

Beatriz Helena Schulze

**Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações**



**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto, dezembro de 2016.

Beatriz Helena Schulze

**Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto, dezembro de 2016.

Nome da autora: Beatriz Helena Schulze

Título da dissertação: Era uma vez, aprender a aprender... Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor de programas de desenvolvimento nas organizações

Número de aluna: 33114

Curso: Criatividade e Inovação

Data: dezembro de 2016

Docente orientador: Prof. Dr. Rui Leandro Maia

Assinatura da aluna:

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Criatividade e Inovação.

SUMÁRIO

Os programas de desenvolvimento dentro das organizações têm sido um fenômeno no cotidiano empresarial, apontados como uma possibilidade de elevar as potencialidades, desenvolvê-las e criá-las. As pessoas, mesmo sem se perceber, estão sempre a aprender, a construir-se, a formar-se, individualmente ou em grupo, em todos os lugares, em todas as idades, em todas as circunstâncias e de todas as maneiras. Esta dissertação foi desenvolvida no campo da formação dos formadores de adultos, com foco nos profissionais que atuam com programas de desenvolvimento dentro das organizações. A educação de adultos é tema em muitas publicações que abordam métodos educacionais. A proposta da educação de adultos é transpor os limites do ensino tradicional, voltado ao ambiente escolar, tendo como centro o papel do professor. No meio científico há poucas discussões sobre a formação do formador/instrutor inserido no ambiente organizacional. A revisão da literatura compreendeu uma contextualização dos conceitos e evolução da área de desenvolvimento/treinamento, dos pressupostos da aprendizagem de adultos (andragogia), do papel do formador/instrutor nos programas de desenvolvimento e das contribuições que a criatividade e a inovação podem oferecer para a formação desses profissionais, com vistas à escolha de melhores estratégias no planejamento de programas de desenvolvimento e que conduz a abordagem de práticas contemporâneas de educação de adultos. As questões de pesquisa basearam-se no pressuposto de que o papel do formador/instrutor se desloca para um novo espaço de ação no desenvolvimento das pessoas. Analisou-se a trajetória dos conceitos através do tempo e como os pesquisadores os têm concebido, na segunda parte o que se pretendeu foi, tão só, saber como os profissionais de mercado percebem a importância/contribuição dos formadores/instrutores à frente de programas de desenvolvimento. Procedeu-se a coleta dos dados, com a aplicação do questionário de pesquisa, junto a 114 profissionais de variadas empresas e cargos. Os resultados indicaram que os formadores/instrutores são ainda percebidos em sua importância como responsáveis na transferência de conteúdos e não como facilitadores de aprendizagem. Espera-se que as conclusões obtidas possam contribuir para um melhor conhecimento deste campo da formação dos formadores.

Palavras-chave: educação de adultos, formação do formador/instrutor, andragogia, criatividade e inovação.

ABSTRACT

Development programs within organizations have been an everyday phenomenon in the business world, identified as a possibility for the workforce to raise, develop and create potentials. People, even without realizing it, are always learning, building, improving themselves, individually or in groups, everywhere around us, at all ages, in all circumstances and in every way. This dissertation was developed in the field of training adult trainers, focusing on professionals who work with development programs inside organizations. Adult education is the subject matter of many publications addressing educational methods. The proposal of adult education is to go beyond the limits of the traditional teaching, focused on the school environment, having as core the role of the teacher. In the scientific community there are few discussions about the formation of the trainer/instructor inserted in the organizational environment. The literature review included a contextualization of the concepts and growth of the development/training area, the adult learning assumptions (andragogy), the role of the trainer/instructor in the development programs and the contributions that creativity and innovation can offer for the training of these professionals, with the aim of choosing better strategies in the planning of development programs and that leads to the approach of contemporary practices of adult education. The research questions were based on the assumption that the role of the trainer/instructor shifts to a new space of action in the flowering process of people. The path of the concepts was analyzed through time and how the researchers have conceived them. In the second part what was intended was only to know how market professionals perceive the importance/contribution of trainers/instructors ahead of programs of development. Data were collected with the application of the research questionnaire to 114 professionals from various companies and positions. The results showed that the trainers/instructors are still perceived in their importance as responsible in the transference of contents and not as facilitators of learning. It is hoped that the conclusions obtained could contribute to a better understanding of this field of training of trainers.

Keywords: Adult Education. Trainer/Instructor Training. Andragogy. Creativity And Innovation.

Dedico este trabalho a duas pessoas que despertaram em mim a vontade de aprender, de ser melhor a cada dia, a me esforçar, a me dedicar ao trabalho – meu pai Haribert e minha mãe Alice.

E a todos aqueles que, como eu, se sentem realizados ao transferir seu conhecimento, pois ao transferir aprendo e como dizem os estudiosos, conhecimento só é conhecimento se este for transferido e aplicado.

AGRADECIMENTOS

Ao meu grande amor Jonecir (o Fofinho ou Jone Joninho), por sua paciência, compreensão, incentivos constantes e por entrar em minha vida e me ensinar a sorrir.

A Fé que tenho em Deus, que possibilitou saúde e iluminação para que as inspirações aparecessem, e por trazer sabedoria para realizar esta dissertação.

A Lise, minha sócia, por compreender minhas ausências no escritório e por acreditar em meu potencial.

A Carol, que além de me dar suporte nos levantamentos, foi meu ouvido nas horas de necessidade.

As empresas que permitiram que eu aplicasse minha pesquisa com seus colaboradores.

Aos que gentilmente concordaram em responder minha pesquisa.

A minha família pelo incentivo e amor.

Aos amigos que compreenderam minhas ausências.

A Dra. Nadine Rombert Trigo, responsável pelo International Relations and Institutional Development Office da Universidade Fernando Pessoa, pela compreensão e por sempre trazer uma resposta.

Ao prof. Dr. Rui Leandro Maia meu orientador, por seus questionamentos e colaboração teórica.

A Fundação Armando Alvares Penteado – FAAP, profa. Sônia, profa. Suzana e prof. Machado – a oportunidade tê-los conhecido é ímpar.

A Márcia Dias, pelas valiosas sugestões e disponibilidade.

E a todos que de alguma forma me acompanharam e deram apoio ao longo do desenvolvimento deste mestrado, minha eterna gratidão.

Artigo 9

Fica permitido
Que o pão de cada dia
Tenha no homem
O sinal de seu suor
Mas que, sobretudo
Tenha sempre o quente sabor
Da ternura

Thiago de Mello
Os Estatutos do Homem

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
I APRENDER A APRENDER.....	14
1.1 Evolução da área de desenvolvimento de pessoas	14
1.2 O desafio de aprender	18
1.3 Educação e conhecimento útil	18
1.4 Aprendizagem organizacional	19
II COMPREENDER PARA PLANEJAR.....	22
2.1 A importância de escutar a demanda.....	22
2.2 O papel do planejamento	25
III O PAPEL DO FORMADOR/INSTRUTOR	33
3.1 Andragogia – educação transformada em resultados	33
3.2 O papel do formador/instrutor	35
3.3 Contribuições da criatividade e inovação para os formadores/instrutores	38
IV DISCUSSÃO	58
4.1 Metodologia de investigação	58
4.1.1 Questões e objetivos.....	59
4.1.2 Participantes.....	63
4.1.3 Instrumentos.....	63
4.1.4 Procedimentos.....	64
4.2 Apresentação e discussão dos resultados.....	64
4.2.1 Caracterização sociodemográfica.....	64
4.2.2 Caracterização do setor de desenvolvimento foco no processo da empresa.....	67
4.2.3 Caracterização sobre o setor de desenvolvimento – a formação/ execução	73
4.2.4 Caracterização sobre o setor de desenvolvimento – formador/ instrutor.....	77
4.3 Síntese do trabalho	84
CONCLUSÃO	85
BIBLIOGRAFIA	88
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA PESQUISA: CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO.....	91
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes, por gênero (%).....	65
Gráfico 2 – Distribuição da amostra de participantes, por grupos etários (%)	65
Gráfico 3 – Distribuição da amostra de participantes, por grau de instrução (%).....	66
Gráfico 4 – Distribuição da amostra de participantes, por profissão exercida (%)	66
Gráfico 5 – Distribuição da amostra de participantes, por área de trabalho (%).....	67
Gráfico 6 – Distribuição da amostra de participantes, questão 10 (%).....	68
Gráfico 7 – Distribuição da amostra de participantes, questão 11 (%).....	69
Gráfico 8 – Distribuição da amostra de participantes, questão 12 (%).....	70
Gráfico 9 – Distribuição da amostra de participantes, questão 13 (%).....	71
Gráfico 10 – Distribuição da amostra de participantes, questão 14 (%).....	71
Gráfico 11 – Distribuição da amostra de participantes, questão 15 (%).....	72
Gráfico 12 – Distribuição da amostra de participantes, questão 16 (%).....	73
Gráfico 13 – Distribuição da amostra de participantes, questão 17 (%).....	75
Gráfico 14 – Distribuição da amostra de participantes, questão 18 (%).....	76
Gráfico 15 – Distribuição da amostra de participantes, questão 19(%).....	78
Gráfico 16 – Distribuição da amostra de participantes, questão 20 (%).....	80
Gráfico 17 – Distribuição da amostra de participantes, questão 20 (%).....	82

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas de Desenvolvimento de Criatividade Empresarial	46
---	----

INTRODUÇÃO

A aprendizagem ocorre, naturalmente, ao longo da vida, traduzindo-se numa necessidade de aprender e em um princípio orientador que guia a evolução humana, pessoal ou profissionalmente. Nas empresas, a aprendizagem assume um quadro estratégico, tornando a educação e a formação de adultos um processo fundamental.

A educação de adultos não é um fenômeno novo, pois ao entender a educação como um processo abrangente e simultâneo com o ciclo de vida de cada indivíduo, é possível concluir que sempre existiu, pois “o recurso de maior valor na educação de adultos é a experiência do aprendiz” (Knowles, 2009 p. 41), o que exige metodologias específicas de educação.

A escolha desta temática deve-se ao objetivo de proporcionar uma reflexão sobre a formação dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento, visando contribuir para a melhoria da *performance* desta categoria, respeitando e aproveitando os conhecimentos prévios adquiridos ao longo de suas vidas enquanto sujeitos de conhecimento e aprendizagem, a fim de valorizar a aprendizagem, reconhecendo-os como “peças” fundamentais no processo educação/aprendizagem.

Justifica-se ainda pela necessidade de trazer à tona novas discussões sobre a educação de adultos, dentro dos princípios andragógicos, tornando ainda mais acessíveis os seus pressupostos, para que assim possa ser ampliada a sua contribuição para a formação de adultos dentro das organizações.

Visa-se também averiguar se os formadores/instrutores de programas de desenvolvimento reconhecem e colocam em prática esses princípios na visão do aprendiz. Isto porque, como formadora/instrutora de programas de desenvolvimento comportamental, esta pesquisadora tem constatado que na prática os formadores não parecem adequar as metodologias de educação às características e especificidades do público-alvo: os adultos.

Quanto à estrutura, esta dissertação foi organizada em quatro capítulos. Nos capítulos de um a três está o enfoque teórico. Apresenta-se a revisão da literatura com foco no desenvolvimento/treinamento, na compreensão das necessidades das organizações e dos aprendizes, e no papel e importância do formador/instrutor.

No capítulo quatro, descrevem-se os objetivos e as questões orientadoras da investigação e os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação, análise e discussão de dados. E as considerações finais, que elucidam os elementos inerentes à problemática estudada, indicando-se também algumas sugestões de reflexão, assentes na análise e interpretação dos dados coletados, bem como na experiência desta pesquisadora como formadora/instrutora de programas de desenvolvimento nas organizações.

Um trabalho deste porte tem, inevitavelmente, um conjunto de obstáculos a ultrapassar ou a contornar, tanto na sua execução como na abordagem e explanação de resultados. Deste modo, vale salientar que na interpretação dos resultados devem ser consideradas algumas limitações. Por um lado, o instrumento de coleta de dados criado teve uma amplitude de conteúdo e aspectos passíveis de interpretação. Por outro lado, trata-se de uma amostra de conveniência, o que limita à generalização dos resultados, uma vez que apenas se pôde basear nas respostas aferidas dos sujeitos respondentes, que abrangeu uma amostra de 114 pessoas em empresas distintas.

Ciente das limitações, espera-se que este estudo possa contribuir para um aprimoramento das práticas dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento nas organizações.

É importante referir que este trabalho não teve a intenção de trazer respostas concretas e soluções definitivas para a formação dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento. O esforço centrou-se em apresentar aspectos que devem ser considerados na educação e formação desses profissionais e, acima de tudo, compreender se os aspectos abordados aqui podem ser encarados como práticas viáveis. Pretendeu-se, pois, contribuir para um melhor conhecimento desta temática, como também para um maior interesse pela investigação da área.

I APRENDER A APRENDER

Os últimos 18 anos da trajetória pessoal e profissional da autora deste trabalho, aqui denominada pesquisadora, iniciada em 1998, foram norteados basicamente por três conceitos: desenvolvimento, psicologia organizacional e, recentemente, criatividade e inovação.

Deste modo, inicia-se esta dissertação situando o contexto em que o estudo da formação dos formadores é abordado. Nesse cenário estão as organizações, nas quais nota-se a crescente ênfase nas pessoas, como um recurso determinante de sucesso, especialmente no que diz respeito à geração e disseminação de conhecimento.

Para que as pessoas possam realmente fazer jus a este fator determinante de sucesso, a questão do desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e funcionais é considerada fundamental.

Para o entendimento do que envolve o tripé: aprender, envolver e desenvolver, é importante descrever a evolução da área de desenvolvimento e contextualizar o momento em que esta dissertação é concebida.

1.1 Evolução da área de desenvolvimento de pessoas

O treinamento passou a se configurar como uma atividade administrativa a partir de 1930.

Tal atividade requeria informações científicas mais seguras sobre habilitação e aprendizagem profissional, que por sua vez, demandavam significativa dedicação por parte das ciências comportamentais (Malvezzi *in* Boog, 1995, p. 18).

Com os autores Taylor, Fayol e Ford, surge a Administração Científica, segundo os quais, as teorias de administração são concebidas na lógica de processos de produção e parametrizadas por tempo e custo, conforme citado por Malvezzi (*in* Boog, 1995).

A partir do controle de todo esse processo de produção é que se garante eficiência e eficácia, e o treinamento é percebido como:

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

(...) elemento fundamental da cadeia de eventos do processo de produção. O *know-how* é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com os padrões de resultados e tempo definido pelo planejamento (Malvezzi *in* Boog, 1995, p. 22).

Esse período também foi marcado pela ascensão da Psicologia Industrial e do Trabalho, que por sua vez legitimou a abordagem da engenharia, e a administração científica deu apoio à experimentação.

Nesta lógica, percebe-se o sujeito que trabalha como um fragmentado de habilidades e traços de personalidade. E a partir disso, surge um conjunto de requisitos exigidos ao trabalhador para realizar uma tarefa – o perfil –, os quais servem como parâmetros para que os especialistas em Recursos Humanos (RH) elaborem programas de desenvolvimento.

(...) grande parte dessa regulagem de competências foi inspirada nos laboratórios de Psicologia e criada por diversos especialistas em ciências comportamentais, por meio de experiências do cotidiano. Como administradores eram leigos em técnicas de aprendizagem e, nessa forma de concepção do processo de produção, parte da regulagem que dependia do uso dessas técnicas, as ciências comportamentais foram requisitadas como colaboradoras da administração para favorecerem informações seguras sobre as condições e instrumentos de aprendizagem (Malvezzi *in* Boog, 1995, p. 22).

Não muito tempo depois desse primeiro movimento dentro das organizações, percebeu-se a necessidade da interação entre as pessoas no ambiente organizacional; ocasião em que são inseridos eventos ligados à motivação tanto nesse ambiente como nos programas de treinamento. Para esses eventos motivacionais, os profissionais da área de RH tinham de contratar instrutores para a montagem e condução, ou eles mesmos o faziam.

Com o aparecimento das escolas de valorização do homem dentro do ambiente de trabalho, a lógica do sistema de treinamento transformou a função, de mero adaptador do homem à prescrição da tarefa a um elemento de promoção da qualificação entendido de forma mais ampla (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 161).

Surge, então, o conceito de desenvolvimento dentro das organizações, e nesse sentido, Malvezzi (*in* Boog, 1995, p. 25) afirma:

(...) tal concepção contribui para a diferenciação de capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento foi identificado como a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia como ampliação de poder, ou seja, a

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvessem mais responsabilidade e poder. Portanto, capacitar não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a companhia. O treinamento foi identificado com o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico. O treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento.

Com o advento das novas tecnologias e novas formas de produção, a área de RH teve que investir em outro paradigma de aprendizagem. A capacitação deixa de ser pontuada no *know-how* – o que o indivíduo conhece sobre como fazer o trabalho – e volta-se para o *know-why* – porque você deve realizar seu trabalho de determinada forma. A partir dessa nova concepção, o trabalhador não apenas deve conhecer a tarefa, mas todo o processo ao qual ele está vinculado. O trabalhador deve procurar solução para os problemas o que implica ter mais informações/conhecimentos e aprender a fazer fazendo, ou seja, para que possa desenvolver seu trabalho, ele precisa estar envolvido no processo para assim aprender.

A partir desta concepção, o aprendizado no âmbito das organizações redimensiona-se. A informação e o conhecimento apresentam-se, na atual conjuntura e quando bem direcionados, como insumo estratégico e fundamental para a permanência das organizações no mercado.

O conceito de informação e a sua relação com o conhecimento são temas em destaque na literatura, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008). Na abordagem cognitiva, informação é entendida como um meio necessário para o homem extrair e construir conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam que o conhecimento diz respeito às crenças, as quais são sustentadas pela informação. Para eles, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

De acordo com Machlup (1983, *cit. in* Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 56):

(...) a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento. Ela afeta o conhecimento, acrescentando algo a ele ou reestruturando-o.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado dinamicamente a partir da interação humana, sendo que há um capital cognitivo coletivo que engloba aquisições de diferentes maneiras, cujas definições podem ser: competências aprendidas, experiências vividas, memória histórica e mitos. Assim, pode-se dizer que o conhecimento de cada organização forma-se por meio de sua expressão sociocultural na conjugação das diferenças.

A partir do momento em que o homem organiza os dados de forma coerente, ele consolida seus significados e propicia sua aplicabilidade no cotidiano, gerando informação, a qual pode ser comunicada pelos meios disponíveis à sociedade. Porém, a informação só se torna conhecimento quando a mensagem é assimilada pelo homem, e ele pode transformar sensações em pensamentos estruturados e percepções em conceitos.

No âmbito do sistema produtivo, os conceitos de informação e conhecimento são direcionados à resolução de problemas, criação de oportunidades, produtos e serviços que despontam no mercado de forma competitiva.

Drucker (1993) entende o conhecimento como um elemento que proporciona resultados sociais e econômicos.

Toffler (1994), por sua vez, classifica a informação e o conhecimento como instrumentos estratégicos e competitivos, que viabilizam a sobrevivência da empresa na complexa dinâmica da economia globalizada. Para o autor, o capital humano é um dos recursos da organização que desenvolve o conhecimento e a capacidade de inovação, fatores efetivos de competitividade. Sendo assim, educar e capacitar em todos os níveis da empresa é uma das formas de garantia da assimilação constante do conhecimento.

Nesse modelo de gestão empresarial, o conhecimento destaca-se no processo produtivo das empresas, possibilitando que elas se estruturam como Organizações de Aprendizagem.

1.2 O desafio de aprender

Aprender é um desafio, uma aventura pessoal e intransferível, e para que a pessoa não seja manipulada, ela precisa dominar o próprio saber. Isto é, dar significado à vida.

Um ponto importante é aprender a pensar, o que inicialmente parece tarefa fácil, mas trata-se de um processo contínuo e pessoal de construção de conhecimento. Cada pessoa tem um jeito de elaborar o próprio raciocínio, trazendo consigo o seu histórico de vida, interações, leituras, nível cultural, social, econômico. Envolve também o quanto estimula a sua criticidade e o não conformismo. Nesse ponto entra outra questão, a do aprendizado, que é uma relação entre duas ações: o ensinar e o aprender, sendo importante considerar os seguintes aspectos:

- Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para sua construção.
- Aprender é construir categorias de pensamento, ler o mundo, transformar.
- Só é possível conhecer quando se deseja, quando se quer, quando há um envolvimento profundo com o que foi aprendido.

1.3 Educação e conhecimento útil

Caravantes (2009) expõe alguns pontos interessantes sobre educação e utilização do conhecimento por meio de cinco aspectos importantes para a compreensão da discussão proposta nesta dissertação:

- A vida em todas as suas manifestações.
- A educação deve ser útil.
- Aplicabilidade das ideias teóricas.
- A arte da utilização do conhecimento.
- O aprendizado pela criticidade.

Só existe uma única disciplina para a educação, e esta é a vida em todas as suas manifestações, ou seja, todo e qualquer curso que ofereça um conteúdo programático, tem na verdade uma única função: fazer com que a pessoa possa ascender e, crescer na vida por meio dos conhecimentos adquiridos. Neste sentido, pode-se dizer que a educação deve ter utilidade: quando uma pessoa ingressa num curso técnico, superior, pós-graduação, seu intuito é que o que ali se aprende lhe dê condições de ingressar no mercado de trabalho, ser promovido, ganhar melhores salários e viver bem.

Ainda de acordo com Caravantes (2009), as ideias teóricas devem sempre encontrar importantes aplicações no currículo do estudante – as teorias, as abordagens devem auxiliar a pessoa a melhorar o seu desempenho, precisa ter relação com a realidade.

A educação é a aquisição da arte da utilização do conhecimento – nem todo o conhecimento será fácil de ser aprendido e nem de ser ensinado. Mas se fosse fácil, o que estimularia? Este é o desafio: como tornar atrativo, útil e aceitável, para que o aprendizado aconteça de maneira consistente, focada e sinérgica. Educadores, gestores, multiplicadores e formadores convivem diariamente com essa questão, para a qual é preciso ter muita criatividade.

E por fim, mas não menos importante, aprende-se por meio da criticidade. Não há conhecimento sem dúvida, a pessoa precisa saber questionar o que é apresentado, para que possa pensar de uma maneira diferente da habitual.

1.4 Aprendizagem organizacional

Uma organização de aprendizagem é composta por um grupo de pessoas que procuram, em bases contínuas, aprimorar sua capacidade de criar seu próprio futuro.

Senge (1990) definiu o conceito de organizações de aprendizagem, melhor dizendo: organizações que aprende. Tal conceito é utilizado para caracterizar as organizações que têm o objetivo de investir no aprendizado constante, visando obter melhorias na produtividade com qualidade. Para o autor, no ambiente organizacional, a possibilidade de construir o aprendizado coletivo é viabilizada em decorrência do

potencial criativo do trabalhador e das diferentes formas de percepção e concepção da organização.

Choo (1998) conceitua organizações de conhecimento como as que evoluem com as alterações do ambiente, inovando constantemente. E identifica três tipos de conhecimento organizacional: tácito, explícito e cultural. Desse modo, os processos de aprendizado contínuo e de adaptações ao ambiente competitivo envolvem-se na obtenção, no uso e na criação de informações, uma vez que estas são utilizadas para interpretar o ambiente e as pessoas, gerar conhecimento e favorecer a tomada de decisões, possibilitando que as empresas se tornem Organizações do Conhecimento.

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que desejam, ou seja, as organizações de aprendizagem são formadas por pessoas que buscam continuamente criar seu próprio futuro.

Ainda de acordo com Choo (1998), nas organizações de aprendizagem são estimulados novos e abrangentes padrões de comportamento; a aspiração coletiva ganha liberdade; e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas. Desta forma, pode-se inferir que as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como engajar as pessoas com o seu aprendizado, do chão de fábrica até a alta gerência.

Para esse feito, as organizações devem ser coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, que vão além das necessidades materiais. Esse intuito demanda que se derrubem as barreiras que possam impedir o aprendizado, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que estão paradas no tempo é o domínio de determinadas disciplinas básicas, que segundo Senge (1990) são:

- Domínio pessoal: disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que é realmente importante, levando cada pessoa a viver a serviço das suas mais altas aspirações.

- Modelos mentais: muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem ideias arraigadas e paradigmas que interferem nas atitudes das pessoas, muitas vezes sem que tenham consciência disso.
- Visão compartilhada: a empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.
- Aprendizagem em grupo: a unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe, e quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também.
- Pensamento sistêmico: esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras, como elos, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico faz como que se enxerguem as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas.

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (Senge, 1990, p. 21).

Num mundo globalizado, onde as mudanças são constantes, implica que se tenha uma alta capacidade de adaptação e transformação, e a aprendizagem contínua parece ser o caminho mais certo para que o desenvolvimento aconteça. Mas para que esta aprendizagem se dê com qualidade, deve-se contar com facilitadores/formadores preparados para ingressar nesse novo contexto.

Uma das funções do facilitador/formador é conseguir compreender e traduzir de maneira clara, concisa e objetiva quais são as demandas organizacionais, quais são as necessidades de aprendizagens e quais ações devem ser tomadas para o desenvolvimento das pessoas, equipes e organizações.

II COMPREENDER PARA PLANEJAR

Neste capítulo explicita-se a importância e a finalidade de ter clareza em relação ao que deve ser desenvolvido para que o plano de ação tenha consistência e a execução tenha êxito.

2.1 A importância de escutar a demanda

Comece pelo fim! Para que se possa proporcionar uma experiência completa no campo de desenvolvimento – tanto para as organizações como para as pessoas – é necessário considerar que toda solução de aprendizagem deve contemplar quatro momentos: preparação, aplicação, transferência e alcance, conforme Wick *et al* (2011).

Isto significa que o momento da execução de um programa de desenvolvimento não é o começo, o meio ou o fim do processo de aprendizagem, ele é parte de uma ampla experiência, que só acaba com a aplicação do conteúdo e quando há a melhoria da *performance* (Wick *et al*, 2011).

A concorrência global, as mudanças na força de trabalho e a necessidade de um entendimento maior sobre o cenário mundial colocaram as organizações diante de desafios sem precedentes. Hoje, a produção de conhecimento e aprendizagem tem sido cada vez mais considerada um diferencial competitivo. Empresas de todo tipo, tamanho ou setor buscam inovação, produtividade e crescimento – fatores que dependem muito da capacidade de traduzir conhecimento em resultados de negócios (Wick *et al*, 2011).

Dessa forma, a aprendizagem não apenas se torna imprescindível, como também adquire uma nova amplitude e um novo significado. Mais do que a capacitação individual de profissionais, é necessário uma estrutura contínua e abrangente de aprendizagem capaz de promover o diálogo, estimular a habilidade de desafiar continuamente o *status quo*, fazer a gestão de processos de mudanças e até transcender modelos de negócios (Wick *et al*, 2011).

Por isso, não só os colaboradores e as equipes devem aprender continuamente, mas a empresa como um todo. Essa capacidade de aprender é o que permite às empresas decidir melhor e enfrentar o ritmo de mudanças constantes do cenário atual.

Com isso, o desafio da gestão e das áreas responsáveis pelo desenvolvimento e capacitação é facilitar a aprendizagem para a execução da estratégia do negócio, propondo iniciativas e experiências completas que desenvolvam capacidades eficientes e inovadoras no colaborador.

Aprendizagem estratégica é aquela que produz resultados, que realmente se transforma em ação e facilita a execução da estratégia do negócio. Nessa perspectiva, a aprendizagem torna-se intimamente ligada a um processo de criação, formulação e execução do posicionamento estratégico, garantindo que a empresa se renove sempre, ou seja, é indispensável que se faça uma escuta do que realmente a empresa espera de seus colaboradores em termos comportamentais, habilidades técnicas e resultados tangíveis, antes que se proponha qualquer tipo de ação de desenvolvimento.

O aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseado no desenvolvimento individual e organizacional (...) o aprendizado individual gera o aprendizado organizacional (Starkey, 1997, p. 9).

É nesse sentido que o papel das iniciativas de desenvolvimento devem ser mais amplas do que apenas difundir conhecimento ou implementar treinamentos que não agregam valor. Deve ser o de criar experiências que produzam mudança e processos de aprendizagem sempre alinhados à estratégia do negócio.

Nesse contexto de turbulência, a aprendizagem organizacional tem sido entendida em suas perspectivas, basicamente: como uma estratégia ativa da eficiência inovadora ou como fenômeno da inovação de produtos ou processos (Brito e Brito, 1997, *cit. in* Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 115).

Para realmente agregar valor, é necessário que antes de iniciar qualquer ação educacional ou evento de treinamento, se tenha clareza de quais são os resultados que necessitam ser alcançados. Assim sendo, a escuta ativa das demandas organizacionais é de fundamental, pois é desta forma que se pode compreender as modificações ou melhorias que se espera alcançar na fase de alcance, ou seja, é necessário que se comece pelo fim.

A partir das informações coletadas no momento do levantamento de necessidades de treinamento, deve-se considerar que:

(...) o profissional de treinamento, sozinho ou em parceria com a clientela-alvo, escolhe ou cria situações de aprendizagem, capazes de desenvolver as competências e preparar o indivíduo para enfrentar e superar restrições impostas pelo ambiente à aplicação dessas novas aprendizagens no trabalho (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 256).

Daí a importância da escuta ativa, uma técnica de comunicação que implica em um diálogo no qual o ouvinte começa por interpretar e compreender a mensagem que recebe. Parece óbvio que quem ouve deva prestar atenção ao que lhe é transmitido, mas a verdade é que uma boa parte da informação de uma conversa não chega corretamente ou é mal interpretada pelo ouvinte. Isso acontece por excesso de informação, falta de concentração, estresse entre várias outras razões.

Quando se tem a necessidade de compreender a demanda de uma empresa no que tange às suas necessidades de desenvolvimento, a escuta ativa é fundamental para fomentar o bom relacionamento, pois facilita o entendimento entre diferentes partes e reduz a possibilidade de erro na compreensão dos objetivos de aprendizagem.

Para que o treinamento e desenvolvimento agregue valor, os líderes do aprendizado precisam entender a natureza fundamental do negócio da organização (Wick *et al*, 2011, p. 31). Os facilitadores/formadores têm de saber escutar ativamente. Isso significa que têm de se assegurar que compreendem totalmente o significado das mensagens que recebem de seus demandantes (empresas, gestores, aprendizes/formandos), o que nem sempre é fácil. Passa por pedir esclarecimentos, confirmar por meio de perguntas que a mensagem foi bem compreendida, e analisar a linguagem não verbal.

Conforme Oliveira (2010), há cinco comportamentos que correspondem ao ouvinte que tem uma escuta ativa:

- Estar em atenção ao emissor da mensagem.
- Demonstrar que está compreendendo o que o emissor lhe está relatando.
- Dar retorno ao interlocutor.
- Não fazer julgamento sobre o que está ouvindo.

- Dar exemplos ao seu interlocutor de como está sendo compreendida a mensagem.

Em lugar de aprofundar uma diagnose dos problemas gerenciais/comportamentais, deve-se optar pela identificação individual e, posteriormente, grupal dos elementos que constituem o âmago das necessidades de desenvolvimento/demanda.

A meta de sua discussão com líderes empresariais é definir os resultados esperados em áreas nas quais o aprendizado pode ajudar a suprir uma lacuna crítica ou agarrar uma oportunidade comercial valiosa. (Wick *et al*, 2011, p. 37).

Isso sugere a identificação de regras e fatos inerentes a cada indivíduo envolvido na produção e nos processos da organização. Não se trata de diagnosticar a corporação ou as pessoas, trata-se de pensar uma nova realidade e traduzi-la no contexto dos negócios da corporação.

Ao se obter esse aprendizado, conseguem-se insumos consistentes que vão ajudar a realizar o planejamento ou a preparação do programa de desenvolvimento.

2.2 O papel do planejamento

Conhecidos os “problemas” que precisam ser solucionados ou quais são os objetivos organizacionais de aprendizagem e os objetivos individuais de aprendizagem, cabe ao responsável pela ação – o formador/instrutor do programa de desenvolvimento – realizar seu planejamento, partindo das ações que devem compor o programa de desenvolvimento e ver quais são os caminhos a serem seguidos daqui para frente (Wick *et al*, 2011).

No planejamento, a escolha de alternativas para se alcançar um objetivo constitui-se de estratégias. Desde que foi introduzido até os dias atuais, o planejamento tem tomado diversas formas. Essas modificações foram surgindo conforme se teciam críticas em relação aos velhos conceitos. Considerando-se que os ambientes externo e interno das organizações se alteram com o passar dos tempos, faz-se necessário reavaliar constantemente os paradigmas que sustentam sua conduta.

Em programas de desenvolvimento, o momento de planejar tem como um de seus objetivos a:

Transformação das necessidades de treinamento em objetivos instrucionais, descritos em termos de descrições objetivas e precisas dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que se deseja observar no comportamento do aprendiz durante e após o treinamento (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 289).

Mintzberg *et al* (2000) afirmam que a ação estratégica é um processo imensamente complexo, que envolve os mais sofisticados, sutis e temporais elementos subconscientes do pensamento humano. Assim sendo, o propósito real do planejamento efetivo não é fazer planos, mas mudar os modelos mentais utilizados pelos tomadores de decisão. E acrescentam que o pensar estrategicamente, em contraste ao planejamento, refere-se a sínteses, o que envolve intuição e criatividade.

Assim, o produto final do planejamento na ação de desenvolvimento é uma perspectiva que deve integrar os resultados que devem ser atingidos pelo indivíduo/profissional, pela empresa/organização, e quais métodos devem ser utilizados para seu alcance, definidos aqui pelo formador/instrutor, com base no levantamento da demanda, ou seja, das necessidades de desenvolvimento.

Há mais um ponto a se levar em consideração ao realizar um planejamento de programas de desenvolvimento focado no conceito da andragogia, educação de adultos. O adulto irá se desenvolver e aprender com consistência e efetividade à medida que os programas estejam orientados para resolução de problemas e que os aprendizados sejam de uso imediato, ao invés de orientação apenas para o conteúdo e processos (Knowles, 2009).

A abordagem conceitual para implementação da ação estratégica para planejar programas de desenvolvimento orientados ao aprendizado e desenvolvimento, procura introduzir no processo a discussão dos modelos mentais de realidades das pessoas, com relação aos ambientes externo e interno à corporação ou a si próprias.

Incluir essas visões e questioná-las, provocar suas mudanças evolutivas é o que o planejamento deve levar em consideração para que tais questões não sejam esquecidas, desta forma objetiva-se o envolvimento total das pessoas e da corporação.

Essa discussão requer o uso de uma linguagem comum e promove a obtenção dos novos e efetivos estímulos comportamentais que podem levar as pessoas a assumirem de forma compartilhada a responsabilidade pelo seu desenvolvimento.

O processo de aprendizado para um desenvolvimento estratégico oferece um procedimento metodológico que orienta o desenvolvimento de características de conhecimento, aflorando talentos intuitivos e criativos dos indivíduos.

Esse conceito produzirá resultados visíveis, é vital que se tenha pensamento estratégico ao formatar ações de desenvolvimento do conhecimento pessoal e corporativo. O momento de planejar dentro de um processo é muito importante, tendo em vista permitir a fixação da direção de trabalho e a evolução do que se necessita trabalhar.

O profissional que desenha as situações de aprendizagem escolhendo estratégias, meios e recursos de ensino, precisa saber exatamente o que e como irá avaliar os processos e resultados de aprendizagem provenientes da instrução (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 291).

De acordo com o conceito de planejamento defendido por Peter Drucker, existem dois critérios indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: “eficácia e eficiência” (*cit. in* Stoner e Freeman, 1999, p. 136). A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização.

Stoner e Freeman (1999) embora, usando uma terminologia diferente à de Drucker para definir planejamento, apresentam um conceito bastante similar no que se refere ao estabelecimento de objetivos, isto é, direção e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Pode-se assumir então que planejar consiste no estudo e na escolha feita para se alcançar um objetivo, a partir de sua situação atual. Seguindo por esta linha, tem-se outro termo também de grande importância no momento do planejar, que é a definição da estratégia, de como o planejamento ou a ação que se propõe deverá

acontecer. Oliveira (1993) define estratégia como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado.

Stoner e Freeman (1999), ao se referirem sobre estratégia, procuram tratá-la como um programa, e ao conceituá-la usam uma definição similar à de planejamento, também por eles adotada, diferenciando-se apenas quanto à inclusão da variável “Ambiente Organizacional”.

A partir dessa ideia, ao se planejar programas de desenvolvimento deve-se reconhecer melhor a diferença entre o planejar convencional e o pensamento estratégico, trabalhando seus objetivos de maneira que eles girem em torno não apenas de apresentar as perguntas certas, mas que também fomentem a busca pelas respostas certas.

Mintzberg *et al* (2000) enfatizam que um dos pontos a serem considerados é que o planejamento representa um estilo calculado de administração, não um estilo de comprometimento, devendo-se ter uma margem de flexibilidade quando se trata do planejamento focado em programas de desenvolvimento comportamental.

As características básicas do planejamento como guias de aprendizado são: aprendizado contínuo, mudança organizacional, autodesenvolvimento e organização em contínua transformação.

Idenburg (1993) salienta que o processo de aprendizado reconhece as dificuldades ou as impossibilidades em predizer o ambiente externo ou interno futuro, por isso a organização deve estar consciente de que o fator tempo é muito importante no que diz respeito à mensuração do desempenho da efetividade do programa.

Para Arie de Geus (1988), a funcionalidade do Planejamento como Guia de Aprendizado está no que ele chama de Aprendizado Institucional. Trata-se, enfim, de um processo pelo qual o modelo, que as empresas, os mercados e os concorrentes carregam é transformado.

O aprendizado institucional – efetivo, contínuo, de alto nível e decorrente da mudança na corporação – é pré-requisito para o sucesso da corporação. Ainda, segundo Arie de Geus (1988), ressalta-se que o processo de aprendizado faz com

que as pessoas mudem seus próprios modelos mentais e construam um modelo comum enquanto conversam.

Modelos mentais, de acordo com Senge (1990, p. 163) são: “imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir”. Esses modelos, por serem simplificadores, impedem a reflexão e a indagação.

Sob essa ótica, Prahalad e Hamel (2005) usam o termo “Intenção Estratégica”. A intenção estratégica ambiciona a posição de liderança e estabelece os critérios que a organização irá usar para mapear seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessário ter:

- A atenção voltada para a essência da vitória.
- Motivação pela comunicação dos objetivos.
- Espaço para as contribuições individuais e grupais.
- Utilização da intenção para guiar a alocação dos recursos, ou seja, um ambiente favorável à aprendizagem de adultos.
- Qualificação profissional para compreender tal demanda buscando efetivamente, alcançar os objetivos de aprendizagem organizacionais e individuais.

Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (2005), uma competência fundamental de uma empresa está na capacidade de unir aprendizados coletivos, coordenar diversos talentos e integrar várias fontes de tecnologia. Assim, o envolvimento de todos os integrantes de uma organização na tomada de decisão é fundamental para o seu crescimento, bem como na definição de ações de desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, sabendo-se que planejar ações de desenvolvimento de forma participativa oferece inúmeras vantagens, é preciso salientar que ele não é tão simples de ser implantado, uma vez que precisa da colaboração de todos e isso demanda tempo e habilidade para analisar os dados obtidos neste contexto.

Neste sentido, usando as palavras de Contador (1995, p. 56): “preparar um plano é fácil; elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador; implementar as propostas do plano, isto sim é difícil”, mas ele argumenta que o modelo participativo é o melhor caminho, já que possibilita o comprometimento.

Ao se referir à participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão na empresa, Masiero (1996) salienta a relevância da contribuição deles à organização, em termos de ideias, sugestões, críticas e da própria satisfação pessoal, ao se sentirem responsáveis pelo resultado de suas atividades.

Para Borges-Andrade *et al* (2006), o princípio básico desse método ao se planejar um programa de desenvolvimento, reside no fato de que, independentemente do tamanho da importância da organização, o participante, como indivíduo, deixa de ser uma partícula impotente e sem participação, para ser uma parte ativa no processo. Essa forma abre espaços para ideias de baixo para cima e traz participação dos funcionários no planejamento de seu programa de desenvolvimento.

Quanto aos participantes envolvidos no processo decisório, à medida que aumentam, mais lento se torna o processo de interpretação e análise dos dados. No entanto, para facilitar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados, é inevitável a busca de metodologias compatíveis e facilitadoras.

Na visão de Fiorelli (2006), o planejamento participativo deve facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes da organização de maneira que contribua positivamente para a empresa.

Em síntese, é importante que se utilize do raciocínio sistêmico, ou seja, que se tenha uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos, com o objetivo de tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas com o intuito de melhorá-las. O raciocínio sistêmico mostra que o todo pode ser maior que a soma de suas partes (Senge, 1990).

Atualmente, considerando a importância do planejamento dentro das organizações, torna-se necessário apresentar as características desejáveis nesse processo, entre elas destacam-se: rapidez, simplicidade, comprometimento, intuição, criatividade e promoção de mudanças.

Para que os programas de desenvolvimento progridam, é preciso mais do que um plano bem delineado. É necessário que haja comprometimento por parte de todos os envolvidos. E para que isso ocorra, na opinião de Barlett e Ghoshal (1994), as companhias precisam de empregados que se preocupem e que tenham um vínculo emocional forte com a organização, sendo necessário que a empresa conceda liberdade aos seus funcionários para interpretar criativamente seus objetivos.

Promover mudanças nas organizações e nas pessoas que atuam dentro delas, provavelmente constitui um dos assuntos mais abordados nos últimos tempos. Mas as dificuldades na implementação de novas ideias, sonhos, crenças, visões e desejos, geralmente não têm sido consideradas suficientemente.

Um programa de desenvolvimento implica em transformações duradouras e contínuas que alterem o desempenho, os relacionamentos internos e externos, os processos, os produtos, a coordenação e a integração por meio dos quais os recursos são canalizados.

O desempenho é o componente mais importante e indispensável de um objetivo. Tal componente não pode ser omitido, já que descreve, por meio de comportamentos observáveis, o que o aprendiz será capaz de fazer. Em ambientes organizacionais, os objetivos instrucionais enfocam a aplicação de novas aprendizagens no trabalho, descritas em competências que se espera observar no trabalho (Borges-Andrade et al, 2006, p. 291).

Quanto ao conceito de planejamento, de uma forma geral, cabe ressaltar sua importância e transformação ao longo do tempo. A importância se deve às contribuições e às facilidades proporcionadas no contexto empresarial, possibilitando à organização evolução por meio da definição clara e objetiva e do estabelecimento de eficientes linhas de ação.

No início deste capítulo foram apresentados diversos conceitos, dentre eles o de estratégia. No entanto, agora, a análise se prende à estratégia vista por um âmbito mais abrangente, denotando, conseqüentemente, alguns tipos de estratégias, além das opiniões e das críticas de vários autores sobre o assunto.

Para Oliveira (1993, p. 164), a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possa alcançar os objetivos e desafios

estabelecidos. “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente”, no qual está presente a escolha de direção que a empresa pode tomar.

Segundo Deiser (2011), para criar uma competência estratégica ou simplesmente sobreviver, as empresas precisam de arquiteturas de aprendizagem abrangentes, que vão muito além da mera capacitação de colaboradores.

Lindeman (1926) aponta que a educação de adultos representa um processo por meio do qual o adulto se torna consciente de sua experiência e a avalia, e que o adulto deve iniciar dando atenção às situações em que ele se encontra, a problemas que trazem obstáculos para sua autorrealização. São usados fatos e informações das diversas esferas do conhecimento, não para fins de acumulação, mas por necessidade de solucionar problemas.

É nesta esfera que se chega ao antagonista do aprendiz, ou seja, o formador/instrutor, e define-se seu papel, importância e tarefa no planejamento das ações de desenvolvimento e, conseqüentemente, na aprendizagem de adultos.

III O PAPEL DO FORMADOR/INSTRUTOR

Para iniciar este capítulo é de fundamental importância que se esclareça com detalhes o que é o processo andragógico, ou seja, a aprendizagem de adultos. Também que se retrate a importância do formador/instrutor de programas de desenvolvimento e como metodologias baseadas na expansão/desenvolvimento da criatividade e inovação podem contribuir com sua *performance* e auxiliar na apresentação dos resultados coletados no momento de ouvir a demanda apresentada pela empresa.

Os profissionais de TD&E¹ são aqueles responsáveis por escolher, criar e disponibilizar condições propícias à aprendizagem de adultos empregados ou desempregados, bem como identificar e lutar para eliminar ou minimizar o efeito perverso de restrições situacionais ou obstáculos ambientais à aprendizagem contínua aberta a todos (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 256).

Nadler e Tushman (1980) falam sobre a dificuldade encontrada pelas organizações em compreender tanto os diversos grupos existentes, quanto os próprios indivíduos. Assim, faz-se necessário o uso de modelos que consigam entender e interpretar tais comportamentos de uma forma mais simples.

3.1 Andragogia – educação transformada em resultados

Para entender melhor o que quer dizer a abordagem andragógica, buscou-se apoio em Knowles (2009), que conceitua andragogia como a arte e a ciência de orientar adultos a aprenderem. Etimologicamente, andragogia deriva do grego *aner* (adulto) e *agogus* (conduzir/guiar), ou seja, guiar o adulto no sentido do aprendizado, agora não mais com o foco de aprender a fazer, mais sim com o foco no aprender a aprender.

No Brasil, andragogia ainda é um termo pouco conhecido em sua profundidade, porém, desde 1960, Freire (1991) passou a estudar e construir uma metodologia contemplando as peculiaridades do aprendizado do adulto.

Esta dissertação não se detém em detalhar como e quando a andragogia entra para o contexto de programas de desenvolvimento ou da aprendizagem, mas traz seu conceito e importância para quem trabalha com a educação de adultos.

¹ Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

O ser humano não cessa de aprender ao longo de toda a sua vida. Embora a conservação da habilidade de aprender está mais relacionada com o grau de instrução e a prática continuada de novas aprendizagens do que expostas aos efeitos da idade.

Segundo Arie de Geus (1988), é comum ouvir-se, principalmente por parte de sociólogos ou psicólogos, a afirmação de que a dor gera mudanças nas pessoas e nos sistemas. Mas este é um caminho perigoso de administrar a mudança.

Mudanças são necessárias, entretanto, o problema está quando ela acontece em meio a crises, mesmo levando em conta que pode ser positiva, pois exige tomada de decisões rápidas, a sua negatividade está em apresentar, quase sempre resultados ruins. O desafio, de acordo com Geus (1988), é reconhecer e reagir à mudança ambiental com rapidez, antes da dor de uma crise.

A condição necessária para o aprendizado rápido é estar aberto ao aprendizado contínuo. Enquanto o indivíduo encontra-se em seu estado passivo, sem se relacionar com novas informações, responsabilidades, contextos e paradigmas, sua taxa de aprendizado será baixa e se manterá assim até que seja articulada alguma mudança em seu estado.

Contudo, a partir do momento em que ele se depara com novas informações a sua taxa de aprendizado começa a aumentar. O desafio, portanto, estimula o aprendizado rápido e faz com que indivíduos e grupos demandem competência, reflexão e transformação.

Segundo Knowles (2009), existe um ciclo andragógico que o formador/instrutor deve saber, para que possa contribuir de maneira efetiva com o progresso de seu aprendiz, apresenta-se este ciclo:

- Estabelecer um clima conducente à aprendizagem.
- Criar mecanismos para planificação mútua.
- Diagnosticar as necessidades de aprendizagem.
- Formular objetivos programáticos que satisfaçam as necessidades identificadas.

- Elaborar um plano de experiências de aprendizagem.
- Conduzir as experiências de aprendizagem com técnicas e materiais adequados.
- Avaliar os resultados da aprendizagem e rediagnosticar as necessidades de aprendizagem.

A educação de adultos inclui: educação geral, educação profissional e educação continuada – estando aqui entendida como uma volta cada vez mais frequente, em períodos de tempo cada vez mais curtos entre um evento e outro, aos ambientes de ensino–aprendizagem.

A política (aspectos fundamentais do comportamento e do desenvolvimento organizacional), a técnica e a ciência têm que ser consideradas na educação, para poder unificar e ao mesmo tempo inspirar a verdade educacional nos diversos campos em que ela se desdobra. Na educação de adultos, a tomada de consciência precede a escolha e a escolha deve preceder a mudança, enfatiza Knowles (2009).

3.2 O papel do formador/instrutor

Ao se repensar a dinâmica da aprendizagem e do conhecimento, no seu sentido mais amplo, surge à necessidade de redimensionar o papel do educador como mediador desse processo, ou nas palavras de Knowles (2009) “facilitador de aprendizagem”.

Formação profissional é uma expressão recente para os processos históricos que envolvem o trabalhador e o trabalho. Cattani (2002) conceitua formação profissional como todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicas e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. Dessa definição, há quatro aspectos que precisam ser ressaltados:

- A natureza processual da formação profissional.
- A sua ligação com o sistema educacional.
- O fato de a formação profissional poder ser desenvolvida em escolas ou empresas.
- O objetivo precípua de fornecer ao indivíduo conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados ao sistema produtivo (Borges-Andrade, *et al*, 2006, p. 42).

Preparar os formadores para as demandas da prática profissional exige atenção nos problemas e nas possíveis soluções por meio de aplicação de teorias e técnicas baseadas na pesquisa. Como pontua Schon (2000, p. 15):

Profissionais rigorosos solucionam problemas instrumentais claros, através da aplicação da teoria e da técnica derivada de conhecimento sistemático, de preferência científico.

Os problemas da prática do mundo real não se apresentam aos profissionais com estruturas bem delineadas, nesse sentido, para Schon (2000), em certos tempos, o talento artístico profissional vem à tona no contexto da continuidade da pesquisa e da educação.

Os educadores questionam de que forma profissionais maduros podem ser ajudados a renovar-se de modo a evitar o esgotamento, de como eles podem ser ajudados a construir repertórios de habilidades e ideias de forma contínua. Não se pode ensinar o que o formando/aprendiz precisa saber, mas se pode instruir, ele tem que enxergar por si próprio, e à sua maneira, as relações entre os meios e métodos empregados e resultados atingidos. Schon (2000) apresenta algumas reflexões que deve ser absorvidas pelos formadores:

- A atividade de projeto como uma forma de desenvolver o talento do aprendiz.
- Tarefas e dilemas fundamentais.
- Diálogo entre formando e formador.
- Formas deste diálogo.
- Formando e formador como praticantes do conhecimento profissional.
- Instrução, a ação propriamente dita.
- Obstáculos à aprendizagem.

A prática reflexiva, a profissionalização, o trabalho em equipe e por projetos, a autonomia e responsabilidade crescentes, pedagogias diferenciadas, centralização sobre os dispositivos e sobre as situações de aprendizagem, sensibilidade à relação com o

saber e com a lei delineiam um roteiro para um novo ofício (Meirue, 1898, *cit. in* Perrenoud, 2000, p. 11).

Nesse sentido, Perrenoud (2000) conceitua a competência como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar alguns tipos de situações. Para o autor, o exercício da competência passa por operações mentais complexas por esquemas de pensamento que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar (do modo mais ou menos eficaz) uma ação relativamente adaptada à situação. As competências se constroem durante as situações diárias de trabalho. Portanto, o formador/instrutor precisa estar familiarizado com o ambiente de trabalho de seu aprendiz.

A reconstrução provisória (do conhecimento, base da inovação, do melhor e mais barato, os conceitos de usabilidade e vida útil dos produtos,) pode ser facilmente conjugada com a educação permanente, no sentido precípua de aprender a aprender; toda qualidade que tem no conhecimento sua origem principal desgasta-se com extrema rapidez, porque é feita de inovação que a si mesmo se inova (Wick *et al*, 2011).

Conhecimento é meio e não fim, logo, se for continuado minimizará o risco de fechar-se sobre si mesmo como verdade absoluta. O que emerge na prática é o uso instrumental do conhecimento. O objeto da educação de adultos não é tanto ministrar o ensino, mas assegurar uma formação (Wick *et al*, 2011).

O conhecimento visa criar um clima e curiosidade intelectual, de liberdade social e de tolerância, suscitar em cada um a necessidade e a possibilidade de participar ativamente do seu desenvolvimento. Este deve ser um dos trabalhos do formador/instrutor de programas de desenvolvimento (Knowles, 2009).

O grande defeito encontrado nos educadores organizacionais é principalmente o de procurar uma andragogia pronta, quando essa não existe. E se existisse seria imprestável. A educação é um ato intransitivo, quer dizer: o educador não pode transformar a outrem que não esteja se transformando no próprio trabalho de ensinar. Por isso é que ele, ao ensinar, aprende (Borges-Andrade *et al*, 2006).

A preparação do formador/instrutor deve ser permanente e não se confunde com a aquisição de um tesouro de conhecimentos que lhe cabe, transmitir aos aprendizes.

O formador/instrutor deve ser o portador da consciência mais avançada de seu meio. Necessita ter antes de tudo a noção crítica de seu papel, isto é, refletir sobre o significado de sua missão profissional, sobre as circunstâncias que a determinam e a influenciam, e sobre as finalidades de sua ação (Borges-Andrade *et al*, 2006).

Desta forma, é necessário que o formador/instrutor esteja em constante evolução, e busque formas contemporâneas que lhe tragam metodologias, estratégias, formas de enriquecer seu modo de ensinar ou mesmo aprender a aprender. Uma contribuição bastante válida parece ser as vindas dos conceitos de criatividade e inovação, uma área ainda em estudo e relativamente nova para as empresas e indivíduos.

3.3 Contribuições da criatividade e inovação para os formadores/instrutores

Como identificado, há uma necessidade do formador/instrutor buscar constante atualização. Sugere-se que estes se beneficiem dos métodos/técnicas da criatividade e inovação.

Quando se pensa em criatividade, logo vem à mente a imagem de uma pessoa, altamente inteligente, toda diferente e cheia de ideias inéditas. Entretanto, o processo criativo não funciona dessa maneira, basicamente todos os seres humanos são ou pelo menos têm o potencial para serem criativos. Buscando uma conceituação etimológica, “criatividade” deriva do latim *creare* que significa fazer, engenhar, produzir, inventariar, imaginar, e do grego *mkrainein* que significa preencher. Os primeiros estudos acerca da criatividade remetem à investigação da imaginação (Sanmartin, 2012).

Poderíamos dizer que a criatividade está para o indivíduo assim como inovação está para a organização; no entanto, a relação entre inovação e organizações vai bem além disso. Uma pessoa pouco criativa ou exageradamente avessa ao risco pode ter mais dificuldade para atingir suas metas ou demorar mais para solucionar seus problemas. Mas nada impede que ela leve uma vida normal e se sinta realizada. O mesmo não pode ser dito de uma organização. A empresa que não inova mais cedo ou mais tarde

sentirá as consequências disso, podendo até deixar de existir. Em outras palavras, a inovação para uma empresa não é uma questão de fazer as coisas de um jeito melhor. É uma questão de sobrevivência (Pearson, 2011, *cit. in* Sanmartin, 2012, p. 23).

De acordo com Felliipe (2007, p. 51), “o processo de criação compõe-se de método e de processo técnico de trabalho que fazem aflorar novidades”, e deve-se observar que as condições necessárias à expressão do potencial criador levam em consideração: desejo, motivo, meios e a oportunidade disponibilizada pelo meio, criado pelo próprio indivíduo. Desta forma, entende-se que a criatividade – ou seu o estímulo – pode ser aliada dos formadores/instrutores em programas de desenvolvimento.

Segundo Sanmartin (2012), a administração de hoje exige que os profissionais tenham cada vez mais foco em resultados, que suas respostas sejam rápidas e que para tanto busquem continuamente sua atualização.

Tal questão exige também que os formadores/instrutores se coloquem num paralelo e também foquem em resultados, e tragam cada vez mais soluções que possam garantir este suporte aos profissionais, ou seja, meios pelos quais eles possam aprender rápido (Borges-Andrade *et al*, 2006).

A maior dificuldade que as pessoas encontram é de manter acesa a sua capacidade de criar. Isso ocorre porque subestimam sua capacidade e coíbem novas possibilidades de crescimento, de busca de harmonia, autoconhecimento, exploração e reconhecimento dos próprios recursos e das possibilidades (Sanmartin, 2012).

Outro aspecto a considerar é que ao criar, buscam-se respostas imediatas de aceitação, acertos, reconhecimentos, mas nem sempre isto ocorre tão visivelmente, o que pode provocar desmotivação. Para que se possa expandir a condição criativa, há quatro fases do processo criativo a considerar: preparação, incubação, iluminação e verificação.

Sanmartin (2012) aponta que diante de um problema ou desafio do dia a dia, busca-se obter o máximo de informações possíveis em relação à situação. Geralmente procura-se saber como outras pessoas resolveram situações semelhantes e conhecer experiências de outras pessoas que já passaram pela mesma situação.

Desta forma, é possível olhar sempre em várias direções, procurando entender a situação por diferentes perspectivas. Isto é a preparação. Quando o formador/instrutor consegue estimular seu aprendiz neste sentido, ele consegue despertar neste a vontade de aprender, e cada um que passar por este movimento, terá uma maneira diferente de chegar ao resultado esperado.

Difícilmente cria-se do nada. O conhecimento em relação à situação em que se está trabalhando ou mesmo situação semelhante, é essencial para que se tenha um *insight*. Não dá para reconhecer algo se não estiver preparado para isso. A preparação é fundamental no processo criativo.

A segunda fase do processo criativo, segundo Sanmartin (2012), é a incubação. Incubar significa deixar o consciente despreocupado em busca de uma solução. É quando diante de um problema, e após várias tentativas de solucioná-lo, sem sucesso, abandona-o e faz outra coisa completamente diferente, esquecendo o problema que estava sendo trabalhado.

Por vezes, o formador/instrutor precisa tirar completamente o aprendiz do ambiente comum a ele, e por meio de analogias, estimulá-lo a refletir sobre outro ângulo ou perspectivas em relação ao problema que necessita resolver ou ao conhecimento, técnica, habilidade que precisa desenvolver.

Esta fase depende de muito esforço, que foi empreendido na primeira fase do processo: a preparação. O único ponto é que a incubação não tem prazo de entrega e nem previsão. Pode ser hoje mesmo, daqui a um minuto ou levar anos. Mesmo assim, os pesquisadores, a exemplo de Sanmartin (2012), Torre (2005), Prado (1988) e De Bono (1995), atribuem a incubação como um grande recurso no processo criativo. Existem vários relatos de compositores, escritores, cientistas e outros profissionais que reconhecem a importância de muitas vezes deixar de lado os problemas que estão sendo trabalhados, buscando pensar e fazer outras coisas, deixando as ideias incubadas.

A Iluminação é a terceira fase do processo, quando se acredita que realmente apareceu a solução que tanto se esperava. Este pode ser o momento mais lembrado do processo criativo, o que dá a falsa sensação de que a ideia surgiu do nada,

não tendo consciência da influência das fases anteriores: a preparação e a incubação (Sanmartin, 2012).

Por último, mas não menos importante, encontra-se a verificação, que de acordo com Sanmartin (2012), é quando se coloca a ideia em prática. Está é a fase em que se verifica se a ideia realmente funciona, de colocá-la em prática, atestar se é possível fazer as coisas acontecerem e, a partir disso, fazer os ajustes necessários, recorrer à ajuda de pessoas. É o momento para convencer algumas pessoas sobre a ideia, saber comunicá-la, saber “educar” o público-alvo para que este entenda e compre a ideia. É na fase de verificação que o aprendiz se transforma em formador/instrutor, o que possibilita que se inicie um novo ciclo.

Algumas pessoas são muito entusiasmadas em ter uma boa ideia, mas apenas isso. Elas precisam de alguém que as ajude a colocar a ideia em prática. Daí a importância de ter vários perfis trabalhando juntos e, assim, pode-se construir uma equipe composta por: pensadores, idealizadores e executores.

O desafio ou oportunidade, agora que já se conhece um pouco mais sobre criatividade, é refletir sobre qual lugar ocupam as metodologias da criatividade na formação do formador/instrutor de programas de desenvolvimento.

Com a crescente exigência do mercado – a globalização da economia, a automação industrial, a informatização, a acirrada concorrência internacional/competição, terceirizações, privatizações, enxugamento, reengenharia, consciência de direitos de cidadania, de consumidores e usuários/subordinação das empresas e instituições à comunidade, democratização das relações familiares – têm-se profundas mudanças neste cenário.

Segundo Pontes (1996), este movimento e todos os seus reflexos ocorridos a partir dos anos 1980 fizeram crescer a preocupação com a carreira, que até então era um tanto responsiva, ou seja, eram poucas as pessoas que se preocupavam com suas carreiras como um negócio.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes (Pontes, 1996, p. 15).

Clegg *et al* (2004) afirma: “a carreira tem-se tornado o modelo dominante para o emprego contemporâneo. Como um conceito, ela tornou-se parte do senso comum cotidiano e da cultura.”

Na última década, verificou-se a introdução nas organizações de inovações tecnológicas na transmissão de informações por meio da adoção de novas ferramentas de comunicação.

Com a introdução destas ferramentas, tais como: celulares com acesso a internet, intranet, as tais mídias sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter), houve um aumento na transmissão da informação, com maior velocidade e sem barreiras geográficas o que influencia cada vez mais os aspectos sociais, econômicos e pessoais.

Várias empresas estão utilizando a internet para criar divisões de negócios eletrônicos (*e-business*), o que reduz custos, aumenta a eficiência global, além de aumentar o número de clientes atendidos. Muitas organizações estão adotando ferramentas da tecnologia para cortar custos e aumentar a sua eficiência operacional.

Casado (2002) aponta como os desafios diante da introdução destas novas ferramentas, a necessidade de descobrir uma nova forma de uso para a tecnologia adaptar-se à velocidade e às características da comunicação formal e informal gerada por meio destas, e contribuir para a criação de redes de comunicação que garantam a apropriação do conhecimento gerado nas organizações, o que requer uma dose elevada de flexibilidade das pessoas e empresas com abertura para promover mudanças necessárias.

Diante deste quadro, tem-se cada vez mais certeza de que para acompanhar a evolução, é preciso manter-se atualizado. Como é sabido, vive-se hoje em um mundo de instabilidade, e é exatamente essa incerteza que traz a possibilidade de inventar e criar o futuro. A pessoa criativa quer saber de tudo, porque nunca se sabe quando as informações vão se juntar e formar uma ideia e fazer com que esta vire um produto ou serviço.

Para Fellipe (2007, p. 11), “a criatividade é um recurso valioso que dispomos, necessita ser cultivado, está relacionado com processo de pensamento, imaginação, intuição e originalidade”. Conforme descreve a autora em seu livro sobre criatividade e inovação, o criativo é:

- Curioso: sempre quer entender, saber mais.
- Insatisfeito: sempre está buscando alternativas.
- Fantasioso: sempre está imaginando.
- Agregador: tem a facilidade de se juntar, de conectar coisas que aparente são opostas.
- Futurista: está sempre pensando no futuro.
- Corajoso: não teme a crítica.
- Automotivado: usa a criatividade como energia pessoal.
- Motivador: contagia e convida a criar.

Como o conceito ou as metodologias criativas podem auxiliar ao formador/instrutor? Primeiro, porque que criatividade não é apenas um dom é uma habilidade, e assim como: jogar bola, surfar, cantar, escrever, dançar, cozinhar, entre outras, podem ser desenvolvidas.

Todas as pessoas podem ser criativas. No caso, algumas podem ser mais criativas que outros. De acordo com Fellipe (2007), a criatividade favorece tanto o âmbito empresarial como também o âmbito pessoal.

Do ponto de vista empresarial, a criatividade favorece:

- Buscar um diferencial, adaptando-se a novas necessidades e oferecendo mais do que o cliente espera.
- Formular estratégias à procura de soluções não convencionais para os problemas.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

- Definir estratégias competitivas, criação de novos produtos e serviços.
- Melhorar produtos e serviços.
- Buscar resultados diferentes e melhores do passado.
- Melhorar o relacionamento interpessoal dos integrantes da empresa, e consequentemente o aumento da produtividade.
- Favorecer a evolução contínua em todos os setores.
- Desenvolver novas estratégias de marketing.
- Favorecer maior produtividade com redução de custos.
- Garantir a qualidade dos serviços e dos produtos.

Do ponto de vista pessoal, a criatividade favorece:

- Viver melhor, para a conquista de uma qualidade de vida.
- Identificar potenciais, descobertas internas que foram abafadas pela automação e pela falta de convivência harmoniosa.
- Conquistar maior chance de garantir a empregabilidade.
- Aprimorar-se pessoalmente pela participação ativa no mundo de mudanças.
- Melhorar nos relacionamentos interpessoais.
- Aproveitar a diversidade respeitando as mais diferentes formas de pensamentos e diferenças individuais, entendendo jovens e velhos.
- Possibilitar um novo estilo de vida e com maior qualidade.
- Superar as dificuldades, por novas situações e desafios, dar um passo para trás e olhar o novo cenário com “outros olhos”.

Como mencionado, algumas pessoas podem ser mais criativas do que outras. Em parte, por terem uma predisposição e parte por terem sido estimuladas intencionalmente ou não. Estudos mostram que as pessoas quando estimuladas a pensar criativamente por meio de técnicas e exercícios, tendem a desenvolver suas capacidades. Sendo assim, o formador/instrutor que estuda esta disciplina, que conhece o conceito de criatividade e entende a sua importância, poderá incluir tais conceitos e assim aplica-los quando estiver planejando um programa de desenvolvimento.

Os estudos em criatividade trazem inúmeras possibilidades como:

- Exergar as oportunidades que talvez outras pessoas não consigam ver.
- Desenvolver algumas soluções que venham a ajudar muita gente.
- Ter ideias que surpreendam a você mesmo.
- Se destacar em qualquer coisa que faça, dando respostas mais ousadas, sugerindo coisas novas.
- Apresentar rapidez de pensamento.
- Ter habilidade para encontrar alternativas às situações propostas, indo além do que normalmente as pessoas vão. E isto faz uma grande diferença.

De acordo com Fellipe (2007, p. 51), “o processo de criação compõe-se de método e de processo técnico de trabalho que fazem aflorar novidades”. Ainda de acordo com a autora, pode-se observar que as condições necessárias à expressão do potencial criador levam em consideração: desejo, motivo, meios e a oportunidade disponibilizada pelo meio criada pelo próprio indivíduo.

Outro aspecto a ser considerado por Fellipe (2007), é que ao criar buscam-se respostas imediatas de aceitação, acertos, reconhecimentos, mas nem sempre ocorre tão visivelmente, o que pode provocar a desmotivação. Quebrar paradigmas requer desconsiderar total ou parcial experiência passadas, informações adquiridas pelos processos educacionais, levando a mudanças de pensamento e, conseqüentemente, de comportamento.

Ainda segundo Fellipe (2007), o processo criativo tem contribuições significativas, por propiciar:

- Maestria pessoal: em que a própria pessoa aprende a expandir a capacidade pessoal para criar os resultados que deseja, a partir do seu próprio referencial.
- Identificação dos modelos mentais: quadro interno do mundo e determinação de como moldam as ações e as decisões, pertinente em cada etapa.
- Aprendizagem coletiva: por meio de uma visão compartilhada.

De acordo com Sanmartin (2012), a criatividade se constitui de um processo intelectual básico que auxilia na dinâmica de grupo de trabalho produtivo e na busca de alternativas. Ambos os enfoques – individual ou grupal – contribuem com ideias e com a capacidade superior de pensamento, seja relação ao diretor, às equipes de gestão e ao pessoal.

Quando o formador/instrutor utiliza-se de técnicas criativas, ele contribui para que haja na organização uma comunicação mais aberta e desinibida, promovendo uma forma e estilo de trabalho participativo, dinâmico e eficaz. O processo criativo é sistêmico, ou seja, ele precisa passar por um conjunto de etapas (gerar, inventar e operacionalizar) para que aconteça. Em algumas áreas de desenvolvimento, por exemplo, indicam-se quais técnicas criativas podem ser utilizadas, como mostra o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Áreas de Desenvolvimento de Criatividade Empresarial

Áreas de Desenvolvimento	Técnicas Criativas
Direção	Todas
Comunicação Humana	<i>Role-playing</i>
Organização	Todas
Marketing, publicidade e venda	<i>Brainstorming</i> . Analogia Sintética
Invenção/desenvolvimento tecnológico de novos produtos	Quadro matriz de Zwiky – todas
Prospectiva: antever o futuro	Delphos

Fonte: Adaptado de Sanmartin (2012, p. 122).

De acordo com Fellipe (2007), para obter-se sucesso, além do conhecimento, deve-se ter habilidade para solucionar problemas e visualizar o futuro. Isso implica a

utilização da capacidade criativa de cada um; assim como desenvolver as etapas do processo criativo, descritas anteriormente, para haja uma gestão criativa.

Ninguém é bom em tudo, portanto, o trabalho em equipe é fundamental e deverá ser colocado em prática, buscando grupos heterogêneos, permitindo a complementaridade. O convívio com o oposto traz novos aprendizados.

Desta forma, é possível perceber mais uma vez as contribuições das técnicas criativas na formação dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento, pois segundo Ostrower (2013), formar tem direta relação com transformar.

Todo processo de elaboração e desenvolvimento abrange um processo dinâmico de transformação, em que a matéria, que orienta a ação criativa, é transformada pela mesma ação (Ostrower, 2013, p. 51).

Fomentar a geração de ideias e sugestões representa uma parte importante nos programas de melhoria contínua e qualidade de algumas empresas. Este mecanismo facilita a participação dos funcionários e tende a estimular os trabalhadores a apontarem soluções melhores na mecânica do dia a dia, nos mais diversos aspectos.

Segundo Fellipe (2007, p. 169-170), este projeto nas empresas acarreta vários benefícios, como:

- Melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos.
- Fortalece o trabalho, o espírito de equipe e a motivação.
- Quando é incentivado pela empresa, fomenta a melhoria no clima de trabalho.
- Favorece a recuperação dos resultados econômicos da empresa.

Para que este tipo de projeto aconteça e dê resultados, algumas ações são necessárias por parte da organização, como:

- Todos os níveis da hierarquia, inclusive a direção, devem estar envolvidos ativamente.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

- Criar forma/procedimento, que pode ser meio de reuniões, formulários para que os funcionários possam expor suas ideias ou estudo de viabilidade, feito pela equipe, aplicando-se o processo criativo.
- Deve ser periódico, a partir de estímulos e incentivos, utilizando-se de reconhecimento, premiação pelas ideias, implementação e resultados obtidos.
- Criação de banco de ideias em forma de sistema é necessário a elaboração e manutenção.
- A melhoria contínua deve ser aplicada no processo de forma constante.
- A aplicação deve envolver todas as áreas: comercial, financeira, auditoria, produção entre outras.
- A liderança deve utilizar-se do compartilhamento pelo incentivo e pela facilidade de comunicação.
- As estratégias para apresentação de ideias podem ser individuais e em grupo.
- A criação precisa de um regulamento incentivador, que estabeleça os procedimentos, que contenham dois aspectos bastante importantes no processo criativo: o pensamento divergente e a percepção.

Nosso comportamento é regido pela forma como pensamos imagens, experiências, que interferem na nossa percepção do mundo como agimos; eles dirigem a nossa forma de agir (Fellipe, 2007, p. 45).

Há algumas normas a serem seguidas, sem as quais a pessoa tenderá a se contentar com a primeira solução que aparecer ou então, será levada a concluir que “não há solução para o caso”, explica Fellipe (2007), portanto a inquietude é importante. A autora indica algumas alternativas:

- Avaliações são importantes, mas deve-se conter diante delas, portanto, o melhor é adiar julgamentos.

- Todas as ideias são importantes, devem ser apreciadas e usadas, portanto, quanto mais ideias, melhor.
- É importante ousar, correr riscos, portanto, devem-se superar os próprios limites.

Chaffee (2000) compara o processo do pensamento crítico com o do pensamento criativo: o primeiro produz ideias únicas, úteis e dignas de maior elaboração, enquanto o segundo é usado para avaliar o valor das ideias e organizar planos para que as ideias possam ser postas em prática.

Assim, o pensamento crítico e o pensamento criativo funcionam em conjunto para produzir um raciocínio eficaz. Viver a vida de forma criativa significa levar os talentos criativos e a capacidade de pensamento criativo a todas as dimensões da vida.

Quando se pensa de forma crítica e criativa, consegue-se ver a vida de formas diferentes e passa-se a estabelecer novas maneiras de expressar a individualidade. Ter posse dessas formas de pensamento significa ter maior confiança para adquirir metas elevadas e resolver problemas difíceis. Basicamente, este pensamento se compõe de quatro pontos:

- Fluência: habilidade para gerar um grande volume de ideias, conceitos ou respostas a uma questão/problema.
- Flexibilidade: habilidade para manejar e produzir diferentes tipos de informações e pensamentos.
- Originalidade: habilidade para gerar o novo, a novidade e o diferente.
- Elaboração: habilidade para desenvolver ou construir um pensamento ou conceito.

“O bom desempenho de hoje poderá ser o fracasso de amanhã” – conforme Fellipe (2007), o resultado da globalização levou muitos profissionais e empresas a modificarem-se para se tornarem competitivos.

E nesse sentido, a criatividade é muito útil, tanto num processo de negociação, quanto na busca pela solução de problemas. A negociação e a solução de problemas envolvem o ato de escutar, requerem que aquele que escuta busque obter a visão dos dois lados da questão.

Fellipe (2007, p. 15) exalta que “a criatividade é fruto de observação, tentativa, acertos, erros e, por fim, uma pitada de intuição”, e que os resultados do pensar criativo e da ativação da criatividade são valiosos – quanto mais inquietude despertar, quanto mais interrogações e exclamações gerar –, pois estimulam diretamente o imaginar, o sentir e o agir.

Para desenvolver o pensamento criativo, de acordo com Fellipe (2007), “primeiro é preciso aprender a desaprender”, ou seja, libertar-se dos antigos hábitos para poder rever, questionar, descobrir e em seguida, utilizar integralmente o cérebro, tanto o lado direito – da imaginação, da intuição, da criação, do sentimento – quanto o lado esquerdo – da lógica, da razão, da sistematização, do planejamento. E partir deste entendimento, aplicar algumas técnicas para ativar o pensamento criativo, que poderão ser extremamente úteis aos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento.

Uma das primeiras técnicas é a imaginação – que ativa o lado direito do cérebro, um dos sentidos de criar é imaginar. Imaginar é a capacidade de ver e de criar possibilidades, deixando os modelos mentais de lado (Fellipe, 2007).

Deve-se fazer um *brainstorming*, que é a tempestade cerebral. O conceito foi desenvolvido por Alex Osborn (1987), como uma maneira de estimular o ato de criação. Basicamente, é uma analogia ou metáfora que tenta descrever aproximadamente como se geram ou estão as ideias no cérebro. Seu objetivo principal é a mudança permanente de forma e conteúdo, sem deixar de ser processo um livre, rico, variado, espontâneo e rápido.

Como aponta Fellipe (2007), os objetivos do *brainstorming* são contribuir com o máximo de respostas e conceitos de modo rápido, abarcando o mais amplo leque de categorias e estimulando a ideação de sugestões pessoais e originais.

Outra técnica descrita por Fellipe (2007) é a analogia não usual, não é uma simples técnica, mas um modo de abordar, em sua globalidade, as imagens e os

problemas. Esta analogia não usual busca estabelecer uma associação lógica de elementos muito diferentes, e possibilita ver a realidade interligada, olhar para todos os lados, perguntar mais pelo que une do que pelo que separa os seres, fomentando uma curiosidade permanente que estimula o compreender, o comparar, o criticar e o sintetizar o diverso.

Pode-se também utilizar a metáfora, que para Fellipe (2007), consiste na transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é a do objeto que ela designa, e que se fundamenta em uma relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o figurado. Essa metaforização analógica, de acordo com a autora:

Estimula o pensamento visual e imaginativo, que se apoia em imagens e representações plásticas. Ajuda a clarear o pensamento, a encontrar novas ideias e produtos e a expressar-se melhor, buscando exemplos facilmente relacionáveis no mundo cotidiano (Fellipe, 2007, p. 37).

Os mapas mentais, conhecidos como MindMap é uma técnica para o uso integrado do cérebro. Um dos precursores dos mapas mentais é Tony Buzan (2005), que os descreveu como uma técnica para melhorar a aprendizagem. Hoje, esses mapas mentais são amplamente reconhecidos como um método eficaz para melhorar a compreensão e memorização, organizando ideias graficamente.

É muito mais fácil aprender, memorizar, avaliar ou decidir algo quando as ideias estão organizadas, porque permitem uma visão de conjunto. Conforme cita Fellipe (2007), para o efetivo uso do mapa mental sugere-se o registro das ideias de modo que o cérebro, no entanto, opere simultaneamente com duas formas de linguagem: a construção de “mapa”, que seria o desenho construído por linhas propriamente dito, e o uso da linguagem verbal, que se dá por associação de ideias na forma de palavras.

A solução criativa de problemas é mais uma forma de ativar a criatividade, segundo Fellipe (2007), a criatividade surge da necessidade de resolver um problema emergencial ou, em casos excepcionais, busca a solução do problema, que é sempre, e invariavelmente, um componente ativo, a verdadeira razão de ser de tudo o que se compreende sob o título criatividade. Como exemplo, a autora cita Einstein, que costumava dizer que se existe um problema, existe uma solução. No caso da criatividade, existe pelo menos uma solução. E para descobri-la, é necessário identificar o problema.

Conjuntamente a estas técnicas que visam tornar as pessoas mais criativas, podem-se utilizar ativadores que estimulam a criatividade. Fellipe (2007, p. 47) explica alguns deles:

- Contato com a natureza: a luz e o sol têm relação biológica direta com o corpo e a mente, um ambiente iluminado, de preferência com luz natural, é sempre favorável.
- Cores: elas energizam e acalmam, portanto, combinar as cores no ambiente de trabalho poderá ajudar.
- Humor: o estado de espírito positivo, o ânimo e o riso são fundamentais.
- Arte: frequentar exposições de arte nos faz soltar a imaginação, faz pensar sobre o que será que o artista quis dizer com a sua obra, faz exercitar a imaginação.
- Som: determinadas músicas aceleram o funcionamento cerebral.
- Aroma: o cheiro estimula o lado direito do cérebro e age diretamente sobre ele.
- Dançar: é um movimento que faz bem ao corpo, traz alegria, energia e ativa a endorfina.
- Meditação: além de trazer harmonia, meditar é um dos caminhos para atingir o interior, a intuição.
- Alimentação: uma alimentação colorida e saudável é fundamental à qualidade de vida – deve-se variar nas combinações das vitaminas e proteínas.
- Relaxamento criativo: funciona como um filme mental e faz imaginar, sonhar, desejar.
- Realizar trabalhos manuais: plantar, pintar, desenhar, cozinhar, além de exercitar a imaginação, também relaxa.

A criatividade é a capacidade de gerar algo novo. A produção, por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são ao mesmo tempo pessoais e originais, traz resultados muito significativos, que Segundo Howkins (2013), ocorre toda vez que uma pessoa elabora, conta e ou realiza algo novo, seja no sentido de algo produzido a partir do nada ou no sentido de dar novo caráter a algo existente.

Conforme Torre (2005), o estudo sistemático da criatividade tem o seu início nos anos 1950, e destaca que o problema da compreensão da criatividade depende de quatro dimensões:

- Situação criativa: o contexto no qual surge e se observa a criatividade. Nesta consideração incluem-se todos os elementos que constituem uma situação (complexa) na qual se dão os processos criativos ou, pelo menos, são estimulados.
- Produto da criatividade: o produto da criação, que tanto pode ser um objeto como uma ideia, uma teoria ou soluções distintas para um problema. Os produtos da criatividade incluem comportamentos, rendimentos, ideias, objetos e qualquer outro tipo de atividade humana.
- Criatividade como processo: o processo de criação, isto é, as operações mentais que compõem o chamado “pensamento criativo”, que se produz numa série de etapas, que incluem preparação, incubação, iluminação e verificação. O aspecto mais destacado deste processo é o recurso ao inconsciente, tanto na fase de incubação como na iluminação.
- Pessoa criativa: isto é, as características que tornam uma pessoa criativa em termos absolutos ou relativos.

Assim, a criatividade se forma como um fenômeno de múltiplas facetas, e é por isso que desafia uma definição precisa. Para uma aproximação científica à criatividade, é necessário ter uma definição suficientemente aceitável e que permita encontrar modelos científicos para este fenômeno.

Há vários termos com uma estreita relação com o da criatividade. Para os mais simplistas, este fenômeno está relacionado com a inteligência e é este conceito que o

descreve e justifica, sendo desnecessário, para estes, o termo “criatividade”. Contudo, esta consideração não é única, já que também se propõe “criatividade” como definição deste fenômeno, podendo-se incluir sob ele os termos: prodígio, talento ou genialidade. Em qualquer caso, estes conceitos competem para definir o mesmo fenômeno.

Ausubel (2003) considera que as dificuldades em obter uma definição de criatividade única e aceitável se devem a que não se tenha feito uma distinção clara entre a concepção de criatividade como um traço (ou conjunto de traços) e a ideia de indivíduo criativo como detentor desta característica singular.

Esta dificuldade é comparável à questão de considerar a inteligência como um traço ou como um conjunto de características ou propriedades dos comportamentos inteligentes, isto é, ao situar a criatividade na esfera dos atributos individuais (traços) ou na esfera das propriedades do comportamento (hábitos).

Segundo Sanmartin (2012), estas características englobam, muitos atributos como: fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, curiosidade, complexidade, capacidade de assumir riscos, imaginação e abertura.

Conde (1995) destaca os seguintes atributos da pessoa criativa:

- Motivação intrínseca: deve existir entusiasmo e prazer pelo processo criativo.
- Autonomia Intelectual: implica ter a força pessoal para pensar e atuar diferente quando for necessário, mostrar autonomia no desempenho das tarefas e atribuições.
- Gosto pelos problemas: ter uma sensibilidade para detectar problemas; a pessoa criativa se concentra na resolução eficaz e permanente dos problemas.
- Capacidade de romper esquemas: é essencial à pessoa criativa.
- Autonomia do objeto: o criador deve ficar a serviço da obra como se esta tivesse vida própria, seria o desenvolvimento da ideia inicial, que pode ter outras aplicações ou transformações.

- Sinergia interna: saber aceitar as polaridades internas e usá-las em seu favor.
- Compreender e administrar os processos: saber o valor da participação das pessoas e ou unidades e conviver com as incertezas, assim como saber administrar o conflito como elemento dinamizador do processo.
- Respeito pela diversidade: entender a diversidade como fonte de energia e de redescoberta.

Tanto a pessoa é influenciada pelo ambiente, como este é influenciado pela pessoa. Existe uma relação constante entre ambiente e a pessoa. Sendo assim, é necessário criar um ambiente que permita que novas ideias fluam, floresçam. Ou seja, o ambiente criativo deve ser regado e cuidado com um jardim.

Ao relacionar a criatividade com o ambiente, pode-se lançar a seguinte pergunta: onde está a criatividade? O que significa dizer que os indivíduos podem ser julgados de diferentes formas, dependendo de onde eles estejam. E para serem reconhecidos como criativos devem estar no lugar e no tempo certos (Sanmartin, 2012).

Sanmartin (2012) refere que o grande desafio é encontrar um ambiente no qual haja liberdade para fazer as coisas de outras maneiras, onde cada diferença individual seja respeitada, uma vez que isto pode estimular o surgimento de outros pontos de vistas, muitas vezes enriquecedores. Fazer com que as pessoas que pensam diferente se sintam seguras em se manifestar e não tenham a sensação que serão punidas caso algo não funcione ou não dê certo. Este cuidado é muito importante quando se fala de criatividade.

Entretanto, isso não quer dizer que a pessoa pode errar o tempo todo, e sim que o erro é aceito quando a pessoa, de forma intencional, está tentando melhorar algo, criar algo novo, que possa trazer algum benefício para a organização ou para o meio em que se insere, o que é diferente do erro causado por displicência, imperícia ou mesmo negligência.

Além disso, as pessoas devem ser envolvidas nos mais diversos projetos, para que se sintam parte de algo que faça sentido para elas. As pessoas gostam de se sentir “donas” daquilo que estão fazendo, isto é pertencimento, para que elas possam dar ideias, sugestões de como poderiam fazer as coisas a partir de outro olhar. Além de outro fator apontado também como importante é ter um ambiente que tolera certa complexidade e desordem temporária. O caos é uma peça a ser usada no processo criativo. Tem que haver um espaço para flexibilidade e afrouxamento das regras e normas (Sanmartin, 2012).

Para promover um ambiente que estimule a criatividade deve-se pensar ainda em uma forma de sempre manter as pessoas estimuladas, desafiadas, fazendo constantemente perguntas desafiadoras. Provocar as pessoas o tempo todo ajuda a manter essa atmosfera criativa e, conseqüentemente, o ambiente torna-se um espaço criativo.

Para Sanmartin (2012), os produtos se diferenciam pelo impacto do resultado, pois o ato da criação original rompe um padrão e apresenta assim um novo conceito.

Torre (2005) ressalta a criatividade como o processo que resulta em um produto novo que é aceito como útil, satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.

Reconhecer algo como criativo ajuda a valorizar às próprias ideias, mostrando que para ser criativo, não é mandatório que se crie nada mirabolante ou coloquialmente falando para melhor expressar: “do outro mundo”. O importante é saber que nem tudo que é novo e diferente é criativo. Mas qualquer coisa que seja feita, que seja diferente ou não muito comum, e que seja útil a ponto de resolver alguma questão, alguma coisa que o criador esteja vivenciando, e não cause nenhum dano a alguém ou à natureza, pode ser criativo. Saber reconhecer uma ideia criativa ajuda a encontrar mais ideias criativas e a valorizar mais as pequenas ideias que se tem no dia a dia.

Giglio (2009) traz um exemplo mais concreto sobre desenvolvimento de produto criativo, com o objetivo de mostrar como ocorrem na prática as situações de aplicação metodológica – desde a ideia (concepção criativa) até o produto (inovação): o trabalho de conseguir desenvolver uma ideia e que esta se torne inovação é muito

desafiador. A ideia tem um valor inestimável, e enquanto não se torna um resultado ou um benefício para as pessoas (lembrando-se que o produto pode ser um bem de consumo ou serviço), é somente uma promessa, pois o seu valor precisa ser conhecido na prática.

Para isso, uma das etapas talvez mais trabalhosa é a de convencer as pessoas de que uma ideia é boa, talvez esta tarefa de convencer seja mais árdua e difícil do que todo o processo de desenvolvimento.

Giglio (2009) revela que uma das metodologias mais conhecidas para o uso da criatividade é o modelo Osborn/Parnes ou *Creative Problem Solving* (CPS), dividido em seis etapas:

- Desejo, sonho, objetivo ou necessidade.
- Levantamento dos dados referentes.
- Definição do problema ou problemas relevantes.
- Seleção e melhoria das ideias.
- Aceitação e implementação da ideia.

Prado (1988) orienta que a criatividade é a matriz construtiva de um novo estilo de pensar e expressar-se ao ensinar e aprender, ao comportar-se pessoalmente e ao trabalhar profissionalmente, ao abordar qualquer tema, objetivo ou problema em todos os aspectos da vida – pessoal, social e profissional.

IV DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo foi investigar a percepção dos aprendizes sobre a área de desenvolvimento, tendo como base três pontos, a empresa, os programas de desenvolvimento e os formadores/instrutores. Para que se tornasse exequível a sua realização, foi elaborado um questionário tendo como base os estudos de Knowles (2009), e aplicado a 114 sujeitos de empresas distintas².

A partir de uma pesquisa predominantemente quantitativa, caracterizada pelo emprego de quantificação tanto na coleta de dados quanto no seu tratamento, foi possível testar e reconhecer a viabilidade da questão de investigação e respectivas hipóteses.

4.1 Metodologia de investigação

Segundo Mynaio (2000), etimologicamente, pode-se entender a metodologia da investigação como o caminho do pensamento escolhido e da prática exercida para compreender a realidade em relação ao tema discutido. A metodologia inclui as concepções teóricas, dispondo um conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e a expressão do potencial criativo do investigador.

Do ponto de vista dos objetivos, a investigação caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-lo explícito, formular hipóteses e descrever as características de determinado tema.

Frequentemente, as enquetes são realizadas com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinada características ou atributos. Nesse caso, o pesquisador não concentra atenção no porquê de observar certa distribuição, mas no que é tal distribuição. (...) A enquete amostral proporciona um meio para descrever as distribuições. A distribuição das características de uma amostra, adequadamente escolhida, pode ser medida e utilizada para inferir as características da população da qual foi extraída a amostra. (...) Deve-se ter em consideração que não se pretende explicar as diferenças, mas descrevê-las (Richardson, 1999, p. 146).

² Vide roteiro da pesquisa no Apêndice 1.

Quanto aos procedimentos técnicos, utiliza-se o levantamento de dados, que envolve a interrogação da formação dos formadores cuja importância se pretende conhecer. Pode-se ser chamada também de pergunta de partida, por se referir ao fio condutor para o desenvolvimento da pesquisa. Uma boa pergunta de partida, precisa trazer consigo alguns critérios para que possa realmente fornecer suporte ao pesquisador. Ela precisa ser clara, exequível e pertinente (Quivy, 2005).

No que diz respeito à abordagem do problema, é uma pesquisa predominantemente quantitativa, caracterizada pelo emprego de quantificação, tanto na coleta de dados/informações quanto no seu tratamento.

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (Richardson, 1999, p. 70).

Os dados obtidos foram processados eletronicamente no programa Microsoft Excel versão 2010 para ambiente Windows. As variáveis numéricas calculadas foram: percentual. Contudo para as questões 17, 19 e 20, foram calculados índices em forma de percentual dos itens das pontuações máximas recebidas.

4.1.1 Questões e objetivos

O objeto de estudo desta pesquisa – a formação do formador – tem como contexto o universo organizacional, ou seja, as empresas. Este é um lugar onde as pessoas podem exercer suas habilidades, capacidades e aptidões como fomentadoras e ativadoras de sucesso, crescimento e sustentabilidade, seu e das organizações onde atuam. Especialmente no que tange à geração e disseminação de conhecimento.

A andragogia, ao propor princípios fundamentais para a aprendizagem de adultos, permite aos responsáveis pelo planejamento e condução dessa aprendizagem, a construção de processos eficazes (Norbeck, 1981).

“O comportamento do professor, provavelmente, influencia o caráter do ambiente de aprendizagem mais do que qualquer outro fator isolado” (Knowles, 2009, p. 41).

Desta forma, a concepção do processo educativo/aprendizagem nas organizações assente nos pressupostos da andragogia, implica nas estratégias educativas e de aprendizagem, utilizadas pelo formador/instrutor de programas de desenvolvimento.

As empresas estão mais conscientes de que inovações provêm da ação humana, por meio do emprego de suas competências. Desta forma, não adianta apenas terem o melhor equipamento do mundo, a melhor infraestrutura, tecnologia de informação de última geração. É preciso que se preocupem em investir em um processo consistente no que tange o desenvolvimento de pessoas.

Ser pessoa é ser único e irrepetível, sendo a imitação o oposto da criatividade. Todas as grandes obras nascem de pequenos projetos e o quanto mais se trabalha, mais possibilidades de produzir obras significativas (Prado *cit. in* Sanmartin, 2012, p. 10).

É por meio do desenvolvimento de habilidades comportamentais e funcionais que as pessoas podem incrementar a forma como atuam, e por que não dizer: “produzir obras significativas”, o que pode colaborar com o seu próprio crescimento e o desenvolvimento de suas carreiras e, conseqüentemente, auxiliar o sucesso e o alcance dos resultados esperados pela organização.

O trabalho com pessoas é algo fascinante, principalmente quando é possível ver seu desenvolvimento, evolução e crescimento. A área de treinamento, desenvolvimento e educação concede a todos os profissionais que nela atuam a oportunidade de exercer o papel de facilitadores do processo de aquisição de novos conhecimentos, fortalecimento dos já existentes e aperfeiçoamento da *performance* das pessoas/profissionais.

Para que o papel de formador seja consistente, é imprescindível que esteja em constante aperfeiçoamento. E neste sentido, parece bastante contributivo estudar a formação do formador/instrutor.

Em um mundo globalizado, onde as mudanças são constantes, as pessoas devem ter alta capacidade de adaptação e transformação, e a aprendizagem contínua parece ser o caminho mais certo para que o desenvolvimento aconteça. Mas para que esta aprendizagem se dê com qualidade, deve-se contar com formadores preparados

para este novo contexto que se apresenta. Roseli Parrella, vice-presidente de Capital Humano da Sky, comenta que “a educação executiva não atende as empresa no que diz respeito à inovação e velocidade” (*cit. in* HSM, 2014, p. 34).

Criatividade e inovação trazem como possibilidade haver sempre uma forma nova de interação entre pessoas e aquisição de conhecimento, de melhorar sua *performance*, de fazer diferente aquilo que já se faz de forma automática, de se tornar mais competitivo, de reinventar-se a cada momento, sendo algo extremamente instigante e necessário no contexto atual.

Tendo em vista este contexto, pode-se dizer que a questão do desenvolvimento assume cada vez mais papel fundamental, dentro do ambiente das organizações, no que tocante a tornar aptas, visíveis e producentes as habilidades, aptidões e conhecimentos das pessoas, e neste processo, o profissional que assume o papel de instrutor/facilitador/formador, independentemente de como é chamado, dentro de cada contexto organizacional, necessita ter experiência profissional relevante, formação acadêmica necessária e um amplo repertório de técnicas e metodologias que possam ir além de uma interação unicamente expositiva ou baseada em um único método instrucional.

E se isto ainda ocorre, pode-se até tentar se justificar este modelo usando as culturas organizacionais ou formas ainda arcaicas de compreender o aprendizado de adultos, sobretudo, é preciso ter um olhar mais crítico e sistêmico, pois se trata de um novo aprendiz, dos novos tempos, ou seja, os profissionais que antes podiam ser chamados de consumidores de conteúdo, hoje se colocam como cocriadores e executores de sua educação, o acesso ao conhecimento é instantâneo, pois o conhecimento não possui barreira geográfica.

Indo mais além, se há um mundo em transformação, rápido em suas ações, em um contexto em que as mudanças acontecem, é certo afirmar que as formas de ensino-aprendizagem também precisam ser avaliadas e analisadas, inclusive alteradas de acordo com o lugar e seu objetivo.

Deste modo, com esta dissertação pretende-se pesquisar as percepções dos profissionais que passam por programas de desenvolvimento em relação à contribuição

do formador/instrutor em relação à práxis de profissionais que trabalham com a facilitação de programas de desenvolvimento dentro das empresas.

Face ao exposto, acredita-se ser pertinente investigar se a atuação do formador/instrutor de programas de desenvolvimento corrobora ou não a literatura. A fim de alcançar esse objetivo, pretendeu-se, por um lado, investigar o que os respondentes da pesquisa já vivenciaram em termos de programas de desenvolvimento e, por outro, se o papel do formador traz contribuições.

Para isto, foi levantada a seguinte questão de investigação: Como os formadores de Programas de Desenvolvimento Comportamental contribuem para o aprimoramento dos profissionais inseridos nos ambientes organizacionais?

Para construção das hipóteses desta pesquisa parte-se da referência de como os adultos aprendem. E neste sentido, é necessário considerar alguns pontos importantes para os adultos aprenderem, conforme Knowles (2009):

- Precisam saber por que têm que aprender algo.
- Precisam aprender experimentalmente.
- Aprendem melhor quando o tópico é de valor imediato.
- Precisam estar envolvidos no planejamento e avaliação de suas instruções.

É importante levar em conta as formas de aprendizagem de adultos e a influência que o formador exerce sobre estes. E este cenário levanta as três hipóteses para esta pesquisa:

1ª hipótese: As reações afetivas em relação ao formador e sua ação influenciam de forma positiva ou não a transferência da formação.

Em programas de formação sempre há uma sensibilização, que promove reações afetivas que de alguma forma trazem experimentações aos envolvidos no processo. A inteligência emocional do formador pode influenciar positivamente ou não a transferência de conhecimento e experiência da formação.

2ª hipótese: A motivação em aprender e desenvolver está relacionada com a efetividade na transferência da formação.

Todo processo de aprendizagem é potencializado com a motivação para aprender e desenvolver segundo as técnicas e experimentações durante a formação. É necessário o envolvimento de todos os envolvidos – formador(es) e formando(s) –, e que todos sintam que aquele momento ou processo está, de fato, sendo agregador e poderá ser aplicado em sua vida pessoal e profissional.

3ª hipótese: A efetividade do desempenho do formador está relacionada com a qualidade da transferência/aprendizagem dos formandos.

O desempenho do formador está condicionado ao seu aprimoramento constante inovador e criativo, aos instrumentos que utiliza para transferir o conhecimento, às formas que entrega a cada formando, para que este possa aplicar em seu dia a dia.

4.1.2 Participantes

Para a realização do estudo foram aplicados 114 questionários em diversas empresas da região Norte-Catarinense de Santa Catarina.

4.1.3 Instrumentos

A coleta de dados foi conduzida com o propósito de apurar conclusões sobre as hipóteses levantadas.

Foi aplicado um questionário sociodemográfico ao iniciar a investigação para reunir um conjunto de dados de natureza pessoal e profissional, e para os participantes também responderem ao questionário de investigação de modo a averiguar sua percepção sobre as questões inerentes aos programas de desenvolvimento³.

³ Vide Apêndice 1.

Utilizou-se uma escala percentual simples, gerando gráficos via Microsoft Excel. O questionário foi composto por 21 questões sendo 20 de múltipla escolha e 1 descritiva.

4.1.4 Procedimentos

Os participantes foram selecionados e convidados de acordo com a finalidade do estudo. Todos receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido⁴, para terem acesso ao que se propõe esta pesquisa; e na sequência, foi entregue o questionário de pesquisa contendo as 21 questões. As instruções de preenchimento foram explicadas de forma sucinta, bem como os objetivos gerais do estudo, sendo assegurada a total confidencialidade e anonimato das respostas, enfatizando-se o caráter voluntário da sua cooperação.

4.2 Apresentação e discussão dos resultados

Um estudo de investigação termina com a apresentação, análise e discussão dos resultados, complementados com as conclusões.

Inicia-se por apresentar os resultados sociodemográficos, seguidos pela análise das questões de múltipla escolha e da questão aberta, finalizando com a síntese dos resultados. A análise que se apresenta está embasada nos resultados obtidos, destacando-se as grandes tendências e as principais conclusões extraídas na sequência do tratamento dos dados. Ressalta-se que a apresentação dos resultados não segue a ordem das questões do questionário.

4.2.1 Caracterização sociodemográfica

Do total de 114 participantes, 45% são do sexo feminino e 55% do sexo masculino (Gráfico 1):

⁴ Vide Apêndice 2.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

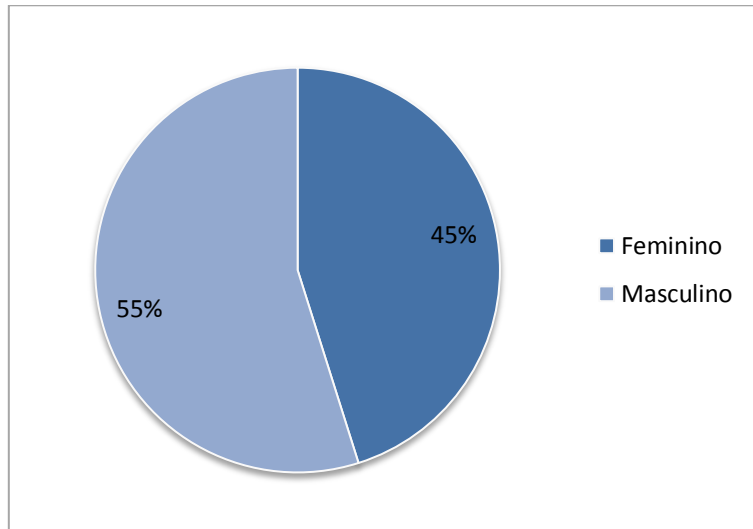


Gráfico 1 – Distribuição dos participantes, por gênero (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de distribuição dos participantes, por grupos etários, o escalão com maior expressão é o que compreende idades entre 30 e 39 anos (41%). Quase a totalidade dos participantes tem menos de 40 anos (72%), sendo o percentual de participantes com mais de 40 anos, de apenas 28% (Gráfico 2).

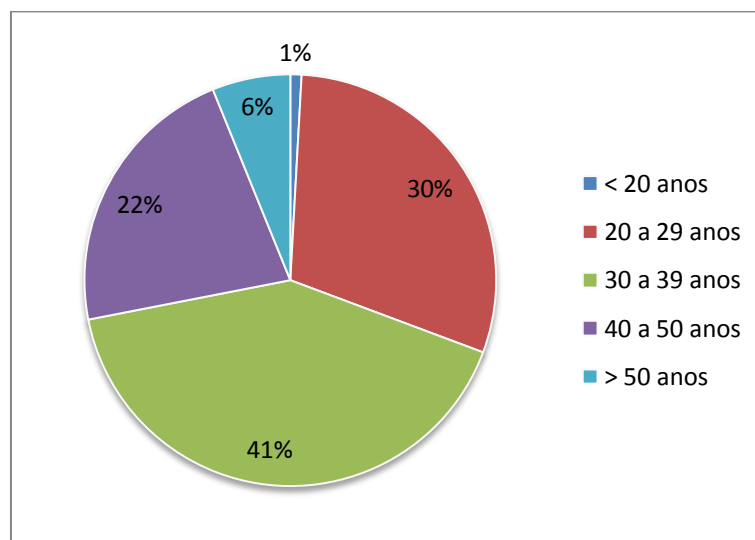


Gráfico 2 – Distribuição da amostra de participantes, por grupos etários (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Em termos de níveis de escolaridade, o conjunto com maior expressão (42%) inclui profissionais com graduação. Somando a este grupo todos aqueles que declararam possuir uma pós-graduação (37%) e os que declararam ter mestrado (1%), verifica-se que a proporção de participantes com nível de instrução superior atinge 80%.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

No polo oposto, isto é, níveis de habilitações menos elevados, observa-se que os participantes que completaram apenas o fundamental não ultrapassam 1% (Gráfico 3).

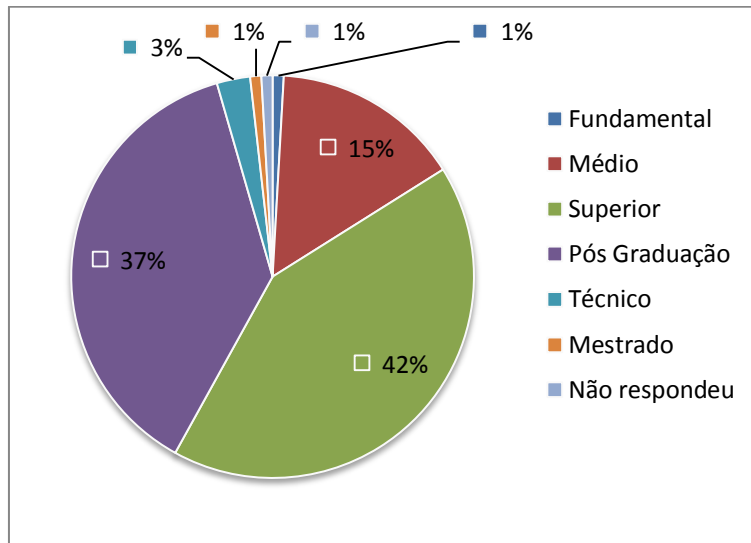


Gráfico 3 – Distribuição da amostra de participantes, por grau de instrução (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda no que se refere à caracterização dos participantes e, neste caso concretamente no que toca à natureza das profissões exercidas, o grupo profissional mais representado na amostragem é o dos profissionais de ocupam cargos de liderança (gerentes, coordenadores e líderes), com 45%. Uma segunda categoria bastante representativa é o setor Administrativo (especialistas, analistas, assistentes) com 43%. 7% dos participantes pertencem ao grupo profissional operacional, e 4% pertencem ao grupo de profissional técnico (Gráfico 4).

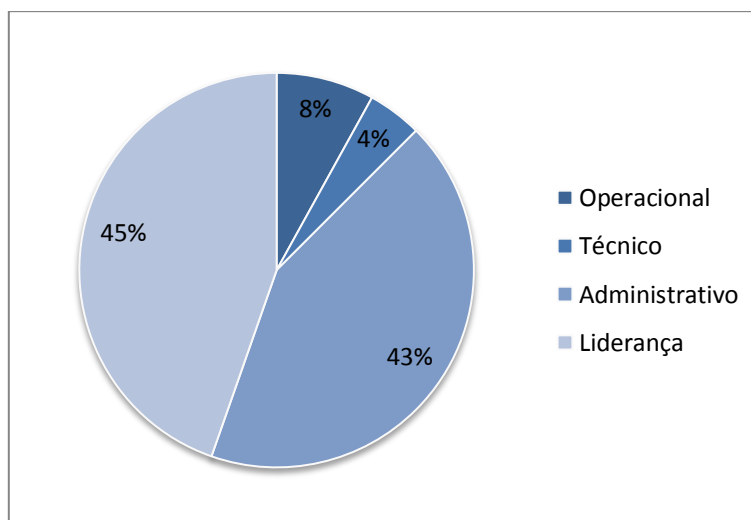


Gráfico 4 – Distribuição da amostra de participantes, por profissão exercida (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Já em relação à área na qual os participantes atuam em suas respectivas empresas, pode-se verificar uma heterogeneidade bastante acentuada, com 17% na área comercial, o que contabiliza 20 participantes do total de 114 (Gráfico 5).

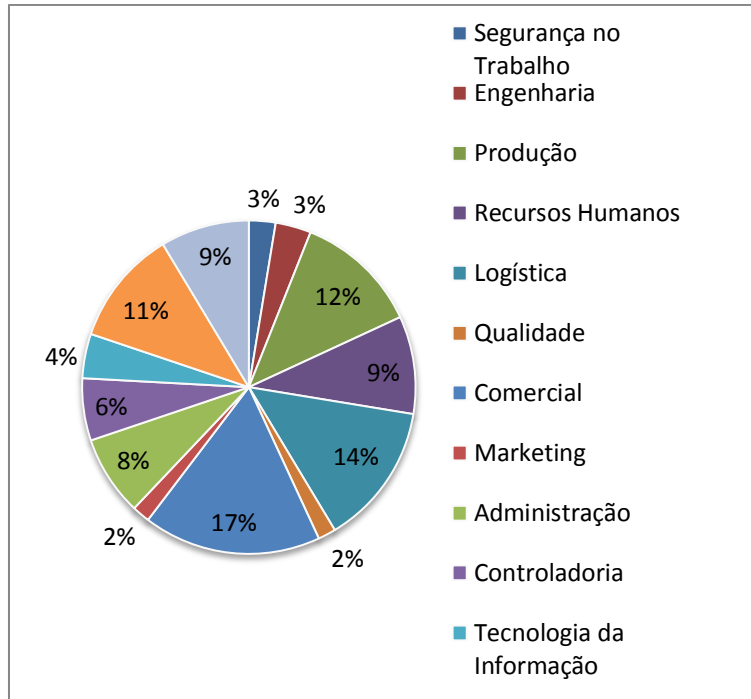


Gráfico 5 – Distribuição da amostra de participantes, por área de trabalho (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Caracterização do setor de desenvolvimento foco no processo da empresa

Quando confrontados com a seguinte questão: “Como o trabalhador da sua área é selecionado para participar de um Programa de Desenvolvimento Comportamental em sua empresa?”, 35% dos participantes responderam que é por indicação, 25% responderam que é de acordo com o levantamento de necessidades, 16% por meio dos resultados da avaliação de desempenho, 12% por solicitação própria, 8% por meio de uma entrevista e 4% não sabem como sua empresa procede neste quesito (Gráfico 6).

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

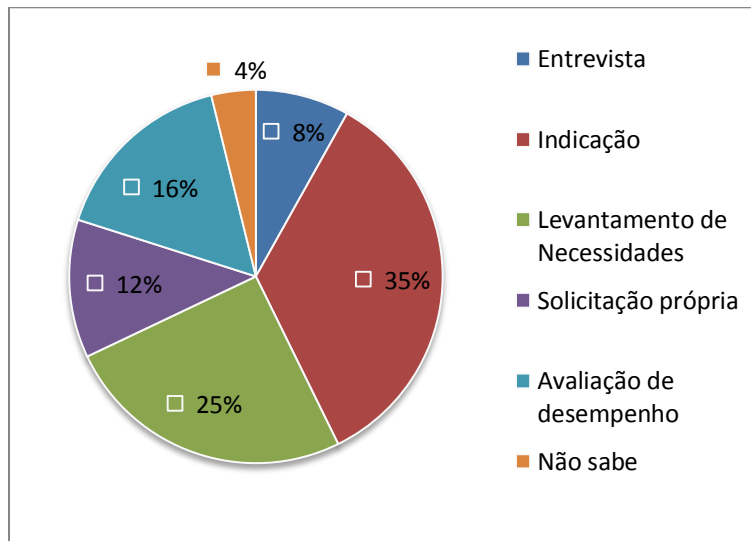


Gráfico 6 – Distribuição da amostra de participantes, questão 10 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Em um cenário dinâmico, as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de mobilizar conjuntos de capacidades necessários para a execução de ações e para a geração de resultados valiosos para suas clientelas. O problema é quem, em decorrência de um ritmo acelerado de produção de informações e conhecimentos, nem sempre esses conjuntos de capacidades são facilmente identificados e, mais importante, alinhados ao nível de complexidade das exigências organizacionais. É nesse sentido que os processos de avaliação de necessidades educacionais passam a ser considerados importantes instrumentos da gestão da aprendizagem humana (Meneses, Zerbini e Abbad, 2010, p. 29).

A partir desta constatação, em que a avaliação da demanda, ou seja, da necessidade de desenvolvimento, precisa ser avaliada com efetividade e consistência, verifica-se que pelas respostas encontradas que ainda não há uma convergência no mercado, de acordo com a percepção dos profissionais em relação às suas respectivas empresas.

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010), quando as informações de quem vai participar ou o que precisa ser desenvolvido chega à área de gestão de pessoas, cabe a ela analisá-las e tomar a decisão sobre quais programas de desenvolvimento/cursos serão de fato realizados.

Ainda que em alguns casos a capacidade técnica das áreas responsáveis pela gestão de programas de TD&E possa explicar a falta de sistematicidade dos processos vigentes de avaliação de necessidades, não é possível responsabilizar completamente a comunidade profissional (Meneses, Zerbini e Abbad, 2010, p. 26).

Conforme esta pesquisa aponta, a literatura pouco avançou no sentido de trazer contribuições metodológicas que pudessem auxiliar os profissionais e as empresas no cumprimento das suas atribuições.

Quando confrontados com a seguinte questão: “Quem ou quais pessoas ou áreas são responsáveis pela execução do Programa de Desenvolvimento Comportamental em sua empresa?”, 45% dos participantes responderam que é executado por um profissional externo e 44% dos participantes responderam que um funcionário habilitado tem a responsabilidade de executar o programa de desenvolvimento (Gráfico 7).

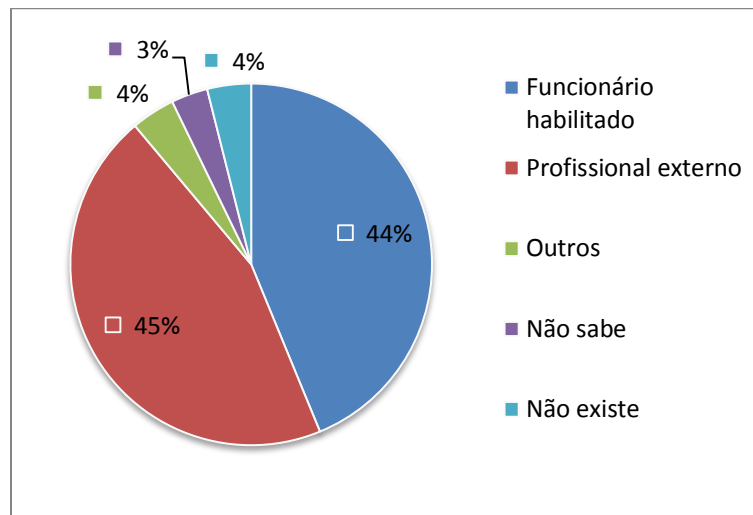


Gráfico 7 – Distribuição da amostra de participantes, questão 11 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

É por meio de programas de TD&E, que os profissionais podem adquirir conhecimentos sobre fatos, conceitos e teorias, além de desenvolverem habilidades, motoras, sociais e intelectuais que podem tornar o indivíduo mais competente e melhorar seu desempenho no desenvolvimento de sua profissão.

No caso de treinamento, isso será feito de uma forma mais sistemática, enquanto o desenvolvimento estaria mais baseado na autogestão da aprendizagem. Entretanto, em ambos os casos, a aprendizagem ocorre em contextos formais (Sonnentag, Niessen e Ohly, 2004), e, portanto, uma tecnologia instrucional é necessária (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 178).

Identifica-se, com isso, a importância da formação do formador/instrutor na execução de programas de desenvolvimento, seja ele um profissional externo à organização ou um funcionário habilitado da própria empresa.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

Quando confrontados com a seguinte questão: “Como o trabalhador formador/instrutor é selecionado para desenvolver um programa de desenvolvimento comportamental na empresa?”, 37% responderam por indicação e 29% de acordo com a demanda (Gráfico 8).

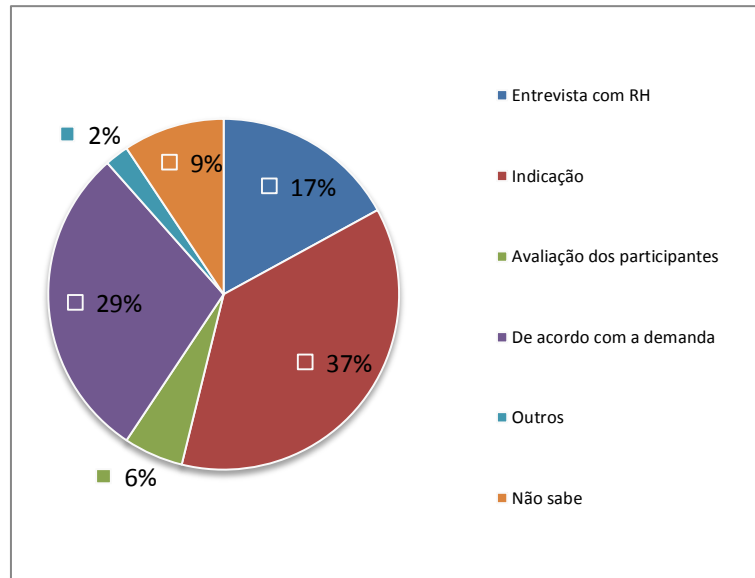


Gráfico 8 – Distribuição da amostra de participantes, questão 12 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Aqui, é preciso levar em consideração a pressa que a organização muitas vezes apresenta ao se deparar com as necessidades de desenvolvimentos. O que muitas vezes a leva a buscar por “cardápios” de cursos/programas de desenvolvimento que tenham alguma coerência com a necessidade apresentada. Desta maneira, indicações ou mesmo profissionais que apresentam em seu portfólio temáticas que se alinhem às necessidades apresentadas são formas rápidas de se fazer a escolha do formador/instrutor (Borges-Andrade *et al*, 2006).

Com relação à seguinte questão: “Qual o grau de instrução exigido pela empresa do profissional/formador que irá ministrar o Programa de Desenvolvimento Comportamental?”, 41% dos participantes responderam que a exigência da empresa concentra-se na experiência do profissional na execução de programas de desenvolvimento comportamental (Gráfico 9).

Era uma vez, aprender a aprender...
 Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
 de programas de desenvolvimento nas organizações

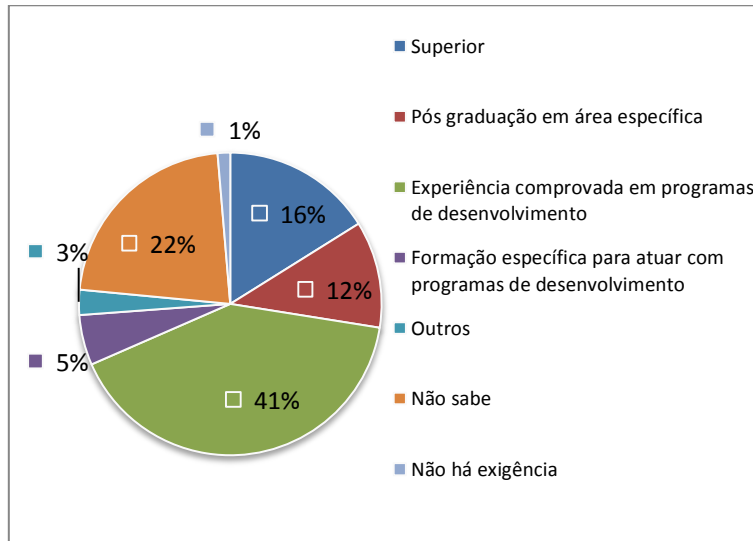


Gráfico 9 – Distribuição da amostra de participantes, questão 13 (%)
 Fonte: Elaborado pela autora.

Na literatura pesquisada não foi encontrada nenhuma questão específica em relação à formação dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento nas organizações. Borges-Andrade *et al* (2006) descrevem que a formação das pessoas que frequentemente ocupam esta função são: psicólogos, pedagogos e administradores; e que os profissionais de TD&E precisam ter conhecimento técnico sobre a área, condição política de relações interpessoais e conhecer estratégias específicas no que tange aos métodos instrucionais, metodologias ativas de educação e aprendizagem de adultos.

Sobre a seguinte questão: “Qual a periodicidade em que sua empresa realiza Programas de Desenvolvimento Comportamental?”, 29% dos participantes responderam anualmente e 23% semestralmente (Gráfico 10).

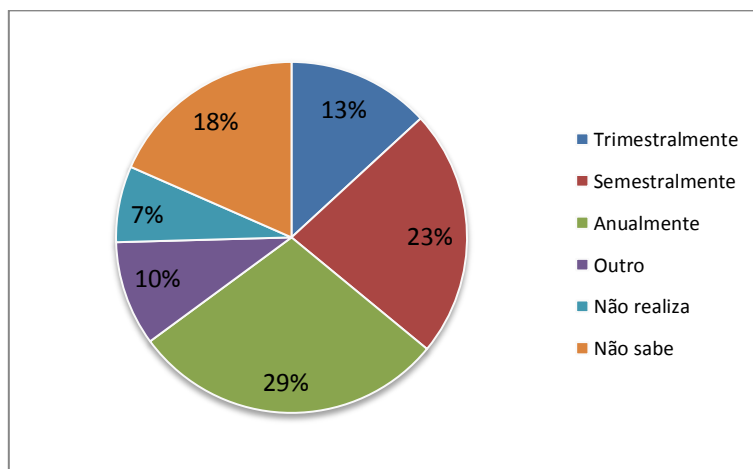


Gráfico 10 – Distribuição da amostra de participantes, questão 14 (%)
 Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao período, também não há na literatura a informação sobre qual a regularidade necessária. Apenas, aborda-se o tema sistematizar no sentido de programar os eventos de desenvolvimento, mas como salientam Borges-Andrade *et al* (2006), o problema em questão não é programar, mas sim o que programar, para quem e com que finalidade.

Ao serem questionados: “Quais são os níveis hierárquicos que são envolvidos em sua empresa em Programas de Desenvolvimento Comportamental?”, 48% dos participantes responderam que são os cargos com níveis de liderança, 21% responderam que são os níveis técnicos e especialistas, e apenas 10% responderam que em suas empresas todos os níveis são envolvidos (Gráfico 11).

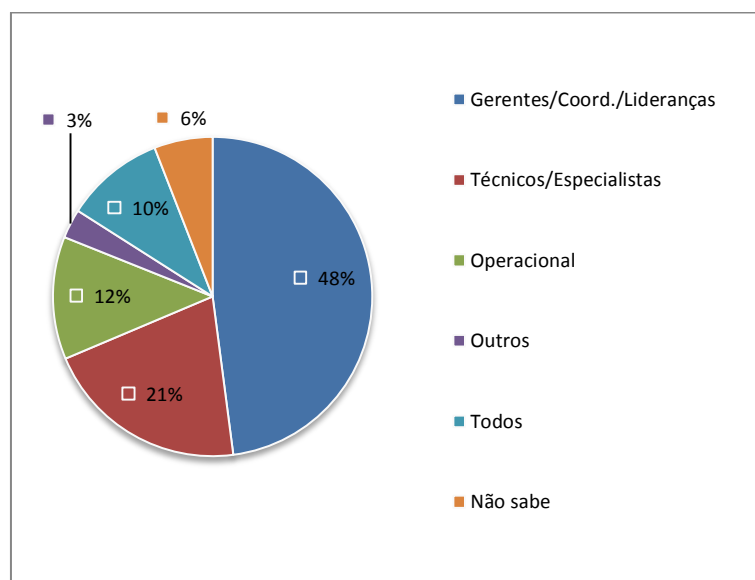


Gráfico 11 – Distribuição da amostra de participantes, questão 15 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Para discutir o Gráfico 11, referente aos envolvidos hierarquicamente na organização nos programas de desenvolvimento, vale trazer as palavras de Lindeman, (*cit. in Knowles, 2009, p. 43*):

Concebo a educação de adultos em termos de uma nova técnica para aprendizagem, uma técnica tão essencial para o estudante universitário quanto para o trabalhador braçal analfabeto. Ele representa um processo por meio do qual o adulto se torna consciente de sua experiência e a avalia. Para fazer isso, ele não pode começar a estudar ‘disciplinas’ na esperança de que em algum dia essas informações sejam úteis. Pelo contrário, ele começa dando atenção a situações em que ele se encontra, a problemas que trazem obstáculos para sua autorrealização. Usam-se fatos e informações das diversas esferas do conhecimento, não para fins de acumulação, mas por necessidade de solucionar problemas.

Assim, depreende-se que todos os níveis precisam estar envolvidos nos processos de desenvolvimento, pois todos necessitam em complexidade maior ou menor solucionar problemas.

4.2.3 Caracterização sobre o setor de desenvolvimento – a formação/execução

Quando confrontados com a seguinte questão: “De que forma a empresa avalia a efetividade do Programa de Desenvolvimento Comportamental?”, 34% dos participantes responderam que a efetividade dos programas de desenvolvimento é acompanhada pelo gestor imediato, e 29% responderam que a empresa utiliza a comparação dos resultados da avaliação de desempenho com progresso do profissional após o programa realizado, que são os percentuais de maior expressão (Gráfico 12).

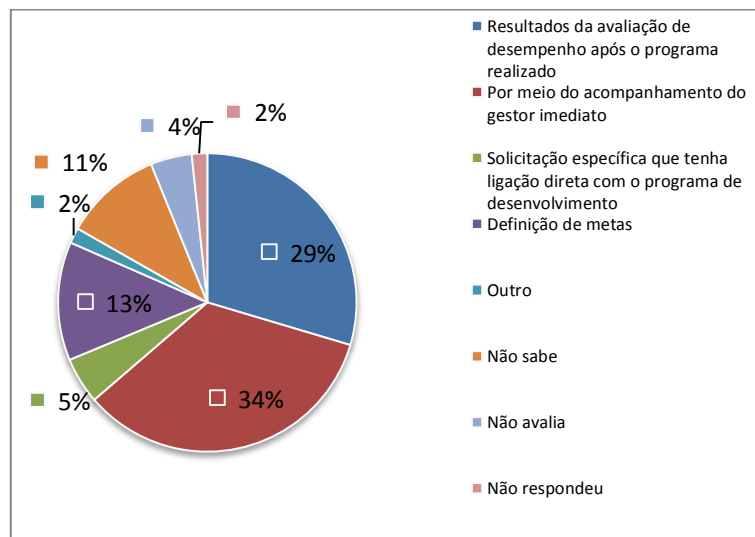


Gráfico 12 – Distribuição da amostra de participantes, questão 16 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Borges-Andrade *et al* (2006), a efetividade da instrução pode e deve ser avaliada, pois são esperados resultados imediatos em dois níveis, conforme segue:

- Reação: trazendo à tona as opiniões ou mesmo a satisfação dos participantes em relação a diversos aspectos do evento, programa de desenvolvimento ou curso, como instalações, desempenho do instrutor, qualidade do material recebido.

- Aprendizagem: ou pode-se chamar de aquisição das competências ou melhorar os aspectos indicados no levantamento de necessidades, e transformados em objetivos do programa de desenvolvimento.

Borges-Andrade *et al* (2006) ainda salientam que podem-se ser também esperados resultados de longo prazo, e serem avaliados para que se possa contabilizar de maneira mais fidedigna a amplitude de resultados que se pode alcançar com programas de desenvolvimento:

- Comportamento no cargo: quando se pode perceber o emprego das competências desenvolvidas, por meio das atitudes.
- Adesão a mudanças: ao longo do programa, podem ocorrer modificações na rotina ou no funcionamento da empresa, e o programa de desenvolvimento pode auxiliar nesta adaptação dos participantes.
- Valor final: ainda pode haver em longo prazo uma alteração na forma de produção, no atendimento ao cliente, ou ainda nos benefícios sociais ou econômicos percebidos pelo mercado.

Desta maneira, para que se possa medir a efetividade dos programas de desenvolvimento, é necessário que se faça a coleta de dados, e estes, por sua vez, precisam ser analisados de maneira criteriosa.

Porém, percebe-se hoje, que há uma preocupação exagerada com o que o autor chama de técnicas “cosméticas”, que têm suporte administrativo e psicológico em detrimento da aprendizagem.

Assim, o pensamento dominante é com a quantidade e as cores do material, a bebida e a comida a serem servidos nos intervalos, a disposição espacial das pessoas em sala de aula, seus papéis e sua interação social, a imagem psicossocial do instrutor, o número de estrelas dos hotéis e o lazer e a satisfação psicológica dos treinandos (Borges-Andrade *et al*, 2006, p. 184).

Apesar de relevantes, estes aspectos não são suficientes para medir/avaliar as contribuições do programa de desenvolvimento no progresso dos profissionais.

Quando confrontados com a seguinte questão: “Em sua avaliação, qual o grau de importância dos itens abaixo em relação a um Programa de Desenvolvimento

Comportamental – enumere todos usando a escala de 1 a 7 – sendo 1 aquele que considera o menos importante e 7 aquele que considera o mais importante”. Aqui são descritas as opiniões dos participantes em relação aos itens pontuados com nota 7, ou seja, quando consideraram o item mais importante.

É preciso salientar que a forma da pergunta gerou uma não compreensão dos participantes da pesquisa, levando-os a não responder ou a responder de maneira equivocada, o que impossibilitou a aferição dos resultados de maneira mais precisa, gerando um percentual de 30% dos participantes.

Entre os itens que tiveram nota 7 e que foram mais considerados pelos participantes, em relação aos programas de desenvolvimento cita-se com 27% que os respondentes acreditam ser fundamental “Saber o objetivo do Programa de Desenvolvimento”, e com 23% os participantes acreditam ser importante ter “oportunidades para aplicar o que desenvolveu no contexto da empresa”.

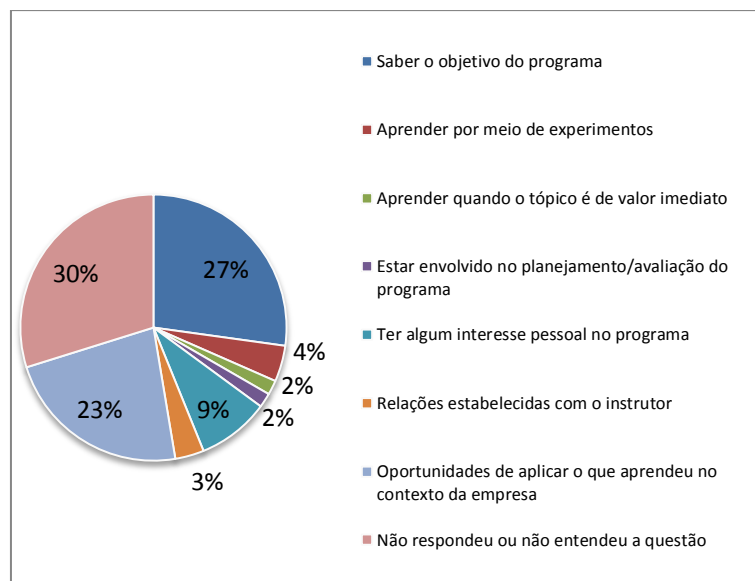


Gráfico 13 – Distribuição da amostra de participantes, questão 17 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os itens de maior relevância apontados pelos participantes da pesquisa, constata-se que o planejamento, como visto no Capítulo 2 desta dissertação, é de suma importância, pois é quando o formador/instrutor passa a criar seu plano de desenvolvimento é que são pensados e redigidos os objetivos do programa. Também caberia aqui a análise organizacional que deveria se encarregar de investigar

que oportunidades ou em tempo ou maneira que os participantes terão para aplicar o que aprenderam/desenvolveram.

Quando confrontados com a seguinte questão: “Quais das metodologias e instrumentos utilizados pelo formador/instrutor facilitam sua compreensão/aprendizagem?”, 26% dos participantes responderam que as “Práticas”, que facilitam mais o desenvolvimento e 25% dos participantes responderam que atividades de “Dinâmica de Grupo”, também são podem ser interessantes para facilitar o processo de desenvolvimento e aquisição de aprendizagem (Gráfico 14).

A estas metodologias e instrumentos pode-se dar o nome de meios instrucionais, e os recursos a serem utilizados no programa de desenvolvimento. Segundo Borges-Andrade *et al* (2006, p. 310):

A seleção de meios para um treinamento não devem basear-se somente na qualidade das apresentações pelo instrutor ou na qualidade da interface gráfica de um curso mediado pela web, mas fundamentalmente na intenção de facilitar a aprendizagem do participante.

Como visualizado no Gráfico 14, geralmente, para os participantes, os meios têm como propósito servir de apoio à prática e à simulação da realidade, salientam Borges-Andrade *et al* (2006).

Como sugerido, as técnicas/instrumentos da criatividade e inovação podem ser úteis aos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento, para que possam ampliar seu repertório instrucional.

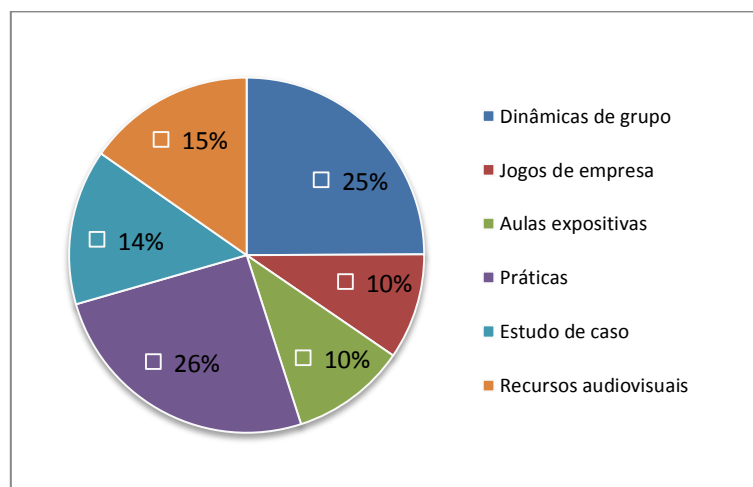


Gráfico 14 – Distribuição da amostra de participantes, questão 18 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Caracterização sobre o setor de desenvolvimento – formador/instrutor

Quando confrontados com a seguinte questão: “Em sua avaliação qual o grau de importância dos itens abaixo em relação ao formador/instrutor do Programa de Desenvolvimento Comportamental – enumere todos usando a escala de 1 a 8 – sendo 1 aquele que considera o menos importante e 8 aquele que considera o mais importante?”. Aqui são descritas as opiniões dos participantes em relação aos itens pontuados com nota 8, ou seja, quando consideraram o item o mais importante.

É também preciso salientar que a forma da pergunta gerou uma não compreensão dos participantes da pesquisa, levando-os a não responder ou a responder de maneira equivocada, o que impossibilitou a aferição dos resultados de maneira mais precisa, gerando um percentual de 29% dos participantes.

Dos itens com enfoque na pontuação maior 8, o item “Domínio do conteúdo”, ficou com 44%, sendo considerado o mais importante em relação à *performance* do instrutor (Gráfico 15).

O que reflete o crescimento num modelo tradicional de ensino, cujo centro é o conteúdo e não aquele que aprende, assim, o formador/instrutor precisa ter domínio sobre o conteúdo, pois se vive em um mundo que ainda tem a necessidade de modelos, respostas de prateleira e que o resultado venha do outro, ou seja, se eu não aprendo ou não me desenvolvo, a culpa é do formador/instrutor que não domina o conteúdo.

Segundo Knowles (2009), é preciso que se transcenda o modelo de professor para facilitador da aprendizagem, ou seja, o formador/instrutor deve ser capaz de instigar os seus formandos a terem maior responsabilidade pelo seu aprendizado e consequentemente seu desenvolvimento.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

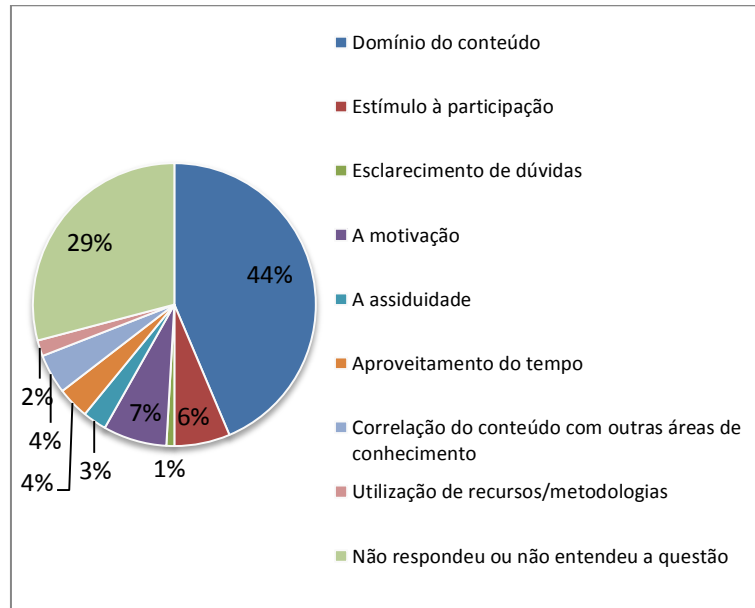


Gráfico 15 – Distribuição da amostra de participantes, questão 19(%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando confrontados com a seguinte questão: "No formulário abaixo, para cada afirmação, de acordo com seu ponto de vista, pensando na contribuição do formador/instrutor de Programas de Desenvolvimento Comportamental para os profissionais/desenvolvidos, atribua uma nota, de 0 a 5, onde: 0 = Não sei/ Não se aplica; 1 = Moderadamente; 2 = Às Vezes; 3 = Frequentemente; 4 = Muito Frequentemente; 5 = Sempre ou Extremamente Necessário?"

Nesta questão, a análise foca-se em cada resposta com nota 5, sempre ou extremamente necessários. Por uma questão de apresentação de forma mais objetiva, optou-se por criar uma legenda dos itens, por meio do uso das letras do alfabeto, compreendidas no intervalo de A até I, como apresentado a seguir:

- A) Sua habilidade para descrever e aplicar conceitos e resultados relacionados às necessidades, interesses, motivações, capacidade e características de desenvolvimento dos profissionais.
- B) Condição para planejar experiências de aprendizagem e executar uma variedade de propostas que levem em consideração as diferenças individuais.
- C) Capacidade para criar um ambiente físico e psicológico no qual respeito, confiança, sinceridade, apoio e segurança sejam mútuos.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

- D) Habilidade para estabelecer uma relação afetuosa e empática.
- E) Habilidade para envolver os profissionais na formulação de objetivos do programa de desenvolvimento.
- F) Capacidade para selecionar método, técnica ou um material em particular, visando alcançar objetivos de desenvolvimento específicos.
- G) Avaliar a efetividade dos métodos, técnicas e materiais variados no alcance de resultados compatíveis com as demandas dos profissionais e da organização.
- H) Usar com efetividade de dinâmicas de grupos, jogos de empresas, atividades vivenciais e outras técnicas que favoreçam o desenvolvimento comportamental.
- I) Desenhar programas ou inventar novas técnicas de maneira a adaptá-las as situações, aos profissionais e as organizações.

O Gráfico 16, aponta que o item, “capacidade para criar um ambiente físico e psicológico no qual respeito, confiança, sinceridade, apoio e segurança sejam mútuos”, é considerado como o de maior destaque em relação à contribuição dos formadores/instrutores de programas de desenvolvimento, tendo um percentual de 21%; em seguida, aparece o item “sua habilidade para descrever e aplicar conceitos e resultados relacionados às necessidades, interesses, motivações, capacidade e características de desenvolvimento dos profissionais”, com 17%.

No item de menor expressão, fica com 7% o item I, “Desenhar programas ou inventar novas técnicas de maneira a adaptá-las as situações, aos profissionais e as organizações”.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

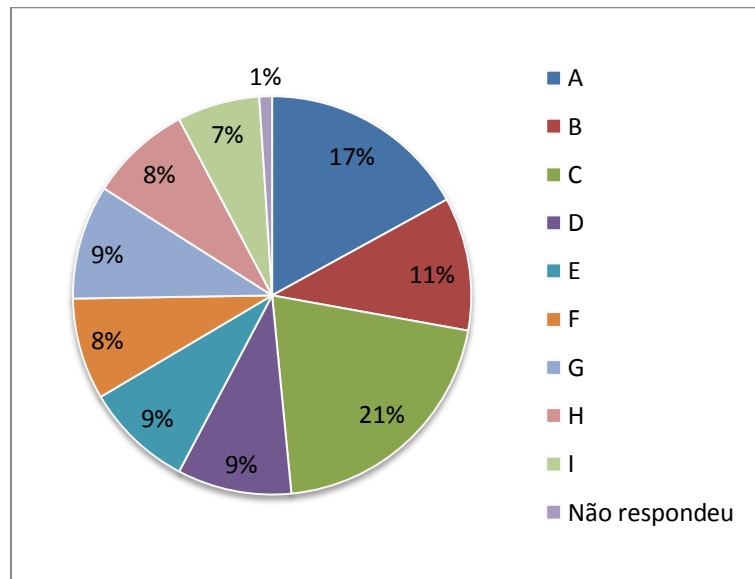


Gráfico 16 – Distribuição da amostra de participantes, questão 20 (%)
Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta questão, pode-se perceber que as hipóteses – 01: As reações afetivas em relação ao formador e sua ação influenciam de forma positiva ou não a transferência da formação; e 02: A motivação em aprender e desenvolver está relacionada com a efetividade na transferência da formação – estão intimamente ligadas com a percepção que os profissionais possuem em relação à contribuição do formador/instrutor.

Borges-Andrade et al (2006, p. 313) apontam que “o contato do aprendiz com estímulos ferramentas equipamentos e ambientes é a condição necessária à aprendizagem das competências típicas de suas ocupações.”

Outro ponto que fica bastante claro é que o treinando percebe a importância do formador/instrutor. Saber correlacionar de maneira efetiva os conceitos com a prática, focando a realidade do aprendiz, isto reflete a motivação e, conseqüentemente, efetividade no aprender.

A última questão do formulário de pesquisa era aberta: “comente aqui outros aspectos que não foram contemplados no questionário que, em sua opinião, sejam relevantes, no que se refere às contribuições do formador/instrutor dos Programas de Desenvolvimento Comportamental?”. Em relação a esta questão, não foi realizado levantamento quantitativo em percentual, apenas uma contagem simples de quantos dos sujeitos participantes da pesquisa a responderam. Do total de 114 participantes, apenas 18 responderam à questão, a seguir a transcrição das respostas, tal qual apareceram:

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

Sujeito 01: O instrutor precisa mostrar-se interessado e principalmente saber ouvir.

Sujeito 02: Ter atitude, saber fazer e principalmente mostrar como fazer. Empatia também é muito importante.

Sujeito 03: Um formador/instrutor deve ser exemplo para todos, pois toda instituição ou empresa irá se espelhar em suas atitudes tanto dentro como fora da empresa.

Sujeito 04: O formador/instrutor deve dar oportunidade para discussão, para a expressão de ideias. Deve ser humilde.

Sujeito 05: Toda empresa deve ter uma Programa de Desenvolvimento Comportamental para estar destacando seus funcionários e assim ter retorno destes profissionais, conforme desejo e interesse da organização.

Sujeito 06: O formador/instrutor precisa manter-se atualizado para realizar as atividades sobre sua responsabilidade.

Sujeito 07: Para que se estabeleça um bom relacionamento entre instrutor e os participantes do programa é fundamental: empatia e humildade.

Sujeito 08: É necessário explorar as reais necessidades de cada departamento, para um melhor alinhamento dos objetivos do programa.

Sujeito 09: O principal ponto em minha opinião é a inovação, fico frustrado em participar de qualquer treinamento/programa cujo qual já vi o conteúdo. Repetição, cansa e não agregar, além de fazer com que o participante foque em outras coisas e não o treinamento.

Sujeito 10: Primeiramente a organização deve ter interesse e preocupação com o desenvolvimento de sua equipe, saber os benefícios que a empresa terá aplicando o programa.

Sujeito 11: Acredito que o ponto principal é o domínio do instrutor sobre o tema, e o segundo aspecto de destaque é o interesse do treinando.

Sujeito 12: Características que contribuem para um bom formador: Carisma, Empatia e Segurança na exposição do conteúdo.

Sujeito 13: Acredito que para maior efetividade dos programas deveria haver maior honestidade por parte da empresa para com o instrutor, sobre o que precisa ser desenvolvido, assim poderia ampliar os resultados.

Sujeito 14: O formador/instrutor tem que estar inserido no ambiente da empresa, para que possa se familiarizar com a equipe e com a cultura organizacional.

Sujeito 15: O formador deve ser exemplo do que está promovendo e através desse exemplo inspirar seus alunos.

Sujeito 16: Feedback, é importante para a continuidade do desenvolvimento do indivíduo.

Sujeito 17: Acredito que os formadores/instrutores devessem antes de adotar os programas nas empresas, fazer uma imersão na empresa para tentar conhecer melhor os problemas existentes. Do meu ponto de vista muitas vezes se tenta atacar um problema de forma indireta considerando que o líder

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

seja o responsável, e assim os formadores vem e vão e os problemas continuam os mesmos, pois muitas vezes o problema é crônico devido a gerações e gerações terem perpetuado um clima de insatisfação e comodismo.

Sujeito 18: De certa forma já está considerado no item 20, referente ao planejamento da experiência de aprendizagem, mas aproveito essa pesquisa para expressar minha opinião sobre a escolha de certas dinâmicas. Já participei de muitas, que no meu entendimento chegam à fronteira do constrangimento público. Aquelas em que o desafio leva a um contato físico muito próximo para executar as tarefas e não há ambiente para tanta proximidade, são as dinâmicas que chamo de pegajosas. Outra situação que penso que reduz a efetividade da dinâmica ou aprendizado são aqueles exercícios com instruções longas que só a leitura já consome 30% do tempo da atividade, que acabam mobilizando grandes grupos e que muitos não conseguem sequer participar. No mais creio que as experiências prática incorporadas nos treinamentos são necessárias, mas devem ser simples e com conteúdo rico a ser explorado.

Pelos relatos acima citados, pode-se constatar que os pontos abordados nesta dissertação, com base nas fontes pesquisadas, corroboram com a percepção dos participantes de programas de desenvolvimento. Outro dado importante é que 100% dos sujeitos participantes desta pesquisa já tiveram contato com algum tipo de evento, programa ou curso em suas respectivas empresas, como pode ser verificado no Gráfico 17, distribuído da seguinte forma: 25% responderam que já participaram de alguma palestra motivacional; 23% de atividades vivenciais, que contemplam – jogos de empresa, dinâmicas de grupo entre outros; 19% de algum *workshop*, 18% de um programa de desenvolvimento de líderes; e 15% de alguma atividade experiência que contemplam atividades como: arborismo, *rafting*, alpinismo, entre outros.

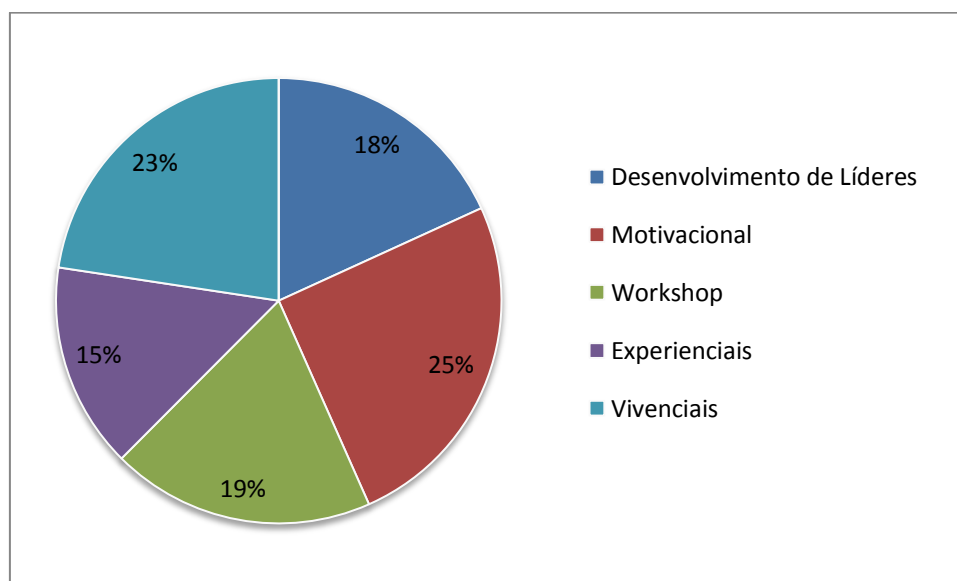


Gráfico 17 – Distribuição da amostra de participantes, questão 20 (%)

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta dissertação teve como objetivo levar para a discussão a formação do formador, com enfoque organizacional. A literatura não aponta nenhuma regulamentação em relação a critérios de formação necessária, mas a apresentação dos resultados aqui dispostos, e os relatos em relação à questão 20 do formulário de pesquisa aplicado, dão indicações do que o formador/instrutor deve se ater em relação a: conhecimento, habilidades e atitudes, pertinentes aos exercícios da profissão, como segue:

- Saber identificar a demanda.
- Conhecer o ambiente e as pessoas que serão envolvidas no programa de desenvolvimento.
- Realizar planejamento efetivo do programa a ser aplicado.
- Sobretudo, saber ouvir, ter empatia e ser humilde.
- Inovar, buscando continuamente sua atualização.
- Mirar nos resultados a serem alcançados.

Estes pontos se coadunam com a 3ª hipótese: a efetividade do desempenho do formador está relacionada com a qualidade da transferência/aprendizagem dos formandos, além de haver representatividade nas respostas principalmente dos sujeitos 11, 13, 17 e 18.

As contribuições do formador/instrutor aos participantes de programas de desenvolvimento são inúmeras, mas é certo que há um conjunto de influências que fazem com que esta contribuição aconteça de maneira efetiva, como comenta Torre (2005, p. 59):

O meio contribui ativamente para construir nossas configurações e estruturas mentais e com elas atuamos sobre ambiente, transformando-o. A mente reprodutora repete, (...), a mente criativa transforma a informação de forma pessoal.

4.3 Síntese do trabalho

Este trabalho se propôs investigar qual é a contribuição dos formadores/instrutores de Programas de Desenvolvimento Comportamental para o aprimoramento dos profissionais inseridos nos ambientes organizacionais. Completa-se com uma síntese a apresentação e análise dos resultados para as questões de investigação.

Apurou-se que a percepção dos respondentes sobre o formador/instrutor ainda é centrada na preparação do conteúdo, pode-se analisar esta questão nos Gráficos 14, 15 e 16. Este resultado equipara-se com a pesquisa bibliográfica realizada, que vê como uma das falhas destes profissionais não se inserirem no ambiente dos seus aprendizes e se utilizarem de respostas prontas para situações e pessoas diferentes.

A influência das variáveis demográficas (gênero, idade, qualificação acadêmica, cargo), neste estudo, não é estatisticamente significativa.

No que concerne à formação dos formadores/instrutores, apesar de haver uma análise interessante sobre o item, não há um registro científico que faça viável uma discussão mais profunda da respectiva importância na realização da profissão.

Apesar das limitações deste estudo, há uma convicção de que os resultados têm relevância e implicação na formação dos formadores, pois mostram que as pessoas que participam de programas de desenvolvimento comportamental veem características fundamentais destes profissionais como pré-requisito. São resultados que corroboram na generalidade com os apontamentos encontrados nos autores citados.

Embora a investigação evidencie os limites da não profissionalização da profissão de Formadores/Instrutores de Programas de Desenvolvimento, é possível caminhar para tal discussão.

CONCLUSÃO

De acordo com a revisão bibliográfica realizada sobre o tema em questão e à perspectiva sobre as percepções dos respondentes da pesquisa, terminou-se com algumas conclusões e sugestões sobre a problemática do tema desta dissertação.

Investigar a aprendizagem e educação de adultos e a relação ensino/aprendizagem remete para a abordagem das características do adulto, sujeito de conhecimento e aprendizagem, dos princípios da educação de adultos e, obviamente, das estratégias utilizadas para educar e formar um adulto.

A discussão entre ensino e aprendizagem para adultos prevê que o formador/instrutor aplique estratégias diferentes das tradicionais. No processo educativo de adultos (andragogia) não se pode ignorar a existência de uma estreita relação entre educação e os princípios de aprendizagem de adultos. Deve, pois haver equilíbrio entre um e outro.

O formador terá de conhecer esses princípios e ajustar o estilo educativo, pois se reconhece que a educação é de responsabilidade compartilhada entre formador e formando, em que o centro do processo é o adulto e não o conteúdo. Portanto, na educação de adultos existem facilitadores que viabilizam o acesso do indivíduo à aprendizagem/desenvolvimento.

Neste sentido, importa que as ofertas de educação e formação de adultos sejam diversificadas quanto a metodologias, recursos, materiais, ritmos, de forma a serem apropriadas às múltiplas situações, em que uma sugestão é o incremento das técnicas e metodologias da criatividade.

Na revisão da literatura foram encontrados alguns estudos que avaliam a educação de adultos e a influência de práticas andragógicas na educação de adultos. Contudo, verificou-se que ainda é necessária uma discussão sobre a formação deste educador de adultos, frente a Programas de Desenvolvimento inseridos nos ambientes organizacionais buscando incutir nos formandos uma condição crítica de análise, não apenas centrada no domínio de conteúdo, mas na capacidade de transferência e na responsabilidade do próprio aprendiz em relação ao seu aprendizado.

Pela realização deste trabalho é reconhecido que a aprendizagem de adultos é um tema específico e importante, que contribuirá para o alcance de sucesso dos formandos no processo ensino/aprendizagem. Valendo lembrar que “o comportamento do professor, provavelmente, influencia o caráter do ambiente de aprendizagem mais do que qualquer outro fator isolado” (Knowles, 2009, p. 41).

Pela experiência desta pesquisadora como formadora/instrutora de Programas de Desenvolvimento e a partir das conclusões deste estudo, pode-se afirmar que o papel e o comportamento dos formadores, indicados pela percepção dos respondentes da pesquisa, precisam ser aperfeiçoados, pois muitas vezes parecem centrar-se no formador e não no aprendiz.

Termina-se, assim, com a convicção de que um aprofundamento no estudo referente à formação do formador, focado nos ambientes organizacionais, é importante.

Por último, e porque se considerou que há muito por investigar, é oportuno deixar algumas sugestões para estudos futuros na área. Sabe-se que não se pode cair no erro de querer educar e formar adultos da mesma maneira e, tendo por base os mesmos pressupostos da educação infantil. Seria, pois, necessário adotar estratégias metodológicas orientadas para o aperfeiçoamento da formação destes profissionais que já atuam ou desejam atuar nesta área de conhecimento e prática, conseqüentemente, suscitem estratégias de trabalho adequadas e adaptadas a eles, tendo por base os princípios da aprendizagem.

Percebeu-se que apesar de novos métodos de formação de adultos e da existência de teorias sobre a sua aprendizagem, a aplicabilidade no cotidiano nem sempre é uma prática. A verdade é que os formadores/instrutores nem sempre buscam um preparo para esta prática, pois são oriundos de várias áreas do conhecimento.

Considera-se, portanto, a falta de preparação dos formadores para lidar com as diferentes situações de vida e aprendizagem dos adultos, um fator de peso no seu estilo educativo. A preocupação dos formadores em adquirir conhecimento prévio das características pessoais de seu aprendiz, bem como das suas especificidades, devem, por isso, ser consideradas na implementação de estratégias de ação educativa mais conformes a elas.

Por outro lado, a utilização de práticas andragógicas por parte dos formadores exigirá alguns esforços institucionais e um investimento maior na sua formação, bem como nas suas práticas, não só para que dominem os princípios da educação e formação e aprendizagem de adultos, mas também para que sejam capazes de planejar e executar as atividades que adequadamente articulem tais princípios. E este deveria ser um caminho adotado pelos profissionais que queiram atuar como formadores, no sentido de promover o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Também seria útil investigar se a atuação dos formadores/instrutores se pauta de parâmetros substanciais e qualitativamente diferentes em uma turma. Da mesma forma, seria profícuo analisar comparativamente as percepções de formandos e formadores sobre as práticas educativas e formativas de adultos, colocando em evidência as divergências e convergências. E ainda, se o estilo educativo do formador interfere na motivação e desempenho dos formandos, contribuindo para o alcance de sucesso ou, se por outro lado, poderá ser um indicador para que abandonem, muitas vezes, o percurso formativo. Outro fator, possivelmente relevante, seria analisar se os formadores receberam formação na área de educação de adultos e se incluem na sua prática os respectivos pressupostos.

As dificuldades, os problemas e anseios dos formadores poderão não desaparecer, mas, possivelmente, podem ser entendidos por meio de investigações, de maneira que possam contribuir para que apropriem a sua prática à educação de adultos.

Depreende-se que o educador de adultos deve ter entusiasmo no que transmite, apostando naqueles a quem transmite, que são os formandos, admitindo que muito tem a receber e a aprender com eles. E, acima de tudo, deve encará-los como sujeitos de aprendizagem, tendo em conta as suas diferenças, necessidades, aspirações e projetos de vida. E buscar realizar um planejamento firme, conciso e focado, considerando-se os objetivos e critérios de sucesso, as estratégias ou métodos instrucionais que irá utilizar e nunca esquecer quem é seu público-alvo.

BIBLIOGRAFIA

- Ausubel, DP. (2003). *Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva*. Lisboa, Plátano.
- Bartlett, CA. e Ghoshal, S. (1994). *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo, Makron Books.
- Boog, GG. (1999). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. São Paulo, Makron Books.
- Borges-Andrade, JE et al. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre, RS, Artmed.
- Buzan, T. (2005). *Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida*. São Paulo, Cultrix.
- Caravantes, GR. (2009). *Comportamento Organizacional*. Porto Alegre, RS, ICDEP.
- Casado, T. (2002). O papel da comunicação interpessoal. In: Casado, T. *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, p. 271-282.
- Chaffee, J. (2000). *Pense diferente, viva criativamente: oito passos para tornar a sua vida mais completa*. Rio de Janeiro, Campus.
- Choo, CW. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York, Oxford University.
- Clegg, SR., Hardy, C. e Nord, W. (Orgs.) (2004). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas.
- Conde, GA. (1995). *La travesía creativa – asumiendo las riendas del cambio*. Bogotá: Creatividad e Innovación Ediciones.
- Contador, JC. (1995). Planejamento Estratégico: recomendações sobre os ambientes externos e internos. v. 35. n.2. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, março/abril, p. 43-56.
- De Bono, E. (1995). *O pensamento lateral*. Rio de Janeiro: Record.
- De Geus Arie. (1988). La planificación como aprendizaje. *Harvard Business Review*. Madrid n. 26, pp. 70-74.
- Deiser, R. (2011). *Organizações Inteligentes: Como a Arquitetura da Aprendizagem Sustenta a Estratégia Corporativa*. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier.
- Drucker, P. (1993). *A sociedade pós-capitalista*. 2.ed. São Paulo, Pioneira.

- Fellipe, MI. (2007). *4Cs para competir com criatividade e inovação*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Fiorelli, J. (2006). *Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática*. 5.ed., São Paulo, Atlas.
- Freire, P. (1991). *Educação e Mudança*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Gamez, G. (1996). *Os poderes criativos: descubra-os e melhore a sua vida*. Sintra, Portugal, Publicações Europa-América.
- Giglio, ZG. (2009). *Da criatividade à inovação*. Campinas, São Paulo, Papirus.
- Gramigna, MR. (2004). *Líderes Inovadores*. São Paulo, M. do Brasil.
- Howkins, J. (2013). *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. São Paulo, Makron Books.
- HSM Management. (2014). nº 107 novembro/dezembro. São Paulo, SP.
- Idenburg, P. (1993). *Four styles of strategy development*. Long Range Planning, v. 26, n.6, p. 132-137.
- Knowles, MS. et al. (2009). *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Lindeman, EC. (1926). *The Meaning of Adult Education*. New York, New Republic.
- Malvezzi, S. (1995). Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Boog, G. (coord). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo, Makron Books, cap. 2, p. 15-34.
- Masiero, G. (1996). *Introdução à administração de empresas*. São Paulo, Atlas.
- Meneses, P., Zerbini, T. e Abbad, G. (2010). *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre, Artmed.
- Minayo, MCS (org.). (2000). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 16. ed. Petrópolis, Vozes.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, RS, Bookman.
- Nadler, DA. e Tushman, ML. (1994). Projetos de organização com boa adequação. In: Nadler, D.A. et al. (org.). *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro, Campus, Cap.2.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre, RS, Bookman.
- Norbeck, J. (1981). *Formas e métodos de educação de adultos*. 2. ed. Braga, Portugal, Universidade do Minho.

- Oliveira, DPR. (1993). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 7.ed. atual. e amp. São Paulo, Atlas.
- Oliveira, MA. (2010). *Comportamento para a gestão de pessoas - como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo, Saraiva.
- Osborn, A. (1987). *O poder criador da mente*. São Paulo, Ibrasa.
- Ostrower, F. (2013). *Criatividade e processos de criação*. 29. ed. Petrópolis, RJ, Vozes.
- Pontes, BR (1996). *Avaliação de Desempenho - Nova Abordagem*. 6.ed. Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo, LTR.
- Prado, D. (1988). *Técnicas creativas y language total*. Madrid, Narcea.
- Prahalad, CK. e Hamel, G. (2005). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Quivy, R. e Campenhoudt, LV. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Portugal, Gradiva Publicações.
- Richardson, RJ. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Colaboradores José Augustos de Souza Peres, et al. São Paulo, Atlas.
- Sanmartin, SM. (2012). *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criativa*. São Paulo, Trevisan Editora Universitária.
- Schon, D. (2000). *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre, RS, Artes Médicas Sul.
- Senge, PM. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller.
- Starkey, K. (1997). *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo, Futura.
- Stoner, JAF. e Freeman, RE. (1999). *Administração*. Alves Calado (Tradutor). 5.ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil.
- Toffler, A. (1994). *Guerra e antigerra: sobrevivência na aurora do terceiro milênio*. Rio de Janeiro, Record.
- Torre, SDL. (2005). *Dialogando com a Criatividade*. São Paulo, Madras.
- Wick, C., Pollock, R. e Jefferson, A. (2011). *6Ds: As Seis Disciplinas que Transformam Educação em Resultado para o Negócio*. São Paulo, Évora.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA PESQUISA: CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO



Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Prezado (a),

Meu nome é Beatriz Helena Schulze.

Sou estudante do curso de Mestrado em “Criatividade e Inovação” da Universidade Fernando Pessoa, sediada em Portugal, na cidade do Porto, e estou realizando a pesquisa referente à área de Treinamento e Desenvolvimento Humano nas Organizações com o tema: “Como os formadores/instrutores de Programas de Desenvolvimento Comportamental contribuem para o aprimoramento dos profissionais inseridos nos ambientes organizacionais?”.

Esta pesquisa é pré-requisito para validação da pesquisa bibliográfica/teórica e para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como orientador o Exmo. Prof. Doutor Rui Leandro Maia, Diretor Pedagógico do Centro de Formação Contínua da Universidade Fernando Pessoa.

Solicito, portanto, sua melhor colaboração na resposta ao questionário aqui apresentado, para que eu possa cumprir esta tarefa.

Sua participação é de extrema importância, já que a qualidade dos resultados depende das respostas precisas e sinceras que irá fornecer.

Suas respostas serão analisadas de forma sigilosa e apresentadas sem qualquer identificação pessoal.

Por favor, não deixe questões sem resposta e lembre-se de que a finalidade deste questionário é levantar dados sobre sua percepção referente a cada um dos itens.

Agradeço, desde já, sua participação,

Beatriz Helena Schulze
Joinville/Fevereiro/2016

Dados Iniciais

1 – Sexo:

- A. Feminino
 B. Masculino

2. Idade:

Qual é a sua idade? ____anos _____meses.

3. Escolaridade:

- 3.1. Durante quanto tempo frequentou a escola? ____ Anos / () Não me lembro
3.2. Qual foi o grau de escolaridade mais elevado que frequentou? _____
3.3. E concluiu esse grau?
 A. Sim
 B. Não

4. Qual sua área de atuação na Empresa?

- A. Recursos Humanos
 B. Financeiro
 C. Controladoria
 D. Produção
 E. Qualidade
 F. Engenharia
 G. Pesquisa e Desenvolvimento
 H. Administrativo
 I. Comercial
 J. Tecnologia da Informação
 K. Marketing
 L. Compras
 M. Logística
 N. Outra área. Qual: _____

5. Qual o seu cargo atual? _____

6. Há quanto tempo está neste cargo? ____anos _____meses.

7. Hierarquicamente, a quem (cargo) você se subordina? _____

8. Tem subordinados?

- A. Sim. Quantos? _____
 B. Não

8.1 - Descreva o perfil dos seus subordinados (quanto a gênero, faixa etária, grau de escolaridade, funções que desempenham):

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

9. Já participou em algum dos seguintes programas?

	Sim	Não	Não lembro	Não sei
Programa de desenvolvimento líderes				
Palestra motivacional				
Workshop				
Trabalhos experienciais – arvorismo, rafting, alpinismo, entre outros.				
Trabalhos vivenciais – jogos de empresa, dinâmicas de grupo entre outros.				
Outro(s). Qual(is)?				

Sobre o Setor de Desenvolvimento (Empresa)

10 - Como o trabalhador da sua área, é selecionado para participar de um Programa de Desenvolvimento Comportamental em sua empresa? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Entrevista
- B. Indicação da gestão/empresa
- C. Levantamento de necessidades de treinamento
- D. Solicitação própria
- E. Informações da avaliação de desempenho
- F. Outros. Especifique _____
- G. Não Sei

11 - Quem ou quais Pessoas ou áreas são responsáveis pela execução do Programa de Desenvolvimento Comportamental em sua empresa? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Funcionário habilitado da empresa
- B. Empresa/profissional externo contratado
- C. Outros. Quais? _____
- D. Não sei
- E. Não existe

12 - Como o trabalhador formador/instrutor, é selecionado para desenvolver um programa de desenvolvimento comportamental empresa? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Entrevista com o RH
- B. Indicação da gestão/empresa
- C. Avaliação do grupo que participará do programa de desenvolvimento
- D. De acordo com a necessidade, demanda de desenvolvimento
- E. Outros. Especifique _____
- F. Não Sei

13 - Qual o grau de instrução exigido pela empresa do profissional/formador que irá ministrar o Programa de Desenvolvimento Comportamental? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Formação Superior Completa
- B. Pós-graduação em área específica
- C. Experiência comprovada na condução de programas de desenvolvimento
- D. Formação específica para atuação em programas de desenvolvimento – cite quais: _____
- E. Outros. Quais? _____
- F. Não Sei
- G. Não há exigência

14 - Qual a periodicidade em que sua empresa realiza Programas de Desenvolvimento Comportamental?

- A. Trimestralmente
- B. Semestralmente
- C. Anualmente
- D. Outro. Qual? _____
- E. Não realiza
- F. Não sei

15 - Quais são os níveis hierárquicos que são envolvidos em sua empresa em Programas de Desenvolvimento Comportamental?

- A. Gerentes/Coordenadores/Lideranças
- B. Técnicos/Especialistas
- C. Operacional
- D. Outros. Quais? _____
- E. Todos
- F. Não sei

Sobre o Setor de Desenvolvimento (Formação)

16 – De que forma a empresa avalia a efetividade do Programa de Desenvolvimento Comportamental? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Compara resultados da avaliação de desempenho com progresso do profissional após o programa realizado
- B. Por meio do acompanhamento do gestor imediato
- C. Solicitação específica que tenha ligação direta com o programa de desenvolvimento
- D. Definição de meta
- E. Outro. Qual? _____
- F. Não sei
- G. Não avalia

16.1 - Explique a(s) opção/opções escolhidas:

17 – Em sua avaliação, qual o grau de importância dos itens abaixo em relação a um Programa de Desenvolvimento Comportamental – enumere todos usando a escala de 1 a 7 – sendo 1 aquele que considera o menos importante e 7 aquele que considera o mais importante?

Saber o objetivo do programa	
Aprender/desenvolver por meio de experimentos	
Aprender/desenvolver quando o tópico é de valor imediato	
Estar envolvido no planejamento e avaliação do programa	
Ter algum interesse pessoal no programa	
As relações estabelecidas com o formador/instrutor	
As oportunidades para aplicar o que desenvolveu no contexto da empresa	

18 – Quais das metodologias e instrumentos utilizados pelo formador/instrutor facilitam sua compreensão/aprendizagem? Pode escolher mais do que uma opção.

- A. Dinâmicas de Grupo
- B. Jogos de Empresas
- C. Aulas Expositivas
- D. Práticas
- E. Estudos de Caso
- F. Recursos Audiovisuais
- G. Outros. Quais?
- H. Não sei

18.1 - Explique a(s) opção/opções escolhidas:

Sobre o Setor de Desenvolvimento (formador/instrutor)

19 - Em sua avaliação qual o grau de importância dos itens abaixo em relação ao formador/instrutor do Programa de Desenvolvimento Comportamental – enumere todos usando a escala de 1 a 8 – sendo 1 aquele que considera o menos importante e 8 aquele que considera o mais importante?

O domínio do conteúdo - (segurança e conhecimento) demonstrado pelo formador/instrutor.	
O estímulo à participação - abrindo espaço para aos profissionais expressarem suas ideias pelo formador/instrutor.	
A disponibilidade para esclarecimento de dúvidas - o respeito aos participantes e o atendimento prestado pelo formador/instrutor.	
A motivação - a didática, a clareza e a capacidade de transmitir o conteúdo pelo formador/instrutor.	
A assiduidade e pontualidade no início e término das atividades pelo formador/instrutor.	
O aproveitamento do tempo pelo formador/instrutor.	
A correlação do conteúdo com outras áreas de conhecimento e aplicações profissionais feita pelo formador/instrutor.	
A utilização de recursos/metodologias pelo formador/instrutor.	

20 – No formulário abaixo, para cada afirmação, de acordo com seu ponto de vista, pensando na contribuição do formador/instrutor de Programas de Desenvolvimento Comportamental para os profissionais/desenvolvidos, atribua uma nota, de 0 a 5, onde:

- **0 = Não sei/Não se aplica**
- **1 = Moderadamente**
- **2 = Às Vezes**
- **3 = Frequentemente**
- **4 = Muito Frequentemente**
- **5 = Sempre ou Extremamente Necessário**

Aspectos a serem Avaliados	Pontuação					
A. Sua habilidade para descrever e aplicar conceitos e resultados relacionados às necessidades, interesses, motivações, capacidade e características de desenvolvimento dos profissionais.	0	1	2	3	4	5
B. Condição para planejar experiências de aprendizagem e executar uma variedade de propostas que levem em consideração as diferenças individuais.	0	1	2	3	4	5
C. Capacidade para criar um ambiente físico e psicológico no qual respeito, confiança, sinceridade, apoio e segurança sejam mútuos.	0	1	2	3	4	5
D. Habilidade para estabelecer uma relação afetuosa e empática.	0	1	2	3	4	5
E. Habilidade para envolver os profissionais na formulação de objetivos do programa de desenvolvimento.	0	1	2	3	4	5
F. Capacidade para selecionar método, técnica ou um material em particular, visando alcançar objetivos de desenvolvimento específicos.	0	1	2	3	4	5
G. Avaliar a efetividade dos métodos, técnicas e materiais variados no alcance de resultados compatíveis com as demandas dos profissionais e da organização.	0	1	2	3	4	5
H. Usar com efetividade de dinâmicas de grupos, jogos de empresas, atividades vivenciais e outras técnicas que favoreçam o desenvolvimento comportamental.	0	1	2	3	4	5
I. Desenhar programas ou inventar novas técnicas de maneira a adaptá-las as situações, aos profissionais e as organizações.	0	1	2	3	4	5

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Fernando Pessoa Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa que tem como “Como os formadores/instrutores de Programas de Desenvolvimento Comportamental contribuem para o aprimoramento dos profissionais inseridos nos ambientes organizacionais?”.

Este estudo contribuirá no campo teórico e aplicado, em virtude de lacunas existentes sobre o tema, “formação do formador” e a contribuição deste para os profissionais inseridos nos ambientes empresariais. Também poderá contribuir por meio de um melhor entendimento sobre a importância de um olhar criterioso no momento da contratação de Programas de Desenvolvimento Comportamental, nas organizações de trabalho que visam desenvolver seus profissionais e obter resultado efetivo.

A coleta das informações dar-se-á por meio da aplicação de questionário estruturado e uma questão semiestruturada. As informações numéricas receberam tratamento quantitativo e a questão aberta será transcrita para realizar-se análise qualitativa dos conteúdos.

A sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder as perguntas que não se sentir a vontade de responder. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como terão livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes e durante a pesquisa, sobre a metodologia ou objetivos.

Você terá garantia de acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. A pesquisadora responsável por esta investigação é a Mestranda Beatriz Helena Schulze que pode ser encontrada pelo Tel.: (47) 3467-2216/ 8856-2436, ou pelo e-mail: beatriz@lisechaves.com.br.

Todo e qualquer possível desconforto ou dúvidas geradas a partir da pesquisa serão sanadas, com a garantia de que o participante obterá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa em qualquer momento que se mostre necessário. É importante saber que não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Era uma vez, aprender a aprender...
Contribuições da criatividade e da inovação para o formador/instrutor
de programas de desenvolvimento nas organizações

É garantido o sigilo e assegurada privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética em pesquisa, entre em contato com a Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa pelo e-mail: comissaodeetica.ufp@ufp.edu.pt.

Eu.....aceito voluntariamente a participar da pesquisa que tem como tema “Como os formadores/instrutores de Programas de Desenvolvimento Comportamental contribuem para o aprimoramento dos profissionais inseridos nos ambientes organizacionais?” conforme informações contidas neste TCLE, que está impresso em duas vias, sendo uma para o pesquisador e uma para o participante da pesquisa.

Joinville, ___/___/___.

Assinatura do Participante

Pesquisadora Responsável: Beatriz Helena Schulze