

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

BRUNO FELIPE DA SILVA ROMANO

**A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ATIVA DE APRENDIZAGEM BASEADA EM
PROBLEMAS COMO ESTRATÉGIA DE TREINAMENTO**

LONDRINA

2023

BRUNO FELIPE DA SILVA ROMANO

**A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ATIVA DE APRENDIZAGEM BASEADA EM
PROBLEMAS COMO ESTRATÉGIA DE TREINAMENTO**

The use of Active Problem-Based Learning Methodology as a training strategy

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Dr^a Silvana Rodrigues Quintilhano

LONDRINA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

BRUNO FELIPE DA SILVA ROMANO

**A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ATIVA DE APRENDIZAGEM BASEADA EM
PROBLEMAS COMO ESTRATÉGIA DE TREINAMENTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Dr^a Silvana Rodrigues Quintilhano

Data de aprovação: 20 de novembro 2023

Silvana Rodrigues Quintilhano
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Rogério Tondato
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Angelo Ferreira
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LONDRINA

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a minha mãe Patrícia, meus avós, Ilacir e Maria de Lourdes, minha tia Tatiana e meus irmãos Pedro e Duda, por me proporcionar todo o suporte e apoio durante toda a minha jornada até aqui. Sem vocês nada disso seria possível, e é por vocês que batalho todos os dias para me tornar alguém melhor.

A minha namorada, Vanessa Fioravante, que tem me dado todo apoio e suporte, principalmente nesse final do curso. Ela sempre me motiva e se faz presente, mesmo estando longe. Com toda certeza a jornada seria muito mais dura e pesada se não fosse você iluminando meus dias.

A minha orientadora Prof.^a Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano por me guiar na trajetória deste trabalho, por toda a ajuda e pela paciência.

Aos meus amigos e familiares, que muitas vezes, mesmo de longe, sempre se fizeram, presentes, me apoiaram e me acolheram nos momentos difíceis.

Ao CAEP e a APRIMORA por todo o suporte e comprometimento.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho como um todo.

RESUMO

Atualmente, contratar e manter bons colaboradores dentro de uma instituição é primordial para a vantagem competitiva no mercado. Para que estes colaboradores entreguem bons resultados e se mantenham motivados, é essencial que eles se desenvolvam através de treinamentos. O processo de treinamento é importante para o desempenho da empresa, deve ser feito de forma dinâmica e desafiadora, levando ao seu total aproveitamento e, um dos fatores determinantes para o sucesso dos treinamentos é a abordagem metodológica. Nesse sentido, a Metodologia Ativa tem sido uma proposta inovadora para o processo de ensino-aprendizagem, e que também pode ser utilizada em treinamentos. Um método prático e adaptável é Aprendizagem Baseada em Problemas, que desafia os participantes a solucionarem problemas reais, utilizando a junção de seus conhecimentos adquiridos em suas vivências, com o trabalho em equipe e o material que há disponível para pesquisa sobre o assunto abordado. Nesse sentido, o objetivo geral é desenvolver um treinamento utilizando a Metodologia Ativa de Aprendizagem como estratégia para buscar a eficiência e efetividade esperadas dos colaboradores. Para tanto, utilizou-se de um método pesquisa-ação. Dos resultados obtidos, constatou-se a abordagem desta estratégia como eficiente, gerando um grau de satisfação geral de 88% por parte dos participantes, levando em consideração os quesitos: Dinâmica do treinamento (89%), Aquisição de conhecimento (85%) e Tomada de decisão e Eficiência da ABP (89%).

Palavras-chave: Treinamento; Metodologia ativa; ABP; Liderança.

ABSTRACT

Nowadays, hiring and keeping good employees within an institution is essential for a competitive edge in the market. For these employees to deliver good results and remain motivated, it is essential that they develop through training. The training process is important for the company's performance, it must be carried out in a dynamic and challenging way, leading to its full use, and one of the determining factors for successful training is the methodological approach. In this sense, Active Methodology has been an innovative proposal for the teaching-learning process, which can also be used in training. One practical and adaptable method is Problem-Based Learning, which challenges participants to solve real problems by combining the knowledge they have acquired through their experiences, teamwork and the material available for research on the subject. With this in mind, the overall objective is to develop a training course using Active Learning Methodology as a strategy to achieve the efficiency and effectiveness expected of employees. To this end, an action research method was used. The results obtained showed that this strategy was efficient, generating an overall satisfaction rating of 88% from the participants, taking into account the following aspects: Training dynamics (89%), Knowledge acquisition (85%) and Decision-making and efficiency (89%).

Keywords: Training; Active methodology; PBL; Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento.	22
Figura 2 - O ecossistema de aprendizagem organizacional.....	23
Figura 3 – Treinamento como um sistema.....	23
Figura 4 - O processo de treinamento.....	24
Figura 5 - Organograma da Empresa Aprimora.....	33
Figura 6 - Organograma do CAEP	34
Figura 7 - Participantes divididos em grupos.....	38
Figura 8 - Resultados Geração de hipóteses e Ações	39
Figura 9 - Resultados Tendências	40
Figura 10 - Resultados do Plano de Ação	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de participação em treinamentos	43
Gráfico 2 – Participação em treinamentos com a metodologia ABP	43
Gráfico 3 – Satisfação dos participantes: Dinâmica do treinamento	44
Gráfico 4 – Satisfação dos participantes: Aquisição de Conhecimento	45
Gráfico 5 – Satisfação dos participantes: Tomada de decisão e eficiência da ABP	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema	12
1.2	Justificativa	12
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	Estruturação	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão de Pessoas	15
2.2	Gestão Estratégica de Pessoas	16
2.3	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	18
2.4	Tipos de Treinamentos	21
2.5	Metodologia Ativa como Estratégia de Treinamento	25
2.6	ABP – Aprendizagem Baseada em Problemas	26
2.6.1	Etapas da ABP	27
2.6.2	Utilização da ABP para desenvolvimento do treinamento	28
3	METODOLOGIA	30
4	APLICAÇÃO DO TREINAMENTO UTILIZANDO A METODOLOGIA ABP PARA LÍDERES DE ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS	32
4.1	Descrição do Público-Alvo	32
4.1.1	Empresa Junior	32
4.1.2	Centro Acadêmico	34
4.2	Diagnóstico da situação	35
4.3	Programação do treinamento	35
4.3.1	Cenário dos problemas	36
4.3.2	Identificação dos fatos.....	36
4.3.3	Geração de Hipóteses.....	36
4.3.4	Identificação de tendências e deficiências	37
4.3.5	Aplicação de novos conhecimentos	37
4.4	Execução do Treinamento	37
4.5	Avaliação do Resultado do Treinamento	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – Cenário Detalhado - Liderado	52

APÊNDICE B – Cenário Detalhado - Líder.....	54
APÊNDICE C – Identificação de fatos.....	56
APÊNDICE D – Geração de hipóteses	58
APÊNDICE E – Identificação de tendências.....	60
APÊNDICE F – Instruções DMAIC e Plano de ação	62
APÊNDICE G - Formulário do <i>feedback</i>	66

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário corporativo global trouxe para as empresas o desafio de se tornarem cada vez mais eficientes e produtivas. Um dos fatores para que consigam superar esse desafio é a capacitação e a motivação do capital humano que compõem as corporações. O capital humano, representado pelos conhecimentos, habilidades e experiências dos colaboradores de uma empresa, desempenha um papel central na determinação de sua competitividade no mercado. As organizações dependem da capacidade de seu pessoal para inovar, resolver problemas e se adaptar às mudanças.

O investimento no desenvolvimento e valorização do capital humano não apenas eleva a qualidade e eficiência dos processos internos, mas também influencia diretamente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Além disso, colaboradores motivados e bem treinados são mais propensos à permanência na empresa, com custos reduzidos associados à rotatividade e contribuindo para a construção de uma cultura organizacional sólida. Neste sentido, um dos principais métodos para promover este desenvolvimento dentro das empresas são os treinamentos ofertados por elas (DALLOSTO, 2010).

A importância do treinamento no ambiente corporativo é indiscutível e fundamental para o sucesso das organizações. Num cenário empresarial em constante evolução, as empresas precisam garantir que seus colaboradores estejam atualizados e capacitados para enfrentar desafios complexos. O treinamento fornece a aquisição de novas habilidades, conhecimentos e competências, fortalecendo a capacidade da equipe para atender às demandas do mercado e promover a inovação. Além disso, a capacitação desempenha um papel crucial na retenção de talentos, no aumento do alinhamento dos funcionários com as diretrizes da empresa e na construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (TEÓFILO *et. al.*, 2013)

A utilização de metodologias ativas como estratégia no contexto de treinamento corporativo tem ganhado destaque crescente devido à sua capacidade de envolver e capacitar os participantes de maneira mais eficaz. Essa estratégia de ensino tem como incentivo a aprendizagem de forma autônoma e participativa, com o uso de situações problemas reais que estimulam o diálogo, a iniciativa e a tomada de decisão. Tradicionalmente, os treinamentos eram frequentemente associados a

palestras monótonas e passivas, que nem sempre estimulavam a aprendizagem eficaz e a retenção do conhecimento. No entanto, a adoção de metodologias ativas, que promovem a participação ativa dos colaboradores tem se revelado uma abordagem mais dinâmica e eficiente (JUNIOR *et al.*, 2020).

A Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) é uma dessas metodologias ativas que atualmente se destacam como uma abordagem inovadora. Utilizando a apresentação de problemas reais para promover maior imersão no aprendizado e incentivando a troca de ideias e a busca por conhecimento, a ABP pode ser uma estratégia promissora quando utilizada em treinamentos voltados para o âmbito corporativo.

1.1 Problema

A falta ou a ineficácia de Treinamento refletem em resultados negativos dentro das corporações nos dias atuais. É comprovado que estas situações estão ligadas apenas a fatores contraproducentes como: dificuldade em acompanhar os avanços da tecnologia, desmotivação do funcionário, diminuição de rendimento e com isso a empresa acaba perdendo qualidade desde o atendimento até a qualidade do produto ou serviço que presta ao público (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O uso de metodologias ativas em treinamentos pode trazer maior eficácia e aproveitamento por parte dos colaboradores por razão destes participarem de forma ativa na construção do conhecimento. Em grande parte dos treinamentos convencionais onde temos aplicador e seus ouvintes, podem ser tornar algo cansativo e completamente tedioso. O uso das Metodologias Ativas, disponibiliza ferramentas que são altamente produtivas, buscando inserir o colaborador em todo o processo de aprendizado, gerando maior satisfação e sensação de aproveitamento do treinamento (JUNIOR *et al.*, 2020).

Diante do exposto, cabe-nos a seguinte pergunta de partida: De que forma as Metodologias Ativas de Aprendizagem podem se tornar estratégia de Treinamento?

1.2 Justificativa

A ineficiência do desenvolvimento dos colaboradores na ausência de treinamento é um tema amplamente abordado por pesquisadores na área de gestão de pessoas. A falta de investimento em programas de treinamento pode resultar em

lacunas de competências que podem comprometer o desempenho dos funcionários, a satisfação no trabalho e a capacidade da organização e de se adaptar às mudanças (MOHD; JULAN; BESAR, 2020).

Contribuir com um aporte metodológico inovador como ferramenta de treinamento é necessário, tendo em vista a importância da capacitação no ambiente corporativo, e a ineficácia dos métodos convencionais quando diz respeito ao aproveitamento e desenvolvimento do colaborador.

Líderes tem papel fundamental nas organizações para a motivação e desempenho de pessoal para alcançar os resultados e tornar a empresa competitiva no mercado em que atua. Contribuir para o desenvolvimento dos líderes participantes, através do uso de metodologias ativas em treinamento é essencial para a melhoria das organizações como um todo.

Diante deste contexto, esta pesquisa justifica-se pela aplicação de um treinamento utilizando a Metodologia Ativa Aprendizagem Baseada em Problemas em líderes de organizações estudantis, considerando a satisfação dos mesmos quanto a eficiência, aquisição de conhecimento e dinamicidade do método.

Essa pesquisa também contribuirá para o crescimento profissional do pesquisador, futuro Engenheiro de Produção, no sentido de demonstrar a aplicabilidade prática na área de Gestão de Pessoas, com a elaboração de um treinamento.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um treinamento utilizando a Metodologia Ativa Aprendizagem Baseada em Problemas, como estratégia para busca do desenvolvimento de líderes em formação, participantes de empresas e organizações estudantis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desenvolver um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Treinamento e Metodologias Ativas de Aprendizagem.
- Realizar um plano de Treinamento baseado na Aprendizagem Baseada em Problemas.
- Aplicar o Treinamento para líderes de empresas e organizações estudantis.

- Realizar pesquisa de satisfação com os participantes do treinamento, para evidenciar a eficiência do método ABP.

1.3 Estruturação

Esta pesquisa desenvolver-se-á da seguinte maneira: na primeira etapa, foi feito um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Treinamentos e Metodologias Ativas de Aprendizagem, que serviram de embasamento para a aplicação prática.

Na segunda etapa, foi realizado um plano de treinamento sobre liderança, para que, em seguida, na terceira etapa foi realizado a aplicação prática do treinamento.

Na quarta, e última etapa, foi feita uma pesquisa de satisfação com os participantes do treinamento para levantar o nível de engajamento e de aquisição de conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trará reflexões teóricas presentes na literatura sobre Gestão de Pessoas, Treinamentos, Metodologias Ativas e ABP. Será apresentada a evolução e relevância destes conceitos no ambiente corporativo, para posteriormente serem utilizadas como base para desenvolvimento prático desta pesquisa.

2.1 Gestão de Pessoas

A relação entre pessoas e organizações na área de Gestão de Pessoas é caracterizada por uma interconexão e interdependência notáveis, tendo em vista que o trabalho ocupa uma parcela considerável do tempo e esforço das pessoas, sendo crucial para sua subsistência e realização pessoal. Em contrapartida, as organizações também dependem diretamente e de forma irreversível delas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e alcançar seus objetivos globais e estratégicos. Ambas as partes dependem uma da outra, estabelecendo uma relação de dependência dos dois lados com benefícios recíprocos. Separar o trabalho da existência do colaborador é complexo, se não insustentável, devido à importância e ao impacto que este exerce sobre ele. Conseqüentemente, os trabalhadores dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais e pessoais. Essa ligação se torna uma associação vantajosa e duradoura entre os dois (CHIAVENATO,2020).

Para Chiavenato (2020), a área de Gestão de Pessoas está altamente ligada à missão, visão de futuro, mentalidade, cultura corporativa e valores que irão compor o ambiente organizacional de cada empresa. É uma área contingente e situacional, uma vez que depende de vários aspectos organizacionais, principalmente das características das pessoas que compõem a organização. Esses elementos formam uma mistura complexa que torna cada organização única em sua essência.

O capital humano representa o principal patrimônio das organizações, sendo que a GP é uma função que possibilita a colaboração efetiva das pessoas para alcançar os objetivos tanto organizacionais, quanto dos indivíduos. As pessoas podem amplificar ou enfraquecer as forças de uma organização, dependendo de como são tratadas, logo, é preferível considerá-las como uma fonte de sucesso, a fim de que os objetivos da GP sejam plenamente alcançados. É essencial tratar os colaboradores como talentos indispensáveis para o funcionamento organizacional

(CHIAVENATO,2020). Assim, nota-se que após um período que se estendeu por séculos, no qual o indivíduo era valorizado exclusivamente por sua capacidade física e obediência, paradigmas foram quebrados e passaram-se a respeitar o funcionário como um ser integral, abrangendo seu aspecto físico, psicológico, emocional, além de seu conhecimento técnico, teórico e empírico. Todos esses elementos desempenham um papel crucial na eficiência de uma organização, ou seja, são as pessoas dentro dela que formam o capital primordial capaz de sustentá-la ou prejudicá-la (FRANCO *et. al.*, 2006).

Segundo Franco *et al.* (2006), enxergar as pessoas como capital não implica em tratá-las como objetos, mas sim reconhecer seu valor dentro de uma organização empresarial. O capital humano de uma empresa refere-se ao conhecimento e habilidades que as pessoas que trabalham nela possuem. Indubitavelmente, esses são os ativos mais valiosos das empresas na sociedade do conhecimento pois são responsáveis por criar os produtos e serviços que tornam a empresa a escolha dos clientes em detrimento dos concorrentes. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume o papel de um sistema avançado de administração, no qual o capital humano é sempre a base para a tomada de decisões e a implementação de qualquer ação.

Para Mascarenhas (2013) as perspectivas ao entendimento da vantagem competitiva se destacam aos recursos e as dinâmicas internas, onde as organizações se desempenham determinadamente a um nível superior, dando assim uma nova visão aos recursos humanos. No movimento de implicações abrangentes para gestão de pessoas, há uma convergência crescente entre os temas das áreas de estratégias e a teoria das organizações, onde pode ser considerada que a função fundamental para o sucesso das empresas está na compreensão e geração de níveis superiores de resultados organizacionais. Desta forma, o capital humano dentro de uma organização desempenha papel considerável e deve ser utilizado como fator estratégico da gestão de pessoas para buscar melhores resultados através de tomadas de decisão e da capacitação da equipe.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

A utilização estratégica da Gestão de Pessoas no ambiente corporativo veio ganhando força quando foi notada a importância da valorização do capital humano e como este pode gerar valor para as companhias, quando está bem alinhado aos seus objetivos. Para Bianchi, Quishida & Foroni (2017, p. 43):

A partir da década de 1980, a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais foi o que evidenciou o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios. O termo Gestão Estratégica de Pessoas está relacionado às visões comportamental e normativa (Legge, 2005). Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar *et al.* (2005) definem gestão estratégica de pessoas como "um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico".

Ao decorrer da história, as organizações lidam com desafios relacionados à gestão de pessoas, identificando e relacionando suas variáveis de maneira tácita e implícita, estruturando sistemas com base em julgamentos fundamentados em peculiaridades e elementos culturais, desenvolvendo aspectos singulares de gestão de pessoas. A complexidade do modelo de gestão, quando geradora de valor para a organização, está diretamente relacionada à vantagem competitiva da organização. (MASCARENHAS, 2013)

Mascarenhas (2013) defende também que ao analisar a evolução recente das teorias sobre vantagem competitiva, estas sugerem uma conexão mais estreita entre o desempenho de uma empresa e seus recursos, competências e processos internos, incluindo as pessoas e os processos de gestão de pessoas. A importância central da função da gestão de pessoas como estratégia competitiva fica evidente e é compreendida como um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos que irão gerar recursos organizacionais (estratégicos e complementares) para que a empresa se destaque em seu meio.

O conceito de modelo de gestão estratégica de pessoas é destacado como a arquitetura de processos e práticas que diferenciam uma organização de seus concorrentes, garantindo seu desempenho e longevidade alcançados por conta da flexibilidade de pessoal. A vantagem competitiva advém de conhecimentos específicos da empresa, como uma cultura de trabalho ou um sistema produtivo valioso, em vez de conhecimentos genéricos amplamente disponíveis no mercado. Além disso, a vantagem competitiva é resultado da sinergia de grupos de indivíduos com qualidades distintas (uma entidade social complexa), e não de indivíduos isolados cujo desempenho atrai ofertas de outras empresas no mercado de trabalho (COSTA, 2017).

À medida que a competição, a modernidade, a tecnologia e os avanços científicos se expandem, a gestão também tende a se expandir. A necessidade de se adaptar às mudanças leva as empresas a aprimorar suas técnicas e modelos, de

forma a se adequar ao mercado atual, que é exigente, turbulento e imprevisível. O aprimoramento envolve a busca por modelos que acompanham as mudanças, conferindo à gestão uma abordagem administrativa estratégica, a fim de operar efetivamente nos mercados atuais. (ARAÚJO FRAGOSO, 2009)

Com a crescente globalização dos negócios e a progressiva exposição à grande concorrência mundial, onde as palavras de ordem passaram a ser “produtividade”, “qualidade” e “competitividade”, as mudanças e inovações no ponto de vista estratégico se fazem necessárias. As pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução, onde, para que as organizações possam chegar ao sucesso, o capital humano deixa de ser o desafio tradicional e se tornam a vantagem competitiva. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para tornar-se o parceiro principal do negócio. (CHIAVENATO, 2021).

Dentro do contexto de talentos humanos, os recursos humanos são constituídos por indivíduos que fazem parte de uma organização e que apresentaram desenvolvimento e aproveitamento efetivo. Essas pessoas, também conhecidas como ativos, desempenham um papel importante, pois representam um capital intelectual invisível que inclui uma variedade de recursos que não podem ser facilmente quantificados. Portanto, é fundamental que os gestores dediquem atenção especial a esses recursos, buscando motivá-los por meio de treinamentos que impulsionem seu crescimento e tragam benefícios reais para a organização. (FONSECA; SOUZA; OLIVEIRA, 2015)

Tendo isso em mente, a importância de uma gestão estratégica se faz necessária e contínua em uma organização, assim como o desenvolvimento deste capital humano para o alcance da competitividade. Esse desenvolvimento se faz eficaz através de treinamentos que podem ser ofertados, tanto no ingresso do colaborador na empresa, como durante sua jornada.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Olhando para as transformações sociais, culturais, políticas e tecnológicas, das últimas décadas, mudanças no ambiente de trabalho e nas relações trabalhistas são presentes e frequentes. Essas mudanças geraram novas situações que demandam dos gestores habilidades para lidar com elas e nesse novo cenário, caracterizado por dinamismo, instabilidade e constantes mudanças, torna-se cada vez

mais necessário que as organizações e seus membros estejam preparados. (PEREIRA; BASTOS; MARIOT, 2018)

O Treinamento é um processo educacional sistematicamente organizado, por meio de quais indivíduos adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades comprovadas para objetivos específicos. No contexto da administração, abrange-se o tema como a disseminação de conhecimentos relacionados ao trabalho, a promoção de atitudes voltadas para aspectos organizacionais, tarefas e ambiente, bem como o desenvolvimento de habilidades novas ou já presentes. Em uma definição mais restrita, o Treinamento é definido como o ato de aprimoramento do conhecimento e a perícia de uma pessoa para a execução de uma função específica. Na indústria moderna, o treinamento engloba desde a aquisição de habilidades motoras até o domínio completo de conhecimentos técnicos, abrangendo o desenvolvimento de competências administrativas e atitudes relacionadas a questões sociais (CHIAVENATO, 2021).

Manter um investimento contínuo em capacitação e aprimoramento, uma vez que isso é crucial para uma organização preservar e/ou ampliar sua vantagem competitiva é primordial no âmbito empresarial. Muitas empresas já reconhecem a importância das iniciativas de capacitação e desenvolvimento, e, por isso, incluem em seu planejamento a intenção de investir em ações para treinar e desenvolver seus colaboradores. (PEREIRA, BASTOS & MARIOT, 2018)

Para que propiciem o desenvolvimento dos colaboradores, é essencial que a formação alcance de fato os resultados propostos pela organização. O progresso das pessoas se dá por meio do treinamento, e os melhores resultados são obtidos quando a proposta de treinamento é atendida com o desejo do colaborador de aprender e se aperfeiçoar. O treinamento está diretamente ligado ao desenvolvimento do capital humano, e conseqüentemente, da corporação. O desenvolvimento em si traz consigo, não só a aprendizagem de novos conceitos e formas de conduzir o trabalho, mas também ajuda na tomada de decisão, na facilidade de resolução de conflitos e problemas que podem vir a existir, bem como na melhor comunicação e no trabalho da equipe como um todo (GIL *et al*, 2020).

Para Chiavenato (2020, p. 16), o desenvolvimento da corporação é proporcional ao desenvolvimento de pessoal, como citado:

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes; este, ao crescimento das áreas funcionais e, então, ao crescimento da organização como um todo.

Estamos falando de crescimento intangível, aquele que não se pode visualizar com facilidade, porque constitui o núcleo invisível do crescimento organizacional tangível. As organizações bem-sucedidas estão migrando do investimento em recursos tangíveis para o investimento em recursos intangíveis, pois esse produz os melhores retornos e resultados concretos.

Para Gil *et al*, (2020), o desenvolvimento das pessoas dentro da organização é visto como um conjunto de experiências de aprendizagem com o objetivo de aprimorar intencionalmente o desempenho ou o crescimento humano.

Segundo Pereira, Bastos & Mariot (2018), o treinamento e desenvolvimento é chave para o sucesso no mercado, tendo em vista que, empresas que possuem colaboradores desenvolvidos, apresentam-se preparadas para o mercado competitivo. E para que as pessoas apresentem um bom desenvolvimento, é preciso treina-las constantemente para que este processo se torna relevante e atinja seus objetivos.

O desenvolvimento das pessoas requer um aprimoramento contínuo, caracterizado pela evolução, crescimento, estímulo e progresso em relação às novas tecnologias. Para que os indivíduos possam progredir, é necessário investir e adquirir novos conhecimentos que impulsionem suas carreiras. Através do processo de aprendizagem, as pessoas se qualificam, aprimoram suas habilidades, transformam suas atitudes e se tornam peças fundamentais capazes de alcançar a excelência desejada pelas organizações. Por sua vez, as organizações precisam estimular e apoiar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores a fim de manter sua vantagem competitiva (GIL *et al*, 2020).

Gil *et al*, (2020) também pontuam que através de programas de capacitação, aprimoramento e formação, é possível sustentar mudanças tanto no âmbito profissional quanto pessoal, incluindo a transformação de comportamentos, a elevação de perspectivas e a promoção de atitudes mais positivas. É fundamental que as organizações reconheçam a importância do desenvolvimento integral dos indivíduos para alcançar resultados esperados. À medida que os ambientes organizacionais enfrentam diversas situações ao longo de sua consolidação, seja em âmbito nacional ou internacional, é necessário implementar ações que fomentem a aprendizagem contínua dos indivíduos, permitindo o planejamento e a adaptação às necessidades do negócio.

Perante uma perspectiva cada vez mais estratégica, os programas tradicionais de T&D já não respondem às novas exigências a curto, médio e longo prazo. Dentro desse contexto inovador e dinâmico, apresenta-se a EC,

que trata da interação entre o ensino e a aprendizagem de forma contínua, promovendo o desenvolvimento de competências, que apoiam a manutenção da vantagem competitiva, passando do foco individual para a perspectiva empresarial (GIL *et al*, 2020, p. 4).

No entanto, Pereira, Bastos & Mariot (2018) destacam que ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao investimento em treinamento e desenvolvimento. Isto se torna evidente quando as organizações enfrentam dificuldades financeiras e escolhem reduzir seu orçamento destinado aos recursos humanos e, conseqüentemente, às práticas de capacitação e desenvolvimento.

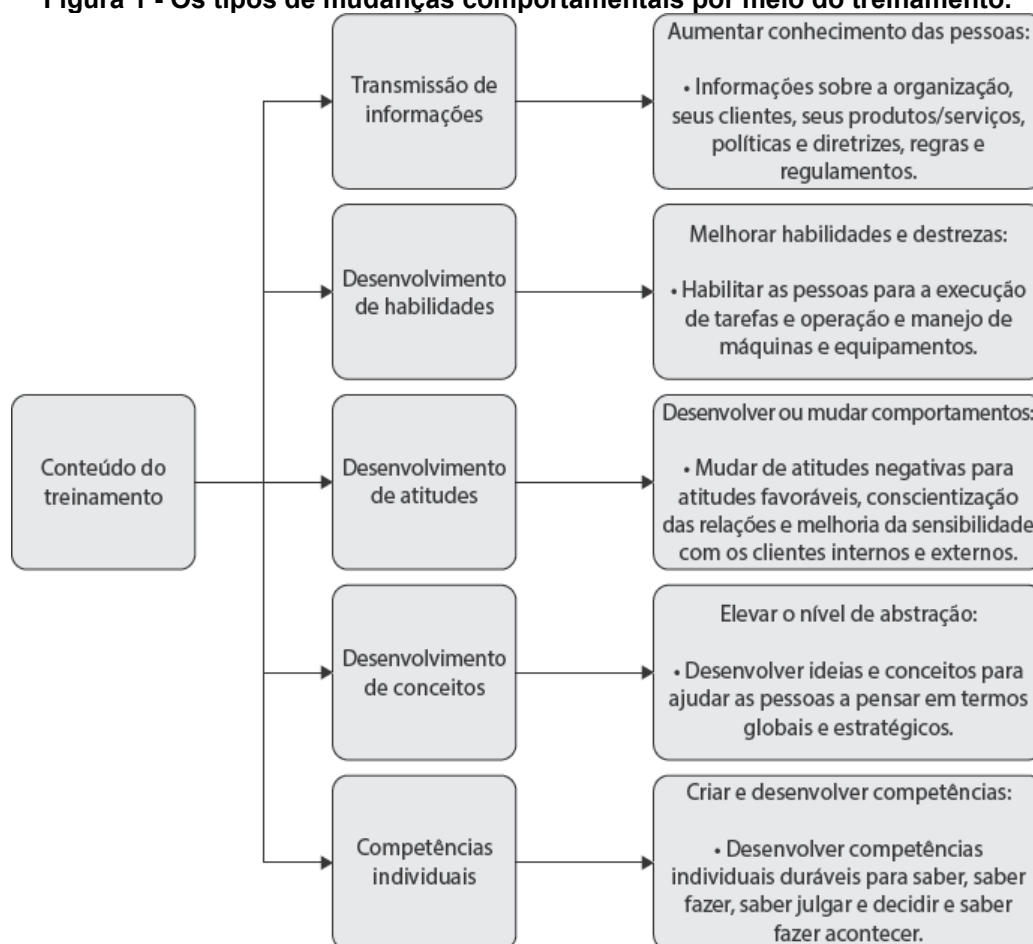
Tendo em vista isto, pode-se concluir que o desenvolvimento e o treinamento de pessoal têm papel importante na geração de valor da empresa, assim como o alinhamento de objetivos entre empresa-colaborador que buscam seus resultados de forma síncrona e bem-sucedida. Mas para que isso seja feito de forma assertiva, os treinamentos devem ser direcionados e no momento adequado para que tenham o total aproveitamento pelo colaborador, e reflita assim, nos resultados da empresa.

2.4 Tipos de Treinamentos

O treinamento para o desenvolvimento de recursos humanos aprimora capacidades e habilidades do capital humano organizacional, com o objetivo de encontrar e superar deficiência no desempenho dos colaboradores; contudo preparando-os para assumir novas atribuições ou adapta-las as novas tecnologias no ambiente de trabalho. O treinamento utilizado como um processo contínuo contribui no desenvolvimento das pessoas, orienta a tomada de decisões, melhora o relacionamento interpessoal e abre uma nova visão, tornando-se assim indivíduos mais criativos e inovadores (GIL *et al*, 2020).

Chiavenato (2020), traz que o treinamento abrange diferentes aspectos de mudança de comportamento. Essas mudanças são cinco: Transmissão de informações; Desenvolvimento de habilidades; Desenvolvimento de atitudes; Desenvolvimento de conceitos; Competências individuais. Todas as citadas têm papel crucial no que diz respeito ao desenvolvimento do público alvo do treinamento. Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento (Figura 1) nos traz o que é desenvolvido em cada uma delas.

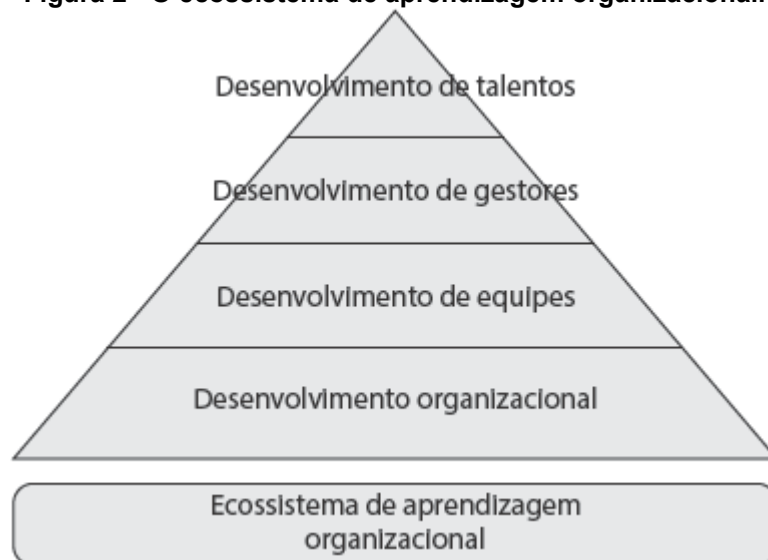
Figura 1 - Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2021)

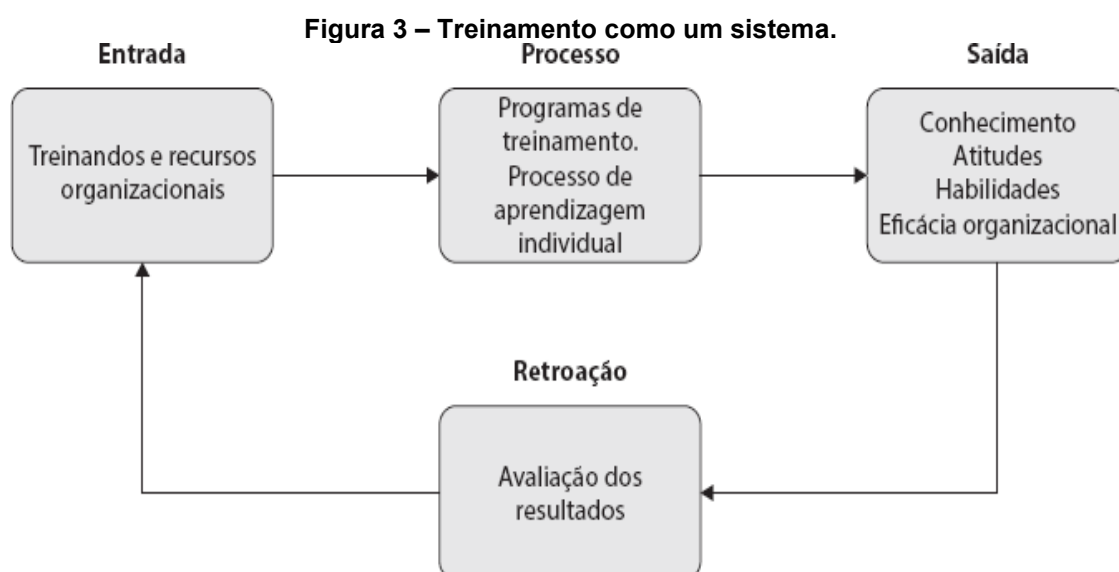
Chiavenato (2021) ainda defende que a utilização dos cinco tipos de conteúdo de treinamento pode ocorrer de forma individual ou combinada. Em programas de treinamento para vendedores, é comum abordar a transmissão de informações relevantes sobre a empresa, produtos, clientes e mercado, bem como desenvolvimento de habilidades específicas como o atendimento de pedidos e conhecimento de preços, a transformação de atitudes para lidar com clientes. Para assim comportar-se de forma direcionada e conduzindo efetivamente o processo de venda, além do aprimoramento de conceitos relacionados à filosofia da empresa e ética profissional. As universidades corporativas têm um foco destacado na criação e desenvolvimento de competências individuais duradouras, em resposta às mudanças em curso, preparando as pessoas para enfrentá-las. À medida que expandem sua abrangência cria-se O ecossistema de aprendizagem organizacional (Figura 2).

Figura 2 - O ecossistema de aprendizagem organizacional.



Fonte: Chiavenato (2021)

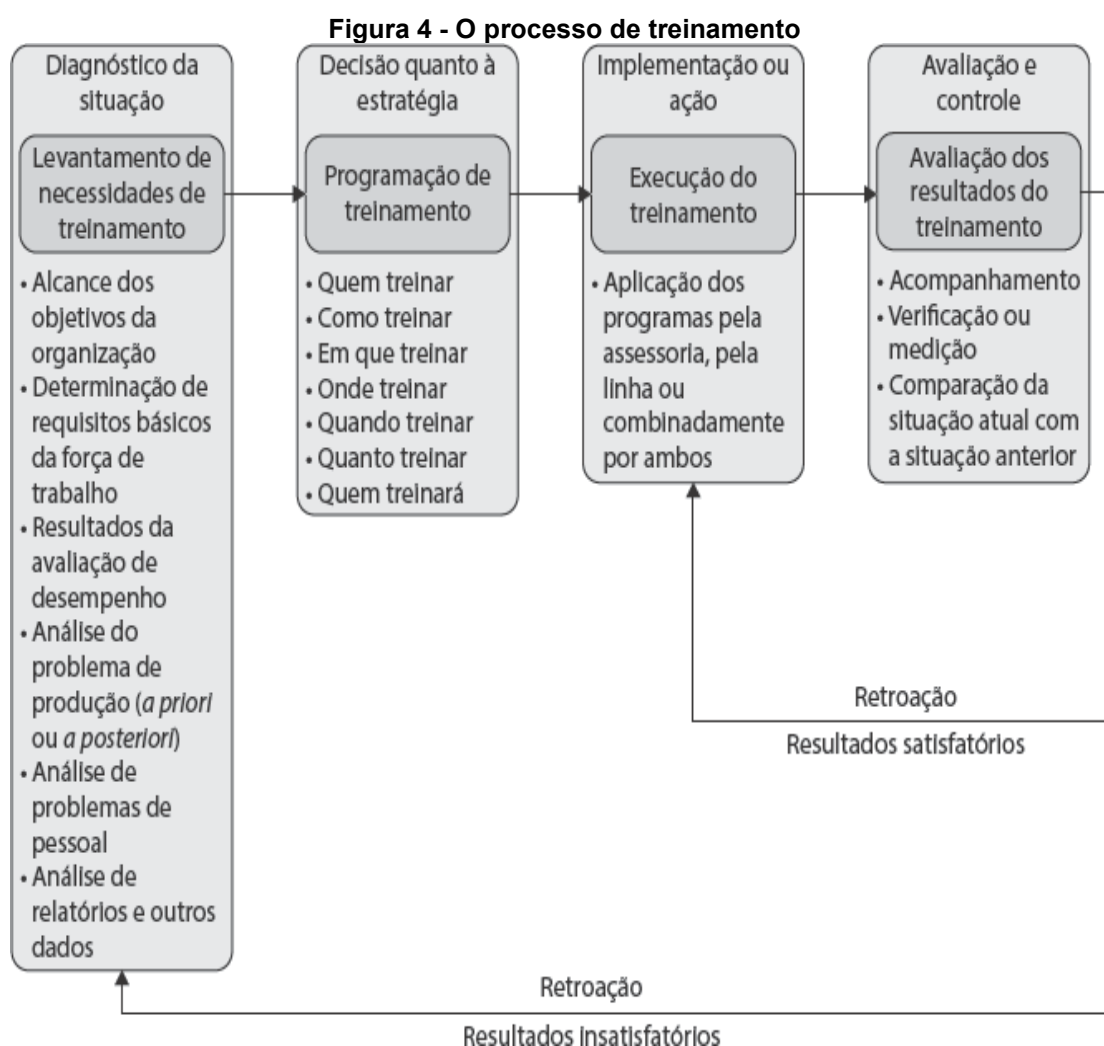
O objetivo do treinamento é direcionar e potencializar experiências de aprendizagem de forma positiva e proveitosa, complementando-as com atividades intuitivas. Isso permite que as pessoas em todos os níveis da organização desenvolvam rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades, trazendo benefícios tanto para elas quanto para a empresa. (CHIAVENATO, 2020). Dessa forma, o treinamento abrange uma sequência programada de eventos em um processo contínuo, renovando-se a cada ciclo demonstrado na imagem Treinamento com um sistema (Figura 3).



Fonte: Chiavenato (2021)

Observa-se que, o treinamento segue um modelo semelhante a um sistema aberto, com 4 componentes distintos que se ligam ciclicamente. As entradas envolvem os participantes do treinamento, os recursos organizacionais, as informações e o conteúdo. O processamento ou operação ocorre por meio de atividades de aprendizagem individuais e programas de treinamento. As saídas consistem no desenvolvimento de habilidades, na melhoria do desempenho e dos resultados, além do sucesso e eficácia organizacional. A retroalimentação ocorre por meio da avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento, seja de forma informal ou por meio de pesquisas sistemáticas. (CHIAVENATO, 2020).

Com base nisso, O processo de treinamento (Figura 4) nos traz o treinamento como um processo de forma cíclica que passa pelas etapas de Diagnóstico, Decisão, Implementação e Avaliação.



Fonte: Chiavenato (2021)

O uso de uma metodologia ativa de aprendizagem se enquadra na segunda etapa que seria a forma como o treinamento será aplicado. Esta metodologia é notável pois traz consigo um modelo de aprendizagem pautado pela, informação e absorção do treinamento serem obtidos através de uma situação problema na qual o próprio colaborador é imerso e a partir da resolução da mesma, trará esse aprendizado.

2.5 Metodologia Ativa como Estratégia de Treinamento

Metodologias ativas de aprendizagem ou “Aprendizagem Ativa” tem ganhando espaço como uma maneira diferente de promover o ensino, na qual refere-se a estratégias de ensino onde os alunos são inseridos no processo de aprendizagem, em troca de permanecerem passivos assistindo uma aula em forma de palestra, aplicando um método com ênfase no desafio ao aprendizado através de associações e raciocínio, fazendo com que retire o professor como protagonista moderador e divida esse papel com o aluno, onde se depara com mais autonomia no seu processo de aprendizado e com constantes desafios a serem elaborados, pensados e resolvidos (KUO, CALARGE & CALADO, 2015).

Segundo Kuo, Calarge & Calado (2015), estudantes que participam ativamente de um tema têm maior probabilidade de lembrar das informações por um período mais longo e são mais capazes de utilizar e aplicar essas informações de maneiras novas. Ao incentivar a colaboração entre os alunos, eles são capazes de descobrir o significado pessoal dos conceitos, em contraste com as abordagens tradicionais que se concentram na mera transmissão de conteúdo. Nas abordagens de Aprendizagem Ativa, o foco está na aprendizagem do aluno, em que o processo de aprender assume maior importância do que o de ensinar.

Analisando desta forma, o uso estratégico de Metodologias ativas de aprendizagem como estratégia para treinamentos que a adotam como principal conceito, fornecendo ferramentas altamente produtivas que envolvem os colaboradores em todo o processo de aprendizado, é extremamente vantajoso. Essas abordagens otimizam os processos e incentivam a participação ativa dos funcionários, ficaram em maior satisfação e sensação de aproveitamento do treinamento. Elas fazem parte da perspectiva da educação corporativa e das metodologias ativas, que consideram a diversidade humana para o desenvolvimento das atividades, reconhecendo que existem diferentes formas de aprendizado que dependem das características individuais de cada ser humano. (JUNIOR *et al*, 2020)

Junior *et al.* (2020) também apontam a importância da utilização das metodologias ativas de aprendizagem nos treinamentos, levando em consideração a forma pouco efetiva de se ministrar palestras em treinamentos e como isso reflete na organização, como cita:

Geralmente os treinamentos possuem características semelhantes a palestras e aulas explicativas, tornando esta importante ferramenta em um momento tedioso e repetitivo. E conforme as mudanças que vem surgindo a todo momento, fica claro que as organizações necessitam desse processo de evolução do desenvolvimento do colaborador a partir do processo de treinamento, influenciando assim positivamente a empresa e o indivíduo para que a organização se torne cada mais desenvolvida. (JUNIOR *et al.*, 2020, p. 2)

De acordo com Bacich e Moran (2018 *apud* JUNIOR *et al.*, 2020, p. 2), as metodologias ativas surgem como uma abordagem que busca envolver os colaboradores de forma ativa nos treinamentos, reconhecendo que sua participação é fundamental para o desenvolvimento organizacional e para incentivar a aprendizagem dos funcionários. Essas metodologias baseiam-se nas experiências e práticas dos colaboradores, adaptando as atividades e conteúdo do treinamento de acordo com suas vivências. Além disso, as metodologias ativas são uma fonte de inspiração para o engajamento das equipes organizacionais, confiantes para um melhor desenvolvimento das propostas durante o treinamento, como simulações e outras formas de atividades.

Entre os 4 tipos de técnicas das metodologias ativas citadas por Prince (2004), está a Aprendizagem baseada em problemas (PBL – *Problem Based Learning* em inglês) que insere um problema no início do ciclo de instrução, gerando assim um contexto e motivação.

2.6 ABP – Aprendizagem Baseada em Problemas

Essa metodologia ativa de aprendizagem é baseada nas experiências dos próprios alunos, que os incentiva a investigar, explicar e resolver problemas inspirados em situações reais e significativas, que venham a fazer parte de suas carreiras futuras. Por meio do trabalho colaborativo em grupos, os alunos buscam as informações necessárias para solucionar os problemas. Nesse contexto, o professor, que não mais será apenas o detentor e transmissor do conhecimento, desempenha o papel de facilitador, orientando os alunos por meio de ciclos de aprendizado. (PONTES, AMARAL & RODRIGUES, 2020, p. 4)

Na visão de Pontes, Amaral & Rodrigues (2020) a Abordagem Baseada em Problemas coloca o problema como ponto de partida do processo de aprendizagem. Essa metodologia coloca o aluno no centro, levando em consideração suas experiências e interesses individuais. Ela é baseada em atividades, uma vez que exige que os alunos tomem decisões e realizem pesquisas. Além disso, as atividades em grupo no ABP são de extrema importância para o aperfeiçoamento do trabalho em equipe e a aprendizagem coletiva.

De acordo com Ribeiro (2008 *apud* PONTES, AMARAL & RODRIGUES, 2020, p. 4) essa metodologia, a aprendizagem ocorre de maneira mais efetiva quando são utilizados os conhecimentos prévios dos alunos, ou seja, estratégias de estudo que estimulam a elaboração das informações e sua integração às estruturas cognitivas já existentes, promovendo assim sua transformação. Nesse sentido, a ABP busca incentivar os alunos a serem participantes ativos no processo de aprendizagem, não só recebendo informação, mas utilizando seus conhecimentos e experiências para solucionar problemas e construir novos conhecimentos e significado.

2.6.1 Etapas da ABP

A ABP é frequentemente descrita em 7 etapas claras que, segundo Hung *et al.* (2008) são: a apresentação do problema, discussão em grupo para identificar questões, geração de hipóteses e planos de pesquisa, coleta e análise de informações, discussão e síntese das descobertas, e apresentação das soluções ou recomendações”. Essas etapas são conduzidas de forma colaborativa, o que promove a aprendizagem entre os pares.

A ABP inicia com a apresentação de um problema ou tarefa complexa, que serve como ponto de partida para a aprendizagem. Esta etapa é crucial para ativar o conhecimento dos estudantes, que, por sua vez, facilita a construção de novos conceitos e competências. A discussão em grupo está vinculada a essa primeira etapa onde os alunos fazem uma análise crítica do problema e irão identificar as questões que devem ser discutidas.

Na geração de hipóteses os estudantes são incentivados a formular hipóteses iniciais e estabelecer objetivos de aprendizagem. De acordo com Dolmans *et al.* (2005), essa etapa promove a autonomia dos alunos, pois eles têm a responsabilidade de determinar o que precisam aprender para resolver o problema. Na Coleta de Dados e Pesquisa, os estudantes pesquisam informações relevantes para a resolução do

problema. A importância da pesquisa ativa se dá por esta impulsionar a busca pelo conhecimento e o desenvolvimento de habilidades. Após a coleta de dados, os estudantes se reúnem em grupos para apresentar suas soluções e discutir suas abordagens. Baden e Major (2004), destacam que essa etapa promove o pensamento crítico, a comunicação eficaz e a avaliação de alternativas, preparando os alunos para enfrentar problemas do mundo real.

Uma característica fundamental da ABP é a avaliação formativa e o *feedback* contínuo. Nesse processo, os professores desempenham um papel importante, fornecendo orientação e avaliação construtiva para melhorar o desempenho dos alunos e apoiar seu desenvolvimento. Para o fechamento tem-se a etapa da Reflexão e Síntese que após a conclusão do projeto, os alunos são incentivados a refletir sobre o processo de resolução do problema e a sintetizar o conhecimento adquirido. Isso promove a metacognição e a consolidação da aprendizagem (Dolmans *et al.*, 2005).

2.6.2 Utilização da ABP para desenvolvimento do treinamento

A ABP, quando utilizada como estratégia para um treinamento corporativo, traz benefícios, não só para o colaborador, mas também para a empresa, pois o funcionário estará sendo imerso na mesma de forma a alinhar melhor seus objetivos e resultados. Conforme Amaral (2018, p. 32):

Segundo Ribeiro e Mizukami (2004), uma das principais vantagens de se utilizar a ABP é que ela permite a realização de objetivos educacionais mais amplos, ou seja, não só a construção de uma base de conhecimentos teóricos, mas também o desenvolvimento de competências que serão úteis na vida profissional do aluno.

Embora Amaral (2018) compare as vantagens da ABP em ambiente de ensino, o ambiente corporativo atualmente não deixa de ser um ambiente de aprendizagem constante. No Geral, a ABP é promissora no aspecto de geração de motivação e aprendizado no que diz respeito às metodologias ativas. Como ferramenta utilizada em um treinamento de liderança, está se mostra favorável, tanto na geração de resultados como no melhor aproveitamento e imersão dos colaboradores de uma companhia diante do assunto abordado.

A metodologia ativa ABP tem sido amplamente reconhecida na literatura por sua eficácia na aplicação de treinamentos. Segundo Schmidt (1983), a ABP se destaca ao fomentar a aquisição de conhecimento contextualizado, facilitando, assim, uma transição direta de habilidades e competências para contextos do mundo real.

Esta particularidade torna-se especialmente relevante em treinamentos nos quais a aplicação prática do conhecimento assume importância fundamental.

A metodologia também encorajou a participação ativa dos aprendizes, o que é crucial em treinamentos. Hmelo-Silver (2004), destaca que se os participantes se engajarem na resolução dos desafios e na busca por informações pertinentes, assumem um papel central em seu próprio processo de aprendizagem. Esse envolvimento ativo não apenas impulsiona a atenção do conhecimento, mas também estimula a motivação nos programas de treinamento.

Além disso, a colaboração é um componente essencial da ABP em treinamentos, incentivando a troca de experiências e a construção coletiva do conhecimento. A ABP estabelece um contexto propício para a troca de ideias, o que assume grande relevância em treinamentos que dependem essencialmente da diversidade de perspectivas e da resolução colaborativa de desafios. Como resultado, a literatura corrobora que a ABP se configura como uma abordagem de notável eficácia em programas de treinamento, fomentando a aprendizagem ativa, a aplicação prática e a colaboração entre os participantes (SAVERY E DUFFY, 1995).

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa, pois foi analisado o engajamento e conhecimento adquirido pelos participantes após aplicação do treinamento. De acordo com Gerhardt E Silveira (2009, p. 32):

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

Quanto ao objetivo da pesquisa, foi de natureza explicativa, pois o treinamento que será aplicado será baseado em uma metodologia ativa de aprendizagem com o intuito de analisar o quanto está auxiliará na retenção do conhecimento. Segundo Gil, (2007, *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 32):

Este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Pesquisas desse tipo podem ser classificadas como experimentais e *ex-post-facto*.

A pesquisa-ação foi o método de pesquisa adotado nesse trabalho, tendo em vista que o treinamento será aplicado pelo pesquisador. Logo a participação planejada do pesquisador na situação problemática pressupõe uma pesquisa-ação a ser investigada. A pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, dando ênfase ao transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

A pesquisa-ação tem como objetivo situar uma situação em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que independente do resto poderiam ser analisadas independentemente. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e

os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica também, em modificações no conhecimento do pesquisador (GERHARDT E SILVEIRA, 2009)

O desenvolvimento deste trabalho acadêmico, foi baseado na ABP como estratégia para o desenvolvimento de um treinamento prático com tema voltado para comportamento da liderança que será aplicado em duas organizações estudantis. Essas que não apresentam fins lucrativos, mas tem o intuito de promover vivências práticas para os alunos do curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná do campus de Londrina, são elas: Aprimora (Empresa Junior do curso) e CAEP (Centro Acadêmico de engenharia de Produção). Estas organizações são compostas e geridas pelos alunos do curso e apresentam um estilo organizacional semelhante a empresas privadas. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se também da pesquisa de satisfação, com questionário fechado, baseado na escala *Likert*.

4 APLICAÇÃO DO TREINAMENTO UTILIZANDO A METODOLOGIA ABP PARA LÍDERES DE ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS

Neste capítulo será abordado uma descrição analítica da aplicação prática de um treinamento para estudantes da UTFPR de Londrina que participam da Empresa Junior e do Centro Acadêmico do curso de Engenharia de Produção. A metodologia ABP foi utilizada como base para o desenvolvimento desta capacitação, na qual o objetivo era o desenvolvimento de novas técnicas para a motivação de liderados por parte de seus líderes que ocuparam cargos semelhantes aos deles no passado.

Para elaboração do treinamento foram utilizados os parâmetros do processo de treinamento desenvolvido por Chiavenato (2021). Como mostrado na Figura 4, a partir de 4 etapas: Diagnóstico da situação, Programação do Treinamento, Execução e Avaliação do resultado do treinamento. As etapas perpassam a definição do público-alvo, passando pelo desenvolvimento e aplicação do treinamento, até a coleta de informações e *feedbacks* para análise da eficácia do mesmo.

4.1 Descrição do Público-Alvo

O público-alvo definido para este treinamento foram estudantes de engenharia participantes de organizações estudantis, que já cumprem o papel de líder em suas funções ou que possam um dia alcançar um cargo que venha a ser de liderança. O curso de Engenharia de Produção do campus tem duas organizações estudantis: a Empresa Junior e o CAEP - Centro Acadêmico de Engenharia de Produção. Cada uma exerce papel importante no desenvolvimento prático dos futuros engenheiros e são descritas mais detalhadamente abaixo.

4.1.1 Empresa Junior

A Empresa Junior do curso de Engenharia de Produção da UTFPR – Londrina, com nome fantasia Aprimora, é uma organização formada por estudantes que se dedica a realizar projetos e prestar serviços a empresas reais, geralmente sob a orientação de professores e profissionais especializados. Essas atividades oferecem inúmeras vantagens tanto para os alunos quanto para as empresas envolvidas. Os alunos têm a oportunidade de aplicar na prática o conhecimento adquirido na sala de aula, desenvolver habilidades de gestão, liderança e resolução de problemas, e adquirir habilidades profissionais antes de entrar no mercado de trabalho. Para as

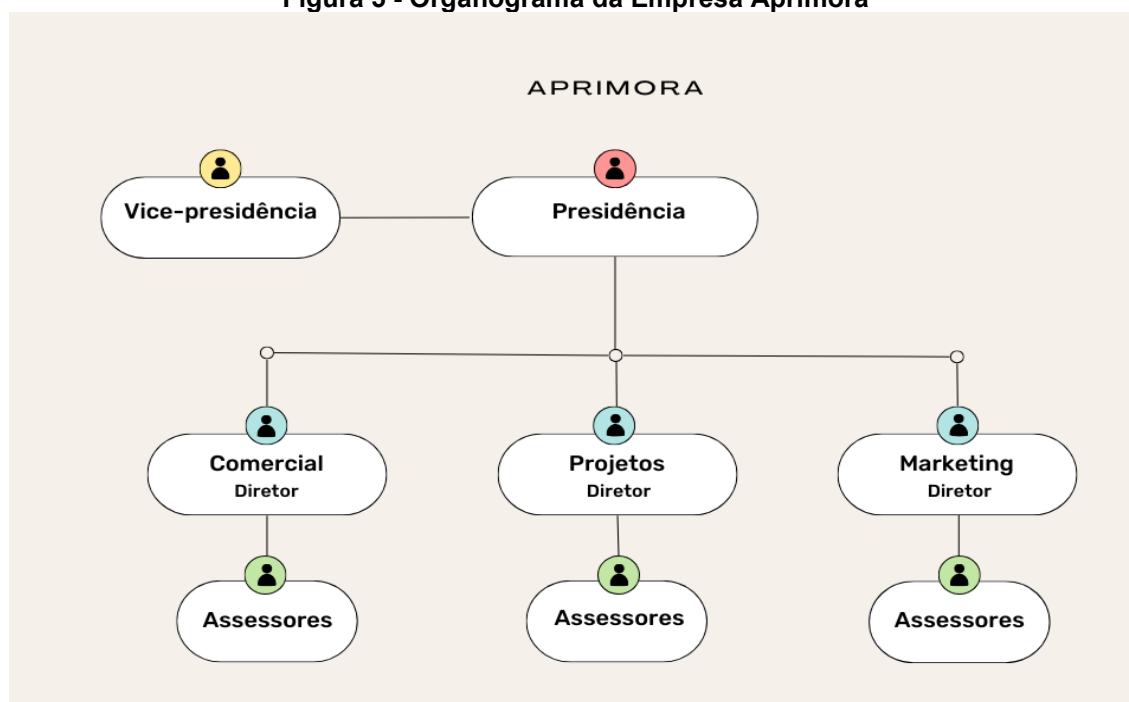
empresas, as EJ's oferecem serviços de alta qualidade a custos reduzidos, contribuindo para a resolução de problemas reais e a inovação em suas operações.

Além disso, as EJ's também desempenham um papel importante no fortalecimento da comunidade acadêmica, promovendo a integração entre alunos de diferentes cursos e incentivando a cultura empreendedora na faculdade. Elas são um ambiente propício para o aprendizado colaborativo, networking e desenvolvimento de projetos inovadores, contribuindo para o crescimento tanto dos estudantes envolvidos quanto das empresas que buscam soluções criativas.

Atualmente, a Aprimora conta com 30 colaboradores e desenvolve projetos de acessória empresarial com foco em soluções específicas dentro da área de Engenharia de Produção (Gestão de estoque, gestão de custos, mapeamento de processos, entre outros). Ela ocupa neste momento a segunda colocação no estado do Paraná no quesito faturamento, e está entre as 50 maiores Empresas Juniores do Brasil.

A empresa se organiza em 5 diretorias, sendo elas: Presidência, Vice-presidência, Comercial, Projetos e Marketing. Cada uma destas contam os diretores que desempenham papéis de liderança dentro da organização com o auxílio de seus assessores. O Organograma da Empresa Aprimora (Figura 5) expõe as relações entre as diretorias, facilitando assim, a visualização.

Figura 5 - Organograma da Empresa Aprimora



Fonte: Autoria própria (2023)

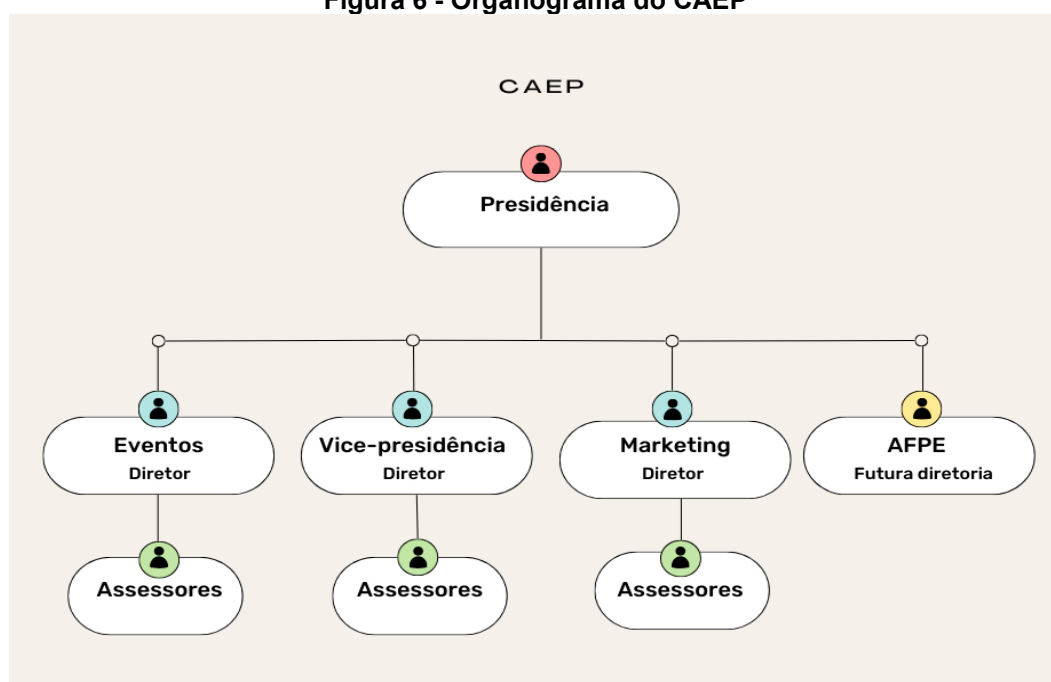
4.1.2 Centro Acadêmico

Os Centros Acadêmicos são entidades estudantis presentes em universidades que desempenham um papel fundamental na representação dos interesses dos alunos, na promoção de eventos e atividades culturais, e no fortalecimento da vida acadêmica. No campus de Londrina da UTFPR o Centro Acadêmico de Engenharia de Produção exerce esse papel para o curso.

Uma das principais funções do CAEP é representar os alunos em questões relacionadas ao curso, defendendo seus interesses, participando de colegiados na instituição e promovendo melhorias nas condições de ensino e infraestrutura. Além disso, eles organizam eventos acadêmicos, como palestras, seminários, visitas técnicas e debates, que enriquecem a formação dos estudantes, estimulam o debate de ideias e promovem o intercâmbio de conhecimento. Os Centros Acadêmicos também são conhecidos por promover atividades culturais, esportivas e sociais que atraem para o espírito de comunidade na universidade e ajudam a criar um ambiente mais rico e gratuito para os estudantes. Em resumo, essas entidades desempenham um papel importante na vida universitária, enriquecendo a experiência educacional dos alunos e fortalecendo a representatividade estudantil.

O Organograma do CAEP (Figura 6) facilita a visualização dos cargos dentro da organização, bem como suas relações.

Figura 6 - Organograma do CAEP



Fonte: Autoria própria (2023)

A organização estudantil conta com 15 integrantes, divididos em 3 diretorias atuais sendo: Eventos, Vice-presidência e Marketing, com o projeto de uma criação de uma nova diretoria que será Administrativo, Financeiro e políticas Externas (AFPE), todas geridas pela presidência.

4.2 Diagnóstico da situação

As organizações escolhidas são geridas por cargos de liderança que se renovam anualmente a cada gestão. Os cargos então são ocupados pelos próprios alunos que faziam parte de determinada diretoria como assessor e, através de uma seleção interna, passa a liderar esse setor se tornando líder de seus, até então colegas, em suas atribuições passadas. A problemática se encontra nesta mudança, onde passa-se a ser líder de alguém que há muito pouco ocupava o mesmo cargo no ambiente organizacional, trazendo assim dificuldades de manter uma relação líder-liderado saudável, bem como a motivação do time quando ocorre adversidades e desafios dentro do ambiente de trabalho.

4.3 Programação do treinamento

A partir do diagnóstico, optou-se por desenvolver um Treinamento utilizando como estratégia a Metodologia Ativa Aprendizagem Baseada em Problemas. A temática definida foi “comportamento de liderança”, com duração de 4 horas. O treinamento tem como título: “Motivação e Liderança: Desvendando o Cenário” e seguirá uma forma adaptada dos autores Hung *et al.* (2008), contendo 5 etapas da ABP. O foco será no desenvolvimento das habilidades de cada líder na motivação de seus liderados. O cenário fictício apresentado foi desenvolvido através de uma experiência profissional vivenciada pelo autor deste trabalho e será apresentado a seguir bem como a descrição de cada uma das etapas.

O treinamento deve se iniciar com uma exposição do trabalho a ser desenvolvido e seus objetivos. A Metodologia Ativa ABP será apresentada junto às suas aplicabilidades neste contexto de treinamento para líderes. A importância da motivação no ambiente organizacional promovida pelos líderes será ressaltada, bem como, seus desafios e seus benefícios dentro de uma organização. Esta introdução terá a duração de 30 minutos, para em seguida, as etapas seguintes serem concluídas seguindo a ordem apresentada abaixo.

4.3.1 Cenário dos problemas

Nesta etapa será realizada uma breve Introdução ao conceito de ABP e sua aplicação no contexto da motivação e liderança. Logo após haverá uma Apresentação do cenário de problemas: uma equipe de logística está enfrentando uma nova experiência no ramo de vendas que será incorporada em suas funções e isto está gerando uma crescente falta de motivação. Haverá uma divisão dos participantes em grupos pequenos e atribuição de personagens (líder e funcionários) relacionados ao cenário. Cada participante receberá uma descrição impressa do cenário detalhado. Para os denominados como “funcionários”, será entregue o Cenário Detalhado – Liderado (APÊNDICE A), que inclui dados de desempenho e *feedback*. Para os denominados “líderes”, será entregue o documento Cenário Detalhado – Líder (APÊNDICE B) impresso para essa primeira etapa. Esta etapa deve ser realizada em 30 minutos.

4.3.2 Identificação dos fatos

Nesta etapa, dentro dos grupos, os participantes deverão identificar os fatos relevantes relacionados ao cenário. Os designados como funcionários expõem para o então escolhido líder o porquê acredita que está havendo tanta desmotivação e juntos todos preparam uma lista de fatos observados que será apresentada e discutida entre os grupos. Para isto, será entregue aos participantes o documento Identificação de fatos (APÊNDICE C) impresso e lápis para que possam preenchê-lo. Para este momento são disponibilizados 15 minutos para a sua realização.

4.3.3 Geração de Hipóteses

Nesta etapa, com base nos fatos identificados, os líderes dos grupos geram hipóteses sobre as possíveis causas de falta de motivação na equipe de vendas e tentam criar ações baseados nos pontos levantados no tópico anterior. Para esta etapa será entregue o documento Geração de hipóteses (APÊNDICE D) para preenchimento da geração de hipótese e ações. Os então liderados, apresentam seus *feedbacks* sobre as ações apresentadas e na eficiência que eles acreditam que estas terão. Deverá prever 30 minutos também para realização desta atividade.

4.3.4 Identificação de tendências e deficiências

Nesta etapa todos do grupo realizam pesquisas rápidas *online* para identificar tendências atuais em motivação e liderança. Será utilizado o Identificação de tendências (APÊNDICE E) impresso para preenchimento dos dados encontrados. Cada grupo compartilha as tendências identificadas e discute como essas tendências podem ser aplicadas para resolver o problema no cenário apresentado. Será estimado 20 minutos para a realização deste tópico.

4.3.5 Aplicação de novos conhecimentos

Nesta etapa será entregue o documento Instruções DMAIC e Plano de ação (APÊNDICE F) para os grupos desenvolverem planos de ação baseados em suas hipóteses e nas tendências identificadas. Será feita uma breve apresentação dos planos de ação para cada grupo e após uma discussão sobre como os planos podem ser implementados em qualquer cenário. Para este momento serão necessários 45 minutos.

O treinamento será concluído com uma reflexão sobre os desafios e oportunidades em motivar equipes. Será destacado a importância do aprendizado contínuo e adaptação de líderes para lidar com problemas de aplicação e o encorajamento para que os participantes apliquem os conhecimentos adquiridos em suas funções de liderança. Será entregue aos participantes um formulário com as questões presentes no APÊNDICE G para avaliar a satisfação deles em relação ao uso da metodologia como estratégia de treinamento.

Este treinamento intensivo permitirá que os participantes explorem a motivação sob uma perspectiva prática e aprendam a aplicar novos conhecimentos para resolver problemas reais de liderança. É importante manter o foco nas etapas da ABP e estimular a participação ativa dos líderes durante todo o treinamento.

4.4 Execução do Treinamento

O treinamento foi realizado em uma sala de aula da UTFPR – Londrina, com a participação de 9 líderes e 1 assessor. Em um primeiro momento mais descontraído, foi realizada a apresentação do autor deste trabalho, expondo sua graduação, suas experiências, (dentro e fora do ambiente acadêmico) e seus objetivos com esse

treinamento. Logo em seguida, o trabalho fora apresentado, também revelando seus objetivos e a metodologia que seria aplicada.

A ABP foi apresentada aos líderes, bem como suas aplicações, e assim revelando o uso desta como estratégia para o desenvolvimento deste treinamento. Fora explicada também, a atuação do aplicador do treinamento como facilitador, tendo em vista que a aprendizagem se daria por conta da resolução do problema apresentado e em equipe.

O treinamento teve como foco o tema motivação. Desta forma, este foi introduzido aos líderes levantando pontos como a importância do líder na motivação da equipe, suas limitações e desafios, e a importância que isto gera no ambiente organizacional. Após este passo, o treinamento teve início com a apresentação das etapas que iriam se seguir e na divisão de 3 grupos de 3 e 4 pessoas como mostrado na imagem Participantes divididos em grupos (Figura 7). Optou-se pela mesclagem das organizações presentes para que houvesse maior troca de ideias e experiências. Foi solicitado também que elencassem alguém como líder do grupo, e os outros tomariam os lugares dos liderados nesta primeira etapa.

Figura 7 - Participantes divididos em grupos



Fonte: Autoria própria (2023)

De primeiro momento, a intenção foi considerar uma forma generalizada do problema em questão, portanto o objetivo era despertar nos líderes ideias preconcebidas pelas vivências das experiências vividas para resolução da desmotivação da equipe.

Na segunda etapa, os liderados passaram as queixas para os líderes de forma sincera e objetiva, se pondo no lugar daqueles funcionários desmotivados, e com a impressão do Identificação de fatos em mãos, foram identificados os fatos sobre os problemas que se enfrentavam naquele momento na empresa em questão. Tendo isto, os líderes receberam o Geração de hipóteses e foram desafiados a levantarem hipóteses das causas raiz daquele problema e apresentarem ações que, na opinião deles, resolveriam a desmotivação do time. Após a conclusão dos grupos, as ideias de cada grupo foram apresentadas para todos os presentes, concluindo assim a terceira etapa, da qual resultou a Figura 8:

Figura 8 - Resultados Geração de hipóteses e Ações

UTPR Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná	
<p>GERAÇÃO DE HIPÓTESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salário não corresponde com o mercado - Carga horária dos funcionários muito alta - Os funcionários não estão sendo valorizados - Funcionários desmotivados com o trabalho - Grande rotatividade de funcionários 	<p>PLANO DE AÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o salário através de um plano de metas para cada um dos funcionários - Reduzir a carga horária dos funcionários para 40 horas semanais - Oferecer treinamento para os funcionários para melhorar a produtividade - Melhorar a comunicação entre os funcionários e a empresa - Avaliar os resultados e fazer ajustes conforme necessário
<p>GERAÇÃO DE HIPÓTESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicação entre os membros da equipe - Falta de objetivos claros para a equipe - Falta de reconhecimento dos membros da equipe - Falta de feedbacks - Falta de autonomia para os membros da equipe - Falta de recursos necessários para a equipe - Falta de treinamento para os membros da equipe - Falta de liderança eficaz 	<p>PLANO DE AÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma reunião semanal para discutir os objetivos e o progresso da equipe - Definir objetivos claros e mensuráveis para a equipe - Reconhecer os membros da equipe por suas contribuições - Fornecer feedbacks regulares para os membros da equipe - Delegar tarefas e responsabilidades para os membros da equipe - Fornecer os recursos necessários para a equipe - Oferecer treinamento para os membros da equipe - Exercer uma liderança eficaz
<p>GERAÇÃO DE HIPÓTESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicação entre os membros da equipe - Falta de objetivos claros para a equipe - Falta de reconhecimento dos membros da equipe - Falta de feedbacks - Falta de autonomia para os membros da equipe - Falta de recursos necessários para a equipe - Falta de treinamento para os membros da equipe - Falta de liderança eficaz 	<p>PLANO DE AÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma reunião semanal para discutir os objetivos e o progresso da equipe - Definir objetivos claros e mensuráveis para a equipe - Reconhecer os membros da equipe por suas contribuições - Fornecer feedbacks regulares para os membros da equipe - Delegar tarefas e responsabilidades para os membros da equipe - Fornecer os recursos necessários para a equipe - Oferecer treinamento para os membros da equipe - Exercer uma liderança eficaz

Fonte: Autoria própria (2023)

funcionários da empresa e sobre o que poderia ou não ser realizado, tendo em vista a viabilidade das propostas. Como resultado obteve-se a Figura 10:

Figura 10 - Resultados do Plano de Ação

UTPR		Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná		
5ª ETAPA - Plano de Ação				
DEFINIR	MEDIR	ANALISAR	MELHORAR	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> Falta de empolgação Motivação não universalizada Substituição não voluntária Falta de comunicação com o cliente Falta de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar um questionário sobre o nível de satisfação Realizar uma reunião com os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes 	<p><i>Qualificação = medir</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar mais ações em uma semana de comemoração da semana de trabalho Realizar uma reunião com os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias
<ul style="list-style-type: none"> Definição de objetivos para o grupo Definição de objetivos para o grupo Definição de objetivos para o grupo Definição de objetivos para o grupo Definição de objetivos para o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Mais engajamento Melhor qualidade Melhor qualidade Melhor qualidade Melhor qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo com os funcionários Colt com RH 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes Realizar um treinamento para os líderes 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias
<ul style="list-style-type: none"> Motivação dos funcionários Motivação dos funcionários Motivação dos funcionários Motivação dos funcionários Motivação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Alta motivação Alta motivação Alta motivação Alta motivação Alta motivação 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicação Falta de comunicação Falta de comunicação Falta de comunicação Falta de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de produtividade Aumento de produtividade Aumento de produtividade Aumento de produtividade Aumento de produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias Realizar um acompanhamento da qualidade do trabalho em 30 dias

Fonte: Autoria própria (2023)

Em um último momento, os grupos apresentaram os Planos de ação e abriu-se a discussão sobre o que de fato seria efetivo e o que talvez não faria tanto sentido naquela situação. Houve também uma proposta de comparação do plano de ação atual, com aquelas ações propostas na 3ª etapa do treinamento. Então o autor deste trabalho concluiu a capacitação elencando a evolução de ideias em cada etapa do trabalho, bem como a importância de analisar o problema com o maior aprofundamento possível. A relevância da motivação e os desafios encontrados também foram ressaltados, assim como o autoaprendizado promovido pela metodologia ativa na qual se baseou este trabalho.

4.5 Avaliação do Resultado do Treinamento

Foi solicitado que os participantes do treinamento realizassem uma avaliação e *feedback* do mesmo para que as análises necessárias fossem feitas para a conclusão deste trabalho. A pesquisa foi apresentada a eles por meio de um Forms, utilizando como base a escala *Likert*, com questões sobre frequência de participação em treinamentos, participação de treinamentos que utilizaram a metodologia ABP e avaliação da estratégia de utilização desta metodologia para este fim. Optou-se por não computar os dados de avaliação do assessor, levando em consideração a falta de experiência do mesmo no cargo de liderança, fugindo assim do público-alvo escolhido para a realização deste trabalho.

Com a aplicação do treinamento pode-se perceber a participação ativa de cada um dos líderes, utilizando seus conhecimentos prévios adquiridos pelas vivências acadêmicas e extra-acadêmicas. Em sua grande maioria, houve uma clara intensão do uso de ferramentas do curso de Engenharia de Produção para resolução dos problemas em questão. Embora esse fosse objetivo da metodologia utilizada neste trabalho, os líderes estavam direcionando a resolução do problema de forma técnica, e então eles foram alertados sobre o foco do treinamento que consistia na motivação de suas equipes.

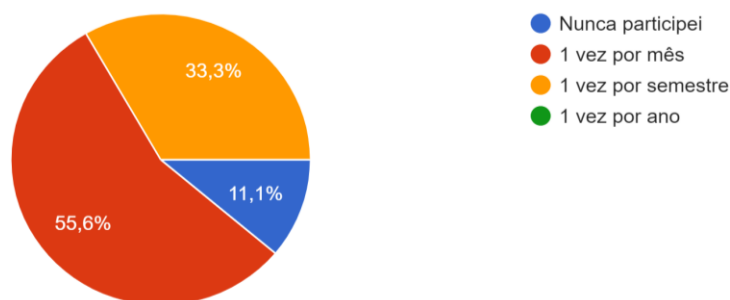
O direcionamento facilitou o entendimento dos mesmos e fez com que encontrassem formas de explorar melhores maneiras para repassar suas intenções para seus liderados. Desta forma houve mais clareza no entendimento das ações que, de fato, seriam efetivas para alcançar os objetivos dos planos de ação e conseqüentemente, a motivação do time.

De forma positiva os grupos encontraram facilidade em elencar um líder e conduzirem o trabalho em equipe. Tanto nos momentos que realizaram trabalhos separados, quanto nos momentos em que todos trabalharam como líderes juntos, a comunicação e a troca de ideias se mostraram eficazes para o andamento do treinamento e a aplicabilidade da metodologia ABP. Durante todas as etapas da capacitação houve crescente evolução na formulação de ideias e no desenvolvimento do que se era pedido em cada uma delas.

O questionário aplicado evidenciou a frequência com que os participantes realizam treinamentos como mostrado no Gráfico 1. Embora houvesse um líder que

não havia participado de nenhum treinamento, há uma frequência notável dos demais participantes, seja semestral ou mensalmente.

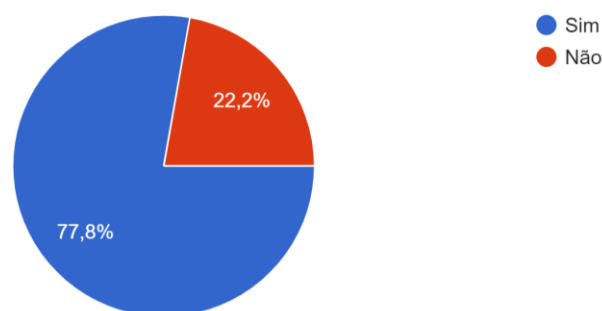
Gráfico 1 – Frequência de participação em treinamentos



Fonte: Autoria própria (2023)

O questionário também evidenciou a participação dos líderes em treinamentos que utilizaram a metodologia ativa ABP, como mostrado no gráfico Participação em treinamentos com a metodologia ABP (Gráfico 2). Com exceção de dois participantes, os outros já haviam participado de capacitações contendo esta abordagem.

Gráfico 2 – Participação em treinamentos com a metodologia ABP

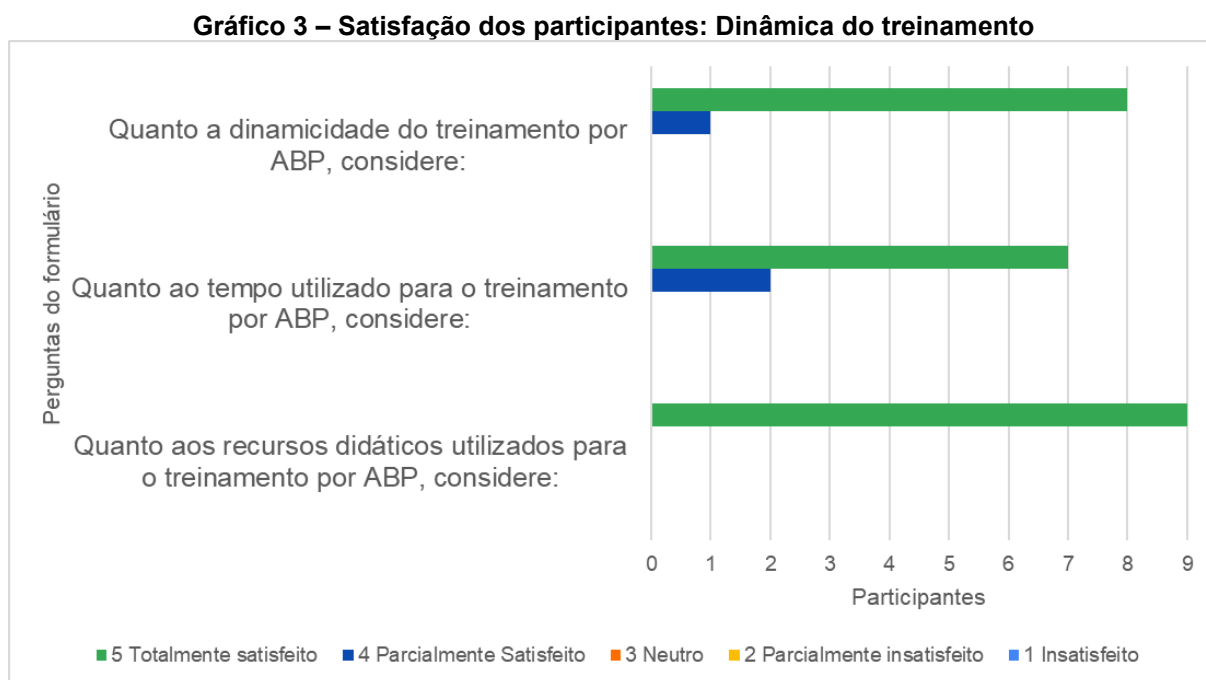


Fonte: Autoria própria (2023)

Após esta abordagem sobre a participação em treinamentos com a utilização da ABP, o questionário trouxe 8 perguntas pautadas na satisfação dos participantes quanto à metodologia. Estas perguntas abordaram pontos em relação à dinâmica do treinamento, aquisição de conhecimento e aplicabilidade no dia a dia.

Como mostrado no gráfico Satisfação dos participantes: Dinâmica do treinamento (Gráfico 3), todos os participantes ficaram totalmente satisfeitos com os recursos didáticos utilizados no treinamento, embora um tenha se sentido

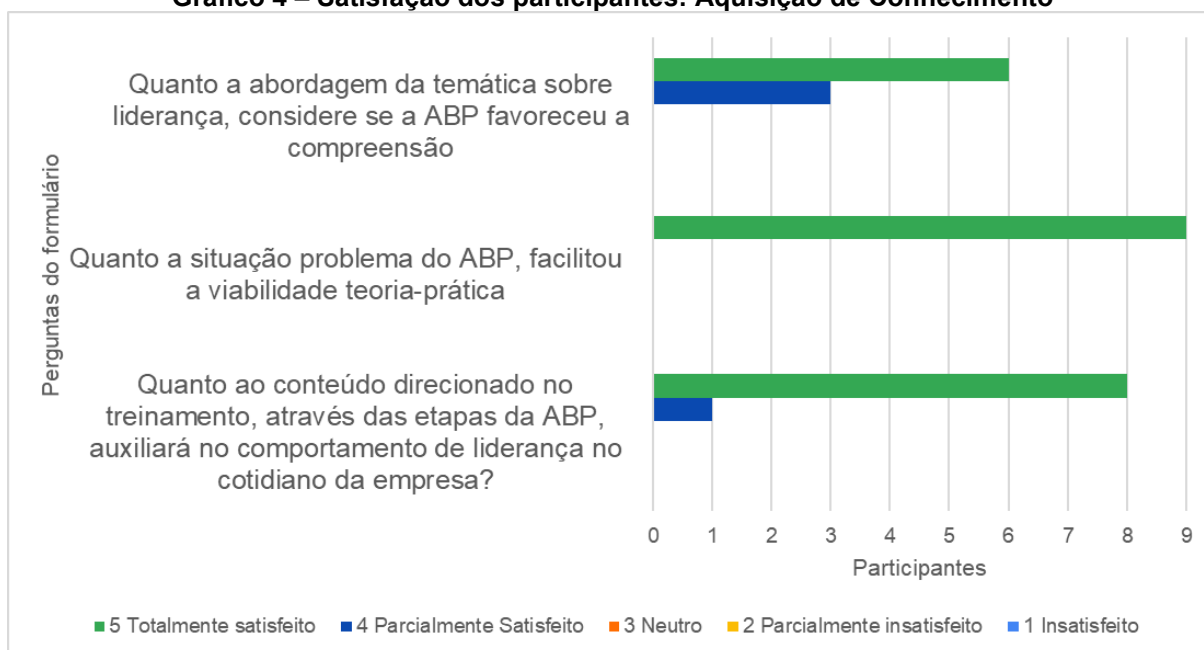
parcialmente satisfeito com a dinamicidade do mesmo. Em relação ao tempo utilizado para a capacitação, embora dois participantes se sentiram parcialmente satisfeitos, houve uma boa avaliação geral do grupo. No quesito abordado neste gráfico foi alcançado 89% de satisfação total em relação ao treinamento.



Fonte: Autoria própria (2023)

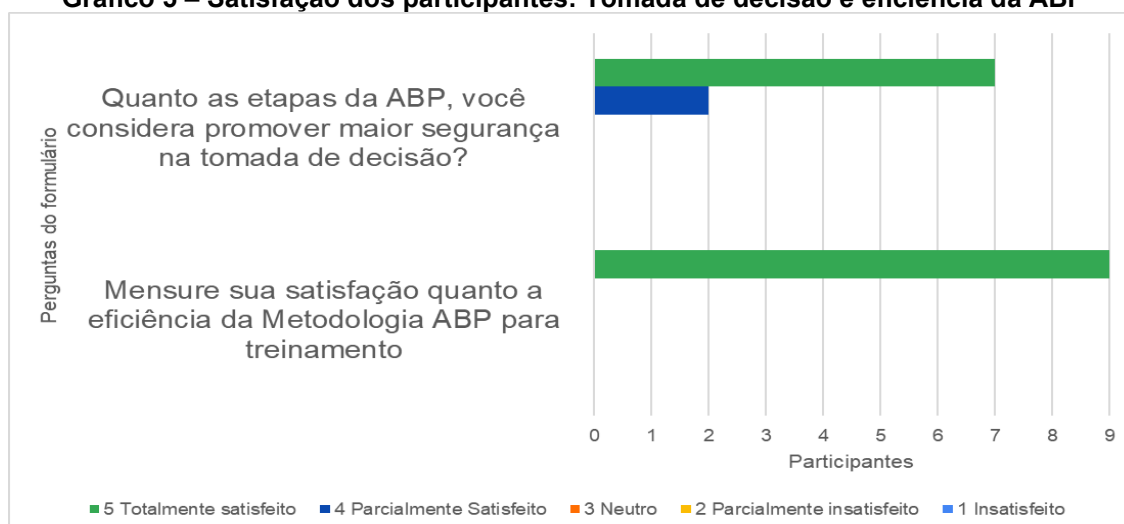
O gráfico Satisfação dos participantes: Aquisição de Conhecimento (Gráfico 4) faz uma abordagem relacionada a satisfação acerca da qualidade do conhecimento adquirido e do assunto apresentado no treinamento, levando em conta aspectos como a temática e os conteúdos direcionados. Obteve-se 85% de satisfação total nesse quesito.

Levando em consideração a situação problema proposta no cenário de problemas, os participantes se mostraram totalmente satisfeitos, por esta facilitar a viabilidade da teoria utilizada na prática. Quanto ao favorecimento da compreensão ofertado pela ABP, tivemos três participantes que não se mostraram totalmente satisfeitos, apenas parcialmente, porém, ainda de forma positiva. Para o auxílio promovido pelo conteúdo direcionado no treinamento, apenas um participante se mostrou parcialmente satisfeito, tendo em vista que todos os outros sentiram-se totalmente.

Gráfico 4 – Satisfação dos participantes: Aquisição de Conhecimento

Fonte: Autoria própria (2023)

O último gráfico traz uma abordagem da satisfação dos inscritos, levando em conta o treinamento como um todo e a eficiência da utilização da ABP, bem como, a segurança gerada pelas etapas da mesma na tomada de decisão. Como mostra o Satisfação dos participantes: Tomada de decisão e eficiência da ABP (Gráfico 5) todos se mostraram totalmente satisfeitos com a eficiência da utilização da ABP no treinamento. No quesito segurança na tomada de decisão, dois participantes se mostraram parcialmente satisfeitos, levando em conta que os outros sentiram-se totalmente. O tema no qual se pautou o gráfico, alcançou a satisfação total de 89%.

Gráfico 5 – Satisfação dos participantes: Tomada de decisão e eficiência da ABP

Fonte: Autoria própria (2023)

Com base nos dados apresentados acima, podemos de forma geral, notar resultados positivos na utilização da Metodologia ativa: Aprendizagem baseada em problemas como estratégia para desenvolver um treinamento com o foco nos líderes. A satisfação dos participantes quanto aos tópicos levantados acima traz uma perspectiva promissora do ponto de vista da aplicação dessa metodologia em capacitações, sendo que não houve insatisfações por parte dos líderes. Embora os casos de satisfação parcial serem presentes, ainda se revelam como a minoria, mostrando assim que, ajustes podem ser feitos em alguns aspectos, porém a eficiência da metodologia se mostrou assertiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo primordial utilizar a Metodologia Ativa: Aprendizagem Baseada em Problemas como estratégia para desenvolver um treinamento de liderança, com foco na motivação da equipe gerada por seus líderes. Este treinamento foi aplicado em nove alunos da UTFPR – Londrina, líderes de organizações estudantis.

Observou-se durante a aplicação do treinamento que os Líderes se mostraram participativos e motivados a tentar resolver a situação problema apresentada a eles. Em vários momentos dúvidas foram tiradas sobre a situação, e os participantes se mostraram empenhados em participar e evoluir as ideias no decorrer das atividades propostas, tornando-se assim, protagonistas em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Com a análise dos resultados obtidos quanto a satisfação, depreendeu-se como principal conclusão de que a estratégia da utilização da ABP no treinamento foi satisfatória para os líderes participantes, tendo em vista que, a média geral de satisfação ficou em 88%. Observou-se também que de todas as respostas às perguntas do questionário apresentado, apenas uma das questões apresentou 66,7% de satisfação total em relação ao uso da metodologia. Assim como em 3 quesitos houveram 100% de satisfação total por parte dos participantes.

Casos de insatisfação e neutralidade quanto a capacitação, não se fizeram presentes. Vale ser considerado que nos casos que não houve satisfação total por parte dos participantes, apenas tiveram casos de satisfação parcial, o que sugere que a estratégia é positiva, porém alguns ajustes podem ser necessários para o maior aproveitamento do treinamento.

Os principais pontos a serem levados em conta em relação a parcialidade da satisfação dos candidatos foram o tempo de treinamento e a facilidade de compreensão gerada pela ABP. É provável que a geração desta parcialidade se dê pela condução do treinamento desenvolvida pelo autor, onde os próprios participantes desempenhavam o papel de interpretadores do problema, e a compreensão se tornasse algo mais desafiador de fato. Em relação ao uso do tempo, o horário em que foi aplicado desfavorecia o empenho das partes por ser próximo ao horário de almoço de um fim de semana.

Para a resolução das questões levantadas acima, é proposto a utilização de meios mais claros para apresentação dos problemas que serão abordados durante os treinamentos, bem como, a utilização de mais dias para o desenvolvimento dos mesmos, tornando-os menos intensivos e menos cansativos, disponibilizando assim, mais tempo para desenvolvimento de ideias.

Em suma, a junção do processo de treinamento proposto por Chiavenato (2021), com a adaptação das etapas da ABP, como estratégia para o desenvolvimento do treinamento para líderes trouxe resultados positivos. Esse se mostrou eficiente do ponto de vista da dinâmica da capacitação, do desenvolvimento das ideias em grupo e da utilização da combinação da vivência acadêmica, com o conhecimento adquirido para resolução de problemas reais. O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois a utilização da metodologia ativa para o desenvolvimento do treinamento obteve sucesso.

É válido destacar que, como proposto por Ribeiro e Mizukami (2004), a ABP favorece o desenvolvimento não só de aspectos educacionais, mas também de competências úteis no ramo profissional e no dia a dia de quem a ela é submetido. Desta forma os líderes que atualmente ocupam cargos em instituições acadêmicas, também se desenvolveram para o futuro no mercado de trabalho e em resoluções de problemas reais em seu cotidiano.

As limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho giram em torno da pequena quantidade de líderes participantes do treinamento e de suas vivências limitadas, por razão deste ter sido aplicado em ambiente acadêmico onde grande parte dos alunos ainda não tiveram experiências concretas de trabalho. Para futuros treinamentos é encorajada a abrangência de líderes do setor privado para sanar as limitações expostas acima.

Levando em consideração a crescente utilização de metodologias ativas em salas de aula, e a eficiência destas em relação a construção do conhecimento de forma prática, conclui-se que a utilização da ABP como estratégia de treinamento é válida e satisfatória, melhorando a dinâmica das capacitações e promovendo interações ricas, com mais qualidade nas trocas de ideias e facilitação na condução de trabalhos em grupo.

REFERÊNCIAS

AMARAL, B. H. D. (2018). **Aplicação da simulação de eventos discretos (SED) e da aprendizagem baseada em problema (ABP) no ensino de gestão da produção.** Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal do Ceará.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática.** Penso Editora, 2017.

BADEN, M. S., MAIOR, C. **Fundamentos da Aprendizagem Baseada em Problemas.** Educação McGraw-hill (Reino Unido), 2004.

BIANCHI, E. M. P.; GIAVINA, A. Q.; FORONI, P.G. **"Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades."** Revista de Administração Contemporânea 21 (2017): 41-61.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. de. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras.** Revista UNAR (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa.** Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

COSTA, I. T. L. G. (2017). **Perspectivas Para um Novo Modelo de Gestão de Pessoas.** Revista de Administração e Contabilidade da FAT, 4(1), 85-96.

DE ARAÚJO FRAGOSO, S. (2009). **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações.** Revista Brasileira de Estratégia, 2(3), 307.

DALLOSTO, J. M.. **A valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento.** Revista da Graduação, v. 4, n. 1, 2011.

DE CAMARGO RIBEIRO, L. R.; MIZUKAMI, M. da G. N. **Uma implementação da aprendizagem baseada em problemas (PBL) na pós-graduação em engenharia sob a ótica dos alunos.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, v. 25, n. 1, p. 89-102, 2004.

DOLMANS, D. H.J.M. *et al.* **Aprendizagem baseada em problemas: Desafios futuros para a prática educacional e a pesquisa.** Educação médica, v. 39, n. 7, pág. 732-741, 2005.

DOS REIS FONSECA, M.E., DE SOUZA, T.H.A., & DE OLIVEIRA, F.B. (2015). **Técnicas de PNL aplicadas em treinamento de líderes**. e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP , 1 (1), 23-42.

DOS SANTOS JUNIOR, R. R. *et al.* **ANÁLISE DO AMBIENTE CORPORATIVO COM O USO DAS METODOLOGIAS ATIVAS PARA TREINAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**. REVISTA UNIARAGUAIA, v. 15, n. 3, p. 155-167, 2020.

FRANCO, C. E., ROSSI, D., & DE MACEDO, A. L. G. (2006). **Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 5(2), 27-38.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.
GIL, A. C. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, EP, HOECKESFELD, L., DA SILVA, LH, & PEREIRA, CMD (2020). **Treinamento e Desenvolvimento sob a ótica da gestão: um estudo de caso no setor de alimentos**. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, (10), 57.

HMELO-SILVER, C. E. **Aprendizagem baseada em problemas: o que e como os alunos aprendem?**. Revisão de psicologia educacional, v. 16, p. 235-266, 2004.

HUNG, W. *et al.* **Aprendizagem baseada em problemas**. Manual de pesquisa em comunicação e tecnologia educacional, v. 1, pág. 485-506, 2008.

KUO, C. C., CALARGE, F. A., & CALADO, R. D. (2015). **A utilização de metodologias ativas de aprendizagem em treinamentos de nivelamento de produção LEAN:: estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo de autopeças**. Revista Gestão & Saúde, 1040-1055.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas - Evolução, Teoria e Crítica**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2013.

MOHD, I. H.; JULAN, J.; BESAR, T. B. H. T. **Treinamento e desenvolvimento estratégico: o impacto no desempenho dos colaboradores**. Revista de Negócios Internacionais, Economia e Empreendedorismo , v. 2, pág. 80-84, 2020.

PEREIRA, D. G., BASTOS, F. C. C., & DA BOIT MARIOT, G. (2018). **Treinamento e desenvolvimento:: um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná-PR**. Revista Vianna Sapiens, 9(2), 27-27.

PONTES, H. L. J., DO AMARAL, B. H., & RODRIGUES, M. V. (2020). **O ensino de Gestão da Produção utilizando a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) e a Simulação de Eventos Discretos (SED)**. Educitec-Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico, 6, e124420-e124420.

RIBEIRO, L. R. de C. **Estudantes de engenharia elétrica avaliam a aprendizagem baseada em problemas (PBL)**. Revista Internacional de Educação em Engenharia Elétrica , v. 2, pág. 152-161, 2008.

SAVERY, J. R., DUFFY, T. M. **Problem based learning: An instructional model and its constructivist framework**. Educational technology, v. 35, n. 5, p. 31-38, 1995.

SCHMIDT, H. G. **Aprendizagem baseada em problemas: Fundamentação e descrição**. Educação médica, v. 17, n. 1, pág. 11-16, 1983.

TEÓFILO, A. T. *et al.* **Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo.** Simpósio de Gestão e Tecnologia para a Competitividade, v. 23, 2013.

APÊNDICE A – Cenário Detalhado - Liderado

Treinamento: Motivação e Liderança

Cenário de Problemas: "Equipe de Logística Desmotivada"

A empresa fictícia em questão é uma organização que atua na indústria de pagamentos com foco nas máquinas de cartão. A equipe de logística é composta por técnicos externos que são responsáveis por prestar serviços técnicos aos novos clientes e também aqueles que trabalham há tempo com a marca. Nos últimos meses, devido a uma crise com os investidores, a empresa viu-se forçada a entrar no ramo de seguros e designou a venda de seguros também para o time da logística. Os líderes precisaram implementar de forma abrupta essa nova atribuição ao cargo dos técnicos, o que vem gerando uma grande onda de desmotivação. Os detalhes do cenário estão apresentados abaixo:

- **Desempenho Decrescente:** Os técnicos não veem batendo suas metas por conta da sobrecarga de trabalho.
- **Feedback Negativo dos Funcionários:** Os funcionários da equipe expressam crescente insatisfação em relação ao ambiente de trabalho e à liderança. Eles se queixam de falta de reconhecimento, recompensas inconvenientes, comunicação insuficiente com a gestão e implementação de funções que estes não foram contratados para fazer-las.
- **Alta Rotatividade:** A equipe tem enfrentado alta rotatividade de funcionários. Muitos fornecedores talentosos saíram da empresa nos últimos meses, e a contratação de novos colaboradores está sendo demorada e não está resolvendo o problema.
- **Desafios no Mercado:** A empresa está enfrentando uma concorrência intensa e mudanças no mercado que exigem adaptação rápida.
- **Cultura Organizacional:** A cultura da empresa costumava ser positiva e motivada, mas agora muitos funcionários expressaram que não são ouvidos e valorizados.

APÊNDICE B – Cenário Detalhado - Líder

Treinamento: Motivação e Liderança

Cenário de Problemas: "Equipe de Logística Desmotivada"

A empresa fictícia em questão é uma organização que atua na indústria de pagamentos com foco nas máquinas de cartão. A equipe de logística é composta por técnicos externos que são responsáveis por prestar serviços técnicos aos novos clientes e também aqueles que trabalham há tempo com a marca. Nos últimos meses, devido a uma crise com os investidores, a empresa viu-se forçada a entrar no ramo de seguros e designou a venda de seguros também para o time da logística. Os líderes precisaram implementar de forma abrupta essa nova atribuição ao cargo dos técnicos, o que vem gerando uma grande onda de desmotivação. Os detalhes do cenário estão apresentados abaixo:

APÊNDICE C – Identificação de fatos

IDENTIFICAÇÃO DE FATOS

APÊNDICE D – Geração de hipóteses

GERAÇÃO DE HIPÓTESES

PLANO DE AÇÃO

APÊNDICE E – Identificação de tendências

TENDÊNCIAS

APÊNDICE F – Instruções DMAIC e Plano de ação

Plano de ação – DMAIC

DMAIC, uma sigla derivada do inglês que representa as etapas "define, measure, analyze, improve and control" (ou, em português, "definir, medir, analisar, melhorar e controlar"), é um sistema de aprimoramento de procedimentos que abrange um conjunto de diretrizes. Este método é destinado a auxiliar organizações na solução de desafios, facilitando, assim, a resolução de problemas em suas operações. Neste momento o grupo deve utilizar a tabela entregue pelo facilitador para compor um plano de ação seguindo as etapas abaixo:

1. DEFINIÇÃO – DEFINE

O ponto de partida é, de fato, o início. É crucial que você e sua equipe determinem com clareza o problema que desejam abordar e todos os objetivos do projeto. Essa fase é de importância vital para o sucesso de todo o ciclo DMAIC, por isso, encare-a com a devida seriedade e atenção. Se algo não for tratado neste estágio, as possibilidades de enfrentar complicações no decorrer do processo serão substanciais.

2. MEDIR – MEASURE

Agora entramos na fase de mensuração, na qual se faz imperativo observar o estado atual dos processos e dilemas em questão. Em outras palavras, sua equipe deve se dedicar a examinar o processo vigente e os frutos que dele emergem. Na etapa de mensuração do procedimento DMAIC, se faz necessário: Avaliar o desempenho do processo e analisar meticulosamente os indicadores; coletar minuciosamente dados e informações referentes aos processos; identificar potenciais raízes dos problemas; essas informações podem ser realizadas de maneira qualitativa e/ou quantitativa.

Esta etapa requer rigor e atenção aos detalhes, pois é fundamental para a compreensão profunda dos elementos essenciais do projeto. Faça escolhas de dados com inteligência, priorizando pelos mais relevantes para sua análise. Uma busca generalizada pode atrapalhar o processo.

3. ANALISAR – ANALYZE

A terceira etapa consiste na análise, na qual sua equipe se dedicará a examinar meticulosamente os dados previamente mensurados, fornecendo um panorama detalhado do estado atual do processo em questão.

Durante a fase de análise no contexto do método DMAIC, é essencial:

- Identificar as causas fundamentais dos problemas a serem abordados;
- Validar essas causas raiz por meio de representações gráficas, análises estatísticas ou avaliações de risco;
- Deliberar sobre estratégias eficazes para enfrentar tais dilemas;
- Concepção de oportunidades de melhoria.

4. MELHORAR – IMPROVE

Neste momento a implementação das soluções para o problema que foi previamente delineado, medido e analisado são postas em prática. Como uma adaptação para este treinamento, iremos apenas citar algumas micro- ações que poderíamos implementar neste em questão. Nesse estágio, a equipe estabelecerá prioridades quanto às causas raiz. Além disso, é durante essa fase que se procede à avaliação dos resultados e do impacto decorrente das melhorias que foram aplicadas.

5. CONTROL – CONTROLAR

Na etapa do controle é feito o acompanhamento das ações, analisando se estas estão apresentando os resultados esperados. Como adaptação para este treinamento iremos apenas citar ações que façam com que os resultados alcançados se mantenham e que não voltem ao problema inicial.

Plano de Ação

DEFINIR	MEDIR	ANALISAR	MELHORAR	CONTROLE

APÊNDICE G - Formulário do *feedback*

Avaliação e feedback

Responda as questões de 3 a 10 baseado na escala Likert: 1 a 5 - 1 insatisfeito; 2 parcialmente insatisfeito; 3 neutro; 4 parcialmente satisfeito; 5 Totalmente satisfeito.

1. Com qual frequência você participa de treinamento?	
Sim	Não

2. Você já participou de algum treinamento que utilizou a Metodologia Ativa: Aprendizagem baseada em problemas?			
Nunca participei	1 vez por mês	1 vez por semestre	1 vez por ano

3. Quanto a dinamicidade do treinamento por ABP, considere:				
1	2	3	4	5

4. Quanto ao tempo utilizado para o treinamento por ABP, considere:				
1	2	3	4	5

5. Quanto aos recursos didáticos utilizados para o treinamento por ABP, considere:				
1	2	3	4	5

6. Quanto a abordagem da temática sobre liderança, considere se a ABP favoreceu a compreensão				
1	2	3	4	5

7. Quanto a situação problema do ABP, facilitou a viabilidade teoria-prática				
1	2	3	4	5

8. Quanto ao conteúdo direcionado no treinamento, através das etapas da ABP, auxiliará no comportamento de liderança no cotidiano da empresa?

1	2	3	4	5

9. Quanto as etapas da ABP, você considera promover maior segurança na tomada de decisão?

1	2	3	4	5

10. Mensure sua satisfação quanto a eficiência da Metodologia ABP para treinamento

1	2	3	4	5