



Diciembre 2019 - ISSN: 1988-7833

TREINAR E DESENVOLVER COM METODOLOGIAS ATIVAS

Patrícia Vieira Santos¹

Mestranda de Ciências Humanas Interdisciplinar
patriciavsts@gmail.com

Giovanna Soares Lopes Lima²

Graduanda em Gestão de Recursos Humanos
giovannalopeslima@outlook.com

Paulo Eduardo Ribeiro³

Mestre em Psicologia da Saúde
p.eduardo.ribeiro@uol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patrícia Vieira Santos, Giovanna Soares Lopes Lima y Paulo Eduardo Ribeiro (2019): "Treinar e desenvolver com metodologias ativas", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/12/treinar-metodologias-ativas.html>

Resumo: Treinamento e desenvolvimento de pessoas, tanto no âmbito nacional quanto internacional não é novidade, e os resultados esperados também não mudaram muito ao longo dos anos. Ainda hoje as organizações buscam aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar suas habilidades, mas principalmente desenvolver ou modificar comportamentos e aumentar a capacidade de lidar com situações abstratas. Talvez o que tenha começado a mudar é a forma de se fazer isso. Cada vez mais se espera que as pessoas gerenciem seu conhecimento e nesse sentido as metodologias ativas tendem a ser uma ferramenta interessante no que se refere ao processo de desenvolver pessoas. Metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, e cada vez mais é possível observar isso também nas organizações que investem em equipes de Alta *Performance*. O estudo foi feito a partir de levantamento bibliográfico e da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta. Por se tratar de uma pesquisa envolvendo apenas levantamento bibliográfico, não houve a participação de pessoas nesse estudo.

Palavras-chave: Treinamento; desenvolvimento; metodologias ativas, competências

¹ Administradora. Mestranda de Ciências Humanas Interdisciplinar na UNISA/SP. Graduanda de Pedagogia na UNIVESP/SP. Integrante da Coordenadoria Sudeste – Prefeitura de SP. Professora Universitária na Piaget em Suzano/SP. Tutora EAD. Palestrante. Coautora do Livro Educação: inovações e ressignificações: capítulo - Reaprender para ensinar: metodologias ativas uma nova visão de ensino-aprendizagem.

² Graduanda em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia - FATEC Ipiranga "Pr. Enéas Tognini", Estagiária de Ensino Superior em Gestão de RH no SENAI - SP e Coautora do Livro Gestão de Recursos Humanos com foco na AAP Atividade Autônoma de Projeto - Volume III, Capítulo: Estruturação de Plano de Carreira: Corelli Express Logística e Transportes.

³ Mestre em Psicologia da Saúde. Pós Graduado em Gestão de RH e Psicologia Organizacional e em Docência no Ensino Superior. Bacharel em Administração de Empresas. Coordenador dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão de RH e Logística da Faculdade Piaget/Suzano.

Abstract: Training and development of people, both nationally and internationally is not new, and the expected results have not changed much over the years either. Even today organizations seek to increase people's knowledge, improve their skills, but mainly to develop or modify behaviors and increase their ability to deal with abstract situations. Perhaps what has begun to change is how to do it. People are increasingly expected to manage their knowledge, and in this sense active methodologies tend to be an interesting tool in the process of developing people. Active methodologies are teaching strategies centered on the effective participation of students in building the learning process, and it is increasingly possible to see this also in organizations that invest in High Performance teams. The study was made from bibliographic survey and the use of books, articles, monographs, theses and dissertations acquired from safe sources of consultation. Because it was a research involving only bibliographic survey, there was no participation of people in this study.

Key words: Training; development; active methodologies, skills

INTRODUÇÃO

Treinar e desenvolver pessoas não é novidade, seja no âmbito nacional ou internacional, mas parece ser possível afirmar que cada vez mais os gestores responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas têm dado maior atenção ao fato da formação de competências, principalmente após o advento da globalização em meados da década de 1990 do século passado, e principalmente com a chegada do século XXI.

Ribeiro (2013) lembra que uma maneira simples e bastante utilizada para entender o que significa a palavra competências no sentido acima descrito, é entender o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, em outras palavras é o velho e bom CHA⁴ da administração.

Uma definição um pouco mais técnica e elaborada foi proposta por Zarifian (2008) sugerindo que competência profissional é uma combinação de saber fazer, ou seja, os conhecimentos, além das experiências e comportamentos.

Em outras palavras o autor tenta deixar claro que competência no contexto abordado tem a ver com a competência do próprio indivíduo e não com a qualificação para um emprego.

Mas o que isso tem a ver com Treinamento, Desenvolvimento e principalmente com Metodologias Ativas?

A resposta para esse questionamento é: tudo.

Competência está diretamente ligada com a capacidade que cada indivíduo tem de “tomar iniciativa” e também de “assumir responsabilidades” diante de situações profissionais (ZARIFIAN, 2008).

Mas não há como abordar esse assunto sem lembrar os estudos de Prahalad e Hamel, que juntos deram no final da década de 1980 do século XX uma contribuição bastante significativa quando definiram o conceito de “competências essenciais”, ou simplesmente *core competence* como é comumente chamada pelos estudiosos sobre o assunto (FLEURY; FELURY, 2004).

Core Competence é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Para Prahalad e Hamel (1990) competência nada mais é do que a capacidade que algumas pessoas têm de conseguir misturar, combinar e integrar seus recursos, sejam eles humanos, financeiros, etc., em produtos e/ou serviços.

As pessoas continuam sendo o principal ativo de uma organização, sendo assim o processo de Gestão de Pessoas é fundamental no processo de treinamento e desenvolvimento, e porque não dizer, no processo de aquisição de novas competências.

⁴ O CHA é um acrônimo que formado a partir de três critérios: Conhecimento, Habilidade e Atitude, o conceito é utilizado pela gestão de pessoas.

Mas as formas tradicionais de aquisição e desenvolvimento de competências cada vez mais dão espaço para novos métodos e é nesse sentido que a utilização de metodologias ativas começa a ganhar espaço, não apenas em sala de aula, como também nas organizações que cada vez mais buscam pessoas autônomas e empreendedoras.

Ribeiro (2017) lembra que autonomia é uma competência essencial na moderna gestão de pessoas, principalmente quando há o incentivo para que as pessoas contribuam de maneira efetiva com os objetivos organizacionais, muito mais do que apenas com sua força de trabalho.

Organizações no mundo todo cada vez mais começam a perceber que para prosperar elas precisarão investir fortemente na gestão de seu pessoal, e isso será fundamental para que elas consigam otimizar o retorno sobre os investimentos realizados (CHIAVENATO, 2014).

Para entender melhor o que foi dito até o momento, se faz necessário entender o que é, para que serve e como funciona a moderna gestão de pessoas.

São seis os processos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (2014), sendo que todos, ainda segundo o autor, são intimamente relacionados entre si, e todos se influenciam a ponto de cada um dos seis processos poder em algum momento favorecer ou prejudicar os demais quando utilizados de maneira equivocada.

Os seis processos de gestão de pessoas segundo o autor são:

- **Processos de Agregar Pessoas:** São os processo que têm por objetivo incluir novas pessoas na organização e incluem os processos de Recrutamento e Seleção de pessoas;
- **Processos de Aplicar Pessoas:** São os processos que têm como objetivo desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na organização, por exemplo, o desenho de cargos;
- **Processos de Recompensar Pessoas:** São aqueles utilizados com o intuito de incentivar e satisfazer as necessidades individuais das pessoas, entre eles programa de remuneração e benefícios;
- **Processos de Desenvolver Pessoas:** São aqueles utilizados para capacitar o capital humano, esse tópico será melhor explorado em breve;
- **Processos de Manter Pessoas:** São aqueles utilizados com o objetivo de fazer com que as pessoas queiram permanecer, principalmente à partir da criação de condições (ambientais e psicológicas) satisfatórias; e
- **Processos de Monitorar Pessoas:** Que servem para acompanhar e controlar as atividades das pessoas.

Os seis processos podem ser melhor entendidos na representação abaixo:



Fonte: Os autores. Adaptado de Chiavenato (2014)

Para efeito desse estudo, no entanto, serão abordados apenas dois dos seis processos da moderna gestão de pessoas, o processo de agregar pessoas, e o processo de desenvolver pessoas, pois ambos estão diretamente relacionados com o tema central desse estudo.

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

O processo de agregar pessoas tem como objetivo criar rotas de entradas para as pessoas nas organizações, em outras palavras visa abastecer as empresas de pessoas capazes de alinhar suas características pessoais às características organizacionais e dessa forma contribuir com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014).

Mas antes de abordar T&D (Treinamento e Desenvolvimento), é necessário retomar conceitos fundamentais no papel primordial do R&S (Recrutamento e Seleção), ferramentas essenciais no processo de agregar pessoas.

O processo de R&S tem como objetivo divulgar as posições vagas aos candidatos e estes, jogando-se aptos para ocupá-las, se candidatam.

São diversos canais de divulgação de vagas, sendo os quadros de aviso e a *intranet* os mais comuns quando ocorre o recrutamento interno, ou seja, as vagas são ofertadas para os funcionários dentro da empresa e estes trabalhadores terão seus postos de trabalho alterados, se selecionados.

No que tange o recrutamento externo as vias de divulgação são, as agências de empregos físicas ou *on-line*, sites da própria organização, revistas, jornais, cartazes e no século XXI tornou-se muito comum, a divulgação pelas redes sociais.

Para Chiavenato (2010) "o recrutamento é o processo de localização, identificação e atração de candidatos para organização."

Já a seleção Chiavenato (2010, p. 42) conceitua como:

Um processo de avaliação de candidatos para assegurar a escolha do mais apto ao trabalho. Assim, a seleção de pessoas é, ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha e termina com uma decisão.

Para que possa ser científica e alcançar certa precisão, ela precisa estar baseada nas características pessoas que a oportunidade oferecida exige do seu futuro ocupante.

Segundo William B. Werther Jr.; Keith Davis (1983) "Recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego"

Porém a Seleção é definida por William B. Werther Jr.; Keith Davis (1983, p.181) como:

Uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. O processo começa quando os recrutados solicitam emprego e termina com a decisão de contratar.

Nota-se que o recrutamento e seleção têm papel que representa um ponto estratégico dentro da gestão de pessoas, tendo em vista, que um processo concluído de forma equivocada pode ocasionar prejuízos financeiros, uma vez que existe investimento tanto de tempo como de valores para as ações de recrutar, selecionar, treinar e oferecer o produto o serviço final ao consumidor que em alguns casos pode chegar a não virar um cliente, pois a organização não ofereceu credibilidade a ponto de fidelizá-lo.

Existem múltiplos fatores que podem influenciar a criação e a manutenção de uma equipe de Alta *Performance*.

Cabe ressaltar que no momento atual com quase treze milhões de desempregados no Brasil, segundo coluna de economia do site Uol, o selecionador deve considerar a importância do descritivo de cargos e salários da empresa, pois a separação que requer uma filtragem detalhada dos currículos pode esbarrar em candidatos com o potencial tanto elevado como muito abaixo do esperado, porque os profissionais em busca de recolocação profissional, em alguns momentos tendem a buscar posições no mercado de trabalho que não condizem com a sua formação e experiência.

De acordo com Pontes (2000, p.41):

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado das descrições e especificações de cargo fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Para Chiavenato (2010, p. 80) a Administração de Salário (AS) como chama, trata-se de:

Uma área de ARH que se fundamenta em um sistema lógico de comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos salários. Sua função é definir estruturas salariais capazes de garantir o equilíbrio interno dos salários – em relação aos cargos da empresa – e o equilíbrio externo dos salários – em relação aos salários pagos no mercado de trabalho aos mesmos cargos existentes na empresa.

O autor lembra ainda, que em uma abordagem moderna do processo de agregar pessoas, o enfoque estratégico deve prevalecer, isso significa dizer que é importante ter em mente que as necessidades organizacionais a longo prazo devem ser atendidas, e uma maneira de fazer isso é sempre buscar a pessoa certa, para o lugar certo e de preferência para a empresa certa.

Dessa forma diminui-se o risco de iniciar o processo de gestão de maneira equivocada, pois como foi abordado anteriormente, os processos de gestão de pessoas interagem entre si, e uma contratação equivocada pode trazer problemas significativos que talvez nem mesmo o processo de desenvolver pessoas possa resolver.

Desse modo é possível então passar para o próximo tópico a ser explorado nesse estudo, o processo de desenvolvimento de pessoas.

PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

O processo de desenvolver pessoas pode ser entendido como:

Processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação (CHIAVENATO, 2014).

Mas é preciso fazer uma consideração importante antes de prosseguir, que diz respeito às diferenças entre treinar e desenvolver pessoas, afinal não é incomum encontrar pessoas que fazem confusão de conceitos ou ainda que entendem que os dois construtos são a mesma coisa.

Para Chiavenato (2010, p. 60) o treinamento é:

Um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo educacional e de curto prazo, porque visa a formação e à preparação das pessoas. Está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização.

Já Marras (2011, p. 158) define o treinamento como:

Um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Marras (2011) também esclarece que treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa, apesar de usarem técnicas em comum, tem finalidades diferentes e explica que treinamento tem como objetivo preparar o colaborador para tarefas específicas e já o desenvolvimento em si busca trazer a visão da empresa em geral e capacitá-lo para tarefas a médio e longo prazo.

Parece ser possível afirmar a partir de ambos que o treinamento e desenvolvimento, ajudam os colaboradores a criarem ou aperfeiçoarem competências para melhor desempenharem suas atividades em geral, auxiliando sanar os gaps das organizações atingindo assim o seu objetivo estratégico.

De acordo com Ribeiro (2014) treinar está relacionado ao curto prazo e geralmente refere-se ao próprio cargo ocupado. Espera-se com treinamentos entre outras coisas, por exemplo, mudanças de comportamento ou ainda aquisição de habilidades técnicas.

Já o desenvolvimento está relacionado a médio e longo prazo e geralmente refere-se ao plano de carreira (RIBEIRO, 2014).

Muitas organizações, no entanto não dão a devida atenção a sequência dos processos e ignoram as etapas naturais de um processo de gestão de pessoas, e em algum momento terão que tomar a difícil decisão entre treinar e desenvolver pessoas que ainda não estão prontas e até demiti-las caso cheguem a conclusão que não há o que fazer nem como melhorar suas competências.

Diversas ferramentas podem (e devem) ser utilizadas no desenvolvimento de pessoas caso se chegue a conclusão que é o melhor a fazer com pessoas que acabam de ingressar na organização, mas quando se pensa no efetivo como um todo, o desenvolvimento parece ser essencial e até mesmo questão de sobrevivência e as metodologias ativas parecem ser uma excelente opção.

Com base nisso, três questões são importantes para reflexão antes de prosseguir:

- Você já contabilizou o preço de não treinar a sua equipe e deixar de desenvolver os talentos?
- Você já idealizou ter um time de Alta *Performance* que consiga desenvolver as atividades e ultrapassar as metas estipuladas?
- E se você pudesse utilizar uma estratégia de ensino-aprendizagem que capacite e possibilite o aumento do envolvimento dos participantes no processo de aprender e sugerir novos caminhos para a organização?

Não se pretende apresentar nesse estudo uma receita pronta para solucionar as questões referentes ao desempenho humano nas empresas, porque cada instituição tem as suas peculiaridades e metas, contudo, parece possível afirmar que o ponto de partida é extinguir a visão retrograda que treinamento é um gasto desnecessário, que os funcionários são pagos para realizar determinada função com excelência o tempo todo, e cumprem exatamente a sua obrigação, e caso não a faça será demitido.

Com o passar dos anos e inovação na tecnologia o ser humano tem buscado se desenvolver cada vez mais, além de buscar se aperfeiçoar em suas atividades do dia a dia, sejam elas, pessoais ou corporativas, buscando várias formas de desenvolvimento para o mercado de trabalho contemporâneo, como por exemplo, o T&D nas organizações onde exercem suas funções.

Apesar de muitas organizações mostrarem o contrário, foi-se o tempo que os funcionários eram vistos como números, aliás, é essa conduta que se espera em pleno século XXI, com tanto acesso, ou seja, facilidade e rapidez às informações e ao conhecimento.

Sendo assim, a intenção neste estudo é refletir a partir do uso e agrupamento de possíveis estratégias pedagógicas que poderão ser utilizadas por educadores, líderes, gestores e todos aqueles envolvidos com gestão de pessoas no treinamento e desenvolvimento de pessoal.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Reflita sobre a seguinte situação: não há nada mais desagradável para um participante de um treinamento ou palestra que sentir que está destoando do ambiente, pensar e avaliar que o tema abordado não tem a mínima ligação com a sua perspectiva profissional e com as funções que executa no momento e ou pretende desempenhar.

É possível pensar em pelo menos duas situações que ocorrem e talvez o trabalhador ou ouvinte não consiga enxergar que o conteúdo tem sim pertinência com o seu trabalho ou ainda que possa ter ocorrido um equívoco estratégico, isto é, um erro de avaliação e direcionamento estratégico sobre o público-alvo do treinamento ou palestra.

A rotina da gestão de pessoas é dinâmica, em algumas empresas chega ser frenética e desgastante.

Todavia, não é difícil encontrar organizações que têm ótimos setores que cuidam do seu capital humano, dão um excelente suporte aos trabalhos nos mais diversos subsistemas da gestão de pessoas, entretanto, os funcionários do próprio RH muitas vezes não tem vida social e às vezes afetiva, resumindo moram dentro dos seus departamentos, trabalham muitas vezes de doze a dezesseis horas.

Muitos desses colaboradores acumulam doenças como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionado ao Trabalho), além de gastrites, dores lombares, entre outras.

É importante ressaltar que a segundo Belucci (2002, p. 13):

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a OMS (Organização Mundial da Saúde) definem como objetivos para saúde ocupacional os seguintes itens: Promoção e manutenção do mais alto grau de bem-estar, físico, mental e social de trabalhadores de todas as ocupações; Prevenção de deterioração de saúde dos trabalhadores causadas pelas condições de trabalho; Proteção aos trabalhadores em seus empregos contra os riscos de fatores ou agentes prejudiciais a sua saúde; Colocação e manutenção do trabalhador em emprego adequado as suas aptidões físicas e psicológicas.

O art. 66 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) assegura que o colaborador deve ter um período de descanso de onze horas consecutivas entre uma jornada e outra.

Já no art. 67, garante ao colaborador um descanso de pelo menos 24 horas semanais.

Com base nesses dois artigos e no acima exposto, se faz necessária uma pequena reflexão: Será que o RH não tem gestores que olham para os profissionais de forma mais humanizada?

Outra questão é o dilema que os profissionais da Gestão de Pessoas enfrentam, muitos são sabedores da legislação trabalhista e por inúmeros motivos que não cabem julgar se submetem a essas atividades.

Onde fica a qualidade de vida no trabalho (QVT)?

Segundo a psicóloga Edina Bom Sucesso, a Qualidade de Vida no Trabalho:

Não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão do ponto de vista divergente, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que faz.

No campo conceitual, o trabalho do Walton (1975) apud Limongi-França (2016) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes de Qualidade de Vida no Trabalho com oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo:

- Compensação justa e adequada,
- Condições de trabalho seguras e saudáveis,
- Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas,
- Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego,
- Integração social na organização,
- Constitucionalismo na organização,
- Trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e
- Relevância social do trabalho.

Embora não sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas a cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com a afirmação acima, parece possível concluir a importância da QVT para a vida pessoal e profissional dos colaboradores e o movimento de manter equipes de Alta *Performance*, pois o não aperfeiçoamento das pessoas e equipes tendem, a longo prazo, a gerar baixo índice de motivação e produtividade.

Para Costa (2013, p. 82):

Equipes semiautônomas, de elevado grau de comunicação, que reavaliam periodicamente suas metas, que possuem habilidades complementares, flexibilidade, confiança e comprometimento, só podem ser assim denominadas neste cenário contemporâneo, de equipes de Alta *Performance*, aliadas ao importante papel estratégico no sucesso empresarial das organizações.

As equipes de Alta *Performance* são formadas desenvolvidas através de uma série de fatores, devido a isto Schaefer Júnior (2017) diz que existem sete características que formam uma equipe de Alta *Performance*, sendo elas:

- Ambiente de aprendizagem;
- Liderança;
- Maturidade;
- Pertencimento;
- Estrutura organizacional;
- Expectativa por resultado; e
- Capacitar e desenvolver talentos.

Segundo o autor a gestão é fundamental para o sucesso das equipes, onde envolve dois pontos principais como estrutura organizacional e liderança.

Para Figueiredo (2006, p.02):

Para obter-se uma equipe de Alta *Performance* deve-se promover o trabalho em equipe, um clima organizacional favorável, sempre enfatizar o quanto será importante o papel de cada pessoa dentro da empresa, independente da sua função, motivar sempre os colaboradores, promover os objetivos a serem alcançados e reconhecer a importância de todos os envolvidos no processo. O capital intelectual é o que a empresa tem de maior valor, por isso cabe às organizações investirem em treinamentos, benefícios e programas motivacionais que promovam a satisfação destes colaboradores.

É possível entender que equipes de Alta *Performance* tendem a se desenvolver através de longo prazo, aonde o gestor conduz pessoas a se desenvolverem continuamente levando em consideração o objetivo estratégico da organização, tendo como relevância a gestão do conhecimento e suas formas de transferência, a singularidade de cada indivíduo e reconhecimento dos esforços e resultados obtidos pela equipe.

Isso poderá se aperfeiçoar à medida que a equipe se submete a situações onde necessita colocar o trabalho em prática e também quando os colaboradores em si passam por treinamentos frequentes para desempenharem melhor suas tarefas e sendo desenvolvidos a longo prazo para um objetivo maior, pode-se ver então a importância do T&D de uma equipe como um todo.

Cada vez mais as pessoas, seja nas organizações ou em sala de aula, precisam estar conectadas com as atualizações do mercado de trabalho, essa ação requer necessariamente buscar aperfeiçoar continuamente suas competências.

Nesse ponto é possível fazer uma analogia com o futebol, o jogador precisa treinar o conhecimento técnico, o atleta precisa jogar com destreza, a habilidade, o competidor precisa quer alcançar o objetivo, a atitude, entretanto, não é difícil conversar com discentes e diversas pessoas que não conhecem o *LinkedIn*⁵, que é uma rede de relacionamento profissional em voga no momento.

Outro dia em conversa com um motorista de aplicativo foi possível verificar a importância da atualização e conectividade, ele disse que após trinta anos de serviços exemplarmente prestados a uma grande montadora foi demitido, assim, estava terminando o seu primeiro curso técnico e partindo para a universidade, se escreveu em sites de empregos e nas mais diversas redes voltadas a vagas de emprego.

Deste modo, o serviço de motorista era provisório e o investimento em conhecimento e atualização é constante.

Em resumo as organizações buscam a treinar pessoas por três motivos, contratação, atualização que inclui a modernização de sistemas e processos e baixo desempenho.

Já o desenvolvimento está ancorado na retenção de talentos e potencialização de futuros líderes e ou gestores.

⁵ *LinkedIn* é uma rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003.

A partir das colocações acima parece ficar claro que o recrutamento e seleção, a descrição de cargos e salários e o treinamento e desenvolvimento em compasso possibilitam a formação e a continuidade de equipes de Alta *Performance*.

METODOLOGIAS ATIVAS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A ALTA PERFORMANCE

Metodologias ativas é um termo muito utilizado no século XXI, não que as ações que são empregadas a partir do entendimento dela sejam novas, mas sim o contexto que a sua utilização está inserido.

As organizações, assim como as IES (Instituições de Ensino Superior) passam por um momento de mudança e adaptação na utilização e novos métodos na relação ensino/aprendizagem.

Hoje existem universidades corporativas e as IES cada vez mais investem no EaD (ensino à distância), sendo assim, parece ser possível afirmar que as metodologias ativas em algum momento deixarão de ser um assunto novo e as pessoas começarão a utilizar as ferramentas de maneira natural.

Talvez um problema a ser administrado, principalmente pelas organizações, é como convencer as pessoas mais velhas dos benefícios dessa nova metodologia, afinal ainda é possível encontrar pessoas que nasceram na década de 1960, 1970 e até mesmo 1980 nas organizações, pessoas mais conservadoras e mais resistentes, pelo menos a priori, as mudanças.

Em termos acadêmicos, analisando o perfil discente que chega às IES nota-se que as gerações Y e Z, são extremamente conectadas ao mundo digital, e ainda a última mais que a primeira.

Para um melhor entendimento das diferenças entre indivíduos da geração Y e da geração Z observe o quadro abaixo.

Quadro 1. As principais diferenças entre as gerações Y e Z

GERAÇÃO	Y	Z
NASCIMENTO	(1981-2000)	(a partir de 2001)
TRAÇOS MARCANTES	Globalização Internet	Redes Sociais Conectados
COMPORTEAMENTO	Questionadores Globais	Realistas Ativistas Ponderados
CONSUMO	Experiências	Verdade
REPRESENTANTES	Neymar (Jogador de Futebol) Nasceu em 1992	Maísa Silva (Influenciadora e Youtuber brasileira) Nasceu em 2002

Fonte: Os autores. Adaptado de Corrêa Júnior; Lima; Conceição; Souza; Konrad (2016)

Parece possível afirmar então que as pessoas pertencentes às gerações Y e Z são indivíduos *high tech*, ou seja, amplamente antenados e tecnológicos.

Metodologia ativa é método, ou seja, um caminho de aprendizagem compostos por fases e com objetivo, utilizado didaticamente, como estratégia pedagógica nas instituições de ensino, e tem por objetivo centrar os discentes no processo, visando a uma aprendizagem ativa e significativa, a partir da participação construtiva do discente.

Deste modo, entende-se que a base do processo é configurada mediante o envolvimento dos educandos desde o começo da ação, que poderá ser mediada ou não pelas tecnologias.

O método propõe a elaboração de situações de ensino que provam uma aproximação crítica do aluno com a realidade; a reflexão sobre problemas que geram curiosidade e desafio; a disponibilização de recursos para pesquisar problemas e soluções; a identificação e a organização das soluções hipotéticas mais adequadas à situação, bem como sua aplicação. (RAMOS; MUNHOZ, 2018, p.13 e 14).

De acordo com Moran (2018, p.4), “metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida”.

O autor reitera que o indivíduo aprende de forma mais ativa, se o ambiente encontrado é significativo a ele, citando Freire, Ausubel, Rogers e outros educadores e estudiosos.

Com isso, os processos que tendem a estimular o aprender a aprender dos alunos, remetem ao aprendizado ativo.

Reitera Mattar (2017, p.21) que “a metodologia ativa pode ser concebida como uma educação que pressuponha a atividade (ao contrário da passividade) por parte dos alunos”.

Deste modo, é possível entender que as metodologias ativas, que favorecem a aprendizagem ativa, são as estratégias de ensino que mudam o lugar do educando no processo de ensino-aprendizagem, colocando-o no centro dessas atividades, ou seja, eles passam a ser os atores principais na busca e na construção do conhecimento.

Acerca das afirmações dos autores acima e visando os benefícios do processo nota-se que:

O objetivo é impulsionar a abertura para a autonomia do aluno em relação ao seu aprendizado que passa ser o aprendente e é estimulado a apresentar seu conhecimento prévio, refletir sobre o tema proposto e buscar bibliografias complementares para construir novas ressignificações (SANTOS, 2018, p.187).

Mattar (2017), Ramos; Munhoz (2018) Moran (2018) e Santos (2018) apresentam em suas considerações sobre a aprendizagem ativa a necessidade de mudança no processo de ensino-aprendizagem, pois o aluno passa a ser o protagonista da busca pelo saber, abandonando o papel exclusivo de ouvinte passivo, contudo, cabe ressaltar que o professor continua com a função fundamental no processo de ensino, isto é, estratégico, porque ele orientará os educandos sobre as etapas a serem seguidas de acordo com cada tipo de atividade desenvolvida.

No contexto organizacional essa função é do gestor de pessoas.

Com isso, as ações que envolvem as metodologias ativas, assim como qualquer outro recurso utilizado em aula, devem ter as etapas pedagógicas organizadas e um objetivo a ser atingido.

De acordo com Anastásio (2015), em uma visão da formação universitária médica, o debate em torno das metodologias ativas evoca o questionamento sobre as formas tradicionais de ensino e aprendizagem, cuja base é formada pela transmissão, assimilação e reduzida à memorização no ensino superior.

Deste modo, quando se trata de Metodologias Ativas, caracteriza-se outro tipo de relação entre professores, considerados profissionais do ensinar e fazer aprender, e os seus parceiros, tidos como estudantes universitários, a respeito da ciência existente e à disposição da formação de profissionais do terceiro grau.

A partir do entendimento do conceito das metodologias ativas no que tange ao engajamento, a busca pelo saber e a aprendizagem colaborativa e ainda refletindo sobre a importância do diferencial competitivo de uma organização mediante a manutenção da satisfação dos clientes e a expansão no número de compradores, entende-se que essa estratégia pedagógica pode ser agregada ao treinamento e desenvolvimento de pessoal na

busca da potencialização do time e na formação de uma equipe que extravase os resultados, ou seja, uma equipe de Alta *Performance*.

BUSCANDO A EXCELÊNCIA: METODOLOGIAS ATIVAS PARA TREINAR E DESENVOLVER

Em sala de aula, dentre a gama de metodologias ativas disponíveis, uma que tem trazido resultados bastante satisfatórios é a utilização do emprego do método do caso, que é uma metodologia de ensino desenvolvida a partir 1870 na escola de direito da Universidade de *Harvard* por Christopher Columbus Langdell, logo depois foi incorporado pela escola de administração da mesma IES, sendo institucionalizado como metodologia básica de ensino e difundido amplamente para ensino e estudo das práticas gerenciais.

Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p. 53) lembram que “o estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

Assim nesta proposta os discentes discutem e lançam soluções para os casos propostos pelos educadores.

Apesar da metodologia de ensino parecer simples, ela exige o trabalho colaborativo dos alunos, pesquisa em livros, sites e revistas especializadas para em conjunto com os colegas chegarem a uma resolução para o caso.

Nesta metodologia ativa os alunos incorporam os personagens reais da história e passam a ter a visão do ponto estratégico da pirâmide corporativa (MATTAR, 2017).

Por ter características desafiadoras, o método do caso é uma ferramenta utilizada com frequência nos cursos de ciências contábeis, tecnológicos na área de gestão e demais cursos em que os gestores enfrentam o dilema dos processos decisórios.

Para (LEAL; MEDEIROS; FERREIRA 2018):

Nos cursos de graduação, como direito, administração de empresas, marketing e mesmo aqueles pertencentes à área da saúde, a aplicação do método do caso, também é chamado de case, tem se propagado como uma ferramenta de estudo adequada.

No método do caso como os alunos sabem que apresentarão o produto final dos seus estudos ao concluírem a atividade, eles se sentem motivados a desenvolver a ativamente as etapas propostas.

Outro aspecto positivo é que casos reais ou fictícios que envolvam ou que se relacionem com o cotidiano profissional dos discentes os deixam mais instigados em solucionar a questão.

Deste modo, ao se fazer uma analogia com o treinamento e desenvolvimento, é possível colocar em prática essa metodologia após uma análise prévia da implementação desse recurso pedagógico com os colaboradores.

As metodologias ativas são aliadas ao desenvolvimento de competências:

As metodologias ativas podem ser adotadas para desenvolver as competências relevantes no século XXI sob a perspectiva da pedagogia, da andragogia e da heutagogia. A pedagogia geralmente está vinculada à educação tradicional de crianças e adolescentes educacionais, em contextos nos quais o professor assume maior responsabilidade em orientar as experiências de aprendizagem vividas por estudantes. A andragogia, por sua vez disseminada pelo trabalho de Malcolm Knowles na década de 1970, é direcionada à educação de adultos, particularmente os inseridos no contexto educacional de trabalho, levando em consideração aspectos como experiências, motivações e necessidades de aprender. Por fim a heutagogia, termo cunhado por Hase e Keyon, surge como resposta às demandas da era digital, em que as informações disponíveis são abundantes e os indivíduos têm autonomia para decidir e avaliar o que, como e quando aprender (FILANTRO; CAVALCANTI, 2018, p.19).

Após análise das afirmações das autoras, entende-se que as metodologias ativas, são estratégias que valorizam o conhecimento prévio do aluno, são aderentes ao uso da tecnologia

e potencializam o processo de aprendizagem dos alunos, cujo foco neste artigo são os colaboradores na busca da formação de times de Alta *Performance*.

A partir do momento que é solicitado ao ouvinte que ele solucione um determinado problema, automaticamente ele é envolvido na busca de um resultado que atenda ao objetivo final, esta é a premissa do método do caso e em geral as metodologias ativas tendem a apresentar uma problemática para que as pessoas, individualmente ou em grupo, apresentem propostas de melhoria nos resultados ou solução para problemas.

CONCLUSÃO

Como foi abordado no início, treinar e desenvolver pessoas não é algo novo, mas cada vez mais os gestores que têm essa tarefa, não só têm dado maior atenção ao fato de que treinar e desenvolver pessoas é fundamental para a sobrevivência, como também têm buscado formas diferentes das tradicionais para realizar essa tarefa.

Os objetivos, porém continuam sendo os mesmos, em outras palavras ainda se espera que as pessoas possam aumentar seus conhecimentos, melhorar suas habilidades, mas cada vez mais se espera que elas consigam desenvolver e/ou modificar seus comportamentos e principalmente aumentar seus níveis de abstração.

Muitas organizações ainda se utilizam de métodos tradicionais de gestão de pessoas, seja no momento de contratar alguém durante o processo de agregar pessoas ou mesmo na forma de remuneração no processo de recompensar pessoas, mas cada vez mais se tem optado por metodologias diferentes para aquisição e desenvolvimento de competências ou ainda na retenção ou atração de pessoas.

Outro ponto que deve sempre ser lembrado quando se fala de treinar e desenvolver com metodologias ativas, é o fato de que nenhum aprendizado acontece se não houver por parte das pessoas envolvidas a pré-disposição na aquisição de novos conhecimentos, daí a dúvida se vale a pena investir em treinamento quando se faz o processo de R&S de maneira equivocada, ou ainda se vale a pena investir em pessoas que ainda não estão preparadas para assumir cargos mais elevados quando não se tem tempo hábil pra treiná-las.

Por outro lado, a utilização de metodologias ativas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento faz com que as pessoas saiam de suas zonas de conforto e tenham que se expor, contribuindo de maneira ativa e não apenas com a força de seu trabalho manual, e cada vez mais se espera que as pessoas contribuam também com seu capital cognitivo.

Essa inversão no processo acaba sendo importante para organizações que buscam por pessoas com criatividade e iniciativa para alcançar os objetivos organizacionais.

É como salienta Kao (1996, p. 13-14) “para os gerentes, o cuidado e a promoção da criatividade não são mais apenas uma opção, são parte do currículo”.

Se por um lado existe essa nova demanda em busca de pessoas que entendam a necessidade de contribuir com seu conhecimento, por outro existe a necessidade de que os gestores abram espaço para esse novo conhecimento e nesse sentido a utilização de metodologias ativas tende a ser uma excelente opção no momento de treinar e desenvolver pessoas.

Outro ponto importante refere-se ao desenvolvimento de equipes de Alta *Performance*, pois é cada vez mais comum organizações adotarem a utilização de equipes, muitas vezes multifuncionais, na condução de projetos, e nem sempre as pessoas chegam no mesmo patamar de desenvolvimento.

Ainda há algumas divergências quanto aos estágios de formação de uma equipe, mas o que parece ser um fato é que independente de ser apenas uma equipe, ou uma equipe de Alta *Performance*, as pessoas envolvidas necessariamente deverão passar por alguns estágios.

Os estágios mais comuns encontrados na literatura são:

Fase 1 - Formação da equipe

Estágio inicial, onde as pessoas se conhecem pouco ou nada, há muitas dúvidas e perguntas e as pessoas tendem a ouvir mais do que falar.

Fase 2 - Conflito ou Tempestade

Geralmente nessa fase as pessoas já tem uma ideia melhor quanto aos objetivos e responsabilidades de cada um. É nessa fase que as pessoas percebem que trabalhar em equipe não é tão simples quanto a teoria pode supor.

Fase 3 - Normatização

As equipes que superam a fase do conflito tem grande chance de conseguir realizar o que se entende por trabalho em equipe. O desenvolvimento da Alta *Performance* se torna mais fácil e possível em equipes que atingem essa fase.

Fase 4 - Desempenho

É a fase onde se coloca a mão na massa, onde tudo que foi planejado e colocado em prática.

Nessa fase a equipe começa a enxergar o que no início parecia ser impossível de alcançar, e as conquistas começam a aparecer.

Fase 5 - Desintegração

Essa fase acontece apenas em equipes temporárias, em equipes permanentes o que se espera é que cada vez mais seus integrantes estejam aptos a assumir novos desafios, sempre com excelência e com o conceito de Equipes de Alta *Performance* muito além do título.

Uma pergunta que sempre surge quando se fala de equipes, e isso acontece independente da metodologia utilizada em seu desenvolvimento e treinamento, é quanto tempo geralmente demora para que as pessoas mudem de uma fase para outra.

A resposta é depende.

Depende da maturidade das pessoas e do quanto elas estão dispostas a mudar seus hábitos e costumes em prol de novas formas de fazer a gestão de pessoas, mas principalmente da maturidade do gestor, que quanto mais rápido aprender com seus erros, quanto mais celebrar seus acertos com os membros de sua equipe e principalmente não tiver medo de investir em novas ferramentas, mais rápido a equipe pode alcançar o *status* de "Equipe de Alta *Performance*".

Sendo assim, a partir do que foi apresentado até esse momento, parece ser possível afirmar que as metodologias ativas tendem a ser ferramentas altamente interessantes em um novo processo de gestão, não apenas dentro da sala de aula, mas também em organizações que estejam antenadas e dispostas a adotar ferramentas que busquem resultados diferentes a partir de modelos diferentes de desenvolvimento.

O que se espera para estudos futuros é que esse estudo possa trazer contribuições tanto para os pesquisadores quanto os interessados pelo assunto.

Por fim, uma sugestão final quanto a questão metodológica é que para estudos futuros seja considerada a participação de pessoas, para que a partir dos resultados coletados, frutos de suas percepções, seja possível alcançar resultados que possam apresentar uma interpretação dos assuntos aqui tratados, mais próximo possível da realidade.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa da Graças Camargos. **As bases teórico-metodológicas da educação de adultos e os desafios da metodologia ativa nos cursos de graduação.** In: MALPARTIDA, Humberto Miguel Garay; MARTINS, Anna Karenina Azavedo. (Coord.) Metodologias ativas de aprendizagem no ensino superior: relatos e reflexões. São Paulo: Intermeios, 2015.

BELLUSCI, Sílvia Meirelles. **Doenças profissionais ou do trabalho.** 4ª ed. – São Paulo: editora SENAC, São Paulo, 2002.

BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R., **Metodologia científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ªed. – São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Iniciação a administração de recursos humanos.** 4ª ed. São Paulo: Manole, 2010.

CLT. **CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm - Acesso em julho de 2019

CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho.** Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 6, número 21, fevereiro de 2016

COSTA, Savio Ricardo Muniz Aires da. análise da construção do conhecimento nas equipes de alta performance: estudo de caso em uma concessionária de energia elétrica. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=109369 – Acesso em julho de 2019

FIGUEIREDO, Keli dos Santos de Aguiar. **O Desempenho e a Alta Performance Profissional no Ambiente Organizacional.** Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/3642/0> - Acesso em julho de 2019

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI; Carolina Costa. **Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa.** 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Alinhando estratégia e competência.** RAE, Vol. 44, nº1, Jan/Mar 2004.

KAO, J. **Jamming: the art and discipline o business creativity.** New York, Harper Business, 1996.

LEAL, Edvalda Araújo Leal; MEDEIROS, Cinta Rodrigues de Oliveira; FERREIRA, Layane Vitória. **O uso do método do caso de ensino na educação na área de negócios.** In: LEAL, Edvalda Araújo Leal; MIRANDA, Gilberto José; NOVA, Sílvia Pereira de Castro Casa (Orgs.). Revolucionando a sala de aula: como envolver o estudante aplicando as técnicas de metodologias ativas de aprendizagem. 1. ed.[2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2ªed. – São Paulo:Atlas, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, João. **Metodologias Ativas: para educação presencial, blended e a distância**. 1ª ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

MAZUR, Eric. **Peer Instruction: a revolução da aprendizagem ativa**. tradução: Anatólio Laschuk. Porto Alegre: Penso, 2015.

MORAN, José. **Metodologias Ativas para uma aprendizagem mais profunda**. In: BACICH, Lilian; MORAN, José (Orgs.). *Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso, 2018.

_____. **Metodologia Ativa: aplicação na orientação de projeto integrador para análise e valoração de marca – Brand Equity**. In: RAMOS, Anna Cristina Pascua; MUNHOZ, Carlos Eduardo (Orgs.). *Metodologias Ativas: aplicações e vivências no ensino-aprendizagem da gestão*. Embu-Guaçu, SP: Lumen et Virtus, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8ª ed. – São Paulo: LTr, 2000.

Portal Uol - UOL ECONOMIA.. EMPREGOS E CARREIRAS. **Desemprego no país é de 12,3% e atinge 13 milhões de pessoas, diz IBGE...** – Disponível em <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2019/06/28/desemprego-pnad-continua-ibge.htm?cmpid=copiaecola> – Acesso em julho de 2019

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, Paulo Eduardo. **O uso de indicadores no processo de gestão de pessoas**. In: Rafael Marcus Chiuzi (org.) – 2ª ed. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

_____. **Formação de Competências**. São Paulo: Cruzeiro do Sul Educacional. Campus Virtual, 2014.

_____. **Administrador de Empresas**. In: RIBEIRO, Paulo Eduardo; VIANNA, Gustavo Vidal (orgs.). **Competências essenciais para o profissional do século XXI**. São Paulo: ed. Biblioteca 24 horas, 1ª ed. – São Paulo, 2017.

SANTOS, Patrícia Vieira. **Reaprender para ensinar: metodologias ativas uma nova visão de ensino-aprendizagem**. In: SANTOS, Graça; ROXO, Fabiano; SITA, Maurício (Coords.). *Educação: inovações e ressignificações*. São Paulo (SP): Literare Books International, 2018.

SCHAEFER JUNIOR, Duilio Pedro. **Desenvolvimento de equipes de alta performance em ambientes organizacionais: um estudo de caso**. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5196173 – Acesso em julho de 2019

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.