



---

## O mundo mudou: a importância do treinamento no momento de crise

**Área de concentração:** Gestão de pessoas – Treinamento

**Ronaldo Maciel Guimarães.** Mestre em Administração, especialista em Educação à distância. Consultor, facilitador, palestrante e professor universitário. Atua em cursos de graduação e de pós-graduação em várias instituições de ensino. e-mail: ronaldomguimaraes@gmail.com - Belo Horizonte, Minas Gerais, 2020.

**Cleuza Lúcia Pimenta.** Mestre em Administração. Palestrante, consultora e referência no mundo corporativo em desenvolvimento humano. É professora de MBA em diversas Instituições de Ensino. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela UFMG. Possui aperfeiçoamento em Gestão de Desenvolvimento Humano na Áustria e formação internacional em Gestão estratégica na George Washington University, Washington, DC – EUA. cleuzapimenta@hotmail.com - Belo Horizonte, Minas Gerais, 2020.

---

### Resumo

Este caso para ensino conta a história de dois professores, João e Ana, durante o processo de mudança de aulas presenciais para aulas remotas, devido a pandemia de Covid 19. Apresenta seus medos, preocupações, soluções e oportunidades em relação ao novo tipo de trabalho, pois não estavam totalmente preparados para o novo mundo que surgia, de repente, em suas vidas. O caso tem como objetivo discutir a importância do treinamento para o aperfeiçoamento profissional do indivíduo, no momento de crise. O caso poderá ser utilizado nos cursos de graduação e MBAs na área de gestão, nas disciplinas de Treinamento & Desenvolvimento, Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Gestão do Capital intelectual.

**Palavras-chave:** Educação híbrida. Treinamento. Aula remota. Pandemia

### Introdução

João está curtindo seu último de férias, em Florianópolis, juntamente com sua esposa e filho. Para desfrutar um pouco mais dos raios do sol e das ondas do mar, eles acordam cedo, tomam um delicioso café da manhã no hotel e vão para a praia. No final da tarde pegam o voo de volta para casa. No avião João lê algumas notícias sobre a pandemia do Covid 19, que assola a China e começa a invadir a Itália.

João chega em Belo Horizonte e vai direto para casa organizar suas coisas, pois, dentro de dois dias, terá que viajar para Barbacena, ministrar mais um módulo no MBA. Material construído e preparado. Novos artigos foram selecionados para serem debatidos com os alunos, todos atualizados.

A viagem transcorre às mil maravilhas, uma turma formidável e uma excelente participação de todos. As apresentações dos artigos foram fantásticas. O tema também ajudou bastante. Os artigos eram sobre o futuro do emprego; as novas habilidades que as pessoas têm que desenvolver; como se motivar para novos desafios organizacionais; e como desenvolver um plano de carreira. Tudo parecia muito atual.

Logo em seguida, João viajou para Montes Claros e, mais uma vez, o seminário de apresentação dos artigos foi extraordinário. Muitos debates e apresentações admiráveis. João tem a convicção de que a aula presencial é o grande diferencial da instituição em que trabalha.

Retorna a Belo Horizonte e reinicia seu trabalho como consultor. Realiza suas visitas técnicas e apresenta novas perspectivas para alguns varejistas da área de material de construção. Participa de algumas reuniões com clientes e tudo caminha de forma normal e com muita fluidez.

- Este ano começou diferente, está tudo dando certo, comenta João com seu sócio, Cristiano.

- Sim, esse ano parece que as coisas vão melhorar. Estamos com um bom número de clientes.

Chega o carnaval, Belo Horizonte tem o maior público de todos os tempos. Muito alvoroço e alegria. João vai para o sítio aproveitar para descansar e se reconectar com a natureza.

A imprensa continua falando sobre o Covid 19. Mais casos começam a aparecer, na China, Itália e Espanha. São muitas mortes confirmadas.

Após o carnaval, João viaja para realizar mais uma turma de MBA. Ele sai de casa cedinho, pega o metrô e se dirige à estação central para pegar o trem, com destino a Governador Valadares. Primeiro módulo ministrado. Após quinze dias retornará para a última etapa, quando será realizado o seminário de apresentação dos artigos científicos, tão bem selecionados.

Mais notícias sobre o Covid 19 são apresentadas todos os dias nos telejornais e revistas. Mídias de todos os tipos só falam no assunto. Pandemia chega ao Brasil e são tomadas medidas para a contenção da doença. O isolamento social é adotado em várias cidades brasileiras e no mundo. A pandemia afeta toda população mundial. Empresas consideradas não essenciais são obrigadas a fechar as portas,

atendimento apenas por delivery. As faculdades, que tinham aulas presenciais, mudam para aulas remotas.

Isso afeta diretamente o trabalho de João, tanto como consultor, quanto professor, pois suas aulas foram desenvolvidas para serem realizadas de forma presencial e todas as instituições de ensino em que trabalha passaram para o sistema de aulas remotas. Ele tem apenas uma semana para preparar um novo material para sua aula remota, aprender a utilizar as plataformas de cursos à distância e mudar toda a metodologia das disciplinas que ministra. Pois são cursos completamente diferentes. João começa a refletir, o que devo fazer para me adaptar a esse novo modelo? O que tenho que desenvolver para trabalhar neste novo mundo?

### **Conversa entre amigos**

João recebe uma ligação de sua amiga Ana.

- Oi Ana, tudo bem?

- Mais ou menos, você percebeu que completou um mês que o Coronavírus invadiu o nosso país? A minha agenda foi toda adiada. A coisa ficou preta. Parece que o mundo virou de ponta a cabeça. Estamos vivenciando uma inquietação que gera uma ansiedade e uma grande instabilidade em todos, especialmente nos profissionais de educação presencial, como é o nosso caso.

- No início me desesperei. Essa pandemia invadiu, sem pedir licença, os nossos lares, as nossas famílias, a nossa rotina, o nosso trabalho. Nada ficou no lugar. Ficamos protegidos ou (prisioneiros) na nossa própria casa. Tudo se tornou uma ameaça. O carteiro, a diarista, até o inocente e silencioso elevador.

João lembra de suas reflexões e pergunta.

- Ana, o que devemos fazer para nos adaptarmos a esse novo modelo? O que temos que desenvolver para trabalhar neste novo mundo?

- Como você sabe João, o medo reduz a janela de possibilidades e fica difícil enxergar novas perspectivas positivas e criativas. Para nos adaptar ao novo modelo precisamos sair rapidamente dessa situação de pânico para uma atitude de resiliência e reflexão. Para trabalhar nesse novo mundo precisamos repensar nossas crenças, valores, nossas resistências frente ao novo, como o uso das tecnologias aplicadas à educação.

- Essa é uma das alternativas para sobreviver nesse tempo de crise, de forma mais criativa possível. Afinal, tudo passa e, em breve, vamos recordar desse período como sendo uma experiência de aprendizagem e evolução espiritual.

- Realmente essa pandemia mudou completamente o modo de vida das pessoas. Estamos recriando novas formas de estudar e de se relacionar. Certamente 2020 será lembrado pela educação híbrida. Pelos cursos que iniciaram de forma presencial e, por conta da pandemia, passaram a ser remotos. Por falar nisso, gostaria de comentar com você: sabia que o modelo híbrido é recomendado não só para a área de educação, mas também para outros segmentos, como o comércio? Isso porque ele possui alguns diferenciais como: permite estreitar os laços e construir um relacionamento pautado na confiança, por meio dos encontros presenciais. Enquanto a forma digital gera ganhos com a redução de custos, expande as fronteiras e as possibilidades de pesquisa e promove maior acessibilidade e comodidade. A dimensão híbrida permite uma perfeita combinação do universo físico com o digital. Nunca havia pensado sobre isso. Somente agora, diante desse cenário digital, que comecei a pesquisar e refletir sobre os benefícios desse modelo. E você João, qual é a sua opinião a respeito disso?

- Eu acredito que esse cenário incerto irá estimular a antecipação das transformações educacionais. Certamente viveremos, em um ano, tudo aquilo que demoraria décadas para acontecer. Isso significa que o desenvolvimento nunca foi tão urgente. Precisamos desenvolver novas habilidades de transferência de conhecimento, diferentes daquelas que nos trouxeram até aqui.

- O que vamos fazer com nossas aulas, João? Creio que o momento atual demanda novos posicionamentos e revisão do nosso papel como educadores das atuais e futuras gerações. Essa é uma oportunidade de nos adaptarmos e repensarmos nossos métodos e estratégias educacionais. Temos que ficar atentos às novidades, João, pois tudo está mudando muito rápido e, se não fizermos nada imediatamente, ficaremos desconectados da evolução digital. Temos que recorrer à tecnologia para trabalharmos de forma mais eficiente. Não quero perder essa onda.

Nesse sentido, a minha sugestão é nos inscrevermos nos treinamentos para utilização das novas plataformas digitais de ensino remoto. Após o treinamento devemos utilizar as seguintes metodologias:

1) treinamento em tarefas – gosto muito dessa metodologia. Ela consiste em estruturar encontros, no nosso caso, por telefone ou de forma remota, para a gente

compartilhar os novos conhecimentos e experiências com a plataforma Teams e outras ferramentas de aula online.

2) A outra metodologia pode ser batizada de rodízio de mentoria. Isso significa que hora você irá me orientar quanto aos procedimentos e possibilidades oferecidas pela plataforma, que possam contribuir com a melhoria da minha performance; hora sou eu quem farei isso com você. Inclusive, iremos assistir às aulas um do outro. Aceita o desafio João?

- Claro Ana. Essas ocasiões também nos apresentam oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

- Vale ressaltar, João, que, nesse momento de crise, é fundamental construir resiliência mental por meio da nossa *mindfulness*<sup>1</sup>, nossa consciência plena e participar dos treinamentos para utilizar as novas plataformas e ferramentas para aulas remotas. Assim, melhoramos o nosso letramento digital. Com certeza, hoje, somos tão aprendizes quanto os nossos alunos.

## **Treinamento**

As instituições de ensino marcam videoconferências para discutir, apresentar e escolher as plataformas que devem ser utilizadas, Moodle, Zoom, Canvas, Microsoft Teams, Google for Education.

No início de abril, a instituição de ensino que João e Ana trabalham organizou um treinamento com a plataforma Teams. João participou da turma da manhã e Ana ficou com a equipe da tarde. Após o treinamento, ficaram cheios de dúvidas. João parecia mais tranquilo, até mesmo pela sua experiência anterior com aulas online. Ana estava simplesmente desalentada, praticamente em pânico. Logo após o treinamento ela ficou paralisada. Compreendia que o objetivo do treinamento é preparar as pessoas para uma ação imediata. Sempre falava isso para seus alunos. No entanto, sabia que tinha muito pouco tempo para assimilar todo aquele conteúdo e aplicá-lo imediatamente. Era informação demais. Precisava de um tempo para assimilar tudo aquilo e transformar todos aqueles elementos em conhecimento e depois em experiências, para assim se apoderar da ferramenta e transformá-la em recurso de trabalho.

---

<sup>1</sup> “*Mindfulness* é definida como uma forma específica de atenção plena – concentração no momento atual, intencional, e sem julgamento. Significa estar plenamente em contato com a vivência do momento, sem estar absorvido por ela”. (VANDENBERGHE e SOUSA, 2006, p. 35)

No dia seguinte reconstruiu todo o passo a passo do treinamento. Foi anotando as dúvidas, se familiarizando com a plataforma, com a câmera e a sala de aula, propriamente dita. Agora já estava pronta para a primeira reunião virtual com João. Antes havia conversado com sua coordenadora Poliana. A fala dela foi decisiva para sua tomada de decisão. Ela foi extremamente empática com Ana. Disse-lhe que estava no caminho certo. Era preciso treinar, treinar e treinar e que, na semana seguinte, teria um novo treinamento institucional, onde poderia tirar todas as suas dúvidas. E ela, Poliana, estaria online, à disposição para o que precisasse. Isso era tudo que Ana precisava ouvir naquele momento. Tornou-se eternamente grata à sua coordenadora, que a acolheu e lhe estimulou em um momento tão crítico. Depois de todo esse incentivo estava preparada para os novos desafios.

### **Simulação de aula.**

João e Ana marcaram sua primeira simulação. Primeiro João assistiu a aula de Ana. Pontuou tudo de forma muito assertiva. Depois fizeram ao contrário: Ana assistiu à aula dele. Ana também fez todas as anotações e recomendações. Marcaram novos encontros de mentoria. Todos os dias trocavam experiência a respeito do novo formato das aulas, da nova plataforma e de outras ferramentas digitais que poderiam auxiliá-los nessa nova jornada. Ana passava o dia inteiro pesquisando, lendo e se informando sobre produção de conteúdo, diferenças de uma aula presencial para uma remota. João também pesquisava e lia a respeito da transferência de conhecimento por meio das novas tecnologias para educação. Após essas horas de estudo, se reuniam para novas trocas de informações, experiências, metodologias e, sempre que julgavam necessário, assistiam novamente à aula um do outro. Apesar do susto inicial, os dias que se seguiram, após os treinamentos na Instituição de Ensino, foram muito produtivos e enriquecedor. Agora já sentiam mais confiantes e aptos para os novos desafios. João iniciou seu trabalho primeiro. No dia anterior, testaram todo o material e ele estava naturalmente ansioso, mas muito confiante.

### **Observação de uma aula remota.**

João acordou cedo para se preparar para aula, que se iniciaria às 8 horas. Combinaram que Ana iria assistir à aula dele com um olhar diferenciado. Sua função era observar, anotar e, posteriormente, em suas reuniões online, fazer as

recomendações, com o objetivo de fazê-lo refletir sobre sua prática em sala de aula, analisar e avaliar o seu próprio desempenho

Como João é muito receptivo ao feedback, essa foi uma tarefa fácil. Após autorização da coordenadora Lília, Ana ingressou na sala de aula e teve oportunidade de presenciar um ambiente harmonioso, interativo, permeado por um clima de segurança e respeito. Nesse instante, agradeceu a Deus por ela, pelo João e por todos os professores e profissionais da área de educação, que estão experienciando, de forma inovadora, essa mudança na maneira de trabalhar e ampliando as possibilidades de transmissão de conhecimentos.

## **Notas de Ensino**

### **Fontes dos dados**

Os dados para a elaboração deste caso para ensino foram obtidos por meio de:

- Vivências dos autores durante o período de quarentena
- Leitura de artigos sobre os impactos da pandemia na educação.

### **Objetivos educacionais**

- Identificar os impactos do Corona Vírus na vida dos professores de MBA
- Compreender os sentimentos dos profissionais da área de educação.
- Verificar a importância do treinamento no desenvolvimento de pessoas

### **Aplicação do Caso**

Este caso para ensino foi elaborado com o objetivo de analisar o impacto do treinamento nos profissionais contemporâneos.

Cursos recomendados: Graduação e MBA em cursos de gestão nas disciplinas: Treinamento & Desenvolvimento, Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Gestão do Capital intelectual.

### **Estratégias para análise do caso**

Este caso para ensino apresenta a necessidade do treinamento para se alcançar os objetivos traçados.

Como estratégia para análise do caso, sugere-se a seguinte dinâmica:

- a) leitura individual do caso pelos participantes/alunos (15 minutos);
- b) comentários gerais sobre o caso (5 minutos);
- c) divisão do grupo/turma em 5 equipes, que terão 30 minutos para discutir e elaborar uma proposta de solução para a situação-problema do caso;
- d) apresentação das propostas pelos grupos (5 minutos para cada grupo);
- e) discussão sobre as propostas apresentadas (10 minutos).

### **Questões para discussão e análise do caso**

- a) Qual a importância do treinamento para a vida profissional de João e Ana?

Um dos propósitos do treinamento é preparar os profissionais para uma ação em curto prazo, afirma Chiavenato (2010). Já Noe (2015), lembra que treinar vem do latim *trahere* e significa trazer, levar algo. Trata-se de um processo que visa suprir uma habilidade, conhecimento e/ou atitude necessária para desempenhar uma tarefa específica. Nesse sentido, é inegável que o treinamento teve um papel relevante na vida de João e Ana. Assegurou o suporte e conhecimentos necessários para promover a mudança de atitude. Diante dessa nova percepção, eles transformaram rapidamente a estratégia de ensino, passando do método presencial para o remoto. Observou-se, então, que houve uma aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nos treinamentos em suas ações. Conforme reforça Pacheco et al (2009), os treinamentos são eficazes, quando conseguem acrescentar valor aos processos e atendem os objetivos da Instituição.

b) Quais os tipos de treinamento João e Ana podem fazer para melhorar seus desempenhos nas aulas remotas?

Os treinamentos devem atender o perfil de cada profissional, afirma Boog (2006), pois as atividades de treinamento precisam produzir resultados concretos e mensuráveis, conforme vêm fazendo os personagens principais do caso. No entanto, para fazerem a diferença em um mercado de trabalho cada vez mais complexo, João e Ana devem continuar estudando. Além da continuidade dos treinamentos já citados por eles, como o rodízio de mentoria e o treinamento em tarefas, sugere-se que, durante o período de pandemia, coloquem a tecnologia a serviço do desenvolvimento, construindo um ambiente que propicie experiências facilitadoras da aprendizagem. Neste caso, poderão utilizar as tecnologias interativas. Segundo Borges-Andrade et al (2007), elas possibilitam a combinação de múltiplas mídias e permitem um modelo de aprendizagem centrada no aluno. Assim, cada um pode receber a informação e gerar um novo conhecimento. Também podem utilizar a tecnologia colaborativa. Ela permite a interação entre os participantes que partilham de um mesmo objetivo. Inclui o uso de grupos de chats e fóruns em tempo real.

Outro tipo de treinamento recomendando, especialmente para período de quarentena, são os filmes. De acordo com Militão (2000), o cinema é considerado um diferencial no processo de aprendizagem. Sua linguagem áudio visual complexa tem a capacidade de avançar e retroceder no tempo. Trabalham com a aprendizagem

cinestésica, visual e auditiva. Influencia a percepção, a forma de ver o mundo, de resignificar e desafiar a maneira de viver.

Sugere-se também as palestras e *lives streaming* com temas da área de interesse e atuação de João e Ana.

c) A troca de experiência entre João e Ana pode resultar em melhoria contínua para eles?

A troca de experiência entre os dois personagens é de extrema importância para o desenvolvimento profissional de ambos. Essa parceria faz com que melhorem seus desempenhos e se sintam mais confiantes para executarem suas tarefas no dia a dia. Eles podem se tornar mentores um do outro, pois têm conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes. Isso pode fazer com que aprendam novas metodologias, ferramentas e formas para conduzirem suas aulas, auxiliando, assim, na capacitação contínua dos dois.

Curbete, Sartori e Machado (2020) definem mentoria como a troca de conhecimentos para capacitação dos participantes de um trabalho, o que reflete na melhoria de suas relações internas e externas, acarretando no aprimoramento de experiências.

Segundo Silva (2008), mentor é uma pessoa que passa a ser um orientador, conselheiro, tutor, professor de um mentorado, que é aquele que recebe a orientação. É a relação entre um profissional sênior (mentor) e um jovem profissional, onde o mentor oferece suporte à carreira e apoio psicossocial ao mentorado, pois apresenta mais experiência no assunto da mentoria (OLIVEIRA NETO e SOUZA-SILVA, 2017).

Para Oliveira Neto e Souza-Silva (2017), mentoria é um fenômeno que está associado aos processos de aprendizagem organizacional. Os autores a consideram uma abordagem socioprática de aprendizagem organizacional.

Curbete, Sartori e Machado (2020) apresentam 4 fases de análise do compartilhamento do conhecimento.

- Iniciação: são as necessidade e fontes de conhecimento. Deve-se, (1) selecionar os mentores que repassarão o conhecimento para a empresa e os mentorados que receberão o conhecimento, (2) identificar as necessidades mentorado e, (3) estabelecer metas.

- Implementação: é a integração de fontes e destinatários do conhecimento. O mentor deve compartilhar seu conhecimento técnico e comportamental com o

mentorado, alinhando as expectativas do mentorado com as da empresa, por meio de análises das situações encontradas na empresa.

- Apoio: é a comprovação, assimilação e exercício do conhecimento. Deve-se avaliar a assimilação e utilização do conhecimento recebido do mentorado no dia a dia, preparando a descontinuidade do relacionamento mentor/mentorado

- Incorporação: é a disseminação do conhecimento compartilhado. Nesta fase, há a retomada do relacionamento mentor/mentorado para adequação de um novo trabalho, é a consolidação do relacionamento mentor/mentorado. É quando se reconhece as capacidades do mentor e mentorado.

d) Qual o cenário em que João e Ana estão trabalhando no momento que iniciou a Pandemia de Covid 19?

O cenário atual apresenta um mundo que está em constante mudança, altamente competitivo, complexo e estressante. Muitas soluções desenvolvidas, principalmente antes da pandemia, não estão funcionando mais, há uma incerteza do que vai acontecer no mundo pós pandemia, o que dificulta a previsão de cenários. Vive-se em uma sociedade altamente conectada e interdependente, o que amplia a complexidade das relações.

Para Llop et al (2017), as organizações e seus gestores devem modificar a forma como fazem as coisas, nem mesmo melhorar o que se faz, deve-se fazer algo completamente distinto, pois o mundo está diferente e em constante mudança. Deve-se preparar as pessoas para se adaptarem para algo indefinido que está por ocorrer. As pessoas e as organizações não podem enfrentar esse cenário de forma isolada. Todos da organização devem estar comprometidos com esta nova maneira de agir.

A sociedade atual necessita de um conjunto de novas competências e habilidades devido à velocidade sem precedentes do progresso técnico. Isso acarretou novos riscos para crianças e jovens em um ambiente altamente competitivo, além do progresso evidente. (LEGAZ e CASTRO, 2019). As autoras ainda afirmam que há crianças e jovens vulneráveis nas salas de aula que devem desenvolver tolerância à frustração, aprenderem mecanismos de adaptabilidade intelectual e emocional, exercerem empatia, terem capacidade de resolver conflitos e aprenderem a trabalhar em colaboração.

De acordo com Carvalho, Oliveira e Godinho (2019), o mundo pode ser definido como volátil, incerto, complexo e ambíguo, o que é apresentado pela teoria do mundo VUCA, que é um acróstico em inglês de volatility, uncertainty, complexity e ambiguity.

O mundo VUCA deixa as pessoas inseguras, pois as estruturas rígidas da maioria das organizações não respondem mais as questões do novo cenário. É uma realidade que não irá desaparecer e não pode ser combatida. É uma nova forma de convivência dos indivíduos e das organizações. (LLOP et al, 2017)

Legaz e Castro (2019) apresentam 6 características da geração que está chegando ao mercado de trabalho agora: (1) Especialistas em entendimento de tecnologia; (2) Executam multitarefas (3) São socialmente abertos às tecnologias; (4) Têm velocidade e impaciência (5) São interativos e (6) São resilientes. Isso faz com que os professores enfrentem um desafio sem precedentes, pois a sociedade do século XXI os obriga a desenvolver novas habilidades e competências emocionais para executarem seu trabalho diariamente.

## REFERÊNCIAS

BORGES, E. Jairo. ANDRADE, Gardênia da Silva Abad. *Et at. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

BOOG, Gustavo G. BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, João Francisco Sarno; OLIVEIRA, João Leandro Cássio de; GODINHO, Carla Soares. **A Interdisciplinaridade como uma Nova Proposta para os Estudos da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Artigo: Revista Diálogos Interdisciplinares, v. 8 n. 3. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURBETE, M. H.; SARTORI, R.; MACHADO, H. P. V. **Compartilhamento de Conhecimento e Mentoring no Contexto da Indústria de Software**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20(2), 984-993. 2020

LEGAZ, Ana Josefa Carmona; CASTRO, Sonia María Martínez. **DESARROLLO HUMANO VI**: retos educativos del profesorado en el siglo XXI. TENZA, Pablo J Diaz. Emociones para um mundo VUCA. Dickson SL. 2019.

LLOP, Rubén; GRASAS, Álex; PAASSEN, Jacqueline van; ROSÉS, Lluís; ARAÚJO, Manuel S. **O Papel dos Gestores Atuais para Sobreviver num Ambiente Vuca**. RCEJ/Rebules, n.º 29 - pp. 007-033. 2017

MILITÃO, Albigenor e Rose. **Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NOE, Raymond. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. 6ª ed. Porto Alegre: Amgh, 2015.

OLIVEIRA NETO, Constantino de Carvalho; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de **Aprendizagem, Mentoria e Cultura Organizacional de Aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria**. REAd | Porto Alegre – Vol. 23 – Nº Especial – dezembro 2017 – p. 60-92

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2009.

SILVA, Katline de Fátima Fortes. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro. 2008

VANDENBERGHE, Luc e SOUSA, Ana Carolina Aquino de. **Mindfulness nas terapias cognitivas e comportamentais**. Rev. bras.ter. cogn. [online]. 2006, vol.2, n.1, pp. 35-44. ISSN 1808-5687.

### **Bibliografia recomendada**

CRISTO, Marcelo. **Ensino híbrido e os impactos do Covid-19: que vamos aprender com tudo isso?** Harvard Business Review. Acesso em <<https://hbrbr.uol.com.br/ensino-hibrido-e-os-impactos-do-covid-19-que-vamos-aprender-com-tudo-isso/>>. Mai. 2020. Acesso em Mai. 2020.

GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em Treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de T e D, 2009.

MELO, Paulo Thiago Nunes Bezerra de; RAPOSO, José de Arruda; RÉGIS, Helder Pontes e DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. **Processos de Mentoria em empresas incubadas: um estudo exploratório sobre a estruturação das redes informais de desenvolvimento**. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. ALTEC. 2005