



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

JEANE MARIA DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO:
diretrizes para o investimento em capital intelectual**

Recife
2021

JEANE MARIA DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO:
diretrizes para o investimento em capital intelectual**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Área de concentração: Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Danielle Silva Simões-Borgiani.

Recife

2021

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586e

Silva, Jeane Maria da

Estratégias de inovação para o treinamento & desenvolvimento: diretrizes para o investimento em capital intelectual / Jeane Maria da Silva. – 2021.
84 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof. ^a Dra. Danielle Silva Simões-Borgiani.

Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2021.

Inclui referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Treinamento e Desenvolvimento. 3. Inovação.
I. Simões-Borgiani, Danielle Silva (Orientadora). II. Título.

608 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2021 – 073)

JEANE MARIA DA SILVA

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO:
diretrizes para o investimento em capital intelectual**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Área de Concentração Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Aprovada em: 09/07/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Danielle Silva Simões-Borgiani (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Jaqueline da Silva Albino (Examinadora Externa)
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

Dedico esse trabalho a Deus.

AGRADECIMENTOS

Ao verdadeiro Mestre Deus criador de todas as coisas, muito obrigada pelo dom da vida e por todas as conquistas que concedeu e me concederá ao longo da minha existência.

Hoje chego aqui para agradecer as mais diversas pessoas, que passaram pela minha vida e me tornaram o que sou hoje e de forma indireta e direta contribuíram para que galgasse esse caminho.

Agradeço aos meus pais, em especial, a minha mãe que é uma mulher guerreira e merece este título no meu lugar, pois ela é a mestra da minha vida na terra, me carregou nos braços até hoje e quero dizer que a amo muito e sou grata em tê-la como mãe.

O apoio e a força concedida pelas minhas irmãs gêmeas, jamais será esquecida, para que terminasse este curso, não só este, mas os outros que já realizei, ficará para sempre em minha lembrança, sem vocês não conseguiria.

Na minha carreira no mercado de trabalho, tive a oportunidade de me descobrir como profissional de Gestão com Pessoas e agradeço ao meu antigo colega de trabalho, por ter me ensinado os valores da profissão e por tudo que aprendi sobre as atividades do cargo.

A minha orientadora pela sua imensa dedicação, em me ajudar a transcrever as minhas ideias e estruturá-las para que eu conseguisse concretizar este estudo, que para mim é muito relevante. Sem você eu não conseguiria.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, pela dedicação e orientação, para que nós mestrandos cumprissem com os prazos. Um agradecimento especial para o professor que ministrou a Disciplina Seminário de Projeto de Mestrado, pois me orientou com observações valiosas e construtivas para uma maior consolidação do assunto abordado.

As dificuldades superadas para a realização deste curso, foram imensas, mas descobri também que sou muito forte e tenho muita habilidade em superar os desafios que foram surgindo ao longo do meu caminho. Dificuldades como: perda do meu emprego; não ter lugar para estudar; muitas vezes não ter apoio, para mudar a minha própria vida, mas Deus sempre esteve comigo e nos momentos mais difíceis, Ele esteve ao meu lado.

Mas da mesma forma que surgiram as dificuldades ao longo do tempo, as soluções também foram surgindo, fui acolhida por uma família, que estará para sempre comigo e até ganhei um quarto emprestado para estudar e com direito aviso na porta “estou em aula”, o carinho que recebi não tenho como pagar e muito menos como esquecer, além de fazer as minhas refeições, que era fora da rotina da casa, para mim era servido no meu horário de almoço, que eu estava acostumada e antes das aulas iniciarem. Muito obrigada por tudo, tenho uma dívida eterna com vocês!

Ao meu amado, por todas as vezes que tentei entrar neste Programa de Mestrado, ele sempre esteve comigo, me apoiando e das vezes que eu não consegui, ele olhava para mim e dizia que eu iria realizar o meu sonho de fazer este curso e no ano que não iria fazer, ele me incentivou a realizar a prova e eu consegui passar.

Neste caminho que eu escolhi, não sabia que enfrentaria tantos obstáculos, para apenas realizar um curso de nível de mestrado, pois, sempre quis realizar este curso e hoje sinto-me mais forte e com o sentimento de dever cumprido por ter conquistado uma vaga neste programa e hoje o título, que só me fez crescer em todos os sentidos.

A todos e todas, muito obrigada!

O meu povo está morrendo por falta de conhecimento
(OSÉIAS, 4-6).

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de sintetizar e propor diretrizes para o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, destacando a inovação como uma tendência no desenvolvimento do capital intelectual. A inovação é primordial para o crescimento econômico, pois gera possibilidades de investimentos e este contexto inserido dentro do setor de gestão com pessoas pode fomentar resultados organizacionais crescentes. A delimitação metodológica é de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, incluindo ainda como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental. Para o desenvolvimento foram analisados os seguintes documentos: **1.** Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 – Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; **2.** Plano de Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco (2017- 2022); **3.** Panorama de Treinamento no Brasil; **4.** Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019; **5.** Índice Global de Inovação – 2019 e **6.** Norma Brasileira Regulamentar ISO – 10015 – Gestão da Qualidade. Somado a análise documental, realizou-se a revisão sistemática no Portal de Periódicos da CAPES no período de 11 de agosto de 2020 a 09 de setembro 2020, contemplando ao final 6 artigos para análise e discussão. Após, a compreensão e interpretação destes acrescidos dos autores elencados na revisão bibliográfica, consolidou-se 9 diretrizes que poderão ser aplicadas ao setor de Gestão com Pessoas no subsistema Treinamento e Desenvolvimento, contribuindo com o gerenciamento de uma empresa ou organização inovadora, através da potencialização do capital intelectual.

Palavras-chave: Gestão com Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Inovação. Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação. Capital Intelectual.

ABSTRACT

This research aims to synthesize and propose guidelines for the Training and Development subsystem, highlighting innovation as a trend in the development of intellectual capital. Innovation is essential for economic growth, as it generates investment possibilities and this context within the management sector with people can foster growing organizational results. The methodological delimitation is applied, qualitative and exploratory research, including bibliographic and documentary research as technical procedures. For the development, the following documents were analyzed: **1.** Law nº 13.243, of January 11, 2016 – Legal Framework for Science, Technology and Innovation; **2.** Pernambuco State Science, Technology and Innovation Strategy Plan (2017-2022); **3.** Training Panorama in Brazil; **4.** Decree No. 9,991, of August 28, 2019; **5.** Global Innovation Index – 2019 and **6.** Brazilian Regulatory Standard ISO – 10015 – Quality Management. In addition to document analysis, a systematic review was carried out on the CAPES Journal Portal from 11 August 2020 to 9 September 2020, including 6 articles for analysis and discussion. Afterwards, the understanding and interpretation of these plus the authors listed in the bibliographic review, 9 guidelines were consolidated that can be applied to the People Management sector in the Training and Development subsystem, contributing to the management of an innovative company or organization, through the potentialization of intellectual capital.

Keywords: People Management. Training and development. Innovation. Legal Framework for Science, Technology and Innovation. Intellectual capital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Esquematização da pesquisa	27
Figura 2 –	Estruturação da elaboração da dissertação	29
Gráfico 1 –	Percentual de treinamentos realizados conforme a forma de entrega	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Relação de revistas pesquisadas	25
Tabela 2 –	Subsistemas do setor de gestão com pessoas	36
Tabela 3 –	Correlação dos seis eixos estratégicos com o setor de gestão com pessoas	57
Tabela 4 –	Estratégias de inovação para o subsistema de T&D	58
Tabela 5 –	Descrição de artigos científicos selecionados	60
Tabela 6 –	Diretrizes para inovações de treinamentos e desenvolvimento	68
Tabela 7 –	Competências comportamentais – <i>Soft Skills</i>	73
Tabela 8 –	<i>Top Skills</i>	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD	Associação brasileira de treinamento e desenvolvimento
ANEEL	Associação nacional de energia elétrica
ANP	Agência nacional de petróleo, gás natural e biocombustíveis
CPI	Competência para inovar
CNPq	Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico
EAD	Educação a distância
FORMICT	Formulário para informações sobre a política de propriedade intelectual das instituições científicas, tecnológicas e de inovação do Brasil
ICT´S	Instituições científicas, tecnológicas e de inovação
LNT	Levantamento de necessidade de treinamento
MCTI	Ministério da ciência, tecnologia e inovações
MCTIC	Ministério da ciência, tecnologia, inovações e comunicações
NIT´S	Núcleos de inovação tecnológica
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
P&DI	Pesquisa, desenvolvimento e inovação
RH	Recursos humanos
SNCTI	Sistema nacional de ciência tecnologia e inovação
TD&E	Programas de treinamentos, desenvolvimento e educação
T&D	Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Pergunta de pesquisa	21
1.2	Objetivos	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos específicos	22
1.3	Justificativa	22
1.4	Ordem do trabalho	23
2	METODOLOGIA	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1	O setor de recursos humanos e a evolução para uma gestão com pessoas	30
3.1.1	Panorama de Treinamento no Brasil	36
3.2	Inovação	38
3.2.1	Marco Regulatório da Inovação	47
3.2.2	Plano de ciência, tecnologia e inovação do governo de Pernambuco (2017-2022)	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1	Relação entre o Plano do Governo de Pernambuco e o Panorama de Treinamento do Brasil	67
4.1.1	Diretrizes para inovação em treinamento e desenvolvimento	68
1	Criar políticas de treinamento e desenvolvimento	69
2	Relacionar os objetivos da empresa com as competências a serem desenvolvidas nos colaboradores anualmente	69
3	Definir os eixos de treinamento (técnico e comportamental)	70
4	Mapear colaboradores internos com potenciais para transferência do conhecimento	70
5	Se beneficiar da tecnologia	70
6	Oportunizar treinamentos digitais	71
7	Engajar colaboradores no planejamento do treinamento	71

8	Estimular e/ou fomentar a saúde mental	72
9	Realizar estudos de tendências sobre a evolução dos treinamentos	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma nova perspectiva sobre o desenvolvimento humano e como as organizações podem contribuir com este processo, por meio do aprimoramento do subsistema de treinamento e desenvolvimento.

A necessidade de treinar, capacitar e desenvolver pessoas tem sido um grande desafio enfrentado pelos gestores de Gestão com Pessoas. Devido às constantes mudanças vivenciadas nesse momento, é preciso que as equipes estejam treinadas e conectadas ao planejamento estratégico da empresa, para colocar em prática o conhecimento adquirido e gerar bons resultados à organização, sendo isso possível quando o clima organizacional favorece e contribui para o desenvolvimento dessa ação.

A importância do bem-estar no ambiente de trabalho tem demonstrado ser algo essencial para manter um clima agradável e propício a este desenvolvimento. Antunes (2020) destaca que para ser feliz é preciso ter a mente focada no presente.

A constante necessidade por inovação das empresas tem demandado a busca pela realização de novos processos para se manter competitiva e atuante no mercado. Uma das metas propostas no Plano de Ação para a Promoção da Inovação Tecnológica (2018-2022) do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações é promover iniciativas de capacitação de recursos humanos. (MCTIC, 2018).

O conceito de sociedade 5.0 idealizado pelo Japão, foi publicado em 2016 no documento do 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia, onde apresentava políticas de inovação, bem como quais seriam as perspectivas futuras que o país deveria conquistar no período de 2016 a 2021. (FIA, 2019).

As organizações, em seu planejamento, podem elaborar esses documentos norteadores para facilitar o direcionamento do desenvolvimento, principalmente a sustentabilidade financeira e projetar novos cenários a serem conquistados, através de diretrizes que permitam uma visão inovadora.

A evolução da sociedade 5.0 teve a fundamentação em outras quatro fases, como: a sociedade da caça (1.0), mencionada quando o homem tinha que sair em busca do seu alimento; sociedade da agricultura (2.0), constituída pelo plantio, colheita e o desenvolvimento de procedimentos para aumentar a produção de

alimentos e conseqüentemente, isso gerou o aumento da população; sociedade industrial (3.0), conhecida também pela Revolução Industrial com surgimento dos motores a vapor; sociedade da informação (4.0): o conhecimento começou a contar com o acesso a computadores, otimizando o processamento de dados e isso possibilitou ter uma comunicação com qualquer pessoa onde quer que ela esteja. (FIA, 2019).

A sociedade 5.0 também utiliza dos princípios descritos na 4.0, como: a informação, computadores e a conexão através da rede de *internet*, mas indo além, agregando a inteligência, a eficiência e a sustentabilidade, logo proporcionando uma melhor qualidade de vida ao ser humano. (FIA, 2019).

O desenvolvimento da tecnologia tem e terá cada vez mais impacto na vida do ser humano e principalmente na realização dos processos implementados pelas empresas. O processo de desenvolver as pessoas passa por modificações, poderá ficar mais tecnológico e a inclusão de sistemas será mais frequente e maior controle da atividade de treinar e desenvolver o capital humano.

A cultura organizacional transmite como o modelo de negócio é conduzido e é desenvolvido através dos colaboradores, mediante as normas constituídas em cada corporação. Marras (2016) a conceitua da seguinte forma:

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas. (MARRAS, 2016, pág. 292).

A cultura organizacional é algo consolidado, instituído na empresa e tem impacto no desenvolvimento do trabalho de seus profissionais, pois moldam a conduta de cada indivíduo, e essa forma de atuar é transmitida para os colaboradores, que estão sendo contratados para somar com os resultados, desde o seu primeiro dia na corporação.

A constituição dessa cultura é uma característica que define cada empresa, e estar atualizado com o mercado e com as suas tendências é analisar que é preciso renovar alguns conceitos e projetar-se para uma nova cultura de inovação no mercado de ampla concorrência.

A atuação do setor de Gestão com Pessoas vem passando por um processo de constante aprimoramento, visando uma maior qualidade na realização das suas atividades, devido a inserção da inovação tecnológica, que adentrou no setor, inserindo as melhores ferramentas para desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores.

A visão estratégica da organização, pode começar pela qualidade das atividades, que são desenvolvidas pelo Setor de Gestão com Pessoas, pois este setor é a porta de entrada de todo colaborador, bem como construir um processo de recrutamento e seleção, dentre tantos outros que o setor possui, que possa está alinhado com os objetivos empresariais e com os objetivos de cada candidato, para posteriormente ter o colaborador selecionado, como um parceiro para o crescimento do negócio.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) independente da estratégia a ser adotada pela empresa, a prioridade deve começar pela criação de um compromisso e desenvolvimento dos colaboradores e assim obter uma vantagem competitiva diante dos demais concorrentes.

Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam, em visão além das estratégias empresariais, que o desenvolvimento dos trabalhadores, deve estar em primeiro plano, pois isto resulta em uma relação de troca, na qual todos saem ganhando.

Uma das inquietações que gerou o início deste estudo foi: *Como manter este colaborador, com todo o ritmo, produtividade e engajamento pela atividade desenvolvida na corporação?*

Assim como, tudo está passando por um processo de mudança, a realização de treinamento e desenvolvimento, também precisa se inovar, sendo este objeto de estudo desta dissertação. A aplicação de treinamentos corporativos, são realizados com o objetivo de manter as equipes atualizadas no desenvolvimento das tarefas técnicas e no desenvolvimento do comportamento, que são executados nos postos de trabalho.

Fontanela, Santos e Albino (2020) destacam que a sociedade tem vivenciado transformações, devido: aos **avanços científicos e tecnológicos**, que refletem o modelo da vida humana atualmente; **à globalização da economia**, percebendo que conectados podem ampliar as transações comerciais; às **novas formas de produção**: o uso crescente da tecnologia nestes novos modelos; **ao novo papel do**

Estado ao acompanhar o desempenho do entorno e a **educação e o conhecimento** como elementos principais para todos os tópicos anteriores se desenvolverem.

Afirma Santos, Trevisan e Veloso (2020), que as empresas modernas passam por desafios para gerenciar as suas equipes e ainda se manterem no mercado de forma competitiva.

No âmbito organizacional, ao que se refere a treinamento e desenvolvimento (T&D) de equipes podem ser classificados os treinamentos em dois tipos: treinamento técnico e comportamental. (REICHEL, 2008).

O Treinamento técnico, é definido como aquele que tem foco na atividade, geralmente são exigidos por Lei, a exemplo, a empresa passa a ter uma fiscalização, para verificar a formação dos colaboradores, por estarem executando aquela determinada função, a depender do porte e quantidade de funcionários, que irão exigir ou não que os colaboradores tenham este tipo de conhecimento. (REICHEL, 2008).

Na percepção de Milkovich e Boudreau (2009), descrevem o termo treinamento operacional, conectando ao conhecimento técnico, como: a operação de máquinas, compreensão de relatórios, incluindo licenças ou certificados.

O treinamento comportamental é o mais difícil que a realização do técnico, pois irá desenvolver o comportamento de um profissional e pode promover uma consciência sobre determinado assunto, com a finalidade de aprimorar a qualidade de vida, seja pessoal ou profissional. (REICHEL, 2008).

A modelagem comportamental desenvolvida neste treinamento, impulsiona o direcionamento apropriado das pessoas em seguir comportamentos desejados pelas empresas. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2009).

Os treinamentos são descritos como técnico ou comportamental, alguns autores contribuem apresentando outras nomenclaturas, mas isso não impacta na forma do treinamento ser tradicional ou inovador e sim a sua forma do como será realizado, fará toda a diferença e principalmente, se for aplicado com as estratégias empresariais.

Treinamentos que tenham maior conectividade com plataformas digitais, podem gerar um maior resultado, pois o mundo que se vive hoje; caminha para este mesmo ritmo de interação virtual. Na visão de Milkovich e Boudreau (2009), diante do cenário contemporâneo, a realização dos treinamentos empresariais, podem estar direcionados para uma aprendizagem por meio de recursos tecnológicos, podendo interligar as pessoas através do uso da *internet* e promover o conhecimento entre elas.

Para as corporações, também não é diferente, é preciso mudar, e em um período de mudanças não só tecnológicas, o Setor de Gestão com Pessoas, tem o papel de liderar com este processo de mudança, juntamente com a alta gestão da empresa e ampliar as oportunidades de treinamento e desenvolvimento das equipes, através de uma qualificação, que esteja alinhada ao plano estratégico da empresa e que tenha atualidade tecnológica.

Em 2017, o Governo do Estado de Pernambuco, lançou o Plano do Governo, referente a criação da estratégia de ciência, tecnologia e inovação (2017-2022). Esse plano estratégico, assim como um plano de gestão com pessoas de uma empresa, propõe metas para o aprimoramento de ações e atividades direcionadas ao capital humano.

O Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação (2017-2022), apresenta os seguintes eixos:

1. Desenvolvimento de talentos e criatividade;
2. Pervasiva expansão da economia e sociedades digitais;
3. Aceleração da inovação nas atividades econômicas;
4. Cooperação e transferência de conhecimento;
5. Ambiente favorável à inovação;
6. Governança e responsabilidade.

Cada eixo deste, tem o propósito de contribuir com o desenvolvimento das estratégias empresariais e assim potencializá-las. Na busca pelo crescimento e a participação no mercado competitivo, em que as empresas estão inseridas, destaca-se a importância do alinhamento das ações do plano do governo, criada pelo Estado de Pernambuco, para alinhar-se a estas propostas sugeridas.

Além do plano do governo citado anteriormente, será estudado o documento que descreve o panorama do treinamento no Brasil, sendo elaborado no período de 2018-2019 e 2019-2020, apresentando na 13ª e 14ª edição pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD).

Nestes relatórios, é mostrado alocação de recursos financeiros, a importância dos cursos técnicos para as equipes e a formação para as habilidades comportamentais com investimentos significativos, sendo destacado a realização destes treinamentos de modo presencial e pouca utilização da tecnologia. (ABTD, 2018-2019; 2019-2020).

Para a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, a descrição demonstra que é preciso inovar estrategicamente e ampliar as formas e metodologias para a realização de treinamentos empresariais e aplicar uma interdisciplinaridade de saberes entre os colaboradores, independente do nível estratégico, proporcionando vivências diferentes entre os mesmos das quais estão habituados a cumprir o cronograma de treinamento ofertados pelas corporações.

Em um novo contexto organizacional, que exige a prática efetiva da utilização da tecnologia, empresas tem tornado seus ambientes cada vez mais digitais e para isso, constituem novas competências, devido a consolidação da Indústria 4.0. (KOVALESKI, 2019).

De acordo com as corporações, elas apresentam quais são as competências técnicas (*Hard Skills*), que são necessárias para o desempenho das funções da atualidade, sendo solicitadas aos trabalhadores, são elas: a alta qualificação; a interdisciplinaridade e a interação homem-máquina. (KOVALESKI, 2019).

Além das técnicas existem, as competências comportamentais (*Soft Skills*), classificadas como a: criatividade/ inovação e adaptabilidade; as habilidades de liderança e o pensamento holístico. (KOVALESKI, 2019).

Essas competências podem se enquadrar principalmente neste momento de pandemia da COVID-19 e isso se justifica, por uma constante necessidade de transformação no mercado de trabalho e de desenvolvimento destas competências nos colaboradores e das empresas em mudar a sua estrutura e de promover esta formação através de treinamentos, quando necessitado de certa capacitação nestes profissionais.

1.1 Pergunta de pesquisa

Partindo desse plano estratégico governamental, bem como considerando a experiência profissional da autora e o subsistema de T&D do setor de Gestão com Pessoas, complementando com o Panorama de Treinamento no Brasil, chegamos a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as inovações e tendências para o subsistema de treinamento e desenvolvimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para a inovação em treinamento e desenvolvimento de capital intelectual

1.2.2 Objetivos específicos

1. Apresentar uma revisão teórica do subsistema de T&D para uma Gestão com Pessoas;
2. Discorrer sobre inovação, relacionando a análise do Plano de C, T & I do Governo de Pernambuco (2017-2022) e o Marco Regulatório da Inovação;
3. Discutir o panorama das inovações em Gestão com Pessoas para o subsistema de treinamento e desenvolvimento (2019-2020).

1.3 Justificativa

A construção desta dissertação, se justifica também nas seguintes perspectivas:

Formativa, pois está aplicação de treinamentos digitais na modalidade a distância, a ser instituído nas empresas, gerenciadas pelo Setor de Gestão com Pessoas, irá contribuir com a disseminação do conhecimento dos funcionários de uma forma mais interativa e funcional, dentro do levantamento da necessidade de treinamento, que cada gestor irá demandar.

Mercadológica, as empresas precisam adotar em seus processos e principalmente o Setor de Gestão com Pessoas, um planejamento estratégico com o foco e a perspectiva de um futuro plataformizado, executando o treinamento e desenvolvimento, que gerem um rápido retorno de aprendizado e que treinem as equipes em cada competência solicitada.

Neste requisito, pode ser verificado o quanto o Setor de Gestão com Pessoas, tem contribuído com este processo de inovação, dentro da empresa e proporcionar uma maior qualificação inovadora e estratégica para os seus colaboradores.

Inovadora, este aspecto abrange a mudança da forma de executar as atividades, aperfeiçoando o modo de desenvolver os processos antigos, aplicando uma nova roupagem, sem perder os critérios exigidos pela legislação vigente, no subsistema de realização de treinamento e desenvolvimento para os funcionários de qualquer empresa.

O alinhamento de estratégias empresariais com este plano estratégico do governo, gerará um maior poder no mercado em que atua, elencando o foco principal que é o de criar um plano de treinamento e desenvolvimento para desbravar melhores oportunidades.

O estudo propõe diretrizes estratégias sintetizadas de artigos científicos, documentos, livros, dissertações, Lei, Decretos, consulta de entrevistas e matérias de *internet*, e estas podem ser utilizadas para empresas públicas ou privadas, respeitando as suas especificações de cada setor.

1.4 Ordem do trabalho

A construção deste trabalho abrange os seguintes capítulos: **1. Introdução**, que consta: a contextualização, pergunta de pesquisa, objetivos geral, específicos e justificativa. **2. Metodologia**, que apresenta os procedimentos que foram seguidos e a delimitação da pesquisa. **3. Referencial teórico**, que apresenta os capítulos e seus principais autores, tais como: recursos humanos com Chiavenato e Marras; o panorama de treinamento no Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; a inovação com Schumpeter e Trías de Bes & Kotler; o marco regulatório de inovação, com Soly e Rauen e o Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo de Pernambuco (2017-2022), que colaboram com a explanação do assunto. **4. Discussão e Resultados**, destaca-se medidas que podem ser utilizadas para o aprimoramento do subsistema de T&D com discussão a partir do referencial teórico, da revisão sistemática e dos documentos analisados. **5. Considerações finais**, é apresentado o que a pesquisa gerou e suas reflexões. **E por fim, 6. Referências**, apresentando o referencial utilizado para consolidar esta dissertação.

2 METODOLOGIA

A metodologia apresentada busca classificar as etapas de desenvolvimento desta pesquisa e a sua importância para delimitar o caminho a ser percorrido.

Do ponto de vista da sua natureza, é uma **pesquisa aplicada**: “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005, pág. 21).

Destaca-se que todo estudo, busca investigar alguma temática, podendo ainda ser implícito ou explícito, assumindo o formato explícito e a estruturação de um delineamento. (YIN, 2016). Neste caso, o assunto discutido foi a inovação para o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento do setor de Recursos Humanos, sendo gerados dois produtos tecnológicos: um artigo científico e um capítulo de livro.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa pode ser proposital ou inadvertida e que o pesquisador pode atuar na pesquisa de modo a influenciar os resultados. Se proposital, o pesquisador não realizará um trabalho, que apresente uma integridade de uma pesquisa aceitável. Já a inadvertida é realizada com a interferência do pesquisador e promovendo uma análise das influências que impactaram nos resultados.

Do ponto de vista do objetivo é uma **pesquisa exploratória**, pois, visa proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de tornar mais explícito. (GIL, 2002, pág. 41).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma **pesquisa bibliográfica** e **pesquisa documental**, “a pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto”. (GIL, 2002, pág. 45).

E para “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico”. (GIL, 2002, pág. 45).

Os documentos utilizados para análise foram: **1.** Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 – Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; **2.** Plano de Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco (2017-2022); **3.** Panorama de Treinamento no Brasil; **4.** Decreto nº 9.991, de 28 agosto de 2019; **5.** Índice Global de Inovação – 2019 e o **6.** Norma Brasileira Regulamentar ISO – 10015 – Gestão da Qualidade.

Sampaio e Mancini (2007) apresenta a revisão sistemática como uma possibilidade de realizar uma pesquisa, utilizando uma fonte de dados para buscar

determinado tema. Estas revisões são úteis para integrar estudos realizados de forma separada, podendo descrever resultados conflitantes ou coincidentes e evidenciar temas que demandam um destaque como nesta pesquisa é caracterizado o treinamento e desenvolvimento. Isso depende de uma busca bem criteriosa em fontes de qualidade, para que haja validade dos achados e reflexões propostas (YIN, 2016).

Na pesquisa bibliográfica além de livros dos autores de referência em inovação e gestão com pessoas, foi realizada uma **revisão sistemática** no site do Portal de Periódicos da CAPES/ MEC com as palavras-chave: inovação em treinamento e desenvolvimento com o refinamento de publicações de 2017 a 2020, sendo quantificados inicialmente 289 artigos. Posteriormente foram analisados pelo *qualis* e resumo para o refinamento do recorte, a partir dos que realmente tivessem uma correlação com o objeto de estudo e estivessem em periódicos de referência nos *qualis* A ou B. Através deste método restaram 6 artigos publicados nos seguintes periódicos: Revista Holos, Revista Ciências da Administração (RCA) e Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC. Esses dados foram tabulados na (Tabela 01).

Tabela 1- Relação de Revistas Pesquisadas

Relação de Revistas Pesquisadas			
Periódico	Escopo	Qualis	Quantidade de artigos selecionados
Revista Holos	Interdisciplinar	B2 para Administração	04
Revista de Ciências de Administração	Administração pública, estudos organizacionais	B1	01
Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC	Inovação, gerenciamento de projetos, desenvolvimento tecnológico e sustentabilidade	B3	01

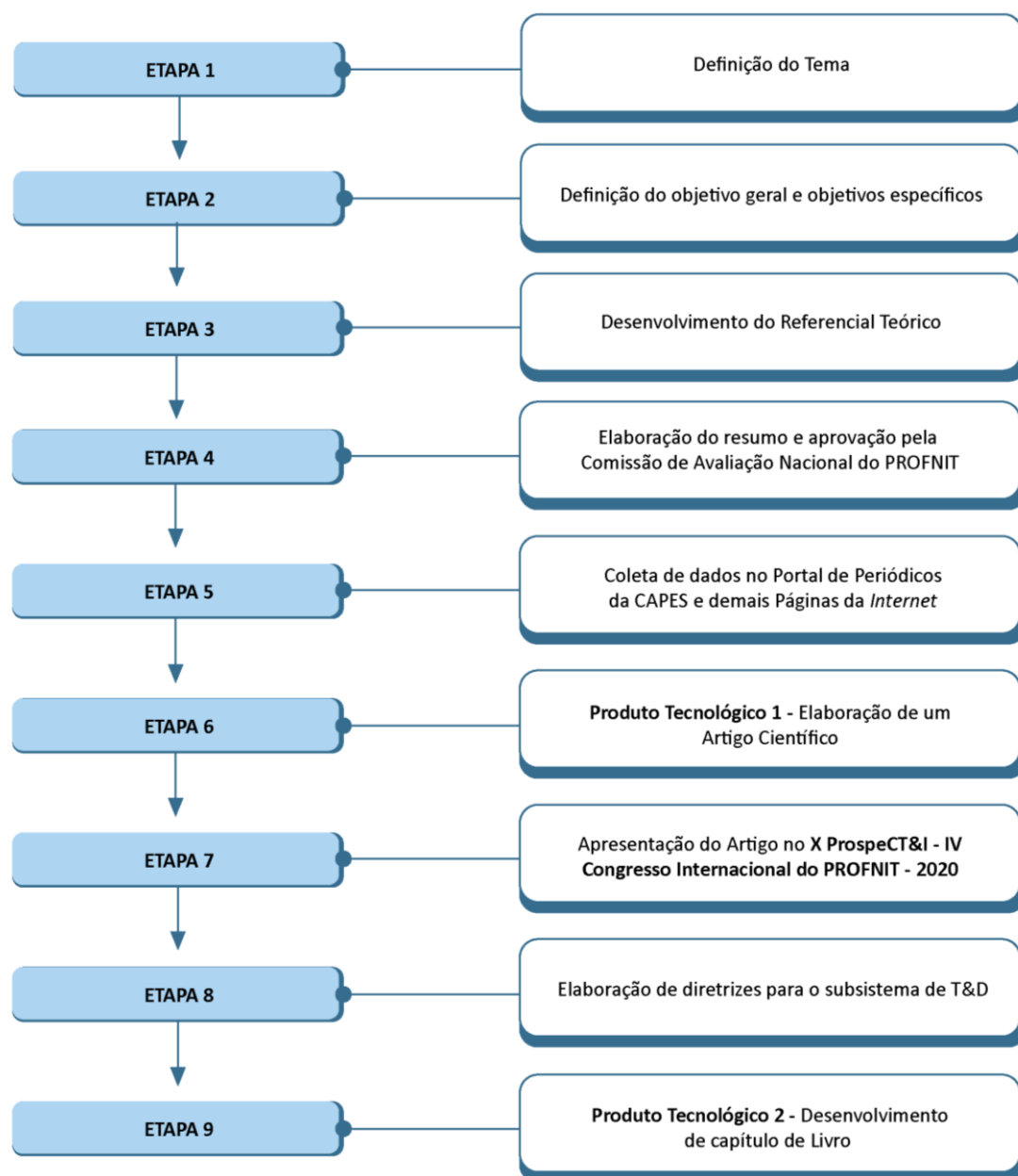
Fonte: A autora (2020).

O recorte temporal de 2017 a 2020, foi delimitado desta pesquisa por se tratar de tendências e inovações para o setor de gestão com pessoas, logo, não caberia no

escopo trabalhos publicados há mais de 3 anos, uma vez que as tendências apontadas nos mesmos, poderiam já estar desatualizadas para o contexto atual.

O protocolo de pesquisa busca apresentar o delineamento da realização de uma pesquisa qualitativa, desta forma este estudo buscou seguir as 8 (oito) opções (passos) elaborados pelo Yin (2016), que foram nomeadas de etapas com a finalidade de reforçar uma robustez na elaboração desta pesquisa e tornar mais transparente o assunto ora pesquisado. (Figura 01).

Figura 1 – Esquematização da pesquisa



Fonte: A autora (2020).

Na etapa 1, a escolha deste tema foi decorrente da vivência profissional da autora e resultou na transferência da prática empresarial, para a contextualização teórica com a consulta de diversos autores, que proporcionaram uma ressignificação do processo de treinamento e desenvolvimento para a proposta de aprimoramento, ora consolidada e em constante transformação.

Na etapa 2, para validar e até mesmo modernizar o subsistema, foi preciso delimitar os objetivos da pesquisadora, bem como, com os do Programa de Mestrado dentro de uma linha de tempo de 24 meses.

Para a etapa 3, a elaboração do resumo destacou documentos importantes para ampliar a discussão e mostrar que a proposta de um novo design organizacional, podem aperfeiçoar o desempenho de atividades corporativas.

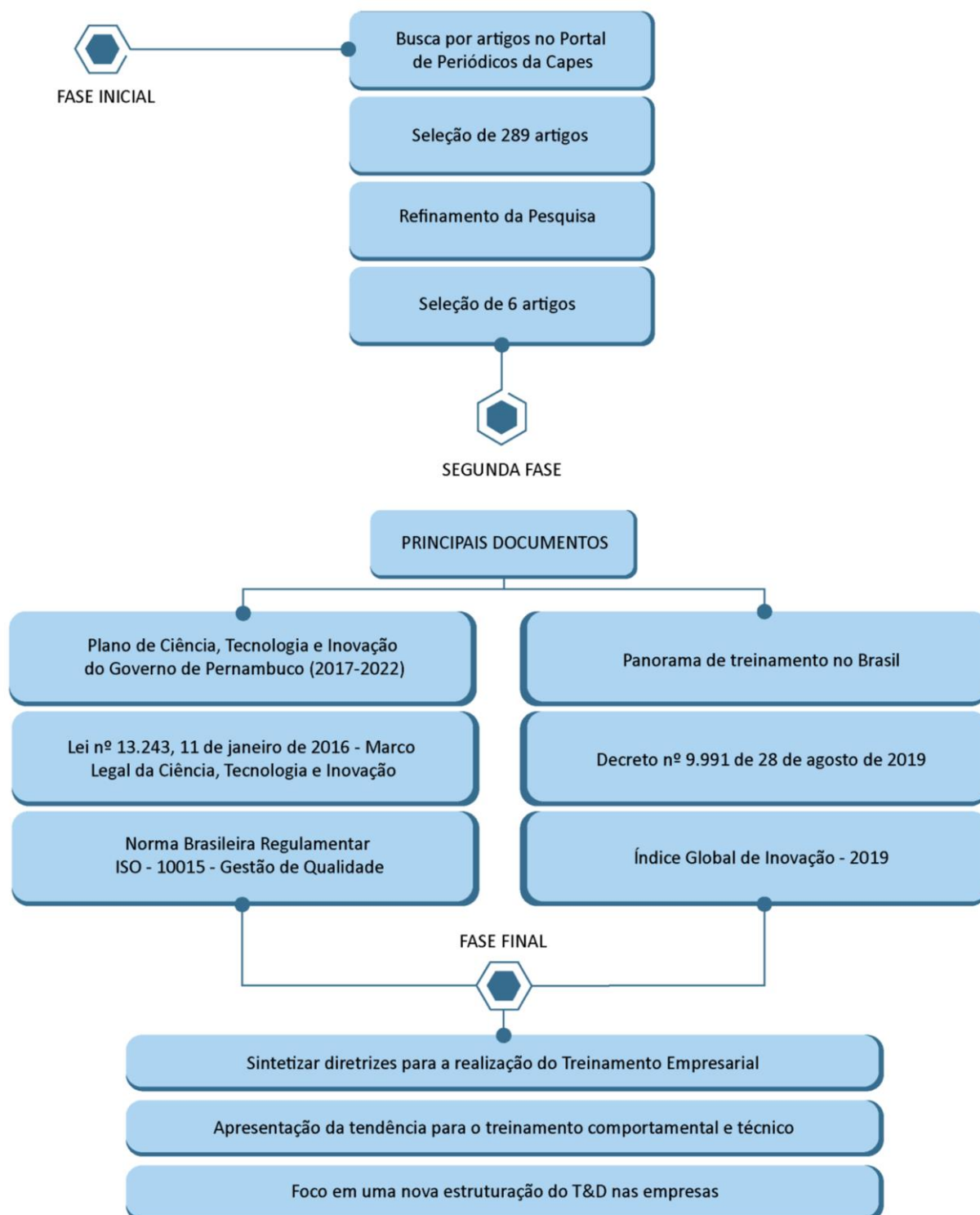
Na etapa 4, este procedimento iniciou-se com a realização da apresentação do Portal de Periódicos da CAPES, para ter o conhecimento de como realizar a pesquisa e assim conduzir a busca, que resultou em 289 artigos, sendo refinado para 6 artigos, através das palavras-chave e a leitura do resumo.

Nas etapas 5, 6 e 7, o processo anterior, resultou na elaboração de um artigo científico com o título: **“Tendências e inovações para o subsistema de treinamento e desenvolvimento: uma revisão sistemática”** e foi apresentado em um Congresso Internacional do PROFNIT e conquistando um prêmio de melhor trabalho apresentado de forma oral de sua seção.

Na etapa 8, após a interpretação e compreensão de todo o conteúdo, foi possível elaborar as diretrizes propostas e por fim, na etapa 9, este estudo também está disponível na linguagem de capítulo de livro, intitulado de **“Estratégias de inovação para o treinamento e desenvolvimento: diretrizes para o investimento em capital intelectual”**, com a finalidade de disseminar e ampliar as discussões do conteúdo e atendendo ao desenvolvimento do material didático, conforme homologado pela rede PROFNIT.

A figura 02 esquematiza uma sequência detalhada, apresentando os documentos que foram utilizados com a finalidade de permitir uma maior compreensão, diante de um esquema gráfico.

Figura 2 – Estruturação da elaboração da Dissertação



Fonte: A autora (2021).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS E A EVOLUÇÃO PARA UMA GESTÃO COM PESSOAS

O Setor de Recursos Humanos atua dentro das empresas exercendo o desenvolvimento de vários subsistemas para promover um ambiente agradável e propício a prática das funções laborais. Sua evolução é constante e deve ser alinhada com as estratégias da organização e do mercado, tendo como principal atividade o desenvolvimento das pessoas.

No decorrer da história das empresas as obras eram escritas sobre recursos humanos e hoje são escritas com o título de gestão de pessoas, por verificar uma nova compreensão por parte das corporações que o indivíduo não é um recurso, ele precisa apenas ser desenvolvido. Sendo o RH um modelo em extinção e a gestão de pessoas em ascensão, embora as duas nomeações sejam presentes. (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

A mudança da nomenclatura de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas, tem como papel contribuir com a realização de um trabalho colaborativo para todos, sejam estes designados por colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos ou talentos. Todos estes termos, referem-se à descrição caracterizada por pessoas, que fazem parte de determinado grupo empresarial e são direcionados a conquistar os objetivos da empresa de forma coletiva ou individual. (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) aponta que as variações também são direcionadas para o próprio nome do setor que desenvolve as pessoas, nomeado de departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual, são ou foram utilizados para descrever as responsabilidades do departamento e destaca que o termo Administração de Recursos Humanos, sempre foi utilizado com uma maior frequência.

As demandas de mercado proporcionaram várias alterações no nome do setor de RH e isso gerou uma crise de identidade nos modelos atuais e é possível visualizar uma variação grande dentro das empresas, influenciado pela gestão e nas estratégias adotadas. (BUSSULAR, SCHEFFER; SAWITZKI, 2013).

Essa variação é reflexo de um outro aspecto chamado de cultura organizacional, pois empresas com uma visão mais estratégica e que usam

fortemente a tecnologia para aprimorar os seus serviços internos ou externos, apresentam uma valorização maior para com os seus colaboradores e utilizam a nomenclatura de gestão de pessoas, por descrever conceitos mais estratégicos e que possibilitam uma melhor performance no mercado.

Os autores Bussular, Scheffer e Sawitzki (2013) concordam com o pensamento de Chiavenato e ampliam as variações das denominações da área de RH, tais como: Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Capital Humano, Administração de Pessoal, Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Setor de Gente, podendo ainda ser caracterizado por outras nomeações e que o termo RH prevalece no campo pesquisado.

Em algumas empresas a Administração de Recursos Humanos (ARH) atuava de forma generalista que predominou até 1990. Em organizações com uma cultura moderna a gestão de pessoas apresenta as pessoas com o reconhecimento de suas habilidades e capacidades, mas sendo algo impositivo. A tendência hoje é ir além, adotar a gestão com as pessoas, a proposta é transformá-las em parceiros internos e juntos definir os objetivos do negócio para o presente e o futuro. (CHIAVENATO, 2014).

A Gestão de Pessoas possui a missão de:

Agregar talentos à organização;

Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;

Modelar o trabalho – seja individual ou em equipe – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;

Recompensar os talentos **pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados** como reforço positivo;

Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;

Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;

Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;

Proporcionar **condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho**;

Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;

Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;

Incentivar o desenvolvimento organizacional.

(CHIAVENATO, 2014, pág. 29).

As organizações contemporâneas, que investem em seus colaboradores, conseguem crescer, prosperar e manter-se em constante continuidade em seus negócios, para isso se faz necessário uma valorização da própria empresa com o profissional e uma intensificação de investimentos. Considerar as pessoas como o seu principal ativo é perceber que o crescimento surge através do trabalho realizado por elas. (CHIAVENATO, 2014).

Antunes, Stefano e Berlato (2013) enfatizam que investir no profissional é projetar um retorno a curto ou longo prazo, podendo mensurar processos de melhoria em vários ambientes da empresa de acordo com as metas da corporação.

Para Souza (2016) a empresa que atua na valorização de seus colaboradores conquistará melhores resultados e tornam-se mais produtivas, proporcionam um ambiente mais saudável, deixando mais motivados, comprometidos e felizes. As pessoas não são uma sequência de números, expressam sentimentos, mas algumas empresas não têm esta visão e ainda lideram como se os colaboradores fossem objetos.

Atualmente a gestão de pessoas encontra-se em constante evolução e a formulação da gestão por competência, tem conquistado cada vez mais espaço dentro das organizações e agregado novos pensamentos para melhor gerenciar o trabalho humano nas empresas. Para dar cada vez mais importância ao assunto ora pesquisado, em 2019 foi publicado o Decreto de Nº 9.991, de 28 agosto de 2019, que descreve os requisitos para a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autarquia e fundacional. (BRASIL, 2019). Que podem ser adaptados para instituições privadas.

Deste modo, o Decreto consolidou o Plano de Desenvolvimento de Pessoal, que deverá conter:

- I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;** (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)
- II - estabelecer objetivos e metas** institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades** administrativas **operacionais, táticas e estratégicas**, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento** de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos** ao órgão ou à entidade;

- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos**, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento** de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento** do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento**;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado** dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.** (BRASIL, 2019).

A validação destes onze tópicos dentro de uma empresa, seja pública ou privada, pode constituir a elaboração de um planejamento estratégico para o subsistema de T&D, este trabalho consolidou a construção de 9 diretrizes para direcionar os profissionais de gestão com as pessoas e implementar uma nova cultura, que tenha a visão interna e atenção as tendências do mercado, que precisa de uma constante atualização.

Em 30 de maio de 2001, tornou-se válida a Norma Brasileira Regulamentar ISO 10015 – Gestão da Qualidade, que estabelece diretrizes para realização de um treinamento empresarial, onde enfatizam a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamentos adequados. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2001).

A administração estratégica requer muitos desafios, pois está além da definição de objetivos e da delegação de ordens aos membros da corporação (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000). E o setor de Recursos Humanos está muito interligado com esta atuação de ser ou tornar-se mais estratégico.

A estratégia é constituída no planejamento da alta gestão com a finalidade de alcançarem os resultados desejados e que estes sejam frequentes alinhados com a missão e os objetivos da empresa. (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

O papel da atual gestão com as pessoas, dentro das organizações abrangem quatro papéis distintos: a **competência em capital humano**, que corresponde a transformação de colaboradores em talentos humanos; precisa transparecer **credibilidade**; **competências em mudanças alinhadas a criatividade e inovação**

e **competências nos negócios**, atuando em outras aspirações da empresa. (CHIAVENATO, 2014).

Para mensurar essas competências o Plano de Desenvolvimento de Pessoal, mencionado no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, institui a elaboração deste plano com a realização inicial do diagnóstico das competências, para posteriormente elaborar o plano. (BRASIL, 2019). Para o treinamento ter validade e aplicabilidade, é preciso saber quais as competências terão que ser desenvolvidas.

Abrangendo a classificação das competências, seria todo o conhecimento, habilidade e conduta, que são necessárias para desempenhar determinado cargo ou função. (BRASIL, 2019).

Assim como a variação da nomenclatura para o termo Recursos Humanos, bem como o nome dado para os profissionais que atuam dentro das empresas, as habilidades também ganham uma nova definição chamada de *Soft Skills* e *Hard Skills*. (DIAS, 2020).

A palavra “*Skills*”, traduzida do inglês significa “habilidades”. As *Soft Skills* são mais difíceis de reconhecer, por tratar de habilidades ligadas ao comportamento, envolvendo todo o conhecimento adquirido. Já as *Hard Skills*, são as principais habilidades apresentadas pelos profissionais, são reconhecidas pela formação técnica e apresentam comprovação através de certificados. O desenvolvimento destas habilidades acontece com a realização de treinamentos e programas promovidos pela empresa. (DIAS, 2020).

Diante dessa contextualização, este trabalho apresenta a visão tradicional que compõe o setor, classificando a descrição de recursos humanos, expondo um desenvolvimento mais operacional e as suas terminologias, utilizando os colaboradores como recursos e pautado na entrega de resultados.

Através da sua evolução da gestão com pessoas, descreve novos conceitos têm adentrado neste setor, que compõe uma organização, seja por necessidade de aprimoramento para conceder novas oportunidades de crescimento as equipes, que atuam dentro das empresas ou por uma tendência apresentada no mercado, que tem contribuído com uma nova perspectiva para área de gestão com as pessoas, adotando novas perspectivas e validando a importância das competências técnicas (*Hard Skills*) e comportamentais (*Soft Skills*), para a realização de um treinamento inovador, estratégico e alinhado com as estratégias organizacionais.

Assim está dissertação, adotará o termo de gestão com pessoas evidenciado pelo autor Chiavenato, com a finalidade de destacar a sua importância e justificar a necessidade de reformular as estratégias traçadas para as empresas e os colaboradores.

Com a delimitação das competências técnicas e comportamentais, pode ser constituído o planejamento estratégico de treinamento, ter documentado o caminho a ser percorrido é uma forma de nortear os gestores de gestão com pessoas, para uma execução de desempenho de alto nível, através do potencial que os profissionais têm a desenvolver.

As atividades realizadas no setor são descritas como subsistemas, ou seja, sistemas de tarefas que acontecem de forma independente, simultânea e que o resultado de cada um descreve o posicionamento do setor e a distribuição destas tarefas com a equipe de Gestão com Pessoas, fará com que os subsistemas aconteçam na sua rotina diária dentro da empresa. Para melhor conhecimento destes, serão apresentados na (tabela 2) as suas atribuições segundo Marras (2016).

Tabela 2 - Subsistemas do Setor de Gestão com Pessoas

Subsistemas do Setor de Gestão com Pessoas	
Subsistema	Atribuições
Recrutamento e Seleção	Este subsistema acontece em duas etapas primeiro: realiza-se o recrutamento, sendo caracterizado pela triagem de currículos alinhadas a experiência, qualificação e a descrição de cargo e em seguida acontece a seleção com um contato mais próximo com o candidato com aplicação de testes e preenchimento de formulário. No momento atual, está prática acontece com a utilização de softwares, que tem otimizado este processo, deixando de ser mais presencial para ser virtual.
Remuneração	Este subsistema pode ser de responsabilidade do Departamento de Pessoal ou do setor de RH. Conhecido como o setor de cargos e salários e também administra outros benefícios que são somados ao salário como: adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões etc.
Benefícios	São programas com instituições parceiras ou planos oferecidos pela empresa. Geralmente são apresentados em murais como forma de comunicar aos colaboradores.
Treinamento e desenvolvimento	Este subsistema acontece em quatro partes: diagnóstico do treinamento; planejamento e programação; execução do treinamento e avaliação do treinamento.
Avaliação de Desempenho	É uma ferramenta que permite avaliar o Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) do colaborador.
Higiene e Segurança do Trabalho	Este subsistema pode ser administrado pelo Setor de Gestão com Pessoas com a elaboração de documentações técnicas aos requisitos das condições de trabalho que impactam na saúde do trabalhador e ações de conscientização da promoção da qualidade de vida, sendo realizada pelo Setor de Gestão com Pessoas.

Fonte: Marras (2016).

Nessa pesquisa, irá ser apresentado o subsistema de treinamento e desenvolvimento que tem por objetivo impulsionar e valorizar esta atividade para desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, a partir de uma melhor estruturação deste subsistema, que tem potencial para tornar-se um setor empresarial, adotando novas práticas e consequentemente aprimorando as suas atividades.

3.1.1 Panorama de Treinamento no Brasil

Este estudo analisou o documento nomeado de Panorama do Treinamento no Brasil – Indicadores e Tendências em Gestão do T&D da 13ª e 14ª edição, que são

de relevância para o tema abordado, elaborado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD).

Alguns aspectos interessantes foram destacados para a construção de uma visão nacional e internacional sobre a realização do treinamento no Brasil, dentre eles podem ser apresentados:

O Panorama consolidado no período de 2018-2019, que abordou a importância dos investimentos e suas aplicações para a realização do treinamento e relata que os Estados Unidos, investe mais neste processo e também na quantidade de horas do que o Brasil. (ABTD, 2018-2019).

O processo mais utilizado para colocar em prática o treinamento, a pesquisa ressaltou a utilização do **formulário do LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento)** que ganha destaque, por permitir a participação de outros líderes e neste formulário descrevem, quais treinamentos os líderes desejam capacitar as suas equipes, em segundo lugar vem a previsão de valores aplicados em anos anteriores e em terceiro fazem a menção ao planejamento estratégico, além de apresentarem outros aspectos. (ABTD, 2018-2019).

A utilização de um formulário para compor a realização inicial de um processo de aplicação de treinamento, para um momento em que a tecnologia se faz presente, pode ser melhor aprimorado e atualizado, visto que, este procedimento poderia ser transferido para programas como softwares, até mesmo para otimizar o tempo de processamento das informações solicitadas pelos líderes para com a gerência de gestão com pessoas, além de ser visto como um processo muito tradicional, necessitando de uma nova maneira de realizar esta atividade.

O planejamento estratégico deveria ser a principal prioridade, antes de planejar e idealizar os procedimentos técnicos. Alinhar as estratégias organizacionais com a prática do treinamento empresarial é projetar um resultado que se deseja alcançar com a participação de todos os colaboradores. Rever os processos é uma maneira de modernizar as ações, que precisam sempre de uma atualização.

Dentro do setor de Gestão com Pessoas, os treinamentos podem ser técnicos, caracterizados por capacitações em normas, que são exigência para determinado funcionamento da empresa e o treinamento comportamental, que abrange a formações direcionadas a conduta e conhecimentos complementares à formação técnica, um contribui com o outro, mas com foco diferente.

Na 14ª edição do ano 2019-2020 do Panorama do Treinamento no Brasil, evidenciou os **treinamentos comportamentais para as equipes de gestores e aplicação de treinamentos técnicos para os colaboradores**. (ABTD, 2019-2020). Os treinamentos são realizados conforme a função ocupada pelo profissional, em uma nova perspectiva, se faz necessário ampliar o conhecimento e capacitar com outros temas para desenvolver o senso crítico.

A aplicação de treinamentos comportamentais é importante, pois permite a geração de pensamentos complementares e não oportunizar apenas a formação técnica, que em determinados momentos acontecem de forma automática, mas o poder do pensar, deve ser desenvolvido para contribuir com a conexão da realização técnica e assim contribuir com a proposição de ideias, isso enriquece todos os setores.

Ampliando o contexto do treinamento, no que se refere aos **temas e conteúdo a serem trabalhados, a comunicação fará parte do programa de T&D para todos os modelos de negócio** nos próximos anos. (ABTD, 2019-2020).

De acordo com as análises apresentadas nas duas edições do Panorama de Treinamento no Brasil, para a Gestão do Treinamento e Desenvolvimento, expõe a principal tendência para a utilização da tecnologia dentro do setor de Gestão com Pessoas. Investir em treinamentos é garantir o sucesso dentro de uma empresa, pois é a forma de aprendizagem dos profissionais que atuam dentro dela.

3.2 Inovação

A proteção do conhecimento avança com o processo de globalização do comércio e com isso surge a valorização dos ativos intangíveis da chamada “economia do conhecimento”, que são os geradores de inovações em modelos de gestão empresarial. (ÁVILA, 2010).

As variações da inovação e implementação destas, podem ser um estímulo para a expansão da propriedade intelectual dentro das corporações e conquistar uma concorrência leal, em condição de igualdade com outras organizações, que já atuam com esta prática é aprimorar um modelo de negócio tradicional para um inovador.

Desta forma, as inovações podem ser:

A **inovação de produto** é caracterizada pelo lançamento ou aperfeiçoamento de um bem ou serviço. A **inovação de processo** consiste na execução de métodos

antes não conhecidos, seja para a produção ou distribuição, podendo ser melhorado. (DAUSCHA, 2010).

A **inovação de marketing** expõe mudanças significativas nas embalagens do produto, em seu posicionamento, na promoção ou na formação de preços. **Inovação organizacional** exhibe o desenvolvimento de um novo método que se relaciona com as práticas do negócio, impactando no ambiente interno e externo. (DAUSCHA, 2010).

Esta última forma de inovação é a mais importante e necessária para todo o contexto empresarial, pois as diretrizes definidas neste modelo, serão notadas e percebidas pelos clientes externos da corporação, porém demandando mais trabalho e empenho de todos que estão inseridos dentro deste processo. Este tipo de inovação é a que se relaciona com a construção deste trabalho, que é proporcionar uma nova reformulação para o subsistema de treinamento e desenvolvimento para o setor de recursos humanos e até mesmo torná-lo mais independente do grupo de subsistemas de Gestão com Pessoas.

No mundo organizacional a inovação é um requisito bastante solicitado e está palavra como uma disciplina acadêmica, não se desenvolveu em sua essência com o propósito de atender as necessidades das empresas, levando-as a condição de superar a sua capacidade, pois sem a criatividade, não existe inovação. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Evoluir para conquistar a inovação dentro de uma empresa é planejar e estruturar o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento do Setor de Gestão com Pessoas, que tem a competência de promover esta disseminação do aperfeiçoamento das pessoas, a fim de gerar melhoria dos processos.

Para Schumpeter (1984), diferentes combinações de recursos promovem a inovação que podem ser: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, e nova organização industrial.

Numa visão mais abrangente, a inovação pode ser a introdução de um novo produto, bem ou serviços, um processo ou novo método de marketing: um novo método organizacional. (OCDE; MANUAL OSLO, 2005).

Lam (2015) realizou uma entrevista com Ricardo Fasti, especialista em inovação, e para ele a inovação pode ser algo novo, refletindo um valor para o mercado, com uma característica de novidade, por não existir dentro da empresa. As terminologias relacionadas à inovação sempre terão o mercado como foco maior, pois

será neste ambiente, que a sugestão de inovação terá validade, através da avaliação dos seus clientes.

A inovação de mercado pode ser analisada e adaptada para a estrutura interna da empresa, e ser uma forma de estar sempre atualizado das mudanças que estão acontecendo e este trabalho pode ser realizado por um setor específico ou através de todos os colaboradores com diferentes visões para aprimorar o mesmo negócio.

Para Trías de Bes; Kotler (2011), quando a inovação, dentro de uma corporação, é designada apenas ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), torna-se algo restritivo resultando na perda da participação criativa dos outros colaboradores, que estão atuando nos demais departamentos.

A lacuna entre a urgência de inovar e a realização deste processo, refere-se a uma visão limitada, que direcionam o dever de inovar aos departamentos técnicos e esquecem do potencial intelectual dos outros profissionais que estão inseridos no dia a dia do trabalho e possuem uma vasta experiência operacional do como fazer. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

O desenvolvimento do Programa de Ideias tem ganho cada vez mais força dentro das corporações, pois pensar no negócio tem deixado de ser uma responsabilidade da alta gestão, para tornar-se um dever de todos que estão inseridos no universo empresarial.

Para Froehlich (2017) a criação de ideias estimuladas por meio de projetos inovadores deve iniciar-se através da visão de futuro, que as empresas identificam como oportunidades para inovar. A estruturação de um programa de ideias é algo bastante favorável ao engajamento dos colaboradores, pois são fatores motivadores a formação de uma cultura inovadora.

A crescente demanda que está sendo imposta para as empresas quanto aos novos processos de inovação, acontece principalmente para os departamentos de Recursos Humanos e o setor financeiro. Não devendo inovar apenas para o ambiente interno, mas percebendo as tendências do mercado e captando valor, pois trata-se de uma responsabilidade de todos, que fazem a organização funcionar. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

A necessidade da inovação no setor de Gestão com Pessoas é primordial, pois a forma de atuação deste setor impacta na forma de desenvolver o trabalho de todos os colaboradores. E um fator que colabora neste processo é a realização de treinamentos que sejam aplicados com formato estratégico e inovador, com este

modelo todos desenvolvem novas competências necessárias para a permanência do negócio no mercado em que atua.

Trías de Bes e Kotler (2011) refletem que para as empresas que aderem à inovação como uma missão para sua existência, este processo acontece em vários níveis da organização e em momentos simultâneos, pois está prática já possui certa autonomia e espontaneidade e não em um único lugar da empresa, mudando de uma inovação fechada para a colaborativa e perpassando a estrutura da organização para a inovação aberta com sugestões do público externo, sendo este um processo totalmente agregador.

Um aspecto importante quanto a materialização da ideia é o gerenciamento deste processo participativo dentro da empresa, envolver os colaboradores requer uma equipe de RH bem desenvolvida com a constituição de políticas e estratégias consolidadas com o apoio da alta gestão, sendo necessário pessoas para gerenciar estas ideias e assim relacionar com os objetivos da empresa para serem lançadas no mercado. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Na visão de Froehlich (2017) a principal função do programa de ideias é implementar uma cultura de criatividade com a participação dos colaboradores e podem ganhar reconhecimentos e incentivos financeiros, para isso acontecer é preciso que exista uma estrutura para impulsionar este processo na transformação de sugestões e cheguem as inovações desejadas e o programa de ideias pode ser a porta de entrada para tornar realidade esta prática de inovação.

De acordo com Trías de Bes e Kotler (2011) a criatividade propriamente dita é um talento humano, mas para ser funcional para o mundo dos negócios é preciso adotar estratégias e técnicas de aprimoramento para ter o resultado desejado pelos gestores, que logo reflete em um maior faturamento para o setor financeiro. A empresa que não inovar, perderá o seu espaço e os concorrentes conquistaram os seus clientes.

A permanência de uma empresa no mercado deve estar em constante avaliação, realizando um diagnóstico dos seus pontos fortes, que a levou ao sucesso até o momento atual, neste momento apresenta-se também, o que deve ser modificado para alinhar ao processo e direcionar a uma estratégia de inovação. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Atualizar, pensar e repensar os princípios das organizações é garantir um mapeamento que pode permitir uma tomada de decisão, que gere uma antecipação de riscos futuros e uma potencialização de oportunidades antes não percebidas.

As inovações podem ser classificadas em três tipos: marginal ou incremental, radical ou disruptiva e semirradical. Nessas três categorias é possível descrever, a inovação marginal ou incremental, por envolver um menor risco e consequentemente menor investimento. A radical, demonstra ter um trabalho maior, quando colocada em prática. Seguindo a semirradical, mantendo um ponto intermediário do processo de inovação. (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Devido à expansão da globalização cada país começou a apresentar o seu próprio Sistema Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação (SNCTI), que estão voltados para o desenvolvimento, crescimento e consolidação para se manter dentro de uma nova realidade. (QUINTELLA, et al., 2018).

Embora cada país possa ter o seu sistema para o desenvolvimento da inovação, ainda demonstra ser um projeto inicial, sem um apoio efetivo para o progresso das empresas, pois muitas delas ainda apresentam dificuldades em implantar uma nova posição no mercado de uma cultura inovadora, principalmente por se deparar por gestores que tem uma mentalidade limitada a conceitos antigos.

No Brasil a principal estratégia consolidada para promover a transformação da sociedade foi com a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) fundado em 1951, destinado a formar recursos humanos para a realização da pesquisa científica, vinculado diretamente à Presidência da República. (QUINTELLA, et al., 2018).

Nos dias atuais, várias estratégias foram criadas, Leis elaboradas, mas ainda o colocar em prática tem sido um obstáculo, por vários gestores não vislumbrarem a oportunidade de mudança, que o mundo vive e planejar este novo cenário através das tendências que estão acontecendo é prever a minimização de impactos, que podem ser prejudiciais, quando não previstos ao ramo do negócio.

De Negri (2018) discute que para o desenvolvimento da inovação acontecer, é preciso ter a junção de três fatores: “pessoas com boa formação profissional; infraestrutura adequada para a realização de pesquisas de alto nível e um ambiente sem entraves à produção científica e à inovação”.

O destaque para a formação das pessoas é algo essencial para o crescimento de qualquer cenário que possa existir, sem o conhecimento não é possível prever

situações e estar atualizado do que possa vir acontecer. Colocar a ciência como principal elemento é ressaltar que as empresas podem potencializar os seus resultados através de estudos e não apenas com projeções financeiras.

O SNCTI conquistou destaque dentro dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT's) e teve um maior impulsionamento com a elaboração da Lei de Inovação, caracterizada pelo registro da Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e alterada pela Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida pela descrição do Novo Marco Legal de Inovação. (QUINTELLA, et al., 2018).

Estes núcleos com potencial desenvolvimento a inovação, por ser diretamente ligado a produção do conhecimento, era para estar atuando dentro das empresas com o foco na ampliação de possibilidades de crescimento e na geração de empregos, para as diversas localidades do Brasil. A limitação em pensar apenas na criação de Leis e não colocar em prática, é levar o país a uma situação não desejada a curto prazo como hoje se apresenta.

Um aspecto que é percebido e vivenciado pela grande maioria dos NIT's, perpassa por uma preocupação que é encontrar profissionais qualificados no mercado para atuar dentro deste cenário e ter o apoio da instituição para efetivação deles. (QUINTELLA, et al., 2018).

A dificuldade encontrada pelos NIT's é uma realidade que as empresas também se deparam em captar talentos para fazer parte das suas equipes com o propósito de alavancar o negócio, seja científico ou empresarial, pois o conhecimento é um requisito que todos desejam ter para ampliar os resultados, mas para isso é preciso e necessário ter uma formação de qualidade nos anos iniciais da vida do ser humano, para que não exista essas barreiras de querer fazer, mas não saber como, uma educação inovadora pode reverter tais problemas.

Com o passar do tempo o NIT deve instituir uma nova estratégia de comunicação interna de modo a realizar um levantamento das parcerias e projetos de sua instituição com a finalidade de transparecer externamente uma consolidação no trabalho desenvolvido. (QUINTELLA, et al., 2018).

Este argumento colabora com o Novo Marco Legal de Inovação, que teve complemento na nova reformulação com base na Lei 10. 973, de 2 dezembro de 2004 estabelecidas pelo artigo 16, com a Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016 no VII item quando menciona o desenvolver estudos de prospecção tecnológica e de inteligência

competitiva no campo da propriedade intelectual de forma a orientar as ações de inovação da Instituição de Ciência e Tecnologia. (QUINTELLA, et al., 2018).

Nesta perspectiva, as organizações começam a contar com apoio de estudos, que passam a somar com a sua permanência no mercado, mas quem realiza estas execuções são os colaboradores e a inserção de treinamentos que atuem com esta nova características de estudos prospectivos, inteligência competitiva e a implantação da propriedade intelectual dentro das empresas, dará um significado científico que seja comercial, voltado para o mundo dos negócios, que exige praticidade e funcionalidade.

A Lei de Inovação trouxe uma reflexão importante por tentar viabilizar ações ligadas ao tema com a proposta de colaboração universidade – empresa, mas apresentam certa dificuldade de serem colocadas em prática e permanecerem com uma difícil execução, devido a três pontos: o primeiro, interpretação com diferentes pontos de vista; necessidade de pessoal dentro dos NIT's e pouca ênfase em transferência. (QUINTELLA, et al., 2018).

O grande destaque que pode ser somado a estas políticas é a criação de políticas locais para cada Estado, pois além de ter um alinhamento nacional com a Lei de Inovação, que se encontra vigente é preciso adotar peculiaridades pertencentes a cada região dos Estados brasileiros.

A efetivação dessa realidade acontece no Estado de Pernambuco com a elaboração do Plano de estratégia de ciência, tecnologia e inovação do Estado de Pernambuco (2017-2022) que apresenta aspectos caracterizados como eixos para impulsionar o desenvolvimento econômico do Estado, porém não tem ampla divulgação.

Investimentos em processos inovativos proporcionam as empresas uma nova realidade de produtividade e competitividade, sendo capazes de se diferenciarem de seus concorrentes, conquistando novas parcelas de mercado e uma sobrevivência maior em longo prazo, consequentemente conseguem realizar exportações em mercados estrangeiros. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

Ilustra Marques, et al., (2018), a estratégia de inovação direciona o desenvolvimento da Competência Para Inovar (CPI) e estas norteiam a ação para a competitividade. É preciso ter um ambiente propício para isso acontecer, não basta apenas querer é preciso ter procedimentos para que o resultado possa verdadeiramente existir.

Aplicar a inovação significa analisar os riscos elevados em um ambiente de constante vulnerabilidade, isso tem acontecido em diversos países desenvolvidos e em desenvolvimento. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

A inovação acontece geralmente com características de oferta e de demanda. As ofertas são apresentadas como as mais utilizadas, sendo descritas com possibilidade de redução de custo ou financiamento dos processos de inovação. As demandas têm um desafio maior, pois buscam implantar inovações e celeridade em sua difusão de soluções. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

Na constitucionalização de Leis para a promoção da inovação no Brasil, uma Lei que merece destaque é a Lei do Bem (Lei n. 11. 196/2005), que estabelece a isenção fiscal para empresas que atuam no lucro real e com investimentos em pesquisa e desenvolvimento. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

O Brasil expõe ao longo do tempo várias políticas de inovação com instrumentos teóricos para inovação no setor privado. Muitas ferramentas são aplicadas na Europa e nos Estados Unidos por impulsionar a inovação, com: incentivos fiscais; crédito subsidiado; subvenção econômica; mecanismos de apoio a startups e ao capital empreendedor e compras públicas para inovação. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

O cenário internacional considera que os ativos intangíveis são a principal estratégia para obter o aumento da competitividade, podendo ser indicado o conhecimento como um elemento fundamental para ser inserido, neste critério de igualdade no mercado empresarial. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

Desta forma, a crescente competitividade é um reflexo da criação de empresas inovadoras e várias outras tem implementado medidas como um diferencial para tornar-se um guia para o seu crescimento e transformando o seu modelo de negócio em algo mais inovador através da atuação das pessoas. (SOUZA; HAMATSU, 2019).

Uma organização que apresenta uma CPI bem elaborada e colocada em prática tem uma estratégia de inovação forte, logo consegue lançar novos produtos e serviços e é propensa a conquistar novos mercados. (MARQUES, et al., 2018).

A inovação dentro de uma empresa acontece com uma maior fluidez, quando existe um design organizacional que permita atuação de forma descentralizada e com uma maior autonomia na realização dos processos, times multidisciplinares, foco em objetivos da empresa e uma liderança formadora. (WAENGERTNER, 2018).

Inovar exige mudanças e começar em processos de apoio, pode ser uma forma de impulsionar esta transformação para os outros processos. A resistência é um fator limitador para que esta atividade não aconteça, por isso deve ser implementado aos poucos e em sentido constante, para isso acontecer o elemento primordial é a liderança. (WAENGERTNER, 2018).

A contribuição de um líder neste processo é fundamental, pois eles mostraram o caminho a ser percorrido pelos colaboradores, por isso, se faz necessário a construção de uma visão além do ambiente interno da empresa, a qualificação dos gestores mostrará o perfil da gestão da empresa, se é tradicional, pautada em conceitos antigos ou se a corporação utiliza destes princípios para aprimorar as novas estratégias organizacionais.

A criação de uma organização realmente inovadora apresenta um novo design, ou seja, um modelo de administrar diferente das demais, descritas em três possibilidades de inovação: negócios atuais, negócios adjacentes aos atuais e negócios completamente novos. (WAENGERTNER, 2018).

Para Waengertner (2018) os negócios atuais, tem como métodos: capacitação das pessoas; o início de atividade em pequenos grupos; poder de influência para os demais setores. Os novos negócios adjacentes aos atuais, abrange a organização das pessoas com as estratégias de mercado contando com a liderança a frente destes grupos de profissionais, transmitindo informações claras e objetivas.

Modelos de empresas com as estratégias modernas, ganham mais participação no mercado em que atuam, pois investem mais nas pessoas e tem líderes que são verdadeiros formadores de equipes que conquistam uma alta performance de desempenho, reflexo dessa ação é qualidade da realização de um treinamento planejado pelos gestores de Gestão com Pessoas e a participação da alta gestão da empresa.

Negócios completamente novos, neste critério podem ser avaliados os convites de talentos de fora da empresa para fortalecer os colaboradores nas novas perspectivas que estão sendo mapeadas para posterior implantação. Estes métodos podem criar uma vantagem competitiva nas empresas, considerando que não são todas as corporações, que investem nestes novos mecanismos, necessitando de uma disciplina para isso realmente acontecer. (WAENGERTNER, 2018).

Captar talentos externos para fortalecer cada vez mais as estratégias organizacionais é consolidar também um outro subsistema de RH descrito pelo

recrutamento, pois desenvolver todos estes subsistemas é garantir que a empresa tenha todas as diretrizes alinhadas com as métricas da empresa e proporcionar um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

Estes novos modelos de trabalho estão intimamente ligados as metodologias ágeis, diferente da gestão tradicional. A gestão ágil acontece na concentração de trabalhos por períodos curtos, que são denominadas *sprints*, que são designados aos colaboradores, mantendo o foco no objetivo e flexibilidade para conquistá-lo, o aprendizado prático é a principal ferramenta de evolução de todos. (WAENGERTNER, 2018).

Este método acontece com a definição de objetivos, metas da organização e com a estruturação do planejamento do plano de treinamento para ampliar as possibilidades do conhecimento dos colaboradores que fazem a corporação multiplicar os seus resultados.

3.2.1 Marco Regulatório da Inovação

O **Decreto de nº 10.534 de 28 de outubro de 2020**, institui a Política Nacional de Inovação, tendo em vista o disposto na Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, e na Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Este Decreto é composto por 4 capítulos e um anexo com apresentação de diretrizes para as ações estratégicas da estratégia nacional de inovação e dos planos setoriais e temáticos de inovação. (BRASIL, 2020).

A regulamentação da Lei nº 10.973 e a sua reformulação, ocorrem por meio do **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**, que apresenta destaque para o ecossistema de inovação, ilustrando caminhos que podem ser percorridos para o desenvolvimento da **sociedade do conhecimento** e a criação de **cidades inteligentes**. (BRASIL, 2018).

A discussão destas duas palavras, podem nortear novos progressos para as economias e serem potencializadas com o investimento do capital humano, utilizando o treinamento de novas competências, seja dentro das organizações ou com a elaboração de planos desenvolvidos por gestores públicos. Desta forma, a criação de propostas podem ser um marco inicial, para o mudar o cenário e potencializar novas ideias.

A **Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004**, que foi reformulada para a **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**, após 11 anos, tem atraído cada vez mais atenção

de todos, para uma nova realidade que pode impulsionar a competitividade empresarial, pois, possibilita o desenvolvimento das atividades corporativas e outros incentivos com foco na maior interação entre os diversos elementos, tais como: instituições de pesquisa, a própria corporação e os órgãos governamentais, logo gerando resultados que favorecem a diversos segmentos.

A **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**, dispõe de 12 instrumentos para o estímulo à inovação nas empresas:

- I - subvenção econômica;
 - II - financiamento;
 - III - participação societária;
 - IV - bônus tecnológico;
 - V - encomenda tecnológica;
 - VI - incentivos fiscais;
 - VII - concessão de bolsas;
 - VIII - uso do poder de compra do Estado;
 - IX - fundos de investimentos;
 - X - fundos de participação;
 - XI - títulos financeiros, incentivados ou não e
 - XII - previsão de investimento em pesquisa e desenvolvimento em contratos de concessão de serviços públicos ou em regulações setoriais.
- (BRASIL, 2016).

A seguir será apresentado os principais aspectos de cada tópico mencionado anteriormente, para melhor compreensão e análise no contexto empresarial. No item, **I – Subvenção Econômica** – representam o apoio financeiro para o aprimoramento interno da estrutura corporativa a fim de construir o processo de inovação. Na sequência o, **II – Financiamento** – descreve o fornecimento de empréstimos para a criação de projetos em pesquisa, desenvolvimento e inovação. (SOLY, 2020).

Para Soly (2020), a **III - Participação Societária** – é caracterizado dentre vários pontos abordados, o que mais desperta atenção, é que os recursos recebidos, deverão ser aplicados na disseminação da pesquisa e desenvolvimento, pois com estes dois fatores, é possível prospectar as tendências e os novos processos, para assim a mudança acontecer. **IV - Bônus Tecnológico** – é o fornecimento de recursos financeiros para empresas de micro, pequeno e médio porte em instituições públicas, destinadas para pagamentos de compartilhamento, uso de infraestrutura de pesquisa

e desenvolvimento tecnológico, contratação de serviços ou transferência de tecnologia.

V - Encomenda Tecnológica, é ofertada como uma oportunidade para administração pública, a contratação de empresa para realizar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a fim de solucionar problemas internos e geração novos produtos. (SOLY, 2020).

Aplicação desta Lei, abrange instituições que sejam públicas ou privadas, dentre estes principais instrumentos que é descrito nesta Lei, o aspecto que pode ser evidenciado é o **VI - incentivo fiscal**, por ser algo que desperta atenção dos empresários, se disseminado e amplamente motivado em aderir está alternativa, visto que a alta carga tributária brasileira, é um fator que interfere na lucratividade dos acionistas e aderência em participar desta implementação dentro das corporações, poderá resultar em vários benefícios.

Para o **VII - Concessão de Bolsas** – podem ser beneficiados estudantes de nível médio, graduação, pós-graduação e pesquisadores, favorecendo as universidades e as empresas para ampliar este ciclo que necessita de muito apoio para ganhar força e começar a conquistar o interesse dos mais diversos ambientes. (SOLY, 2020).

Soly (2020), contribui com análise do **VIII - Uso do poder de compra do Estado** - estimular nos processos de licitação a utilização de fatores que envolvam o desenvolvimento de inovação tecnológica como diferencial, sendo este um princípio que pode padronizar as contratações e seguir um critério de qualidade. **IX - Fundos de Investimentos** – é uma forma de aplicação financeira com diversos fundos de investimentos regulamentados.

O **X - Fundos de Participação** – envolvem recursos recebidos dos fundos Municipais, Estaduais e Federais, sem vinculação específica. **XI - Títulos Financeiros, Incentivados ou não** – são títulos que são comercializados por governos ou empresas e devem apresentar investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e por fim, **XII - Previsão de investimento em pesquisa e desenvolvimento em contratos de concessão de serviços públicos ou em regulações setoriais** – este instrumento foi definido com a previsão de cláusulas de PD&I, geridos por agências reguladoras como: Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). (SOLY, 2020).

Estes instrumentos podem ganhar um maior destaque dentro das empresas, se existir também uma cultura de divulgação muito maior do que a consolidação da **Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016** propriamente apresentada, os resultados ainda são pequenos, para a dimensão dos possíveis retornos que ela pode gerar, se aplicada e poder contar com os outros grupos de apoio, desta maneira a transformação será notada em vários ambientes e os benefícios serão coletivos.

Na inclusão do Artigo 15-A da **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**, foram estabelecidos 8 diretrizes e objetivos, que abrange o ambiente interno e externo das empresas, dentre eles são:

- I - estratégicos de atuação institucional no ambiente produtivo local, regional ou nacional;
 - II - de empreendedorismo, de gestão de incubadoras e de participação no capital social de empresas;
 - III - para extensão tecnológica e prestação de serviços técnicos;
 - IV - para compartilhamento e permissão de uso por terceiros de seus laboratórios, equipamentos, recursos humanos e capital intelectual;
 - V - de gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia;
 - VI - para institucionalização e gestão do Núcleo de Inovação Tecnológica;
 - VII - para orientação das ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual;
 - VIII - para estabelecimento de parcerias para desenvolvimento de tecnologias com inventores independentes, empresas e outras entidades.
- (BRASIL, 2016).

Nesta pesquisa destaca-se o objetivo geral deste trabalho, que é elaborar e sintetizar diretrizes para o setor de gestão com pessoas no subsistema de T&D com o alinhamento ao **VII** objetivo do Marco Regulatório da Inovação que promove uma orientação para as ações institucionais **de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual**, pois nota-se que os colaboradores necessitam de treinamentos empresariais com o fornecimento de conteúdos atuais e com uma aplicação objetiva, prática e de fácil aprendizagem e estes pontos podem contribuir para este desenvolvimento.

Com essa análise na **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**, é possível observar a importância que é dada para as pessoas, o capital humano, que desenvolve as atividades dentro do universo organizacional. E isso é o resultado de uma nova perspectiva, que vem conquistando cada vez mais espaço para a valorização das equipes, que constroem o crescimento e multiplicam o investimento alocado em determinada estrutura empresarial.

A importância da inovação dentro do âmbito corporativo é algo cada vez mais necessário e que vem crescendo com o incentivo do desenvolvimento da pesquisa, a fim de transformar e fortalecer os locais de trabalho de forma inovadora e que proporcione um impacto positivo, essa mudança será possível, quando existir de fato o apoio entre as partes interessadas no crescimento comum.

Alguns autores apresentam uma análise crítica sobre a constituição e possível aplicabilidade da referida **Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016**.

Na visão de Rauen (2016), a Lei de Inovação, não se consolidou de forma prática no setor público com a proposta de fomentar as atividades de inovação, por apresentar uma característica particular, que as universidades reproduzirem um padrão tradicional na elaboração de suas pesquisas, sem atribuir estratégias que sejam de fato utilizadas no setor produtivo e nesta condição possam vir a produzir uma vantagem competitiva para as empresas, que esperam este tipo de retorno e por isso, não tenham estabelecido uma verdadeira conexão.

Para Orsetti (2016), as novas atribuições do mundo do trabalho têm solicitado o desenvolvimento de novas competências na formação dos estudantes, que são formados pelas universidades e nem sempre essas instituições de ensino superior, estão preparadas para atender as novas demandas, sendo uma oportunidade de colocar em prática uma educação fundamentada na inovação e no empreendedorismo, elementos importantes da Lei de Inovação.

Assim, as autoras colaboram com uma percepção complementar, consolidando o novo cenário que se vive hoje, onde apresenta uma necessidade de investimentos nos processos de inovação, por parte das empresas e as universidades precisam adotar estratégias para apoiar esta estruturação inovadora e por consequência o governo estabelece as regras e fornecer o aporte de capital, os recursos financeiros, este é o cenário ideal para o crescimento mútuo.

No cenário atual, existe a elaboração dos instrumentos e diretrizes, porém falta um plano operacional de como colocar isso em ação, as organizações precisam

inovar, as universidades necessitam se transformar e o governo precisa adotar medidas para que estes recursos deixem de ser apenas documentos para ser algo possível e prático, além de participar deste processo.

3.2.2 Plano de ciência, tecnologia e inovação do governo de Pernambuco (2017-2022)

O plano estratégico para o Estado de Pernambuco, foi constituído com o propósito de integrar diversos atores, como: universidades, empresas, governo, para propiciar condições de mudança pautada no conhecimento, para torna-se um Estado inteligente e inclusivo. (ECT&I-PE, 2017).

Ter diretrizes que possibilitem este processo de aprimoramento é muito relevante, para qualquer empresa e principalmente para um Estado brasileiro, diante disso, destaca-se a sua relevância para a sociedade pernambucana.

Apresentando o plano, foram definidos seis eixos estratégicos, apresentando possibilidades para a construção de um futuro que se deseja, voltado para o cenário econômico do Estado, este estudo é direcionado para a construção de oportunidades para as empresas regionais com o foco na quarta revolução tecnológica e nas demandas da sustentabilidade global, pensando localmente e visando a conexão mundial. (ECT&I-PE, 2017).

O artigo 5º do Decreto de nº 10. 534 de 28 de outubro de 2020, também apresenta seis eixos para a implementação da Política Nacional de Inovação, sendo estes:

I - a ampliação da qualificação profissional por meio da formação tecnológica de recursos humanos de empresas, de ICT e de entidades privadas sem fins lucrativos, a fim de estimular a busca de novas estratégias e alternativas de soluções tecnológicas;

II - o alinhamento entre os programas e as ações de fomento à inovação promovidas pelos órgãos e pelas entidades públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e o estímulo a investimentos privados, de acordo com as prioridades definidas pela Câmara de Inovação;

III - o estímulo da base de conhecimento tecnológico para a inovação que gere soluções tecnológicas;

IV - a proteção do conhecimento adquirido pela inovação, de modo a proporcionar ao titular da criação intelectual:

- a) os meios de defesa do direito de propriedade contra a apropriação indevida do conhecimento por parte de terceiros; e
- b) o direito de uso ou de exploração de sua criação;

V - a disseminação da cultura de inovação empreendedora, correspondente a um conjunto de práticas baseadas em valores e em princípios que visem à inovação a fim de gerar mudanças de paradigmas na economia; e

VI - o estímulo ao desenvolvimento de mercados para produtos e serviços inovadores brasileiros, que se constituam como ambientes em que os entes federativos, as empresas, as ICT, as entidades privadas sem fins lucrativos, as agências de fomento, as organizações da sociedade civil e os consumidores se articulem, com vistas a incentivar o desenvolvimento tecnológico, o aumento da competitividade e a interação. (BRASIL, 2020).

Estes eixos são de grande importância para o setor público, pois torna-se o maior beneficiário deste conteúdo, pois contém eixos estratégicos que propõe um alinhamento com diversas instituições com o direcionamento em gerar um posicionamento mais estratégico em âmbito nacional, por meio do Decreto e Estadual, através do Plano Estratégico criado pelo Governo de Pernambuco, mas, em uma visão aplicada de forma abrangente todas as empresas, seja do setor privado ou público, podem usufruir das reflexões e ações propostas, podendo ser utilizado a qualquer segmento empresarial.

A implantação desta nova cultura e a prática da inovação, pode contribuir com a construção de um novo modelo de mentalidade, que deve ser adotado por todos e consequentemente estar preparado estrategicamente, para o novo mercado concorrencial e com isso exigisse a implantação de diferentes estratégias, a garantir condições para que as empresas sejam atuais e aumentem a produtividade e a qualificação dos seus profissionais. (ECT&I-PE, 2017).

A proposta de um plano idealizado pelo Estado, coloca os pernambucanos em condição de desenvolvimento, seja para as empresas e principalmente com foco na valorização do capital humano, mas poderia ser amplamente divulgado e até mesmo incentivado as organizações adotarem como uma verdadeira política de melhoria contínua.

Essa mudança pode gerar a inclusão de novas competências que sejam em ciência, tecnologia e inovação (CT&I). A estrutura produtiva anterior, teve pouco desenvolvimento nestes conceitos e necessitará de avanços e uma interação maior para estar preparada aos desafios presentes. (ECT&I-PE, 2017).

A educação básica de qualidade, pode contribuir de forma substancial para o desenvolvimento de toda uma sociedade, impactando verdadeiramente em uma sociedade que demonstra progresso e cenários de crescimento.

A forte busca por novas estratégias tem acontecido, devido à necessidade de superar situações de dificuldade com as crises econômicas, isso favorece a criação de valor e ganhos de produtividade para a expansão da economia digital. (ECT&I-PE, 2017).

A sociedade tem vivenciado uma mudança brusca e para isso acontecer de uma forma mais natural possível, podem ser adotados novos procedimentos com o propósito de garantir novos resultados e verificar se tem aplicabilidade para o ramo do negócio, alinhar os objetivos sempre se faz necessário.

Três elementos têm mudado as características da sociedade, o surgimento de novas tecnologias, produtos e serviços e principalmente as novas formas de trabalho e este acontecimento é apenas o início de novas mudanças, que tem o impacto na vida social e econômica. Nos países mais avançados, as empresas têm maior investimento em ativos intangíveis com foco no conhecimento, habilidades e competências. (ECT&I-PE, 2017).

O mundo do trabalho tem demandado profissionais com um perfil altamente qualificado e que apresentem as suas contribuições nas empresas anteriores, antes os colaboradores eram contratados por sua formação e experiência, hoje, destacam-se as competências técnicas e comportamentais e a importância para o autoconhecimento, tem ganho cada vez mais destaque.

A emergente quarta revolução industrial, que consolida a indústria 4.0, exige uma força de trabalho mais qualificada, flexível e com novas competências e habilidades, logo, determinado uma maior competitividade empresarial. Neste estudo, é evidenciada a importância da educação na formação das crianças e jovens para elevarem a produtividade do trabalho, realizando trabalhos com intensas aplicações em conhecimento e valor, que será algo primordial para a sociedade do futuro. (ECT&I-PE, 2017).

As novas cadeias produtivas exigirão uma maior qualificação dos pernambucanos, abrangendo: a integração dos novos empreendimentos aos subsistemas de inovação; o desenvolvimento de competências técnicas e a internalização da capacidade inovativa no tecido produtivo. (ECT&I-PE, 2017).

É preciso estar preparado para as transformações que as novas tecnologias digitais irão proporcionar e uma delas é a substituição de determinados postos de trabalho e um aspecto positivo é o surgimento de outros trabalhos mais tecnológicos,

que exigindo um padrão de aprendizagem com a construção de novas habilidades. (ECT&I-PE, 2017).

No desenvolvimento dos seis eixos estratégicos, são nomeados: 1. Desenvolvimento de talentos e criatividade; 2. Pervasiva expansão da economia e sociedade digitais; 3. Aceleração da inovação nas atividades econômicas; 4. Cooperação e transferência de conhecimento; 5. Ambiente favorável à inovação; e 6. Governança e responsabilidade. Serão apresentados os principais aspectos de cada eixo e como ele pode ser relacionado com o setor de Gestão com Pessoas, sendo este o segundo objetivo específico deste trabalho.

O eixo estratégico 1- desenvolvimento de talentos e criatividade, apresenta algumas linhas de ação, para colocar em prática este primeiro eixo, tão necessário a economia e principalmente da formação das pessoas, que estão na execução deste processo. Dentre os sete que são mencionados, três podem acontecer de forma imediata: 1. Formação de profissionais nas competências de ciência, tecnologia, engenharia, matemática e computação, esta formação pode ser adotada dentro das próprias empresas no planejamento de seus treinamentos empresariais com a finalidade de ampliar o conhecimento dos colaboradores.

2. Implementar o desenvolvimento de novas habilidades tecnológicas nas escolas, com essa medida é possível garantir um futuro, formando os profissionais para um cenário que demonstra incertezas e a inclusão de uma disciplina, que poderia melhor preparar os jovens para os requisitos do mundo organizacional. 3. Oferta de capacitação e treinamento alinhadas às demandas de cada região, poderá ampliar negócios locais, através de novos conteúdos da atualidade e aquisição de novas competências e habilidades.

O eixo estratégico 2 – pervasiva expansão da economia e sociedade digitais, objetiva preparar a sociedade e a economia de Pernambuco para as mudanças, que estão surgindo e como se qualificar para atuar em uma nova realidade que antes não era vivida. Dentre as ações, contidas neste plano estratégico, o terceiro vem a contribuir com reflexão do desenvolvimento de novos instrumentos direcionados a negócios com foco na economia digital.

O eixo estratégico 3 – aceleração da inovação nas atividades econômicas, descreve as competências inovativas presente nos produtos, processo e na gestão dos negócios, disseminando um trabalho criativo. As startups tem uma tendência a si constituir com lançamento tecnológico, passando à frente de empresas consolidadas.

Uma possibilidade para alavancar esta aceleração é com a realização de treinamentos estratégicos e inovadores, para as organizações que estão atuando no mercado, visando a inclusão em uma nova perspectiva.

O eixo estratégico 4 - cooperação e transferência de conhecimento. É primordial o apoio para o crescimento das empresas e principalmente a existência de troca de informações e a criação de novos conhecimentos construídos nas universidades e implantados nas organizações, isso resulta em inovação. A cooperação entre as universidades, empresas, governo e parques tecnológicos, são necessários.

O eixo estratégico 5 – ambiente favorável à inovação. Este eixo apresenta a importância da criação de mecanismo de atração de investimento, sendo esta descrita em uma de suas ações. As normas e viabilização precisam estar articuladas às demandas e variações do processo inovativo. Destaca o aprimoramento e integração de diferentes agentes locais, fortalecendo uma estrutura adequada para a realização do sistema de inovação.

O eixo estratégico 6 – governança e responsabilidade, este eixo vem a colaborar com o objetivo desta estratégia na consolidação da política pública, construindo o interesse por ciência, tecnologia e inovação, sendo valores primordiais para promover quatro princípios: a transparência, a inclusão, a participação e a sustentabilidade.

Na tabela 3, apresenta-se, a correlação de cada eixo estratégico com o setor de Gestão com Pessoas e como estes elementos podem favorecer o desenvolvimento desta atividade empresarial com foco na valorização das pessoas.

Tabela 3 – Correlação dos Seis Eixos Estratégicos com o Setor de Gestão com Pessoas

Correlação dos seis eixos estratégicos com o Setor de Gestão com Pessoas	
Eixo 1 – Desenvolvimento de talentos e criatividade	O setor de Gestão com Pessoas tem como responsabilidade o desenvolvimento das pessoas, através da realização dos treinamentos empresariais. Desta forma, este eixo é o principal, que se alinha a atividade de T&D dentro deste departamento.
Eixo 2 – Pervasiva expansão da economia e sociedade digitais	Pensar no futuro do negócio é estar atento as transformações da sociedade, sendo este o caminho para planejar novas estratégias, podendo iniciar pela prática do Setor de Gestão com Pessoas.
Eixo 3 - Aceleração da inovação nas atividades econômicas	As empresas necessitam alinhar os seus objetivos com as novas tecnologias, disponibilizadas no mercado, é uma forma de conectar as organizações e acelerar o seu crescimento, através do empenho dos colaboradores e os treinamentos que podem impulsionar este processo.
Eixo 4 – Cooperação e transferência de conhecimento	A transferência de conhecimento pode acontecer, através da implementação de programas de T&D, sendo um subsistema que estar disponível, necessitando apenas de ajustes e de melhor estruturamento.
Eixo 5 – Ambiente favorável à inovação	As empresas precisam fornecer um ambiente, que sejam propicio a este processo, a inovação acontece quando existe uma cultura instituída de inovação, seguida da criatividade contida em cada colaborador e o Setor de Gestão com Pessoas aprimora com os seus subsistemas de treinamento e desenvolvimento.
Eixo 6 – Governança e responsabilidade	O desenvolvimento de políticas internas de treinamento nas organizações é um alinhamento entre o Setor de Gestão com Pessoas e a alta gestão da corporação, que precisam estar de acordo com todo o processo, para planejar a execução de um T&D estratégico e inovador com as novas competências e habilidades do contexto atual.

Fonte: A autora (2020).

Dentre os seis eixos apresentados, os que mais se alinham com as atividades do Setor de Gestão com Pessoas são: 1. Desenvolvimento de talentos e criatividade; 3. Aceleração da inovação nas atividades econômicas; 4. Cooperação e transferência de conhecimento. Que podem ser comparados aos subsistemas, pois a semelhança é muito grande com outras atividades já desenvolvidas pelos profissionais do setor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da interpretação de todos os documentos estudados nesta dissertação, foi possível elaborar a Tabela 4, que descreve uma síntese dos principais aspectos contidos em cada material para consolidar a validação das informações na proposta de inovações para o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento das empresas com o parâmetro no Plano do Governo de Pernambuco. (2017-2022).

Tabela 4 - Estratégias de Inovação para o Subsistema de T&D

Estratégias de Inovação para o Subsistema de T&D		
Nº	Documento	Impacto no Setor
1	Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 – Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação	A criação de uma Lei Nacional é prover a ressignificação do valor que falta para impulsionar as empresas e principalmente a valorização das pessoas, através da inovação e o colocar em prática é o primeiro passo.
2	Plano de Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco (2017-2022)	A implantação de estratégias contidas neste documento pode trazer benefícios a corporação como um todo e direcionar tal estudo para o Setor de Gestão com Pessoas é perceber que as pessoas são essenciais na execução do trabalho.
3	Panorama de treinamento no Brasil	Demonstra uma tendência a realização de treinamentos com a utilização de tecnologia para a inovação e mais investimentos nesta área como forma de potencializar o desenvolvimento das organizações.
4	Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Elaborar um Plano de Treinamento é fundamental, pois remettesse a pensar nas pessoas que trabalham dentro das empresas. Isto significa pensar de fora para dentro, visualizando as tendências do mercado e aplicação no ramo do negócio.

5	Índice Global de Inovação - 2019	Expõe uma análise dos países mais bem colocados e o Brasil apresenta um declínio por falta de alocação de recursos e esforços corretos, agravando ainda mais a visibilidade do país diante das outras economias.
6	Norma Brasileira Regulamentar ISO – 10015 – Gestão da Qualidade	Estabelece diretrizes para realização de um treinamento empresarial, onde enfatizam a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamento adequados.
7	Sociedade 5.0	Utilizar a tecnologia para promover qualidade de vida no ser humano, bem como desenvolver novas competências e fazê-lo mais crítico e com capacidade para solucionar problemas do cotidiano e propor novos caminhos a corporação que possui vínculo.
8	Evolução da Gestão com Pessoas	A Gestão com Pessoas agora assume um posicionamento de participativo as estratégias de todo o negócio por meio das pessoas, sendo classificado em várias fases da mais operacional até a 4.0.

Fonte: A autora (2021).

E após a leitura e análise dos 6 artigos selecionados na revisão sistemática, construímos a Tabela 5 para organizar esquematicamente as principais informações dos artigos analisados. Em sua maioria os artigos abordam o conteúdo geral, apenas um artigo destaca a importância da inovação em políticas para o subsistema de treinamento e desenvolvimento do setor de Gestão com Pessoas.

Tabela 5 - Descrição de artigos científicos selecionados.

1. PRIMEIRO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Ahram Brunni Cartaxo de Castro; Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira; Ezequiel da Costa Soares Neto; Marcos Antônio de Oliveira; Arthur William Pereira da Silva e Pablo Marlon Medeiros da Silva.
Local de Publicação	Revista Holos
Título	Avaliação de Treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil.
Objetivo do Artigo	O objetivo desta pesquisa foi avaliar o suporte organizacional para aprendizagem e o impacto do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Pública na percepção dos gestores Técnico-Administrativos.
Ano de Publicação	2018
DOI	https://doi.org/10.15628/holos.2018.5170
2. SEGUNDO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Denisia Ribeiro Neto; Fernanda Leão Mesquita; Keila Aparecida Marques; André Carlos Silva e Mariana Rezende Barros.
Local de Publicação	Revista Holos
Título	Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações.
Objetivo do Artigo	Este trabalho teve como objetivo compreender as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de empresas de grande porte que possuem uma área de recursos humanos estruturada e como estas empresas inovam suas políticas e práticas de desenvolvimento para valorização dos colaboradores.
Ano de Publicação	2017
DOI	https://doi.org/10.15628/holos.2017.4849
3. TERCEIRO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Ahram Brunni Cartaxo de Castro; Lydia Maria Pinto Brito e Jedídjia Hadassa de Santana Varela
Local de Publicação	Revista Holos
Título	A resignificação da área de Gestão de Pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações.
Objetivo do Artigo	O objetivo desse trabalho é conhecer a nova lógica de gestão das pessoas nas organizações em busca do conhecimento e os novos papéis que os trabalhadores assumem nesse contexto.
Ano de Publicação	2017
DOI	https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168

4. QUARTO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Maria Lúcia Corrêa Neves; Gregório Jean Varvakis e Francisco Antonio Pereira Filho.
Local de Publicação	Revista de Ciências da Administração (RCA).
Título	Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura.
Objetivo do Artigo	O objetivo de analisar a abordagem dos elementos “pessoas, processos e tecnologia” nos estudos acadêmicos de Gestão do conhecimento (GC).
Ano de Publicação	2018
DOI	https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152
5. QUINTO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Mike Ceriani de Oliveira Gomes.
Local de Publicação	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC
Título	A tecnologia como estratégia no desenvolvimento organizacional e nas rotinas administrativas
Objetivo do Artigo	Objetivo é estudar a viabilidade da implementação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional e organização empresarial, geridos pelos Recursos Humanos dessas empresas com o apoio da tecnologia.
Ano de Publicação	2017
DOI	https://doi.org/10.5585/iptec.v5i2.104
6. SEXTO ARTIGO	
Nome do (s) Autor (s)	Cíntia Gouveia Costa e Lydia Brito.
Local de Publicação	Revista HOLOS.
Título	Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos.
Objetivo do Artigo	O objetivo deste estudo é analisar a relação existente entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino viabiliza a aprendizagem do conhecimento e as estratégias utilizadas pelos gestores para aprender no trabalho.
Ano de Publicação	2017
DOI	https://doi.org/10.15628/holos.2017.5169

Fonte: A autora (2020).

Castro et al., (2018), avaliou o suporte organizacional para aprendizagem, através de uma pesquisa qualitativa no período de 29 de novembro de 2011 a 05 de outubro de 2012. Relatou que a sociedade vem mudando e as organizações estão assumindo um papel de transformação, através de aspectos de inovação com os novos modelos de gestão implementado.

Uma das ações utilizadas pelas organizações para promover este processo, são os Programas de Treinamentos, Desenvolvimento e Educação (TD&E), assim como é mencionado. Descreve várias nomenclaturas, que o setor de RH obteve ao longo do tempo, reflexo de uma construção que vem desenvolvendo-se e evidencia a nova perspectiva para o RH. (CASTRO et al., 2018).

Na visão de Ribeiro Neto et al., (2017), políticas de treinamento e desenvolvimento em empresas dão mais resultados para competitividade empresarial. É reforçado ainda que essa prática precisa ser constantemente aprimorada para realização de um T&D inovador.

Um ponto de extrema relevância apontado por Ribeiro Neto et al., (2017), é o engajamento dos colaboradores na elaboração do treinamento para existir o resultado desejado pelo RH. Como exemplo apresentado no artigo, foram mapeadas as competências de cada cargo, conforme os níveis organizacionais, sendo classificadas em técnicas e comportamentais, divididas em três grupos, através de uma forma lúdica, foi criada a árvore das competências e divulgada em todos os ambientes da empresa.

Costa e Brito (2017) também abordam a importância do engajamento, quando apontam que na percepção dos gestores públicos há uma defasagem de capacitações. Destaca ainda que se houvesse uma escuta ativa da necessidade pelo setor de RH, esse descompasso poderia ser minimizado e a produtividade aumentada através de capacitações eficientes.

O novo conceito que o setor de RH tem e pode proporcionar dentro de uma organização. Este novo significado surge com a busca da empresa em torna-se cada vez mais competitiva e sintetizar as competências no uso produtivo para transformar em resultados de forma reflexiva, sem destaque para procedimentos práticos. (CASTRO, BRITO; VARELA, 2017).

Ribeiro Neto et al., (2017) sugere, através de um exemplo prático da sua pesquisa, que o treinamento realizado através de um mapeamento de competências internas dos colaboradores da empresa, se identificado um profissional com perfil para esta transferência do conhecimento.

Castro et al., (2018) e Castro, Brito e Varela (2017), dão ênfase que programas de T&D, são um elemento chave, que além de ajudarem, podem criar uma cultura de transferência do conhecimento, se bem desenvolvido e implementado.

Neste novo cenário, surgem as organizações de aprendizagem, que são a tendência para o processo de melhoria contínua, dentro das empresas, seja na formação, interligando com os funcionários na geração da lucratividade, mostrando que um depende do outro. (CASTRO, BRITO; VARELA, 2017).

Saber alocar o conhecimento teórico com a prática, é a principal estratégia para transformar e alavancar qualquer empreendimento, tornando-os em trabalhadores do conhecimento, esse é o papel do RH, mudar a sua atuação tradicional para um posicionamento estratégico humanístico. (CASTRO, BRITO; VARELA, 2017).

A produção científica dos artigos analisados e a colaboração dos gestores, validam a importância do tema desenvolvido e demonstra o quanto é preciso e necessário adotar novos conhecimentos, para um setor que lida com pessoas dentro das organizações, sem perder a essência de ouvi-las.

Os autores Neves, Varvakis e Fialho (2018), evidenciam a importância da gestão do conhecimento que tem como princípio a junção de três elementos fundamentais para o contexto organizacional: pessoas, processos e tecnologia. Atribui a primeira palavra como o elemento principal, pois sem a contribuição das pessoas, não é possível obter os resultados desejados.

Ainda analisam Neves, Varvakis e Fialho (2018), e nos leva a refletir, que por mais que as empresas queiram ser tecnológicas, elas são movidas por pessoas e o uso de tecnologias, deve contribuir para impulsionar este sistema de valorização e transformação. O conhecimento tem se tornado uma vantagem competitiva para o mundo dos negócios, podendo atingir os planos traçados em curto e longo prazo.

Colaboradores com maior número de capacitações podem gerar um ambiente mais produtivo, visto que, desenvolvem novas habilidades e competências. A percepção dos gestores da área com a implementação de um programa de T&D podem trazer obstáculos por demandar valores elevados e não corresponder com o retorno esperado. (GOMES, 2017).

As transformações das competências, bem como habilidades do perfil do profissional de RH do futuro: será um gestor que pensa diferente, que atua de forma empática, que tem uma mentalidade propícia a ter novas ideias, ser capaz de analisar e interpretar dados e relacionar com trabalho e a ausência destes atributos, pode ser algo prejudicial para quem ocupa esta função. Mas, entender que as pessoas sempre

serão a sua principal atividade deste gestor e ter que repassar esta cultura para toda a organização, sempre será sua função. (MASSAD; VITTI, 2020).

Gomes (2017) compreende que a tecnologia trouxe benefícios para o mundo, mas é preciso saber extrair o máximo de contribuições para o ambiente o qual estar inserido. Evidência que o treinamento, não se resume a capacitação, pois isso produz uma condição de mudança de pensamento. Não é um ciclo, que tem início, meio e fim, mas sim, é algo contínuo e mutável, que sempre será avaliado e reformulado, sendo agregado ao desenvolvimento.

A relação prática dos gestores Massad e Vitti (2020) e o contexto compreendido por Gomes (2017), constata que as novas competências podem ser aprimoradas com o apoio do desenvolvimento da tecnologia. Em um relato aplicado em uma empresa de grande porte nacional, foi descrito que a tecnologia utilizada de forma estratégica e bem desenvolvida, tem a contribuir com os processos de modo que possam aprimorar os resultados a serem alcançados.

Isso demonstra o quanto os recursos tecnológicos, podem otimizar os processos dentro do ambiente de trabalho, principalmente em situações de dificuldade e a criatividade tem uma influência grande neste ponto, quando é colocado um propósito e a visão de solucionar situações, que em determinado momento podem ser algo que apresente uma necessidade de melhoria e que sem a tecnologia, poderia ficar um pouco limitado tal transformação.

Aplicabilidade de treinamentos empresariais inovadores, que despertem o interesse dos colaboradores em participar, começa com o mapeamento das competências, para em seguida estruturar o treinamento. (RIBEIRO NETO et al., 2017).

Outro ponto a ser levantado nessa discussão e que corrobora com mais investimentos nas capacitações do subsistema de T&D é a constante busca por inovação empresarial, uma necessidade competitiva do setor. E isso só se atinge quando os colaboradores estão aptos e capacitados para tal. Dados do Índice Global de Inovação de 2019 apontam uma posição precária do Brasil em 2018 e uma piora em 2019, quando ele desce duas posições e fica no número 66. A Suíça lidera o ranking desde 2018. (UNIVERSIDADE CORNELL, INSEAD; OMPI, 2019).

Contribuindo com esforços conjuntos, o Ministério da Ciência, Tecnologia Inovações e Comunicações (MCTIC), atual Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), elaborou o Formulário para Informações sobre a Política de

Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil (FORMICT), e enviou para as Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT's) para serem preenchidos com a finalidade de mensurar a produtividade destas informações com base no ano de 2018.

Disseminando uma visão da política de propriedade intelectual e de inovação do Brasil, o relatório descreveu um crescimento anual no fechamento de contratos de tecnologia, destacando que em 2018 alcançou o valor de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão, que teve uma representatividade interessante de 143, 5% comparado ao ano de 2017. (MCTIC, 2019).

O direcionamento é essencial e fundamental para esta idealização, pois, precisa-se não criar apenas uma cultura e sim disseminá-la como uma prática atuante e mostrar os possíveis resultados que podem ser obtidos e o impacto deles na sociedade, podendo reduzir ainda mais o distanciamento da posição do Brasil apresentada no Índice Global de Inovação de 2019 em relação aos outros países mais bem colocados.

As organizações desempenham um papel de grande influência seja econômica com poder de transformação ou até mesmo de produção do conhecimento, seja através de produtos ou serviços, lançando tendências, que geralmente são aplicadas em diversos segmentos e quem realiza essas atividades são as pessoas, os colaboradores que estão inseridos dentro das empresas e necessitam de treinamentos empresariais para consolidar os objetivos traçados pela alta gestão.

Realizou-se também, neste estudo uma busca por registro de patentes nesta área. Foi realizada uma busca no site do Espacenet, com as palavras-chave: recursos humanos e treinamento e desenvolvimento e não foi quantificado nenhum registro com essas palavras, o que apresenta um campo de atenção a ser explorado. (ESPACENET, 2020).

Desta forma, nota-se que o assunto ainda é pouco explorado na literatura científica, pois, a valorização das pessoas dentro das empresas é um acontecimento muito incipiente dependendo do porte e da visão de quem ocupa o cargo máximo da empresa, pois, tudo deve caminhar com a mesma conexão de estratégias, pessoas e processos para de fato caminhar com a prospecção financeira e capacidade intelectual para tornar-se assim uma organização competitiva.

Em tempos de mudanças não só tecnológicas, o setor tem a missão de reinventar os seus processos e rever as formas de realização dos treinamentos que

são realizados dentro das corporações, para torna-se cada vez mais atraente e motivador a participação nesses encontros, que é condicionado a interrupção da prática laboral em determinado momento.

Um estudo realizado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), apresenta a seguinte representação gráfica, que demonstra percentuais indicando como são realizados os treinamentos em uma análise nacional, sendo 71% presenciais e que 6% utilizam a educação a distância (EAD) com a presença de um instrutor em tempo real.

Gráfico 1- Percentual de treinamentos realizados conforme a forma de entrega



Fonte: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2019-2020).

A utilização da tecnologia dentro de uma empresa se faz necessária e dentro do setor de gestão com pessoas é primordial, pois com ela é possível ampliar as possibilidades dos recursos para mapear e garantir uma mensuração dos resultados a serem alcançados. E principalmente no cenário atual, que se faz necessário reinventar os processos para manter o treinamento com uma característica mais estratégica e inovadora.

Estes processos são conduzidos simplesmente, por pessoas e estes treinamentos precisam estar em alinhamento estratégico com a nova realidade e a prática do negócio, para os colaboradores, ajudarem a empresa a inovar no ambiente

interno, logo, perpassando as suas estruturas e ser sustentável no seu ramo de atividade. (RIBEIRO NETO, et al., 2017).

As formas do trabalho, não são mais as mesmas, o home office ou o trabalho remoto, é uma realidade presente. Era uma cultura que não tinha uma grande aderência e o desafio hoje é desenvolver, implantar e como manter esta nova cultura em uma realidade que apresenta limitações e as relações de proximidade sempre foram uma das características das relações interpessoais dentro das instituições. A tarefa agora é transformar o ambiente de trabalho digital em uma experiência tão positiva como o presencial. (MASSAD; VITTI, 2020).

Esse novo caminho, levou o setor de RH a pensar e adequar as práticas de trabalho, necessitando estar mais próximo do colaborador e ajuda-lo com o fornecimento de motivação e orientações, para assim obter a produtividade. O RH tem que criar ferramentas e promover ações para impulsionar este sentimento de pertencimento pelo exercício do trabalho, sem que o mal condicionamento físico e mental, possam interferir neste momento de mudança repentina que as organizações estão vivendo. (MASSAD; VITTI, 2020).

4.1 Relação entre o Plano do Governo de Pernambuco e o Panorama de Treinamento do Brasil

A importância da análise destes documentos na construção deste trabalho, juntamente com os demais, agregou com a discussão sobre o tema desenvolvido e trouxe um incremento para o impulsionamento da inovação e a valorização das pessoas, para a potencialização das empresas, mapeando diferentes aspectos para melhor desenvolver as organizações com foco no capital humano.

Este Panorama e o Plano idealizado pelo governo de Pernambuco são complementares, pois os dois trazem a incidência da crescente necessidade da utilização dos recursos tecnológicos e que as empresas necessitam inovar os seus processos e principalmente na valorização com as pessoas que estão exercendo as atividades necessárias para o seu andamento no dia a dia do trabalho.

O segundo eixo descrito na **Pervasiva expansão da economia e sociedade digitais**, impulsiona o uso da tecnologia para uma transformação além das empresas, constituindo uma nova realidade para a sociedade, assim perpassando as fronteiras das organizações e os autores Massad e Vitti (2020) e Gomes (2017), demonstram

está importância do uso da tecnologia para o desenvolvimento como um todo, entre as organizações, pessoas e sociedade.

Os seis eixos são os desdobramentos do processo central descritos no panorama, que é o de desenvolver as pessoas e do potencial de inovação que as organizações podem conquistar, através do treinamento e desenvolvimento e após a interligação destes conhecimentos criados de forma separada, foi possível unificar estes assuntos e torná-los em um processo de aprimoramento para o subsistema de treinamento e desenvolvimento, sendo detalhado como uma possibilidade de melhor estruturação dos treinamentos para o desempenho organizacional como um todo.

4.1.1 Diretrizes para inovação em Treinamento e Desenvolvimento

Após a interpretação com foco na aplicabilidade empresarial, estes artigos, documentos e relatórios, permitiram abordagens e reflexões, e diante disso, compilamos algumas diretrizes presentes na tabela 6.

Tabela 6 - Diretrizes para inovações em subsistema de treinamento e desenvolvimento

DIRETRIZ	BASEADO EM
1. Criar políticas de treinamento e desenvolvimento	Ribeiro Neto (2017). Castro, Brito e Varela (2017). Castro et. al., (2018).
2. Relacionar os objetivos da empresa com as competências a serem desenvolvidas nos colaboradores anualmente	Decreto Nº 9.991, de 28 agosto de 2019, que descreve os requisitos para a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.
3. Definir os eixos de treinamento, sendo este treinamento técnico e comportamental	Plano de ciência, tecnologia e inovação do governo de Pernambuco (2017-2022).
4. Mapear colaboradores internos com potenciais para Transferência do conhecimento	Ribeiro Neto (2017).
5. Se beneficiar da tecnologia	Massad e Vitti (2020) e Gomes (2017) e o Plano de ciência, tecnologia e inovação do governo de Pernambuco (2017-2022).

6. Oportunizar treinamentos digitais	Massad e Vitti (2020) e o Panorama de treinamento no Brasil.
7. Engajar colaboradores no planejamento do treinamento	Ribeiro Neto (2017).
8. Estimular e/ou fomentar a saúde mental	Massad e Vitti (2020); Antunes (2020); Fórum Econômico Mundial (2021); Gray (2016).
9. Realizar estudos de tendências sobre a evolução dos treinamentos.	Panorama de treinamento no Brasil.

Fonte: A autora (2020).

1. Criar Políticas de Treinamento e desenvolvimento

A criação e elaboração de políticas internas nas organizações, proporcionam a construção de uma definição de critérios sobre determinado assunto e sendo totalmente ajustável ao longo do tempo, ou seja, que pode e deve sofrer atualizações para garantir que este, sempre atenda às necessidades do processo vigente. (RIBEIRO NETO, 2017; CASTRO, BRITO; VARELA, 2017; CASTRO et. al., 2018).

É importante que a organização crie a política e a torne parte da rotina do subsistema de treinamento para que seja uma prática efetiva dentro do setor e perpassa para a corporação como uma ferramenta para contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

2. Relacionar os objetivos da empresa com as competências a serem desenvolvidas nos colaboradores anualmente

Saber o que fazer é necessário, mas trilhar um objetivo comum é destacar que os dois: o setor de gestão com pessoas e as diretrizes organizacionais, são primordiais, para que exista um alinhamento coerente e que o resultado aconteça. Treinar por treinar, hoje não gera mais resultados. (BRASIL, 2019).

A proposta de uma nova estruturação do subsistema de treinamento, requerer a contribuição também dos líderes, apresentando as demandas das equipes estratégicas, táticas e operacionais. Através desta consolidação, dar se início ao levantamento das competências a serem desenvolvidas durante determinado período.

3. Definir os eixos de treinamento (técnico e comportamental):

Definir os eixos de treinamento, sendo este treinamento técnico e comportamental a definição dos treinamentos é um caminho para em seguida, iniciar toda essa construção de elaboração de um plano de treinamento. (ECT&I-PE, 2017).

O treinamento técnico é um requisito valioso para a funcionalidade da empresa, pois é através dele que são treinados os colaboradores com exigências para o exercício de determinada função. Já o treinamento comportamental, proporciona uma visão mais abrangente, gerando resultados de alinhamento de conduta para com os valores da organização.

4. Mapear colaboradores internos com potenciais para transferência do conhecimento

Saber o que treinar é importante, mas ter colaboradores que impulsionam esta ação é um aspecto que traz um maior sentido ao desenvolvimento do plano. Treinar colaboradores com habilidades, já desenvolvidas é demonstrar que pessoas comuns, podem fazer com que seus colegas de trabalho desenvolvam tais habilidades e competências e tornem-se novos multiplicadores de conhecimento, através do acompanhamento do gestor de RH e o monitoramento do plano construído pela alta gestão da empresa. (RIBEIRO NETO, 2017).

Este passo é fundamental para implementar e desenvolver temas como: **propriedade intelectual, transferência de tecnologia** e tornar a organização um local mais tecnológico e inovador e assim caminhar para processos mais avançados como a elaboração de documentos, que antes apresentavam certa vulnerabilidade por não estar em constante avaliação. (RIBEIRO NETO, 2017).

Treinar é um aspecto importante, mas em determinados momentos o investimento em treinamentos para um grupo maior, acaba apresentando um custo elevado, sendo uma alternativa capacitar um colaborador, que tenha uma boa oralidade e consiga transferir o conteúdo, pode ser uma alternativa para não deixar de estar atualizado com as exigências da atualidade e desenvolver novas competências de uma forma diferente.

5. Se beneficiar da tecnologia

A tecnologia é um elemento essencial e pode gerar uma maior celeridade na realização das tarefas, bem como para o desenvolvimento das competências e

habilidades. O uso dela é perceber que pode ser mais interativo, quando se estabelece um objetivo, propósito e aplicabilidade. (MASSAD; VITTI, 2020; GOMES, 2017; ECT&I-PE, 2017).

A grande tendência para área de gestão com pessoas é com a utilização de games em treinamentos, eles passam a ser inseridos com a proposta de tornar a realização em um processo mais motivador e interativo para o participante.

Existe uma perspectiva e tendência futura para a realização dos treinamentos empresariais, que terão mais investimento no treinamento comportamental, pois “os problemas comportamentais afetam os resultados dos negócios”, como afirma Antunes, 2020.

6. Oportunizar treinamentos digitais

O crescimento destes treinamentos, tem alavancado de forma ascendente e sua notoriedade de transmissão do conhecimento, tem validade tanto quanto o presencial, mas o treinamento presencial, sempre foi o mais aplicado, necessitando agora de novas atualizações. (MASSAD; VITTI, 2020; ABTD, 2019-2020).

O investimento em treinamentos com a utilização de recursos tecnológicos tende a ser um investimento inevitável, o momento atual lança uma nova realidade que é preciso treinar independente da situação e a criação de plataformas para treinar as equipes com acessos individuais ou em grupo, reformular o modelo tradicional de aprender dentro das empresas, é necessário.

7. Engajar colaboradores no planejamento do treinamento

A idealização de um novo plano ou atualização requer a participação do público-alvo, sendo estes os colaboradores, pois planejar e não colocar em prática não vai trazer os objetivos desejados e mensurar os resultados, será a garantia de que o plano está dando certo para determinada realidade. (RIBEIRO NETO, 2017).

Proporcionar a participação dos profissionais, que irão receber o treinamento no seu processo inicial, é permitir uma tomada de decisão coletiva, atribuir uma co-criação e fazer com que o nível de aprendizado seja maior, pois existiu previamente sugestões de quem irá receber a formação e o resultado poderá ser visualizado na operação do trabalho. (RIBEIRO NETO, 2017).

Esta construção conjunta da visão do colaborador e a definição dos critérios técnicos por parte do setor de Gestão com Pessoas e a Alta Gestão, resultará em uma

melhor definição dos propósitos de treinar uma equipe. A definição da avaliação requer também um esforço, pois justificará o investimento alocado.

8. Estimular e/ou fomentar a saúde mental

Para tudo isso acontecer é preciso ter um bom equilíbrio do corpo e da mente, pois sem a saúde não é possível dar sequência a qualquer tipo de desenvolvimento ou trabalho a ser realizado. Fornecer treinamentos para o cuidado interior é transbordar a sensibilidade com o outro e reconhecer, que somos seres humanos e necessitamos ter sabedoria para fazer um bom uso da tecnologia para sermos pessoas melhores. (MASSAD; VITTI, 2020).

Treinamentos que reportem ao controle emocional, bem como ao cuidado com a saúde mental, têm despertado atenção de vários líderes em promover um ambiente que seja propício ao bem-estar de todos e não apenas um local, caracterizando a geração de resultados.

Desta forma, serão apresentadas as principais competências comportamentais, as *Soft Skills*, que os profissionais deverão ter ou desenvolver para atuar nas empresas da atualidade e as do futuro.

Daniel Goleman, em seu livro **inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, expõe aptidões em cinco domínios, que podem contribuir na formação de um ser humano mais consciente das suas próprias atitudes, através do autoconhecimento, assim será apresentado os 5 pontos, que leva a uma reflexão sobre os seguintes aspectos:

1. Conhecer as próprias emoções;
2. Lidar com emoções;
3. Motivar-se;
4. Reconhecer emoções nos outros; e
5. Lidar com relacionamentos.

(GOLEMAN, APUD SALOVERY; MAYER, 2011).

A importância de ter o conhecimento próprio é um fator relevante para o comportamento humano e profissional, saber lidar com as emoções tem demonstrado ser uma competência essencial, mencionada por vários autores e principalmente neste momento de tantas mudanças mundiais, que interfere diretamente na qualidade de vida.

Em uma linguagem mais utilizada para o universo corporativo, a inteligência emocional, agrega todas essas aptidões, estes estudos têm apresentado uma nova perspectiva, que é pensar no ser humano como pessoa, reconhecendo as suas emoções, limitações com o objetivo de proporcionar um melhor desenvolvimento, por meio dos treinamentos estratégicos e inovadores, esta é uma realidade voltada para as empresas, mas no relacionamento interpessoal no convívio um com o outro, é primordial, saber onde quer chegar, por isso, também se faz importante.

Tabela 7 – Competências comportamentais – *Soft Skills*

Competências comportamentais – <i>Soft Skills</i>	
1. Reinvenção	18. Inteligência espiritual
2. Adaptabilidade	19. Inteligência lúdica
3. Coragem	20. Empatia
4. Gratidão	21. Escuta
5. Humor que conecta	22. A arte de servir
6. Atitude positiva	23. Liderança altruísta
7. Autenticidade	24. Autoliderança
8. Resiliência	25. Pensamento empreendedor
9. Comunicação intrapessoal	26. Resolução de problemas
10. Criatividade	27. Teamplay
11. Sensibilidade	28. Persuasão
12. Autodeterminação	29. Experimentação ou prototipação
13. Colaboração sistêmica	30. Lifelong learning
14. Negociação	31. Desenvolvimento a partir de pontos fortes
15. Netweaving	32. O valor do autoconhecimento
16. Inteligência emocional	33. Gestão da ansiedade e sua importância para as soft skills
17. Inteligência relacional	

Fonte: Antunes (2020).

A compreensão de todas essas competências reforça um aspecto muito importante e necessário, que é o autoconhecimento do colaborador, saber lidar com os interesses pessoais, irá proporcionar um melhor desempenho dos profissionais nas funções laborais e se reporta a organização o desenvolver dessas *soft skills*, para se manter sempre no mercado em que exerce o seu ramo de atividade, por isso, se faz relevante uma estruturação do treinamento e desenvolvimento empresarial.

Para o Fórum Econômico Mundial (2021), que é uma organização internacional para cooperação público-privada, com sede em Genebra, Suíça. No ano de 2015 foram apresentadas as *Top Skills*, reformuladas a partir da publicação anterior, a nova sequência para o ano de 2020, destacou: a resolução de problemas complexos; criatividade; inteligência emocional e a negociação. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2021; GRAY, 2016).

Tabela 8 – TOP Skills

TOP Skills
1. Resolução de Problemas Complexos
2. Pensamento Crítico
3. Criatividade
4. Gestão de Pessoas
5. Coordenando com Outros
6. Inteligência Emocional
7. Julgamento e Tomada de Decisão
8. Orientação de Serviço
9. Negociação
10. Flexibilidade Cognitiva

Fonte: Relatório sobre o futuro do emprego, Fórum Econômico Mundial (2016).

A relação entre as *Soft Skills* mencionadas no livro, descrevem a relevância não só para o aperfeiçoamento do comportamento direcionado para o ambiente empresarial e sim das relações humanas e as apresentadas pelo Fórum Econômico Mundial, evidenciam comportamentos voltados para as organizações e se conectam em três *Skills*: a criatividade, a inteligência emocional e a negociação.

O foco também é atribuído a Gestão com Pessoas como uma *Skills*, tão necessária para a organização, quanto para os colaboradores, que estão inseridos no negócio, podendo ter um aprimoramento das suas atividades, através dos procedimentos de gestão para o desenvolvimento humano, sejam comportamentais ou técnicos.

9. Realizar estudos de tendências sobre a evolução dos treinamentos

Pesquisar, planejar e implementar é ter o conhecimento que o mundo vive em ciclos de evolução, assim como ilustra a sociedade 5.0, a indústria 4.0 e bem como a evolução do setor de RH. É reconhecer que sempre existirá mudanças e é preciso estar preparado para não sofrer com os impactos e sim seguir o fluxo e não parar quando se deparar com o novo. (ABTD, 2019-2020).

A realização dos treinamentos empresariais, antes de serem colocados em prática, podem ser estruturados por meio de um planejamento estratégico, sendo totalmente disponível a consulta e disponível a atualizações, para assim ter o impacto desejado.

As análises realizadas em cada artigo e em todos os outros documentos, contribuíram para a construção de uma percepção que é elaborar novas políticas e estratégias para o desenvolvimento de treinamentos empresariais estratégicos e que estes possam ser inovadores com a utilização de diversas tecnologias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão com pessoas pode ser um elemento impulsionador para o desenvolvimento de qualquer organização, seja ela micro, pequena ou uma grande empresa e principalmente quando o subsistema de T&D contribui para esta performance.

Cada vez mais nota-se que o trabalho necessita de uma nova gestão, que proporcione perspectivas diferentes, através da implementação de processos com uma expertise para a valorização do ser humano, o profissional que executa as funções laborais dentro de uma corporação.

Para um mundo cada vez mais tecnológico e autônomo, ou seja, que exige uma nova realização no tratamento da atividade de treinar os colaboradores, e isso tem demonstrado ser um aspecto importante para nortear dois fatores: a empresa, para se manter competitiva, precisa inserir novos conceitos, e as pessoas, que estão inseridas dentro desta transformação das funções em resultados.

Treinar, capacitar, desenvolver, tendo despertado atenção dos gestores de Gestão com Pessoas para proporcionar um retorno para todo o sistema empresarial e principalmente para os clientes, que validam todo este empenho.

Desta forma, este trabalho selecionou diversos documentos com vários contextos e o desafio foi conectar ao tema central de Gestão com Pessoas para contribuir com um subsistema de T&D, muito importante, não só para aprimorar atuação organizacional e sim as pessoas que firmaram um contrato de trabalho com o objetivo de gerar resultados.

Um deles foi o Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo de Pernambuco (2017-2022) que destaca seis eixos estratégicos, que fortalecem o assunto desenvolvido, apresentando o seu primeiro eixo estratégico com maior ênfase, titulado de desenvolvimento de talentos e criatividade e o segundo nomeado de pervasiva expansão da economia e sociedade digitais, ambos contribuem para o incentivo a treinamentos e promover a preparação para uma sociedade voltadas a novas bases produtivas.

A Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004, reformulada para a Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016, tem apresentado um contexto teórico importante e necessário, podendo ainda ser amplamente operacionalizado. Dispõe de 12

instrumentos para o estímulo à inovação nas empresas e 8 diretrizes e objetivos, que contempla a organização e o ambiente externo.

Nestas diretrizes descritas, a sétima é evidenciada como um elemento marcante em todo este contexto e impulsiona a orientação das ações institucionais voltadas para a capacitação de gestão com pessoas em temas diferentes e com foco na transferência de tecnologia e a propriedade intelectual.

O Panorama do Treinamento no Brasil (2019-2020), destacou quais são os critérios mencionados para a elaboração do treinamento dentro de uma organização.

O primeiro tópico foi o levantamento de necessidades de treinamento, documento que conta com a participação do líder imediato, para sequenciar o treinamento desejado a ser aplicado na equipe. O próprio setor de Gestão com as pessoas, poderia assumir uma postura de produção deste conhecimento e conduzir com o apoio dos gestores.

Em segundo lugar vem a questão financeira e em terceiro apresenta o planejamento estratégico, na qual poderia ser o primeiro para melhor estruturar o passo a passo da elaboração do treinamento e posteriormente contar com o apoio dos gestores, que também tem forte influência para selecionar a capacitação mais prioritária.

Dentre a relevância destes documentos estudados, a revisão sistemática realizada no Portal de Periódicos da CAPES, contribuiu para verificar e analisar o quantitativo de documentos produzidos e foi identificado a carência da produção científica nesta área, deixando um pouco deficiente a condução das empresas por falta de procedimentos, que auxiliem a aumentarem a sua produtividade e competitividade.

Após, toda essa compilação de documentos, foi possível sintetizar 9 diretrizes para contribuir com o desenvolvimento do subsistema de T&D, através da delimitação metodológica, diante disso, produtos tecnológicos foram elaborados, apresentação em congresso e resultando em uma premiação.

A pergunta de pesquisa deste trabalho propôs apresentar, quais as tendências e inovações para o subsistema de T&D e as respostas apresentam as seguintes considerações: **1.** a utilização dos recursos tecnológicos como um aspecto complementar para fortalecer a realização do treinamento dentro das empresas; **2.** implantar processos mais atualizados como softwares para desenvolver o capital humano; **3.** atuar de forma colaborativa com toda a equipe de gestão para assim

desenvolver um programa de treinamento, que seja alinhado com as estratégias da organização; **4.** o setor de recursos humanos pode aprimorar as suas atividades para a realização de uma gestão com as pessoas, tornando os colaboradores co-criadores deste planejamento; e **5.** mapear as novas competências para serem desenvolvidas nos profissionais para o futuro do trabalho.

Este estudo não se encerra nesta pesquisa, podendo ser revisitado ampliado e atualizado, para um desdobramento de cursos, consultorias e palestras, que ainda podem vir deste estudo.

A proposta com sugestões de ferramentas, bem como a utilização de softwares e programas, pode vir por meio da construção de uma tese de doutorado.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Jorge. Inovação e Propriedade Intelectual na Indústria. Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP. Sonia Regina Hierro Parolin (org.), Heloisa Cortiani de Oliveira (org.). – Curitiba: SENAI/SESI, 2010. 151 p.: il.; 21 cm. – (Coleção Inova; v. 4).

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Digital BR**. Disponível em:<<https://www.abdi.com.br/projetos/digital-br>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento - NBR ISO 10015**. Disponível em:<<http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. **A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços**. ENGPR – ANPAD. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília – DF - 3 a 5 de novembro 2013. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

ANTUNES, Lucedile. **Soft Skills competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo, SP: Literare Books International, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama do Treinamento no Brasil. Indicadores e tendências em gestão do T&D**. 14ª Edição – 2019/2020. Disponível em: <<https://integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama do Treinamento no Brasil. Indicadores e tendências em gestão do T&D**. 13ª Edição – 2018/2019. Disponível em:<<https://integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2018.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art36>. Acesso em: 28 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 07 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.534%2C%20DE%2028,disp%C3%B5e%20sobre%20a%20sua%20governan%C3%A7a>. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm>. Acesso em: 23 jul 2021.

BUSSULAR, Camilla Zanon; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; SAWITZKI, Roberta Cristina. **Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê? Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo.** EnAPAD. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ – 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2488.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de et al. **Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil.** HOLOS, [S.l.], v. 4, p. 137-155, nov. 2018. ISSN 1807-1600. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2018.5170>. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5170/pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto; e VARELA, Jedídjia Hadassa de Santana. **A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações.** HOLOS, [S.l.], v. 4, p. 408-423, set. 2017. ISSN 1807-1600. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168>. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>>. Acesso em: 09 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. -- Barueri, SP. Manole, 2014.

COSTA, Cíntia Gouveia; BRITO, Lydia. **Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos.** HOLOS, [S.l.], v. 2, p. 393-408, ago. 2017. ISSN 1807-1600. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5169>. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5169>>. Acesso em: 09 set. 2020.

DAUSCHA, Rornaldo Martin. **Inovação e Propriedade Intelectual na Indústria.** / Sonia Regina Hierro Parolin (org.), Heloisa Cortiani de Oliveira (org.). – Curitiba: SENAI/SESI, 2010. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-10/inovacao-e-propriedade-intelectual-na-industria.pdf#page=17>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

DE NEGRI, Fernanda. **Novos caminhos para a inovação no Brasil.** Organizadores: Wilson Center, Interfarma – Washington, DC: Wilson Center, 2018. 159 p.: il., gráfs., maps. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8441/1/Novos%20caminhos%20para%20a%20inova%3%a7%c3%a3o%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2021.

DIAS, Guilherme. GUPY. **Hard skills e soft skills: quais as principais diferenças?** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/hard-skills-e-soft-skills>>. Acesso em: 16 fev. 2021.

ECT&I - PE. **Estratégia de ciência, tecnologia e inovação para Pernambuco 2017 - 2022:** uma política localmente inspirada, globalmente conectada. e.- Recife: Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de Pernambuco, 2017. Disponível em: <<http://www.secti.pe.gov.br/Baixar/168/relatorios/8212/estrategia-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-final.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

Espacenet. Disponível em: <https://pt.espacenet.com/searchResults?submitted=true&locale=pt_PT&DB=en.worldwide.espacenet.com&ST=advanced&TI=Recursos+Humanos&AB=&PN=&AP=&PR=&PD=&PA=&IN=&CPC=&IC=&Submit=PESQUISAR>. Acesso em: 08 ago. 2020.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Nossa Missão.** Disponível em: <<https://es.weforum.org/about/world-economic-forum>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

FROEHLICH, Cristiane. **O programa de ideias para inovação em uma empresa do segmento químico.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 191-205, mar. 2017. ISSN 2237-7956. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1360>>. Acesso em: 04 jan. 2021. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p191-205>.

FONTANELA, C.; DOS SANTOS ARAÚJO SILVA DOS SANTOS, M. I.; DA SILVA ALBINO, J. **A sociedade 5.0 como instrumento de promoção dos direitos sociais no Brasil.** Revista Justiça do Direito, v. 34, n. 1, p. 29-56, 30 abr. 2020. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/10904>>. Acesso em: 19 fev. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** [recurso eletrônico]; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOMES, Mike Ceriani de Oliveira. **A tecnologia como estratégia no desenvolvimento organizacional e nas rotinas administrativas.** IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias. p. 257 – 269. maio.2017. ISSN: 2318-9851. DOI: <https://doi.org/10.5585/iptec.v5i2.104>. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=iptec&page=article&op=view&path%5B%5D=9379&path%5B%5D=4146>>. Acesso em: 09 de set. 2020.

GRAY, Alex. **As 10 habilidades de que você precisa para ter sucesso na Quarta Revolução Industrial.** Fórum Econômico Mundial. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

KOVALESKI, Fanny. **Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0.** 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4086>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

LAM, Camila. **Os principais passos para levar uma inovação ao mercado.** Revista EXAME. 2015. Disponível em: <<https://exame.com/pme/os-principais-passos-para-levar-uma-inovacao-ao-mercado/>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

MARQUES, Alexandre Barbosa et al. **A relação entre competências para inovar e competitividade na indústria de eletromédicos no Brasil.** Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 3, p. 545-556, Sept. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000300545&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530x3840-18>.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 15. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

MASSAD, Luiz Felipe; VITTI, Gustavo. Webinar com o tema: **transformação digital: o papel do RH na inovação das organizações.** Realizado no dia 09 de julho de 2020 às 17h. Promovido pela empresa Gupy.

MCTIC, Ministério da Ciência, Tecnologia Inovações e Comunicações. **Relatório FORMICT ano-base 2018**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://fortec.org.br/wp-content/uploads/2019/12/Relat%C3%B3rio-Formict-2019_Ano-Base-2018.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

MCTIC, Ministério Da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Plano de Ação para a Promoção da Inovação Tecnológica (2018–2022)**. Disponível em: <<https://www.inova.rs.gov.br/upload/arquivos/202006/16182031-plano-acao-promocao-inovacao-tecnologica.pdf>>. Acesso em: 12 mar 2021.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos: Treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; VARVAKIS, Gregório Jean; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 152-167, aug. 2018. ISSN 2175-8077. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p152>>. Acesso em: 09 set. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual: Guidelines for collection and interpretation of innovation data**. 3 ed. França: OECD Publishing, 2005. 163 p. Disponível em: <https://goo.gl/2GRfu0>. Acesso em: 20 fev. 2021.

ORSETTI, Patrícia Neves. **Universidade empreendedora: um estudo de caso na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri**. 2016. 99 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2016. Disponível em: <<http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/1409>>. Acesso em: 18 out. 2020.

QUINTELLA, Cristina M.; PIRES, Edilson Araújo; SEGUNDO, Gesil Sampaio Amarante; ANDRADE, Rafael Leite P. de; SANTOS, Paula Jamile Rocha. **Políticas públicas de CT & I e o Estado brasileiro**. Organizador Elias Ramos de Souza. Florianópolis (SC): [S. n.]: Salvador (BA): IFBA, 2018. Disponível em: <<http://www.profnit.org.br/wp-content/uploads/2020/07/PROFNIT-Serie-Políticas-Públicas-Volume-I-1.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

RAUEN, Cristiane Vianna. **O Novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT- empresa?**. Artigo publicado em: Radar: tecnologia, produção e comércio exterior, Brasília, n. 43, 81 p., ago. 2016. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar_n43_novo.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008. 196 p. Disponível em: <http://www.academia.edu/13392059/TREINAMENTO_E_DESENVOLVIMENTO?auto=download>. Acesso em: 25 jul. 2020.

RIBEIRO NETO, Denisia et al. **Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações**. HOLOS, [S.l.], v. 5, p. 228-237, nov. 2017. ISSN 1807-1600. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4849>. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4849>>. Acesso em: 09 set. 2020.

SAMPAIO, RF; MANCINI, MC. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica.** Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, Feb. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>.

SANTOS, Sebastião Lourenço dos; CARNEIRO, Renau de Santos. **O novo modelo de recursos humanos: gestão de pessoas.** VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2020.

SANTOS, Siméia de Azevedo; TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa, João Mattar (org.). **Uso da gamificação em recursos humanos: o que essa ferramenta pode agregar à área de treinamento. Relatos de pesquisas em aprendizagem baseada em games.** 1. Ed. – São Paulo: Artesanato Educacional, 2020. Disponível em: <http://abed.org.br/arquivos/Relatos_Pesquisas_Aprendizagem_Games_Joao_Mattar.pdf#page=42>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SOCIEDADE 5.0: O QUE É, OBJETIVOS E COMO FUNCIONA. Fundação Instituto de Administração, 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/sociedade-5-0/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Tradução de Sérgio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. 534p.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao/link/5870791608ae6eb871bf85be/download>. Acesso em: 22 maio 2020.

SOLY, Bruna. ABGI, accelerating innovation - Brasil. **Lei de Inovação: instrumentos de estímulo à inovação nas empresas.** Disponível em: <<https://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/artigos-estudos/lei-de-inovacao-instrumentos-de-estimulo-a-inovacao-nas-empresas/>>. Acesso em: 14 out. 2020.

SOUZA, Elias Ramos de; HAMATSU, Newton Kenji. **Políticas públicas de CT&I e o Estado brasileiro.** Organizador Elias Ramos de Souza. Florianópolis (SC): [S. n.]: Salvador (BA): IFBA, 2019. Disponível em: <<http://www.profnit.org.br/wp-content/uploads/2019/10/PROFNIT-Serie-Políticas-Públicas-Volume-II-WEB.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2020.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional.** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 29 e 30 de setembro de 2016. ISSN 1984 – 9354. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2020.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação.** Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo. Tradução Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

Universidade Cornell; Insead e OMPI. **Índice Global de Inovação 2019.** Disponível em: <https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/pt/documents/pr_2019_834.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

WAENGERTNER, Pedro. **A estratégia da inovação radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.