

EBOOK:

# *METODOLOGIAS ATIVAS PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA*



  
**PROSPECTA**<sup>®</sup>  
Resultado pelas pessoas



[prospectabr.com.br](http://prospectabr.com.br)

# EBOOK: METODOLOGIAS ATIVAS PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

---

*Prof. Paulo Emílio de O. e Cruz*

---

Administrador, especialista em Marketing e Gestão Empresarial pela ESPM, Especialista em marketing de serviços pela FGV, Mestre em Administração pela UFBA, idealizador da Metodologia dos Jogos Estratégicos de Mercado e da GI-CAP (Gestão Integrada de Culturas de Alta Performance) a qual possui um livro de mesmo nome publicado pela editora Publit (2015) e conquistou o Prêmio Ser Humano Luis Tarquínio (ABRH Ba - 2013).

Em mais de 15 anos de experiência com o uso de metodologias práticas e dinâmicas para o desenvolvimento de competências comportamentais em organizações públicas e privadas, dos mais diversos segmentos e porte, o autor Paulo Emílio, apresenta uma reflexão consistente sobre as ferramentas de educação corporativa mais eficazes para as organizações. Neste livro o autor não apenas apresenta as metodologias mais reconhecidas e utilizadas pelas organizações (base em uma pesquisa realizada pelo próprio autor com mais de 100 profissionais da área de RH), como também discorre sobre seus resultados, analisa o impacto sobre as pessoas e reflete sobre as novas perspectivas da educação corporativa.

## Capítulo 1

---

# Como aprendemos



*Aprendemos o que nos interessa, o que encontra ressonância íntima, o que está próximo do estágio de desenvolvimento em que nos encontramos”.*

*Dewey*

Você já parou para pensar sobre o por que lembramos de assuntos, temas, palestras ou aulas que tivemos a vários anos atrás e não lembramos de outras que tivemos a menos de um mês? Porque será que alguns cursos ou treinamentos ainda continuam vivos em nossa mente e outros seguem para a vala do esquecimento?

Será que o esquecimento tem a ver com algum problema de memória que temos, ou será que ele é fruto de uma série de fatores que combinados nos fazem fixar determinados temas em detrimento de outros? Será que a maior fixação de conteúdos acontece quando nos deparamos apenas com temas que gostamos, ou será que o aprendizado pode ocorrer também com temas que não temos afinidade a depender da forma com que ele é abordado?

Essas são algumas das perguntas que posso relacionar sobre o tema - como aprendemos. Como fixamos conteúdo? Como transformamos os custos da educação corporativa em investimento eficaz?

Em minhas palestras sobre metodologias ativas, gosto de citar como exemplo algumas aulas de Biologia que tive no ginásio com um professor incrível (não me lembro o nome mas o apelido era Baby). Uma das aulas dele me marcou profundamente: A aula sobre o amido na qual o professor Baby queria explicar sobre a atuação da saliva na transformação de parte do amido, que é um polissacarídeo em um dissacarídeo. Para falar deste tema ele fez um desafio: Quem conseguisse comer 5 bolachas de creme cracker em menos de um minuto, ganhava uma pizza grande.

Rapidamente tínhamos uma fila de garotos para tentar. Foi tudo muito engraçado e divertido. De diversas formas diferentes todos tentaram mais nenhum conseguiu bater a meta (desafio você a tentar).

Com isto o professor Baby conseguiu imediatamente a atenção de todos e, a partir deste desafio, ele conseguiu explicar com muita facilidade o que queria com um nível de atenção e assimilação sensivelmente melhor, relacionando a atividade com tudo o que tinha para dizer sobre o tema.

Para mim uma das melhores definições para o processo de aprendizado é fornecido pela neuropsicologia, segunda a qual os seres humanos utilizam um modelo com 5 partes que são:



- Sensação – O processo de aprendizado acontece primeiro quando um ou mais de nossos sentidos (de preferência todos) são acionados. Tato, audição, visão, paladar e olfato são filtros ativos e potentes na construção do conhecimento e das competências;

- Percepção – O que acontece na fase da sensação passa a ser percebida de forma consciente nesta fase;

- Formação de imagem – A sensação e a percepção contribuem para a construção da imagem. O cheiro de uma fruta nos remete a imagem que temos dela, assim como ao ouvirmos o som de um pássaro rapidamente imaginamos como este pode ser.

- Simbolização – Nesta etapa vamos associar a imagem criada com a sensação e transformá-la em palavras. Neste momento o aprendizado está tomando corpo em nossa mente de forma que as palavras ajudam a exprimir aquilo que vemos, sentimos, ouvimos ou percebemos;

- Conceituação – E por fim o cérebro realiza a segmentação daquilo que aprendemos. De forma resumida ele organiza o aprendizado em nossa mente de maneira a facilitar o acesso à informação futuramente. Esta é considerada uma das fases mais importantes de todo o processo. Se todas as demais etapas foram muito bem utilizadas, a conceituação será mais precisa e a memória ampliada.

competências: Quanto melhor a fase da Sensação, com a utilização de um ou mais sentidos para aprender algo, melhor e mais rápido será o processo de aprendizado, assimilação de conteúdo e fortalecimento da memória de longo prazo (aquela na qual o que é aprendido demora bastante para cair no esquecimento).

Agora fica mais fácil entender como aprendemos de verdade e construímos memória de longo prazo para determinados temas e assuntos. Treinamentos, palestras ou cursos que nos permitam acessar as sensações, sejam criativos o suficiente para nos reter a atenção e nos coloquem no centro do processo de construção do conteúdo e conceituação, serão indiscutivelmente mais marcantes e eficazes para o aprendizado.

Ao analisar as 5 etapas apresentadas começamos a entender algo que é extremamente poderoso em termos de desenvolvimento de

## Capítulo 2

---

# O foco da educação em organizações



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

*Derek Bok*



Trabalho diretamente como instrutor em treinamentos corporativos desde 2002 e antes disso, como executivo em algumas empresas. Eu era um participante interessado e ativo na maioria dos temas para os quais eu era convidado como aluno.

Particpei de treinamentos extremamente chatos e cansativos, assim como tive a oportunidade de conhecer programas muito inteligentes e completos. Lembro-me claramente que um dos cursos que mais me marcou como executivo foi o APG da Amana Key, formação direcionada para líderes empresariais de diversas empresas do país. Além das aulas de altíssimo nível, o curso nos propiciava momentos que atendiam perfeitamente a todas as 5 etapas do processo de aprendizado citadas no capítulo 1. De forma geral os pontos fortes do programa eram: imersão completa de 5 dias com atividades em sala e fora de sala nos permitindo sentir todas as sensações possíveis relacionadas aos temas debatidos; troca de ideias com pessoas de estados e, portanto, culturas muito diferentes; exercícios práticos, todas as noites, os quais nos permitiam fixar ainda mais os conteúdos; e atividades dinâmicas as quais nos possibilitavam avaliar nossos comportamentos como líderes nas situações mais diversas.

Um programa completo como este nos permite aprimorar nossa memória de longo prazo. Tudo que se aprende em sala possui grande chance de ser colocado em prática no dia a dia profissional e pessoal. A perspectiva sob nossos comportamentos e tudo que fazemos pode ser questionado e deste momento em diante existe uma grande chance de mudanças.

Esses programas ou cursos geram o que nas organizações chamamos de eficácia da formação, ou seja, o resultado efetivo de

transformação do profissional, originado pela efetividade das ações em sala, pelo impacto na pessoa e pelo movimento ativo da mesma em direção ao desenvolvimento das próprias competências.

Vamos agora pensar em alguns cursos ou eventos sob uma outra perspectiva. Aqueles os quais você participou, que foram incrivelmente divertidos e, até certo ponto, te marcaram.

Alguns desses eventos ou cursos realizados nas organizações resultam em avaliações de reação (aquelas pesquisas aplicadas logo após o evento e que visam identificar o nível de satisfação dos participantes no momento imediatamente posterior a realização do evento) extremamente positivas. A grande questão está no impacto futuro em termos de eficácia para a empresa. Muitas vezes, a reação é altamente positiva mas a eficácia para a organização é baixa.

Aí fica a pergunta que normalmente é feita pelos executivos da empresa, cerca de 3 a 4 meses após o evento: Qual foi mesmo o objetivo daquela ação?

Pois é, de fato a escolha do tema e, principalmente, da metodologia que será utilizada para a formação dos profissionais da empresa, depende essencialmente dos objetivos dela com a realização da ação.

A realização de eventos com altíssimo resultado de reação, mas não necessariamente de eficácia, podem ser bem vindos se na prática o foco da ação for: integração, motivação da equipe, premiação por resultados conquistados ou mesmo um momento de descontração para preparar o grupo para um grande projeto que virá. Nesse momento você pode pensar: Ei, pera aí, a eficácia portanto ocorreu,

ou seja, fizemos um evento para a motivação da equipe e, de fato, três meses depois o time ainda continuava motivado. Sim, você está certo, houve eficácia, mas a questão principal é que na prática era uma ação com foco na reação elevada e não na eficácia futura do programa. A organização queria perceber a motivação no curto espaço de tempo e não, necessariamente, vincular isto a metas futuras.

Veja, a questão está no foco da ação.

Mas em fim, qual o foco das organizações com a educação corporativa?

Resposta certa: EFICÁCIA.

Toda organização deseja ter seu investimento em treinamento retornando na forma de resultado. É por isso que são cada vez mais comuns a utilização de ferramentas como o ROI (Return on investment) para a avaliação dos resultados de investimentos em treinamentos.

Para você saber:

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Retorno financeiro obtido com o curso ou treinamento} - \text{Valor do investimento}}{\text{Investimento}} \right) \times 100.$$

Uma vez que sabemos que o ROI é necessário, fica uma outra pergunta: Como garantir a efetividade dos programas oferecidos pela organização?

É aí que entram as Metodologias Ativas de ensino. Essas metodologias, que são o tema central de nosso eBook, promovem de forma contundente a reação e a eficácia da maioria dos programas de treinamento oferecidos pelas empresas. A seguir vamos entender um pouco mais sobre algumas delas, quais as práticas mais comuns nas organiza-

ções e quais resultados podemos esperar com seu uso.



## Capítulo 3

# Um pouco sobre metodologias ativas



*Estudos revelam que quando o professor fala menos, orienta mais e o aluno participa de forma ativa, a aprendizagem é mais significativa”.*

*Dollan; Collins*



Você saberia dizer qual a diferença da arrumação de uma sala de aula de hoje para as de 100 anos atrás? Antes de passar para o próximo parágrafo pense um pouco. Feche os olhos e lembre também da sua sala na escola, que pode ter sido a 10, 20, 30, 40 anos ou mais.

Imagino que pensando bem você tenha chegado na resposta: NENHUMA. Ou seja, não existe nenhuma diferença na forma em que são dispostas as cadeiras e a posição do professor nas salas de hoje e no passado.

Me refiro a uma arrumação que induzia ao seguinte pensamento. O centro do processo de aprendizagem é o professor, ele que sabe tudo, tem as respostas e direciona ativamente o que acontece na sala e no seu desenvolvimento.

Tudo bem que durante todo esse tempo vários professores conseguiram quebrar essa regra (eu mesmo citei o professor Baby como exemplo). Apresentaram aulas onde você participou ativamente do processo: se envolveu, debateu, sentiu, experimentou e falou.

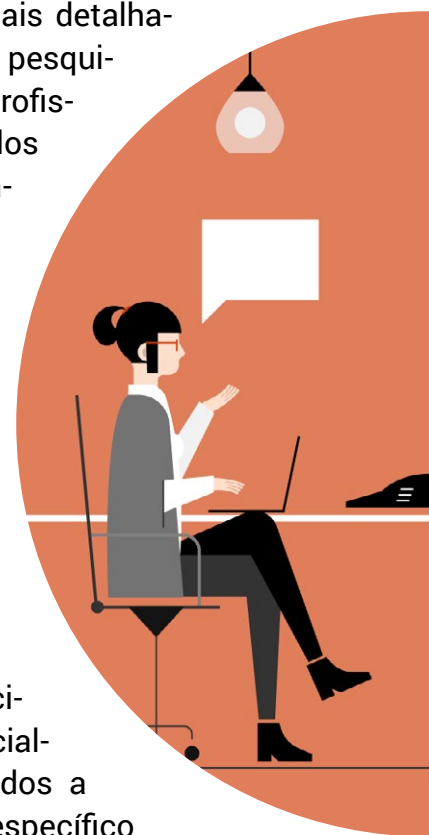
Tirar das mãos do professor e transferir para o aluno o protagonismo no processo de aprendizagem, é talvez uma das principais características das metodologias ativas. De forma geral podemos dizer que essas são práticas de ensino que possuem em sua essência colocar o aluno no centro do processo e participante ativo do desenvolvimento de conteúdos e competências.

Se você for para um curso qualquer, sentar na cadeira e passar 2, 4, 8 horas ou mais ouvindo o instrutor ou professor falar o tempo todo sobre um tema, passando para você todo o vasto conhecimento dele através da fala e de slides incontáveis, tenha certeza de uma coisa: Isso NÃO É metodologia ativa.

Participe do processo de forma direta, sendo também o responsável pelo o que está aprendendo, tendo voz ativa e pronto, você provavelmente está em sala utilizando uma metodologia ativa.

Abaixo irei apresentar uma breve definição das metodologias ativas mais conhecidas em ambientes corporativos. Elas são utilizadas também em universidades, mas nem todas são práticas comuns ou efetivas na maioria das empresas. No capítulo 4 eu apresento de forma mais detalhada o resultado de uma pesquisa feita com diversos profissionais de empresas dos mais diversos segmentos e tamanhos, onde é possível identificar as práticas mais comuns na educação corporativa, que são:

- **Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL)** - Nesta prática os participantes são inicialmente apresentados a um problema específico o qual deverá ser debatido a solução em encontro posterior. São formados grupos de estudo (de 4 a 10 participantes) e estes são estimulados a realizarem uma pesquisa e discutirem sua melhor solução. Diferente do Painel de debates, onde as discussões acontecem em sala, neste os participantes recebem um tempo (normalmente de um dia a uma semana) para apresentarem suas conclusões. Esta é uma prática que permite aos participantes pesquisarem e



muitas vezes testarem suas soluções na prática, antes de apresentá-las.

- **Estudos de Caso** - Metodologia onde os participantes são apresentados a casos reais ou não, e devem apresentar sua melhor solução para os problemas relatados. Via de regra, em treinamentos corporativos, os casos são reais e vivenciados pela própria organização. O objetivo aqui é fazer com que os profissionais da empresa, aprendam com os eventuais

erros cometidos na própria organização ou mesmo através de situações vivenciadas pelos concorrentes ou de outros segmentos.

- **Dinâmicas** – Atividades e exercícios diversos, com utilização de pouco ou nenhum recurso extra e que serve para ajudar na análise do comportamento de grupos e suas variações. Pode-se dizer que a maioria das Metodologias Ativas tem

na sua origem as Dinâmicas, que tem como principal referência teórica Kurt Lewin – Fundador da Escola da Dinâmica de Grupo. Muitos autores também consideram as dinâmicas como base metodológica para todas as demais metodologias ativas e não como uma prática independente das demais.

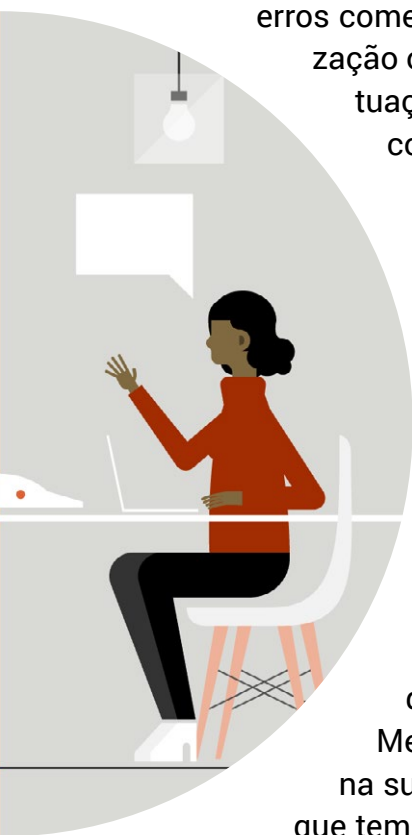
- **Jogos de negócios (Via softwares)** – Esta ferramenta é fruto da Gamificação. São jogos que simulam as mais diversas situações no ambiente corporativo e são utilizados, principalmente,

para treinamento de lideranças. Um dos exemplos clássicos desta metodologia é o jogo que simula desde a construção de uma fábrica, passando pela contratação de mão de obra, definição de estratégias de mercado, precificação, estrutura logística, qualidade do produto, até chegar a decisões mais complexas influenciadas por um cenário mutável e extremamente competitivo, onde quem ganha é a equipe que consegue maximizar seus resultados em diversos objetivos. Uma das maiores referências do Brasil nesta metodologia é a LDP Jogos de empresa, de Londrina – Paraná.

- **Jogos de estratégia (Tabuleiros)** – A base desta metodologia são os jogos de tabuleiro ou jogos com princípio lógico-matemáticos. Sejam em tamanhos pequenos ou gigantes, os Jogos de estratégia são preparados para promover diversas competências comportamentais além daquelas vinculadas a estratégia. Existem jogos conhecidos tais como: WAR, Xadrez, Damas e Banco imobiliário, além de jogos mais antigos e pouco conhecidos no Brasil como: Cilda, Hex, Raposa e os Gansos, Bagshaw, Yoté e muitos outros. Para este tipo de jogo o mais importante para o instrutor é saber desenvolver variações dinâmicas do jogo que permitam identificar e aprimorar as competências desejadas.

- **Treinamentos experienciais ao ar livre (TEAL)** – Como o próprio nome diz, são atividades realizadas ao ar livre e normalmente vinculadas a algum tipo de desafio ou aventura. De forma geral existem três tipos de TEAL: TEAL em Dinâmicas, TEAL Adventure e o Eco TEAL.

- **TEAL em Dinâmicas:** Ativi-



dades dinâmicas (muitas vezes as mesmas que podem ser realizadas em sala) ou mesmo jogos de estratégia, realizados ao ar livre.

- **TEAL Adventure:** Normalmente vinculado a algum esporte radical, tais como Rafting, Regata, Escalada, Canoa Havaiana, ou qualquer outro esporte de aventura e que tenha caráter coletivo.

- **Eco TEAL:** Realizado em reservas ecológicas ou em espaços com natureza exuberante. O Enduro de Regularidade e a Corrida de Aventura/Desafios, são dois exemplos clássicos deste tipo de TEAL.

É importante dizer que todo TEAL envolve algum nível de risco. Para a realização destas atividades, aconselha-se contratar empresas especializadas neste tipo de evento e que disponham de Seguros de Vida e acompanhamento de resgatista ou profissional qualificado para emergências.

- **Aula invertida** – Apesar deste método já ser pesquisado desde o início dos anos 90, foi em 2007 que ele foi melhor apresentada pelos professores Jonathan Bergman, Karl Fisch e Aaron Sams. O objetivo principal deste método é fazer com que os participantes cheguem em sala com um nível maior e mais equilibrado de conteúdo. A lógica consiste em inverter o modelo tradicional de ensino, onde o instrutor primeiro dá a sua aula, normalmente de forma expositiva e depois passa para os participantes um material de apoio para leitura e fixação de conteúdo.

do.

Neste método os participantes recebem, com antecedência, um material de leitura e preparação para a aula/curso. Em sala o professor deve atuar muito mais como mediador do tema em debate do que como expositor de conteúdo.

- **Just in time teaching (Estudo sob medida)** – Assemelha-se a Sala de Aula Invertida, mas tem suas peculiaridades. Este método foi primeiramente estruturado por Gregor Novak em 1999 no livro “Just in Time Teaching: Blending Active Learning With Web Technology”. Nela o instrutor/professor envia, normalmente pelo menos 7 dias antes do encontro, alguns textos, vídeos ou qualquer outro material sobre o assunto para os participantes. Eles devem estudar estes materiais e responder a um pequeno teste, aqui chamado de Warm Up, o qual tem como principal objetivo avaliar o nível de entendimento dos participantes sobre os temas. Este teste deve ser devolvido ao instrutor em, no máximo, 2 dias antes do evento (esses prazos variam de acordo com a complexidade do tema e com o tempo considerado ideal para o instrutor finalizar a adequação de conteúdos para o encontro). Com os resultados dos testes em mãos, o instrutor consegue saber exatamente onde estão as maiores dificuldades de entendimento dos participantes e adequar o seu curso as reais demandas do grupo.

- **Dramatização** – É uma técnica que consiste na realização de um tipo de apresentação teatral, realizada pelos colaboradores da empresa, demonstrando na prática como agir diante de uma determinada situação. Normalmente a dra-

matização é utilizada para treinamentos de CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), técnicas de vendas, atendimento a clientes, gestão de conflitos, dentre muitas outras possíveis.

A Dramatização funciona tanto para quem participa da realização da peça teatral, como para quem assiste a sua apresentação. Obviamente o maior efeito de aprendizado acontece para aqueles que realizam.

A metodologia é dividida em seis etapas: Determinação do problema/tema, divisão das equipes para preparação da dramatização, estudo das equipes sobre os pontos a serem abordados na apresentação, preparação do enredo, ensaio da peça e apresentação ao público.

- **Exposição dialogada** – Basicamente a diferença principal entre uma aula expositiva tradicional e outra dialogada, é que a segunda tem como princípio a abertura de um canal de comunicação entre alunos e professor. Neste caso comunicação pressupõe que os alunos fazem perguntas ou dão suas opiniões durante todo o processo. O professor, ao invés de apenas expor conteúdos, joga para os alunos uma base de conteúdo e depois lança perguntas para que possam ser debatidas entre eles e com o próprio professor.

será dialogado em sala, desta forma é fácil entender porque esta metodologia é melhor utilizada quando trabalha em conjunto com a Aula Invertida.

- **Simulação** - Diferente do estudo de caso, nessa metodologia o objetivo é apresentar situações não necessariamente vividas pela empresa mas que podem sim ocorrer, na maioria das vezes em grau maior de complexidade ou gravidade, e treinar na prática os colaboradores para que saibam exatamente o que fazer em situações similares. Este é o caso, por exemplo, das simulações de incêndio, vazamento de produtos químicos em indústrias ou de decisões financeiras complexas. Existem simulações para os mais diversos ambientes.

- **Gameificação** – Em linhas gerais esta é a prática que consiste em aplicar a mecânica dos jogos para falar de diversos temas tais como: negócios, saúde, marketing, vida social, artes e muito mais.

A Gameificação é mais conhecida no ambiente dos jogos virtuais. Existem atualmente uma série de exemplos para os mais diversos temas: Jogos de negócios (tratado aqui também como uma metodologia a parte), Pokémon Go (muito utilizada para ações de marketing), Freepik (banco de imagens que funciona de forma colaborativa na internet), Minecraft (que pode ser utilizado para entender como algumas pessoas enxergam o mundo ou mesmo qual seu perfil empreendedor) e muitos outros exemplos.

Vale dizer que a Gameificação não serve apenas para o mundo virtual. Se você tiver uma meta específica e utilizar conceitos básicos de jogos como pontuação, feedback, prêmios



Para uma aula expositiva dialogada ter mais sucesso, pressupõe-se que os participantes possuem uma base do conteúdo que

mios e regras, em estruturas físicas ou mesmo em dinâmicas, você provavelmente está Gameficando.

- **Painel de debate** - O instrutor apresenta um tema ou vários em sequência, normalmente de relevância para a empresa, no intuito de entender os pontos de vista e posteriormente ajustarem a melhor decisão para a empresa. Os grupos de debate devem ser de no mínimo 4 pessoas a no máximo 10. Uma opção interessante nesta metodologia, quando existem mais de uma questão para serem debatidas, é mesclar as equipes a cada tema, fazendo com que os participantes possam trocar ideias com pessoas diferentes a cada instante. Os debates duram em média de 30min a 45min.

As metodologias ativas citadas, apesar de exigirem muito mais do instrutor em termos de criatividade, pois ele a todo momento deverá sair do lugar comum de forma a possibilitar que as atividades novas e/ou instigantes, permitam aos alunos criticar e pensar, é também a mais efetiva quando se fala em termos de resultados para a educação corporativa.



## Capítulo 4

---

# Metodologias ativas mais utilizadas



*O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram”.*

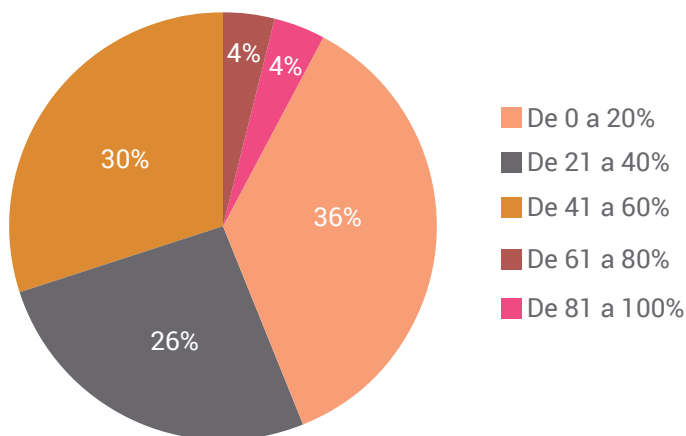
*Jean Piaget*

Pesquisa realizada pela Prospecta Treinamentos (fevereiro de 2018), com mais de 100 profissionais de Recursos Humanos de diversas empresas e segmentos, apresenta um resultado indicativo sobre quais as prováveis práticas mais comuns de treinamento adotadas pelas organizações.

Utilizando a ferramenta Survey Monkey para coleta de informações, com 3 perguntas de múltipla escolha, enviadas a um grupo de profissionais da área, chegamos aos seguintes resultados:

Questão 1 - Considerando todos os treinamentos que existem na sua empresa, qual o percentual aproximado de treinamentos que utilizam metodologias ativas (aquelas onde o participante é o principal responsável pela sua aprendizagem - metodologias práticas)?

#### Utilizando metodologias criativas



Este gráfico sinaliza para o fato de que 92% das empresas pesquisadas afirmaram utilizar as metodologias ativas em até 60% dos treinamentos realizados, ou que apenas 8% das organizações usam essa mesma metodologia em mais de 60% dos seus programas de desenvolvimento profissional.

Algumas questões que ficam suspensas quando analisamos o resultado desta pergun-

ta: E o restante do tempo onde não estamos utilizando metodologias práticas e ativas, onde o participante é o centro do processo de aprendizagem e, provavelmente, sinte-se ainda mais engajado no processo. Como estes profissionais estão sendo treinados? Quais os índices de eficácia desses treinamentos? Qual o efeito prático em termos de aprendizagem profissional ou mesmo desenvolvimento pessoal?

Acredito que temos aqui uma grande oportunidade. Uma lacuna para o aprimoramento da educação corporativa. Se já existe comprovação científica de que o uso das metodologias ativas tornam os treinamentos e programas de formação ainda mais efetivos em suas entregas, porque ainda existe um percentual tão grande de treinamentos sem o uso dessa prática?

Acredito que para algumas empresas a resposta seja: Custo. Algumas ainda consideram a utilização de metodologias ativas em treinamentos, um pouco ou até mesmo muito mais caras que as tradicionais. Isso pode fazer com que as escolhas internas de cursos, em especial aqueles destinados a cargos administrativos ou até a alguns operacionais, sejam por práticas passivas de formação, que cumprem a carga horária prevista em planejamento sem descumprir o orçamento.

Na prática isso é o que chamamos de falácia. Existem diversas metodologias ativas as quais podem sim possuir impacto diverso em termos de custos. Existem práticas que podem até serem mais baratas do que as tradicionais e gerarem resultados muito mais impactantes para as organizações.

Penso que a questões principais estão em: Conhecimento sobre a diversidade das metodologias ativas e como aplica-las, pa-

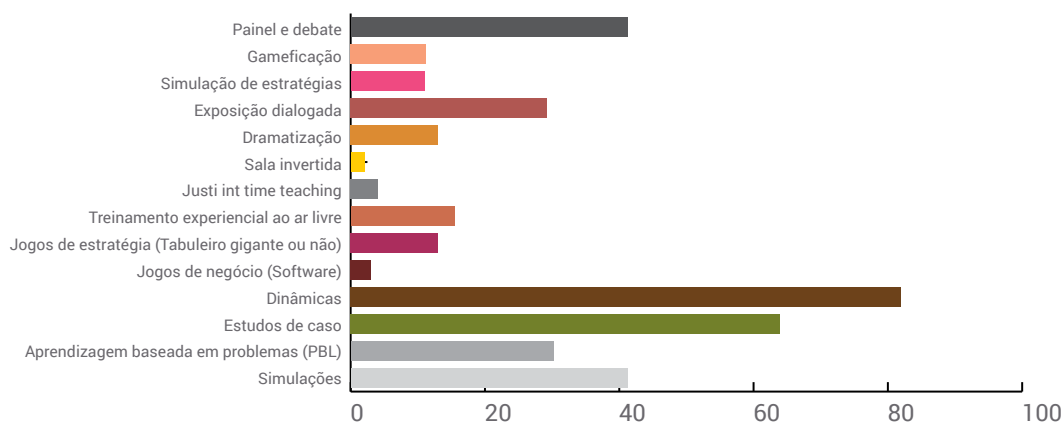


radigmas e cultura organizacional, interesse efetivo em testar novas práticas de educação e tempo para se dedicar verdadeiramente às pessoas. Acredito que se vencermos uma ou mais dessas barreiras, tenderemos a ter práticas de educação corporativa ainda mais efetivas para as organizações.

Questão 2 - Das metodologias ativas listadas abaixo, marque quais delas costumam ser utilizadas nos treinamentos?

- Estudos de caso – 63,92%
- Simulações – 41,24%
- Painel de debates – 41,24%
- Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) – 30,23%
- Exposição dialogada – 29,20%

### Metodologias ativas utilizadas nas organizações



Nesta segunda questão queríamos saber quais as práticas mais comuns dessas organizações. Como foi dito anteriormente, existem diversas práticas que se encaixam perfeitamente no modelo de metodologia ativa. Inicialmente pegamos as 14 (quatorze) mais comentadas pelas organizações, com base em mais de 20 anos de minha experiência em educação corporativa.

Observe que as Dinâmicas representam mais de 80% de todo tipo de atividade aplicada em treinamentos corporativos. Confesso que isso não me surpreendeu, uma vez que na prática as dinâmicas são mais conhecidas e possui a imagem de ser a de menor custo de todas.

A partir daí temos, em ordem de preferência, a seguinte sequência:

É importante lembrar que estamos falando das preferências das organizações em termos de metodologias ativas para todos os treinamentos internos, nos mais diversos níveis. Quando partimos para entrevistas individuais com alguns gestores, no intuito de entender a diferença de preferências por nível (operacional X lideranças) percebemos que esses percentuais possuem leves alterações, em especial a ampliação da utilização de práticas como Jogos de negócios, Jogos de estratégia e Simulações para os cargos de liderança.

Outras metodologias aparecem com percentuais muito baixos seja por falta de conhecimento do gestor de RH sobre a prática, ausência de fornecedores locais de treinamento que façam uso efetivo da metodologia ou o custo do treinamento, que para algumas destas empresas tende a ser maior. Este é o caso

do(a):

- **Treinamentos Experiencial ao Ar livre (15,46%)** – Normalmente o que possui maior custo/pessoa treinada entre todos

- **Gameificação -11,24%** - Apesar de ser a que possui maior divulgação na mídia atualmente, credita-se a sua baixa utilização nas organizações ao desconhecimento de empresas/profissionais que construam os Games, a falta de infraestrutura interna dos contratantes para aplicar os jogos ou mesmo a falta de preparo do RH para desenvolver, de forma independente, os seus Games.

- A Sala invertida (2,06%) e o Just in Time Teaching (4,12%) são duas das menos utilizadas, principalmente por conta do desconhecimento das empresas e dos próprios fornecedores sobre como funcionam essas práticas.

Ao analisar de forma criteriosa esses resultados, passamos a entender os critérios que definem, para as organizações, a utilização ou não de determinadas metodologias ativas. De forma geral a decisão e escolha gira em torno de: Custo e conhecimento.

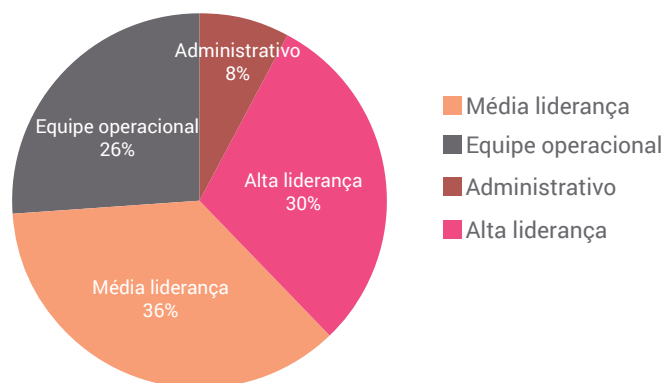
- **Custo:** Não tem como negar, o orçamento delimita o campo de atuação do RH em termos do investimento em programas de formação. As escolhas esbarram sempre em quanto a empresa terá que desembolsar para desenvolver determinadas competências da equipe. A regra geral costuma ser de um valor/hora de treinamento para a equipe operacional sempre menor do que o investido para os cargos de liderança. **Que bom seria se pensássemos em termos de Investimento e não de Custo. Para isto teríamos que pensar sempre em eficácia.**

- **Conhecimento:** Como o orçamento é

o primeiro limitador, as escolhas acabam recaíndo para a experiência do profissional de RH ou do responsável pela organização do curso/treinamento, na escolha do profissional e da metodologia que deverá ser utilizada na formação. Como vimos, muitas metodologias acabam ficando em segundo plano, simplesmente pela falta deste conhecimento ou de fornecedores que dominem novas práticas.

Com base nos fatores Custo/Conhecimento, creio que o desafio atual seja difundir

*Investimento em treinamentos*



as principais metodologias ativas. Formar os profissionais de RH e fornecer a estes um conjunto de competências que os permitam entregar eficácia para os programas de formação propostos às organizações.

Ainda que saibamos que o orçamento continuará sendo um dos grandes limitadores no processo de escolha das práticas de treinamento, é fundamental entender que existe forma de atender a qualquer tipo de demanda em desenvolvimento de competências, utilizando metodologias ativas cada vez mais efetivas e acessíveis.

Questão 3 - Quem mais recebe investimento em treinamentos na sua empresa? Marque apenas uma das alternativas abaixo.

Veja que o percentual de investimento

em treinamentos para a equipe operacional é sensivelmente menor que os destinados a liderança. Me intriga o fato de termos percentualmente bem mais profissionais na base da organização do que na média e alta liderança e ainda assim os investimentos são maiores para estes últimos. De fato este resultado pode se explicar de diversas formas:

- As metodologias utilizadas nos treinamentos de lideranças podem ter custos maiores do que aquelas aplicadas em equipes operacionais;
- O nível de formação dos instrutores utilizado para treinar líderes, requer normalmente um valor/hora maior do que o necessário para trabalhar com o pessoal da base;
- Os treinamentos de liderança envolvem mais custos extras com salas, alimentação e deslocamentos, do que os necessários ou

destinados a equipe operacional;

- Treinar líderes de forma mais constante pode significar um efeito multiplicador efetivo de conhecimento se considerarmos que estes gestores podem atuar como instrutores da sua equipe repassando conteúdo.

De fato, esta última opção, pode ser uma explicação verdadeiramente plausível, estrategicamente correta e financeiramente mais inteligente do que direcionar a maior parte do orçamento de treinamentos na base operacional. Acredito que a questão principal, neste caso, está em como construir um programa completo de formação, onde os líderes se sintam engajados e possuam a oportunidade, e porque não dizer o dever, de investir uma determinada carga horária de seu tempo no treinamento da sua equipe.



## Capítulo 5

---

# Diagnósticos e escolhas



*Indicar um tema de treinamento sem diagnosticar sua necessidade ou causa do problema a ser tratado, é o mesmo que prescrever um remédio para gases, sem antes entender que a dor no peito do paciente pode ter relação com problemas cardíacos”.*

*Paulo Emílio Cruz*

Uma vez que o profissional responsável pela área de treinamentos da empresa, entenda que a utilização das metodologias ativas poderá de fato contribuir para uma maior eficácia dos cursos que serão propostos, resta escolher qual delas será realmente a mais efetiva.

O diagnóstico é uma das partes mais importantes de um programa de treinamento bem-sucedido. Saber identificar claramente qual a causa dos problemas a serem tratados, como e de que forma tratá-los, é fundamental para propor a melhor metodologia em cada caso.

De forma geral podemos relacionar algumas perguntas que precisam ser respondidas para se identificar a metodologia com melhor relação “custo x benefício” para a empresa, são elas:

**• Qual o nível hierárquico dos profissionais que serão treinados?**

Em tese quanto maior o nível hierárquico a ser formado, maior a demanda por metodologias criativas e que fomentem a capacidade de gestão dos participantes. Nos níveis hierárquicos mais baixos, em especial na base operacional, a demanda será por metodologias ativas que permitam passar determinados conteúdos com menos teoria e mais prática.

**• Qual o grau de formação dos participantes?**

O grau de formação ajuda a determinar o tipo de metodologia mais adequada (não necessariamente a única opção). Por exemplo: De forma geral as dinâmicas e a dramatização são muito comuns e bem-vindas para grupos com baixa instrução, enquanto que as Simulações de estratégia, Estudos de caso e a Apre-

endizagem Baseada em Problemas (PBL) são quase que desejáveis para as pessoas com nível de formação mais elevado.

**• Qual a quantidade de pessoas que deve ser treinada ao mesmo tempo e no mesmo horário?**

A determinação da quantidade de pessoas que deve ser treinada de forma simultânea e no mesmo local, ajuda na escolha do tipo de metodologia mais adequada. Normalmente com grupos grandes, acima de 30 pessoas, as dinâmicas, Simulações, Painel de debates, TEAL e Gameficação, funcionam bem, já com grupos abaixo desta quantidade qualquer metodologia ativa pode ser aplicada.

Vale sinalizar que é possível trabalhar com praticamente todas as metodologias em grupos grandes, em todo caso, quanto maior o grupo, maior a necessidade de uma organização efetiva das atividades, pessoal de apoio e metodologia de variação da dinâmica de sala.

**• Qual a carga horária de que dispomos para o treinamento?**

Existem metodologias que são muito difíceis de serem implementadas com carga horária inferior a 4 horas. Jogos de negócios, Sala invertida, TEAL e PBL são alguns desses exemplos.

Tradicionalmente o tempo de 8 horas, muito utilizado na maioria dos treinamentos, é uma base comum para praticamente todas as metodologias citadas neste ebook. Os problemas de escolha começam quando esta carga horária diminui, em especial nos tempos menores do que 4 horas.

**• Qual a principal demanda de desenvolvimento: competência técnica ou comportamen-**

**tal?**

As metodologias ativas são muito comuns no desenvolvimento das competências comportamentais, mas são nas demandas de competência técnicas que elas são mais importantes e muito mais percebidas (apesar de bem menos utilizadas).

De forma geral aprimorar comportamento através de dinâmicas, jogos, simulações e vários outros tipos de metodologias é comum e praticamente imprescindível. Quando falamos da parte técnica normalmente pensamos em treinamentos mais tradicionais e pouco criativos.

Para isto as metodologias mais utilizadas no desenvolvimento técnico são: Jogos de negócios, PBL, Sala Invertida, Just in Time Teaching, Estudo de caso e Painel de debate.

**• Qual o orçamento previsto para atender a esta demanda?**

Existe metodologia ativa para todo tipo de orçamento, portanto não dá para dizer que não fez porque não tinha recurso.

Apresentamos abaixo a relação das metodologias citadas neste ebook e um parâmetro de custo para cada uma delas (a perspectiva de valores sinalizadas aqui é apenas uma referência, mas que possui variações a depender do seu formato. Assim como a aplicação de uma Dinâmica pode ser um pouco mais cara se utilizar recursos materiais adicionais, um TEAL pode ser bem mais em conta se for utilizado recursos do próprio espaço ao invés de montar estruturas exclusivas ou atividades naturalmente mais complexas e caras):

\$\$ Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL)

\$ Estudos de Caso

\$ Dinâmicas

\$\$\$ Jogos de negócios (Via softwares)

\$\$ Jogos de estratégia (Tabuleiros)

\$\$\$\$ Treinamentos experienciais ao ar livre (TEAL)

\$ Aula invertida

\$\$ Just in time teaching (Estudo sob medida)

\$\$ Dramatização

\$ Exposição dialogada

\$\$ Simulação

\$\$\$ Gameficação

\$ Painel de debate

**• Qual o espaço disponível para a realização do treinamento?**

Se você tem apenas um pequeno auditório com cadeiras fixas, seguramente não irá conseguir fazer uso de alguns tipos de dinâmica ou mesmo de Jogos de Tabuleiro. Ainda assim nem tudo está perdido. Estudos de caso, Dramatização, Painel de debates e Aula invertida são alguns dos exemplos mais adequados a situações de espaços como este.

Quando falamos de espaço o ideal é pensar em salas que tenham, minimamente, cadeiras móveis. A arrumação da sala em U e a possibilidade de reposicionar as cadeiras para

trabalhos em equipes ou mesmo para abrir espaço central para uso de jogos e dinâmicas, tornam as salas com mobilidade um dos pontos principais para o uso efetivo das mais diversas formas de metodologias ativas.

## Capítulo 6

---

# Avaliação de reação, aprendizagem e eficácia



*Se sei como sou avaliado, saberei  
como vou me comportar”.*

*Darcio Corrêa Jr.*





Nas organizações o objetivo principal com a realização de treinamentos é invariavelmente a melhoria dos resultados e a efetiva aplicação dos conteúdos na prática. Sendo assim, torna-se evidente o uso de metodologias ativas no ambiente corporativo, uma vez que é na prática colaborativa de construção do conhecimento que se desenvolvem as competências.

As avaliações de reação, aprendizagem e eficácia servem de norteadores desta evolução e de indicador para entender os verdadeiros ganhos com investimentos em treinamento.

Para que você possa entender e tirar melhor proveito destas avaliações, segue aqui a definição de cada uma delas, exemplo e em que momento aplicar:

#### • **Avaliação de reação**

Aplicada logo após a realização do curso/treinamento tem como principal objetivo identificar qual a percepção dos participantes em relação ao conteúdo, ao facilitador, ao impacto do tema na vida pessoal e profissional, o espaço onde o evento foi realizado e a experiência de aprendizagem.



Existem diversos modelos diferentes de Avaliação de reação, inclusive em relação aos critérios de pontuação. As mais utilizadas são as pontuações segundo a Escala de Likert de respostas psicométricas (que varia de 1 a 5) e a avaliação com apenas 4 níveis de pontuação. Muitos autores consideram a segunda opção a mais efetiva pois obriga o participante a escolher o lado bom ou ruim da avaliação, evitando assim a nota mediana, muito comum quando o participante não sabe exatamente qual o sentimento dele em relação ao item. Para estes autores, ter de escolher entre 2 ou 3

em questionários de 4 níveis, obriga o participante a pensar de forma mais detalhada sobre sua avaliação.

Como este tipo de avaliação serve para identificar as reações no momento seguinte ao evento, não é indicada para aplicação após longo período de tempo. A demora na aplicação da avaliação de reação pode resultar em distorções de notas relacionadas a: esquecimento relacionados a alguns itens questionados, fatores emocionais x racionais e desinteresse em avaliar.

A seguir apresentamos um exemplo de Avaliação de Reação.

## Exemplo de Avaliação de reação

 		<b>AVALIAÇÃO DE REAÇÃO EM TREINAMENTO</b>			
<b>EVENTO:</b>		<b>CARGA HORÁRIA:</b>			
<b>INSTRUTOR:</b>		<b>DATA:</b>			
<b>PARTICIPANTE:</b>					
Itens avaliados		1 Insuficiente	2 Regular	3 Bom	4 Ótimo
<b>Instrutor</b>	Domínio do assunto				
	Esclarecimento de dúvidas				
	Relacionamento com os participantes				
	Pontualidade				
	Conteúdo da disciplina				
<b>Aspectos gerais</b>	Aplicabilidade na vida profissional				
	Acréscimo de novos conhecimentos				
	Objetivo da disciplina foi atingido				
<b>Infra-estrutura</b>	Iluminação				
	Temperatura				
	Material didático				
	Recursos audiovisuais				
	Coffee break				
	Conforto das instalações				
<b>SUBTOTAL</b>					
<b>TOTAL</b>					
<b>NOTA</b>					
<b>OBSERVAÇÕES:</b>					

### • **Avaliação de aprendizagem**

Este tipo de avaliação já pode ser considerada como um questionário efetivo para identificar o resultado de um determinado curso/treinamento. O objetivo aqui é identificar se o participante de fato teve algum ganho de conhecimento, habilidade ou mesmo no desenvolvimento de alguma competência comportamental.

Um dos modelos mais eficazes de avaliação de aprendizagem é conhecido como Análise de GAP. Basicamente a avaliação funciona da seguinte forma:

- Criação de um questionário base onde deverá constar os principais itens que serão abordados no treinamento. Este questionário normalmente é desenvolvido pelo facilitador, em parceria com o coordenador do treinamento, e está alinhado com os conteúdos que serão dados em sala;
- Aplicação da avaliação junto aos participantes momentos antes de iniciar o treinamento. As pessoas precisam ser informadas sobre o objetivo deste teste e porque é aplicado antes e depois. A explicação antes mesmo da entrega ajuda a eliminar eventuais barreiras ou desconfianças sobre os motivos da sua aplicação;
- Realização do treinamento;
- Aplicação da mesma avaliação logo após a realização do treinamento;
- Avaliação dos GAPs encontrados. O resultado esperado é sempre

de ganho de aprendizagem por parte do participante. As notas do segundo teste tendem a ser melhores que os da primeira aplicação.

Os resultados obtidos com a avaliação de GAP, norteará ações para: identificação de novos cursos ou pontos de melhoria em relação aos temas abordados, avaliação das metodologias utilizadas no treinamento e sua relação com os níveis de assimilação da turma, identificação de participantes com dificuldades de aprendizagem e avaliação do próprio facilitador e didática utilizada.

Apresentamos a seguir um modelo de Avaliação de aprendizagem.

## **Exemplo de avaliação de aprendizagem**

Avaliação de GAP – 1ª. fase

(a 2ª. aplicação deverá ser feita após o treinamento)

Turma: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Unidade Empresa XPTO: \_\_\_\_\_

O teste a seguir será aplicado agora e ao final do nosso programa. O objetivo deste questionário é avaliar o grau de conhecimento atual dos participantes e o nível de desenvolvimento obtido após a realização do mesmo. Bom trabalho.

01. A paciente Sra. Joaquina já chegou na recepção muito aborrecida com problemas familiares e com muita dor de cabeça. Informou que iria fazer um exame de Mamografia, a atendente para agilizar, disse sem dar muita atenção a Sra. Joaquina e sem olhar diretamente para a paciente que ela se dirigisse ao elevador e fosse ao segundo pavimento onde seria atendida.

Qual o pilar de um bom atendimento a atendente da recepção falhou?

- a) Empatia
- b) Capacidade de Gerir Conflito
- c) Clareza
- d) Visão sistêmica

02. Complete o texto. “Uma boa \_\_\_\_\_ abre espaço para uma comunicação amigável.”

- a) Conversa
- b) Olhada
- c) Apresentação pessoal
- d) Risada

03. Sr. João acabou de chegar para fazer um Ecocardiograma e uma Punção por USG. Durante os exames, Sr. João relata à atendente todos os passos, riscos e mecanismo do referido exame e diz também o que pode ocasionar com sua saúde o resultado ruim do seu exame. “Bem informado, podendo saber até mais sobre a saúde e seus serviços que o atendente.” Qual o tipo de cliente é o Sr. João?

- a) O inteligente
- b) O todo poderoso
- c) O sabido
- d) O esperto

04. Qual seria a melhor forma de atender ao tipo de cliente citado na questão anterior?

a) Pedir para ficar em silêncio de forma a não atrapalhar o atendimento de forma geral. Este tipo de cliente precisa de alguém com pulso forte para atendê-lo

b) Dizer que concorda com tudo que o cliente está dizendo e se manter calado na maior parte do atendimento. Esse cliente terá sempre razão.

c) Estar atento ao que o cliente está dizendo e dar à ele alguma informação nova ou contribuir com novos conhecimentos que façam o cliente entender que você também possui conhecimentos específicos.

d) Informar ao cliente que ele está defasado em relação aos seus conhecimentos e não atualizá-lo, de forma a evitar que o mesmo queira fazer o mesmo com outros atendentes.

05. A respeito de motivação, podemos afirmar que:

a) Se trata de um estímulo exterior

b) As pessoas e suas motivações são diferentes

c) A motivação está relacionada com o aumento da pressão

d) As motivações são as mesmas para as pessoas

### • **Avaliação de eficácia**

A avaliação de eficácia ou de resultados, como próprio nome diz, tem como principal objetivo identificar se o treinamento gerou resultados efetivos para o negócio.

Uma das ferramentas mais utilizadas para apoiar este tipo de avaliação é a análise de ROI (Return On Investment – Retorno sobre o Investimento). Com ela o responsável por treinamentos deve avaliar se o retorno financeiro ou mesmo não financeiro, foram iguais ou maiores que o investimento realizado pela empresa.

No caso de treinamentos existe o ROI tangível, por exemplo: através do aumento de faturamento, diminuição do tempo de atendimento, redução dos custos ou melhoria da

efetividade de vendas; e o ROI intangível: melhoria da satisfação do cliente, dos níveis de motivação, do alinhamento do time ou mesmo do valor da marca para o consumidor.

Para que a maioria das áreas de treinamento continuem a obter orçamento condizente com a necessidade estratégica da empresa, é necessário a apresentação de resultados efetivos destes investimentos em pessoas. Determinar, antes mesmo da escolha da melhor metodologia ou facilitador para o treinamento, os indicadores e as metas de resultado objetivadas com os programas propostos, deverá servir de norteador para todas as ações e escolhas que virão a seguir.

A avaliação de eficácia consiste, portanto, na identificação de bons indicadores de desempenho (normalmente de um a no máximo

três por treinamento), que deverão ser medidos e acompanhados antes e após o evento.

Uma das principais dúvidas dos profissionais responsáveis pelos treinamentos também costuma ser sobre qual o prazo ideal para aplicação das avaliações de eficácia. Na prática não existe um prazo ideal pois cada treinamento irá impactar de forma diferente nos resultados e com prazos bem distintos. Um treinamento que visa a mudança comportamental de um time pode demorar facilmente mais de 6 meses para surtir efeito, enquanto um curso sobre técnicas de vendas pode gerar resultados já no mês seguinte de sua realização.

O importante é saber identificar o prazo adequado de avaliação de acordo com o indicador. Normalmente o próprio gestor da área possui uma noção do tempo necessário para se chegar a estes resultados.

## Capítulo 7

---

# Perspectivas para educação corporativa



*A educação é o nosso passaporte para o futuro, pois, o amanhã pertence as pessoas que se prepararam hoje”.*

*Malcom X*

Vamos tirar como base para este capítulo uma pesquisa divulgada em dezembro de 2017 pelo SEBRAE e realizada pelo Grupo Cia de Talentos. Nela o estudo aponta para 6 tendências para o futuro da educação no trabalho, são elas:

- **Indivíduo:** é o profissional que esquecerá o diploma ou a certificação da pós-graduação e percorrerá o caminho que deseja trilhar, encontrando novas formas de aprendizagem.

- **Futuro:** os desafios diante das novas tecnologias já fazem parte do cotidiano. Com os avanços cada vez mais velozes, os profissionais precisarão desenvolver novas habilidades para encontrar respostas não tão acessíveis e claras.

- **Aprendizagem contínua:** será impossível tirar férias dos estudos. Sites, novos aplicativos, e-books e artigos deverão fazer parte do dia a dia de todos. O momento é de assumir que precisamos saber sempre mais.

- **Em qualquer lugar:** as fronteiras da educação foram rompidas. Não é mais necessário esperar pelo fechamento de turma ou pela construção de um espaço de sala de aula para aprender. O conhecimento está disponível de qualquer lugar.

- **Coletividade:** você tem uma expertise em determinado assunto. Seu colega, em outro. Por que não compartilhar essas informações criando uma rede de conhecimento?

- **Alquimia:** Conteúdo e mais conteúdo é o que mais encontramos na internet. Mas é necessário selecionar o que realmente importa para nós. Da mesma forma que a aprendi-

zagem individual, trace a sua linha de estudo. Mas claro, não se limite! Textos aparentemente não relacionados com o seu foco de interesse, podem acrescentar muito ao conhecimento.



**Indivíduo** - Observe que o direcionamento inicial da educação corporativa está para o indivíduo. Esta premissa está alinhada com diversas ações no mundo, dentre elas a divulgada recentemente pelo MEC sobre o ensino médio, em que diz: “A BNCC (Base Nacional Comum Curricular), que é obrigatória a todas as escolas, deverá ocupar o máximo de 60%



da carga horária total do ensino médio, sendo o tempo restante preenchido por disciplinas de interesse do aluno, que poderá eleger prioridades de acordo com a área de formação desejada em uma das cinco áreas de interesse: linguagens, matemática, ciências da natureza, ciências humanas e formação técnica e profissional.”

Na prática, o que se percebe, é que a educação de forma geral aponta para o desenvolvimento específico, aquele voltado para o fortalecimento das competências natas e de interesse genuíno da pessoa. Ainda que os demais temas gerais sejam fundamentais para promover o conhecimento sistêmico, estudar e aprender temas que sejam de fato relevantes para o indivíduo tende a fortalecer o engajamento do mesmo no que diz respeito a sua própria formação.

**Futuro** – Com a ampliação do trabalho remoto, o surgimento e crescimento das organizações exponenciais, o desenvolvimento da tecnologia e o aprimoramento dos meios de comunicação com o acesso mais rápido à informação e o aumento de sua velocidade, amplia-se o uso efetivo das ferramentas de educação corporativa baseadas no ensino a distância (EAD) e na massividade da distribuição de conteúdo. O uso da tecnologia, além de promover ganho de escala e reduzir custos de treinamento, tendem a facilitar o processo de educação personalizada.

A questão principal passa a ser identificar quais tecnologias, das milhares disponíveis para as organizações, podem contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento de competências e formação do indivíduo.

**Aprendizagem contínua** – O desafio da área de treinamento e do RH passa a ser o de promover o engajamento dos profissionais

na busca contínua por conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Como mobilizar os trabalhadores para a busca independente do próprio desenvolvimento? Como promover conteúdos relevantes para todos dentro da organização? Como incentivar o compartilhamento de competências? Como tornar a aprendizagem organizacional uma cultura? Estas são apenas algumas das perguntas que precisarão ser respondidas pelos profissionais da área.

De forma geral a questão principal não estará em fornecer grandes quantidades de conteúdo ou informação para os colaboradores, isto já está disponível e acessível a grande maioria, a meta a ser alcançada é fazer com que os colaboradores estejam verdadeiramente interessados no aprendizado contínuo.

**Em qualquer lugar** – Assim como as escolas e faculdades avançaram no uso de metodologias que permitem o acesso remoto e personalizado ao conteúdo, diversas outras práticas e ferramentas se espalharam na internet, redes sociais e Startups, possibilitando uma educação profissional contínua e realizada em qualquer lugar ou tempo.

A dinâmica dos negócios não é mais compatível com a rigidez de metodologias/ferramentas clássicas. Como a busca pelo engajamento na aprendizagem contínua e personalizada são a base para a nova educação corporativa, oferecer acesso ao conteúdo utilizando práticas que despertem o interesse e a curiosidade, fazem da Gamificação uma das principais ferramentas de apoio às organizações nesta nova era do conhecimento.

**Coletividade** – Com o avanço do conhecimento especializado/individualizado advindo de regras como as criadas pelo MEC para o ensino médio e pela necessidade das empresas em



expandir o engajamento na aprendizagem contínua, promovendo assim o acesso a conteúdo e temas de interesse do trabalhador, tendemos cada vez mais ao fortalecimento do conhecimento específico com base sistêmica, ou seja, profissionais que possuem uma base de conhecimento geral mas são reconhecidos profissionalmente por uma competência determinada, aquela que o diferencia.

Sendo assim, a questão passa a ser a de promover o compartilhamento de conhecimentos. Formar times que tenham profissionais completos em suas posições e ao mesmo tempo interessados em trabalhar para a equipe, compartilhando conhecimento e promovendo a aprendizagem organizacional.

Uma rede de conhecimento organizacional fortalecida, um time de profissionais especialistas em suas funções e uma equipe engajada em um propósito claro e poderoso,

tenderão ser a base de sucesso da maioria das organizações na atualidade.

**Alquimia** – Ajudar os colaboradores na construção de seu plano de vida e carreira deverá contribuir muito na formatação de programas de educação personalizados e mais efetivos para as empresas. Descobrir os temas que são relevantes para as pessoas, alinhar com os interesses da organização, definir metas claras de desenvolvimento e trilhas de carreira e competências, poderão ser o pano de fundo dos programas de treinamento e consequentemente dos orçamentos destinados a formação de pessoal.

A Alquimia consistia em transmutar metais inferiores em ouro ou mesmo descobrir o elixir da longa vida. No ambiente empresarial, os alquimistas (em geral líderes e profissionais da área de desenvolvimento de pessoas) terão como principal missão, portanto, revelar os verdadeiros potenciais de cada trabalhador e fomentar ao máximo o seu aprimoramento e fortalecimento de suas competências técnicas e comportamentais.

# EBOOK: METODOLOGIAS ATIVAS PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

---

*Prof. Me. Paulo Emílio de O. e Cruz*

---

Obrigado por ler este ebook.

Se gostou, siga fazendo um pouco daquilo que prego aqui: COMPARTILHE!

Salvador, 6 de abril de 2018

Paulo Emílio de Oliveira e Cruz

Prof. Me. Master Player Sênior



  
**PROSPECTA**<sup>®</sup>  
Resultado pelas pessoas



[prospectabr.com.br](http://prospectabr.com.br)

