação aos últimos anos. A indústria foi o setor que mais investiu (R\$ 754,00) e o comércio o que menos focou em T&D (R\$ 357,00).

Como critério para definir a verba anual, 60% das empresas consideram o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), 56% realizam uma previsão com base nos valores dos anos anteriores, 53% tem como base o planejamento estratégico, 13% o percentual sobre o faturamento, 7% o percentual sobre a folha de pagamento, 6% indicadores de mercado, 5% a quantidade de horas de treinamento por funcionário e 3% a quantidade de horas de treinamento por efetivo da empresa.

O volume anual de horas de T&D vem sofrendo queda nos últimos três anos: em 2019 as empresas brasileiras tiveram uma média de 15 horas de treinamento por funcionário, o que representa uma queda de 17% em relação ao ano de 2018. Nos segmentos, temos 18 horas para serviço, 16 horas para indústria, 11 horas para administração pública e 8 horas para o comércio.

Atualmente a equipe de treinamento tem em média cinco colaboradores no Brasil, número que também sofreu queda caindo de seis para cinco profissionais. No total, 20% das empresas possuem uma universidade corporativa. A pesquisa mediu ainda o percentual de absenteísmo – ausência do funcionário no ambiente de trabalho, com uma média de 14% nas ações de treinamento.

Quanto à distribuição de valores voltados a T&D, 50% é voltado às atividades terceirizadas (consultores, professores e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos diversos, incluindo idiomas e seminários), 38% são despesas internas (formação de multiplicadores internos, despesas administrativas e salários da equipe de T&D e multiplicadores) e 12% cursos curriculares (ensino fundamental, médio, técnico, graduação e pós-graduação).

Podemos ainda observar que a distribuição do investimento em T&D formal entre líderes e não líderes tem se mantido constante, com pequena variação ano a ano: 50% é voltado a não líderes, 30% à gerência e supervisão e 20% à alta liderança. No universo de não líderes, 43% dos treinamentos são voltados à área operacional/industrial, 26% à área comercial e 31% à área administrativa.

Os temas prioritários são comunicação, unânime em todos os segmentos, inovação, atendimento ao cliente, vendas, trabalho em equipe, informática/tecnologia, segurança e inteligência emocional. Quanto a sua forma de entrega são realizados 71% presencialmente, 13% *on-line* – educação a distância não ao vivo (autotreinamento), 6% *on-line*, educação a distância com professor ao vivo, 6% treinamento sem utilização de tecnologia (por meio de manuais e apostilas) e 4% por tecnologia móvel, via celular e *tablets*.

É essencial destacar que uma das principais teorias em T&D é o 70:20:10, que de acordo com pesquisas indicam que 10% do que aprendemos vem da

aprendizagem formal, 20% da aprendizagem social (troca de experiência) e 70% praticando – no trabalho, do inglês *on the job*. A teoria 70:20:10 surgiu nos anos 1990, com o trabalho de Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do *Center for Creative Leadership*.

De acordo com a pesquisa e todos os indicadores de treinamento e desenvolvimento pontuados é possível evidenciar uma redução pequena, mas constante no investimento na área o que nos mostra que T&D é uma realidade, vem ganhando relevância e variando menos conforme a economia do País melhora.

As organizações por sua vez têm tomado cada vez mais consciência que a busca pelo resultado está centrada no treinamento e desenvolvimento de seus talentos e a partir disso têm observado novas tendências na construção de diferenciais e aprendizados contínuos, tendo a área como um diferencial competitivo e necessário. Como prioridade da área para o próximo ano a pesquisa evidencia a comunicação. Vale ainda pontuar que a pesquisa não considerou empresas com menos de 100 colaboradores.

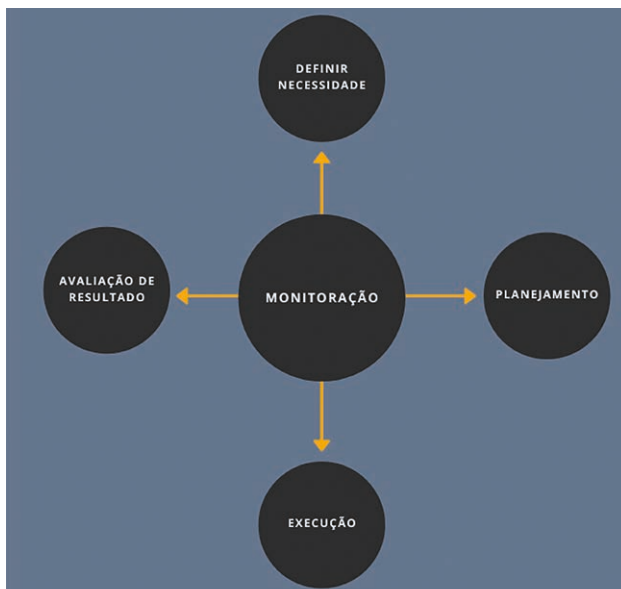
2. DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No cenário atual, o treinamento e desenvolvimento possui uma visão voltada à estratégia organizacional levando em consideração todos os parâmetros presentes no ambiente corporativo de forma estruturada, por meio da NBR ISO 10015¹ – Gestão da qualidade e diretrizes de treinamento, cujo objetivo é garantir o impacto e a eficácia dos sistemas de formação e programas de T&D, abrangendo o desenvolvimento, implantação, manutenção e melhoria de estratégias e sistemas para treinamentos que afetam a qualidade de produtos e ou serviços da organização.

A NBR ISO 10015 pode ser aplicada a qualquer tipo de treinamento e desenvolvimento e a qualquer organização independente de seu porte. Um processo de treinamento planejado e sistêmico é uma importante contribuição, que melhora significativamente a capacidade de alavancar os resultados organizacionais. Conforme a NBR ISO 10015, o processo de treinamento está estruturado conforme o seguinte ciclo:

¹ A NBR ISO - Norma Brasileira (NBR) é a versão brasileira da norma internacional ISO – *International Organization for Standardization*, que se refere à Organização Internacional para Padronização, instituição responsável pelas normas ISO.

Figura 1 - NBR ISO 10015



Fonte: adaptado NBR ISO 10015.

No entanto, é importante pontuar que os processos de treinamento e desenvolvimento não acontecem necessariamente ao mesmo tempo ou são focos da organização. Para melhor compreender o papel dessas atividades precisamos analisar os conceitos envolvidos em cada um deles: no treinamento e no desenvolvimento.

Treinamento é a formação técnica que permite preparar de forma rápida o indivíduo para o exercício de determinada função, ou para a realização de uma tarefa específica. Assim, o objetivo do processo de treinamento é restrito à necessidade imediata da organização em relação às habilidades e para tanto segue uma sequência pré-estabelecida, visando à rápida adaptação do funcionário ao trabalho que lhe cabe. O processo de treinamento pode ser aplicado a todos os níveis e setores de uma organização.

O desenvolvimento é um processo amplo e contínuo com o objetivo de desenvolver o indivíduo de forma integral, conhecido como CHAR:

- C- Conhecimento
- H- Habilidade
- A- Atitude
- R- Resultado

Esse desenvolvimento deve-se dar em todas as esferas organizacionais, transcender o exigido para sua atuação presente e preparar o funcionário para desafios mais complexos e grandiosos.

Com base nas definições podemos de forma bastante simples pontuar que o treinamento é voltado à aquisição de habilidades do funcionário para execução de tarefas no cargo que ocupa, visando imediatismo, enquanto o desenvolvimento é voltado a ampliar o conhecimento integral do indivíduo, no nível de conhecimento, habilidade, atitude e resultados, sendo mais amplo e envolvendo aspectos profissionais e pessoais.

A seguir algumas características que diferenciam treinamento e desenvolvimento.

Tabela 1 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

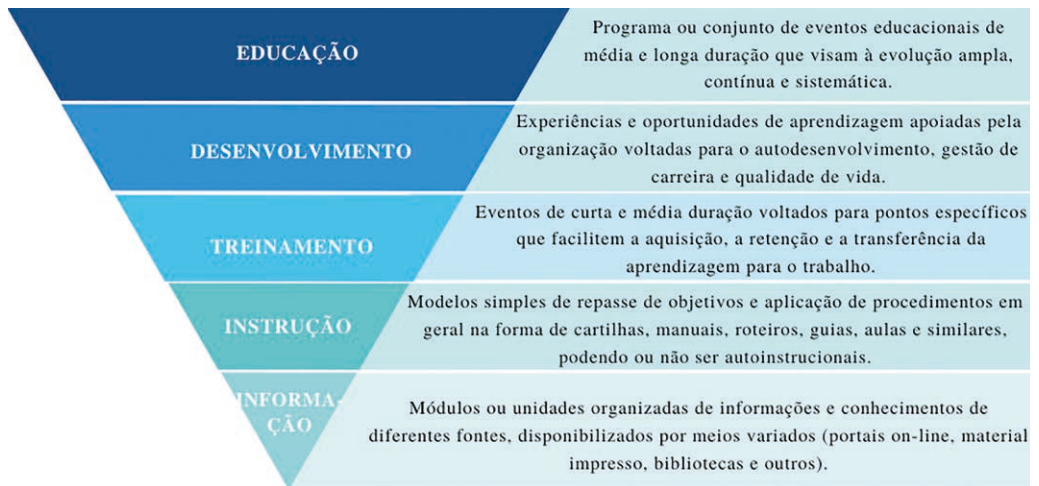
CARACTERÍSTICAS	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Alvo	Metas imediatas, de curto prazo	Processo contínuo para alcance de objetivos em longo prazo
Objetivo	Preparo para atuação em uma tarefa/função	Desenvolvimento integral
Foco	Melhoria da atuação profissional	Mudança de mentalidade
Desenvolvimento	Habilidades específicas (H)	Competências (CHAR)
Resultados alcançáveis	Melhoria dos processos	Mudanças organizacionais e desenvolvimento individual
Mensuração	Resultados tangíveis em curto prazo	Resultados intangíveis em longo prazo
Envolvimento	Obrigatório	Obrigatório e/ou por iniciativa própria
Retorno organizacional	Produtividade	Valor agregado
Duração	Breve	Contínuo

Fonte: adaptado de Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012).

Atualmente muitos autores passaram a utilizar nova sigla para denominar a área como TD&E, incluindo a palavra educação. Nesse cenário, educação corporativa trata de um processo contínuo e planejado de ensino e aprendizagem com uma gama de métodos e técnicas estruturadas que devem estar alinhadas às necessidades organizacionais e o desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores e parceiros.

As organizações que incluem e promovem educação expandem a capacidade de criar, inovar e trabalhar de sua equipe, por se tratar de um processo mais amplo, complexo, abrangente e duradouro. Abaixo observamos a diferença desses eventos de aprendizagem de acordo com sua crescente complexidade.

Figura 2 - Eventos de aprendizagem e a crescente complexidade



Fonte: adaptado de Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012).

3. FERRAMENTAS INOVADORAS

“A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram.”

Jean Piaget

Diante das mudanças constantes que no cenário mundial, a tecnologia tem impulsionado inovações disruptivas – inovações tecnológicas, produto, ou serviço que provocam uma ruptura nos padrões e modelos já estabelecidos no mercado – na área de gestão de pessoas, principalmente no que se refere às atividades que envolvem treinamento, desenvolvimento e educação. Diante disso é necessário conceituar as metodologias envolvidas nas diversas ferramentas presentes no mercado, cientes que dia a dia novas possibilidades surgem, enriquecendo as formas de atuação, tanto dos profissionais que atuam na área, quanto dos que passam pelo processo de aprendizado, desenvolvimento e atualização.

Vamos tratar essas inovações em quatro grupos de metodologias: ativas, ágeis, imersivas e analíticas. Cada uma traz consigo alguns conceitos e estratégias

que carregam uma brisa de inovação, tendências e possibilidades que levem à construção de diferenciais e aprendizados e resultem em conhecimentos, habilidades e atitudes assertivas voltadas às necessidades do contexto organizacional.

Vamos conhecer as definições de metodologias ativas, ágeis, imersivas e analítica, bem como as aplicações técnicas de cada uma delas. Acompanhe.

3.1 Metodologias ativas

Definição de metodologias ativas, na visão de Filatro e Cavalcante:

Metodologias ativas são estratégias, técnicas, abordagens e perspectivas de aprendizagem individual e colaborativa que envolvem e engajam os estudantes no desenvolvimento de projetos e/ou atividades práticas. Nos contextos em que são adotadas, o aprendiz é visto como um sujeito ativo, que deve participar de forma intensa de seu processo de aprendizagem (mediado ou não por tecnologias), enquanto reflete sobre aquilo que está fazendo (FILATRO e CAVALCANTE, 2018, p. 361-362).

Figura 3 - Estrutura das metodologias ativas



Fonte: adaptado de Filatro e Cavalcanti (2018).

3.1.1 Aplicações das metodologias ativas

- **Aprendizagem Baseada em Problemas** - do inglês, *Problem-based Learning* – PBL - abordagem na qual situações-problema são utilizadas como ponto chave possibilitando a construção de novos conhecimentos;
- **Aprendizagem Baseada em Projetos** – do inglês, *Project-based Learning* – PBL - são organizados grupos para desenvolvimento de um projeto em espaços presenciais e virtuais com propósito claro aos envolvidos;
- **Movimento *maker*** – o *maker*, do inglês, aquele que faz, participa em todo o processo de fazer com as próprias mãos um objeto, ou atividade;
- ***Design thinking*** – do inglês, desenho de pensamento, pensamento de *design* – é uma abordagem centrada no indivíduo, promovendo a solução de problemas complexos, estimulando a criatividade e facilitando a inovação.

3.2 Metodologias ágeis

As metodologias ágeis tocam em um dos valores mais caros ao mundo: administrar a atenção – o tempo – das pessoas. Seu potencial inovador parece, a princípio, confrontar com a demanda por uma aprendizagem profunda, que permaneça por longos períodos e que possa ser aplicada em outros contextos e em contextos futuros, em oposição a uma aprendizagem superficial, rápida e fragmentada. Mas – longe dos trocadilhos – encontramos abaixo da superfície a clara determinação de respeitar o tempo do aprendiz, de ir direto ao ponto sem rodeios, de dar sentido real àquilo que, nas ações convencionais de ensino, por vezes se perde em longos e repetitivos processos cristalizados que foram pela tradição como a forma correta de aprender. Que os teóricos se debruçam sobre sua efetividade. Que os praticantes experimentem novos tempos e novas formas de aprender e ensinar (FILATRO e CAVALCANTE, 2018).

Figura 4 - Estrutura das metodologias ágeis



Fonte: adaptado de Filatro e Cavalcanti (2018).

3.2.1 Aplicações das metodologias ágeis

- **Scrum** - a técnica propõe um processo interativo com a criação de equipes auto-organizadas e comunicação assertiva, cujas principais características são: funções transitórias por parte dos envolvidos, entregas parciais de trabalho, flexibilidade, reuniões regulares, trabalho dividido em blocos e responsabilidade compartilhada;
- **Contratos sociais** - documento que estabelece as regras claras sobre como os participantes se relacionarão uns com os outros;
- **Kanban** - método pelo qual a tarefa/projeto é dividida em partes, cada uma sendo registrada por escrito em um cartão e publicada em um mural virtual. Para cada item define-se o que fazer, em progresso, feito a fim de visualização do *status* e tempo médio para finalização de cada tarefa;
- **Canvas** - ferramenta que reúne em uma única tela elementos relacionados a um tópico de interesse, um mapa prático, completo e de fácil utilização com linguagem e formato objetivos. É uma metodologia intuitiva e de aplicação imediata.

3.3 Metodologias imersivas

As metodologias imersivas têm o potencial de promover a aprendizagem humana por meio do uso de mídias e tecnologias convergentes. Seu potencial está na possibilidade de a aprendizagem ser mais divertida (no sentido de oferecer opções diversas) e de promover a investigação, a descoberta e o engajamento em propostas desafiadoras (FILATRO e CAVALCANTE, 2018).

Figura 5 - Estrutura das metodologias imersivas



Fonte: adaptado de Filatro e Cavalcante (2018).

3.3.1 Aplicações das metodologias imersivas

- **Simuladores de cabine** - usados para recriar e simular uma cabine real, como um *cockpit*, com o objetivo de simular situações possíveis visando preparo para ações futuras;
- **Telepresença** - pode ser utilizado para influenciar ou operar algo real, mas em um local diferente;
- **Jogos sérios** - do inglês, *serious games*, combinam em sua estrutura narrativa a simulação, elementos lúdicos a elementos sérios, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas. Como exemplo temos o *Role Playing Games* – RPG – jogos de desempenho de papéis, no

qual o jogador assume o papel de um personagem e em diversos ambientes, interage com outros jogadores, construindo uma história dinâmica.

3.4 Metodologias analíticas

As metodologias analíticas estão relacionadas ao imenso poder computacional de coletar, tratar e transformar dados relativos à aprendizagem humana, apoiando assim a tomada de decisão de professores, especialistas, *designers* instrucionais, gestores e, como veremos, pelos próprios alunos. O princípio unificador é a ideia de refletir para a ação, na ação e sobre a ação educacional, mas aqui com o apoio de poderosas ferramentas tecnológicas. Como isso se traduz na prática educacional? No nível macro, as metodologias analíticas focam os dados coletados a respeito da experiência de aprendizagem do aluno e visam melhorar a retenção e o progresso nos estudos. No nível micro são usadas para direcionar intervenções de curto, médio e longo prazo no âmbito dos alunos, dos cursos e das avaliações (FILATRO e CAVALCANTE, 2018).

Figura 6 - Estrutura das metodologias analíticas



Fonte: adaptado de Filatro e Cavalcante (2018).

3.4.1 Aplicações das metodologias analíticas

- **Mineração de dados educacionais** - do inglês, *educational data mining* – métodos para explorar dados encontrados em ambientes educacionais e utilizá-los para entender os indivíduos e o contexto em que aprendem;
- **Aprendizagem de máquina** - do inglês, *machine learning* – subproduto da inteligência artificial que possibilita aos computadores a capacidade de manipular um conjunto de dados e extrair respostas a perguntas específicas.

Definidas as metodologias é importante refletirmos sobre nossa atuação como profissionais focados em talentos humanos e pontuarmos as técnicas e ferramentas presentes em cada uma delas e quais podem ser utilizadas em treinamentos para desenvolver os *hard skills* – competências técnicas, que incluem os conhecimentos adquiridos por meio de cursos, treinamentos e especializações – e no desenvolvimento dos *soft skills* – habilidades comportamentais, que envolvem aptidões mentais, emocionais e sociais.

Nesse cenário de transformação digital e inovação, as mudanças de mercado vêm avançando em processos que afetam a formação e atuação dos colaboradores e diante desse contexto nos resta a certeza de que precisamos priorizar a busca pelo conhecimento e novas tendências para estarmos inseridos nessa nova realidade, ajustando o *mindset* digital ao nosso dia a dia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecedores dos conceitos trabalhados nesse capítulo e de algumas das referências inovadoras, como as metodologias ativas, ágeis, imersivas e analíticas, também as que estejam associadas à tecnologia, torna-se essencial uma reflexão aclaradora das práticas profissionais e um ajuste ativo de posicionamento e atuação, pois novas possibilidades e provocações surgem em ritmo acelerado e é essencial estarmos antenados e atuantes.

Ressalta-se que o assunto não se esgota no presente material e sugere-se que a partir dele novos estudos sejam delineados de modo a explorar novos referenciais.

Por fim, é esperado que esse capítulo possa contribuir no encorajamento para a realização de pesquisas que permitam o conhecimento de estratégias que venham agregar e modificar a realidade organizacional positivamente, bem como embasem a atuação de profissionais assertivos e humanizados, ampliando sua infinita capacidade de inovar em processos de treinamento, desenvolvimento e educação das pessoas promovendo assim eficiência, produtividade, resultado, criatividade, inovação e engajamento nas organizações.

SUGESTÕES DE LEITURA

Histórias & Fábulas

Albigenor e Rose Militão, Ed. Qualitymark, 2005.

S.O.S. Dinâmica de Grupo

Albigenor e Rose Militão, Ed. Qualitymark, 2014.

Ser Facilitador com Saber & Sabor

Lisbeth Resende Paulinelli Seba, Ed. Qualitymark. 2013.

Metacompetência - uma nova visão do trabalho e da realização pessoal

Eugênio Mussak, Ed. Gente, 2003.

Metodologias Inovativas na Educação Presencial, a Distância e Corporativa

Andréa Filatro e Carolina Costa Cavalcanti, Ed. Saraiva, 2018.

Dinâmica de Grupo: História, Práticas e Vivências

Maria Fernanda Mazzotti Barreto (org.), Ed. Alínea, 2014.

REFERÊNCIAS

EBOLI, M. *Educação corporativa – Muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOOK - *Metodologias Ativas*. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391891/mod_folder/content/0/EBOOK%20-%20METODOLOGIAS%20ATIVAS.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 20 nov. 2019.

FILATRO, A.; CAVALCANTI C. C. *Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

GIOVELLI, G. R. M.; CALVETTI, P. U.; BEVILACQUA S. *Manual de Gestão de Pessoas e RH*. São Paulo: DCL, 2012.

GONSALES, P. *Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas*. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.

INTEGRAÇÃO Escola de Negócios. *Panorama do Treinamento no Brasil*. 14. ed. 2019/2020. Disponível em: <https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de Treinamento: Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MADRUGA, R. *Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MENDONÇA, H.; FERREIRA M. C.; NEIVA E. R. *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2016.

NBR-ISO 10015. Disponível em: <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

