



DANIELE ZGODA MOCELLIN

APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE *STORYTELLING* EM UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2020

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Aplicação de técnicas de *storytelling* em um programa de treinamento**, elaborado por Daniele Zgoda Mocellin e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de fevereiro de 2020.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Daniele Zgoda Mocellin, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 01/12/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Aplicação de técnicas de *storytelling* em um programa de treinamento**, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de fevereiro de 2020

Daniele Zgoda Mocellin

Dedico a Deus, pela oportunidade de estar em constante evolução.

Agradecimentos

À minha filha e ao meu marido,
por todo o apoio que recebi deles neste período.

Resumo

No contexto empresarial, o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tem recebido cada vez mais atenção. É possível compreender este cenário facilmente, pois, por um lado, existe a crescente necessidade de aperfeiçoamento para que as empresas consigam responder rapidamente aos novos desafios do mercado. Por outro, profissionais que, cada vez mais, valorizam trabalhar em empresas que investem no seu desenvolvimento. No entanto, no dia a dia dos gestores de projetos de treinamento ainda existe um grande desafio: conquistar o engajamento dos participantes para que se envolvam e participem ativamente das ações propostas. Este trabalho buscou verificar como técnicas de *storytelling* podem contribuir para aumentar o engajamento dos participantes de um programa de treinamento, analisando os resultados obtidos com a aplicação em uma escola de idiomas. Nos últimos anos, tem se observado a crescente aplicação do *storytelling* no cenário corporativo. Especialistas defendem que apresentações de negócios bem sucedidas devem ser conduzidas por uma história coerente, bem estruturada e atraente, capaz de despertar e manter a atenção da audiência. Neste contexto, o trabalho demonstra como um programa de treinamento, estruturado com base na metodologia 6Ds, implementou recursos de *storytelling*. Como resultado, houve o alcance da meta comercial estipulada e percepções positivas na pesquisa aplicada com os participantes. Tanto os líderes quanto a equipe comercial indicaram uma forte percepção de união, engajamento e parceria do grupo. Desta forma, considerando este contexto e a experiência avaliada em uma escola de idiomas, pode-se afirmar que aplicar técnicas de *storytelling* em um programa de treinamento contribuíram para o engajamento dos participantes. Vale ressaltar que isto ocorre de maneira sutil e, neste caso, o engajamento também pode ter sido alcançado devido ao planejamento adequado da ação e demais ações estratégicas e comerciais adotadas pela organização.

Palavras Chave: Treinamento. Engajamento. Storytelling. Desenvolvimento.

Abstract

Considering the business context, investment in training and development of employees has received increasing attention. It is possible to understand this situation easily, because, on the one hand, there is a growing need for improvement so that companies are able to respond quickly to new market challenges. On the other hand, professionals who increasingly value working in companies that invest in their development. However, in the day-to-day of training project managers, there is still a great challenge: to win the engagement of the participants so that they can get involved and actively participate in the proposed actions. This article sought to verify how storytelling techniques can contribute to increase the engagement of participants in a training program, analyzing the results obtained with the application in a language school. In recent years, there has been an increasing application of storytelling in the corporate context. Experts argue that successful business presentations must be driven by a coherent, well-structured and attractive story, capable of arousing and maintaining the audience's attention. In this context, the article demonstrates how a training program, structured based on the 6Ds methodology, implemented storytelling resources. As a result, there was the achievement of the stipulated commercial goal and positive perceptions in the applied research with the participants. Leaders and the sales team indicated a strong perception of unity, engagement and partnership in the group. Thus, considering this context and the experience evaluated in a language school, it can be said that applying storytelling techniques in a training program contributed to the participants' engagement. It is worth mentioning that this occurs in a subtle way and, in this case, the engagement may also have been achieved due to the adequate planning of the action and other strategic and commercial actions adopted by the organization.

Key Words: Training. Engagement. Storytelling. Development

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE UM TREINAMENTO.....	5
--	---

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERCENTUAL DE ALCANCE DA META DE MATRÍCULAS.....	12
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DAS JOIAS - METAS DE SUPORTE AO PROGRAMA.....	8
QUADRO 2: DESENHO DA EXPERIÊNCIA.....	9
QUADRO 3 - ELEMENTOS DO <i>STORYTELLING</i> E SUA APLICAÇÃO NO PROGRAMA DE TREINAMENTO.....	9

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVO	1
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	1
1.4 JUSTIFICATIVA	2
1.5 METODOLOGIA	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 ELEMENTOS DE UMA HISTÓRIA	3
2.2 O DESENHO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO	4
3. METODOLOGIA	7
3.1 CENÁRIO INICIAL	7
3.2 TÉCNICAS ADOTADAS	7
3.2.1 DETERMINAÇÃO DOS RESULTADOS PARA O NEGÓCIO.....	8
3.2.2 DESENHO DA EXPERIÊNCIA	9
3.2.3 DIRECIONAMENTO DA APLICAÇÃO	11
3.2.4 DEFINIÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO	11
3.2.5 APOIO À <i>PERFORMANCE</i>	11
3.2.6 REGISTRO DOS RESULTADOS	11
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 RESULTADOS ESPERADOS PARA O NEGÓCIO	12
4.2 PESQUISAS COM PARTICIPANTES	13
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
6. CONCLUSÕES	17
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	18
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19
9. ANEXOS	20
9.1 ROTEIRO PARA VÍDEO DE ABERTURA	20

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial, o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tem recebido cada vez mais atenção. É o que mostra o relatório divulgado pelo LinkedIn Learning (2019), que acompanha as tendências globais no que se refere à aprendizagem no trabalho. Segundo os dados, a média de orçamento nas organizações passou de 27% em 2017 para 43% em 2019. É possível compreender este cenário facilmente, pois, por um lado, existe a crescente necessidade de aperfeiçoamento para que as empresas consigam responder rapidamente aos novos desafios do mercado. Por outro, profissionais que, cada vez mais, valorizam trabalhar em empresas que investem no seu desenvolvimento. Segundo o mesmo relatório, divulgado em 2018, 94% dos colaboradores declaram que ficariam por mais tempo em uma organização se ele investisse no desenvolvimento da sua carreira.

No entanto, no dia a dia dos gestores de projetos de treinamento ainda existe um grande desafio: conquistar o engajamento dos participantes para que se envolvam e participem ativamente das ações propostas.

1.1 PROBLEMA

O presente trabalho busca responder ao seguinte problema: “Técnicas de *storytelling* podem ser aplicadas em um programa de treinamento para aumentar o engajamento dos participantes?”.

1.2 OBJETIVO

Verificar como técnicas de *storytelling* podem contribuir para aumentar o engajamento dos participantes de um programa de treinamento, analisando os resultados obtidos com a aplicação em uma escola de idiomas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Objetivos específicos:

- Apresentar o contexto do *storytelling* e suas abordagens mais utilizadas.
- Embasar o desenho de um projeto de treinamento.
- Apresentar o contexto da escola de idiomas e resultados esperados.
- Relatar como as técnicas de *storytelling* foram aplicadas no programa de treinamento.

- Compartilhar os resultados alcançados, boas práticas e conclusões finais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo o Panorama do Treinamento no Brasil (ABTD, 2019), o índice de absenteísmo nas ações de treinamento realizadas nas empresas é de 14% e vem se mantendo nos últimos anos. Em adição, a maioria dos profissionais que desenvolvem programas de treinamento relatam que aumentar o envolvimento dos participantes é o principal desafio atualmente (LINKEDIN LEARNING, 2019). Desta forma, faz-se necessário a busca constante por novas estratégias de desenho instrucional para que as ações de treinamento, de fato, envolvam os participantes e promovam mudanças de comportamento.

1.5 METODOLOGIA

Para analisar a aplicação de técnicas de *storytelling* em um programa de treinamento utilizou-se um caso aplicado em uma escola de idiomas. Serão relatados neste trabalho o desenho, acompanhamento e resultados observados com o programa. Os resultados apresentados são provenientes de pesquisa quantitativa realizada com os participantes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A expressão *storytelling* tem origem na língua inglesa e significa “narrativa” ou a atividade de contar ou escrever histórias (OXFORD). Obviamente, a arte de contar histórias é conhecida há muitos anos e praticada no mundo inteiro seja em reuniões familiares, publicação de livros ou em cinemas e teatros.

Nos últimos anos, tem se observado a crescente aplicação do *storytelling* no cenário corporativo. Adas e Galvão (2011) defendem que apresentações de negócios bem sucedidas devem ser conduzidas por uma história coerente, bem estruturada e atraente, capaz de despertar e manter a atenção da audiência. Ainda segundo os autores, o cérebro humano mostra-se mais receptivo a histórias do que a um apanhado de fatos, dados e informações. Uma história, especialmente se for permeada de emoção, mostra-se uma eficiente ferramenta para envolver e conquistar pessoas, independente de seu perfil e de suas particularidades. Neste contexto, acredita-se que existe uma probabilidade muito maior de as informações serem retidas se forem comunicadas em um contexto maior, de uma maneira que toque as pessoas e lhes mostre a relevância do que está sendo dito.

No que tange a influencia no comportamento das pessoas, alguns experimentos são citados na literatura. Allen (2017) apresenta os resultados de um estudo feito na Universidade de Carnegie Mellon no qual foi explorado o uso de histórias para verificar a adesão a um pedido de doação para uma situação muito ruim que estava ocorrendo na África. No primeiro grupo, as informações sobre a situação eram mostradas por meio de números e estatísticas. Em um segundo grupo, a mesma situação era apresentada por uma história. Como resultado, obteve-se uma doação 108% maior no segundo grupo. Concluindo-se que a técnica contribuiu para um maior engajamento das pessoas.

2.1 ELEMENTOS DE UMA HISTÓRIA

Para Adas e Galvão (2011), a melhor estratégia é, ao longo da narrativa, dosar razão e emoção, conteúdo relevante e descontração. Para isso, pode-se contar com diversos recursos narrativos.

- Direto ao ponto: consiste em revelar a mensagem principal nos primeiros instantes da história. Depois disso, expõe os argumentos relacionados ao objetivo, revelando-os

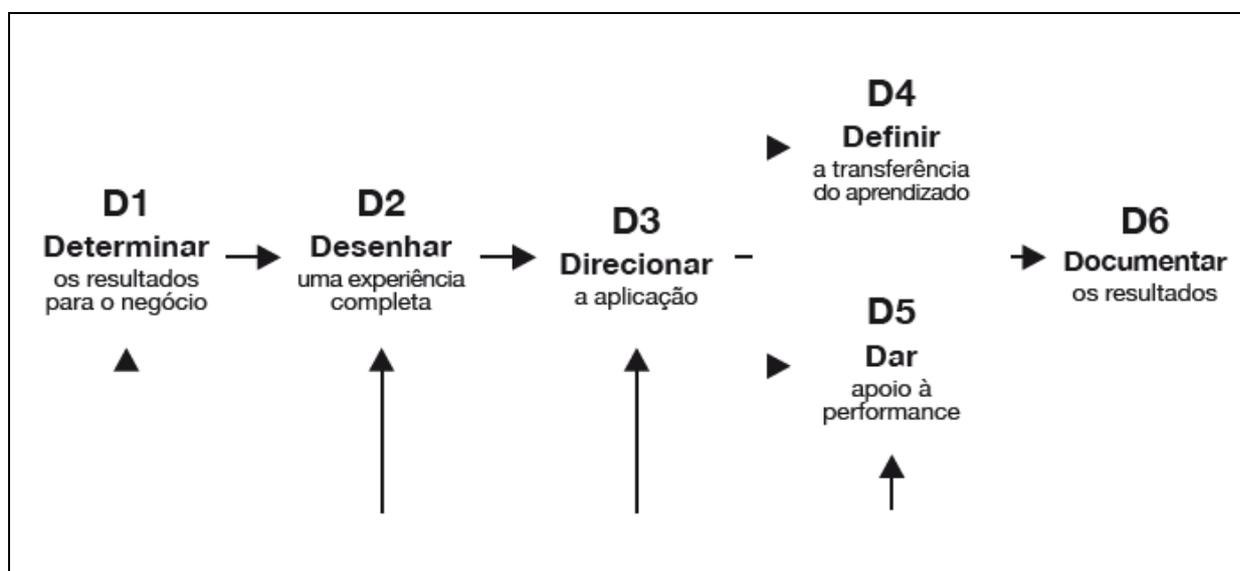
aos poucos. Pode ser bem aplicado quando o ouvinte já conhece o tema a ser tratado e existe o objetivo de se aprofundar mais no assunto por meio da história.

- **Metáfora:** é a expressão de ideias com base em analogias. Consiste em um raciocínio paralelo usado para explicar determinado conceito. Também pode conduzir os ouvintes a um pensamento capaz de despertar a atenção e aumentar as chances de memorização e entendimento de informações.
- **Suspense:** é a maneira de prender a atenção da audiência, criando expectativa para determinada notícia. Ao utilizá-lo, cria-se um clima misterioso seguido de uma revelação impactante.
- **Surpresa:** o fator surpresa atua contra a reação natural das pessoas, desperta o interesse e mantém a atenção da audiência. À medida que as pessoas percebem que podem ser surpreendidas, criam uma expectativa sobre o que está por vir e focam no discurso, certas de que algo inusitado pode voltar a acontecer.
- **Conflito x Solução:** consiste em chamar a atenção da audiência para determinado problema, envolvê-la em alguns detalhes e consequências e, por fim, mostrar uma solução.
- **Humor:** este elemento gera um envolvimento emocional que aumenta as chances dos ouvintes memorizarem as mensagens transmitidas.
- **Questionamento:** utilizando perguntas, as histórias fazem com que a audiência comece a refletir sobre algo que anteriormente não via como problema. Com isso, passa a assimilar novas informações por meio da linha de raciocínio das perguntas.

2.2 O DESENHO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

Wick et al (2011), defendem que iniciativas de treinamento e desenvolvimento são investimentos estratégicos que uma empresa aplica em seu capital humano. Segundo os autores, tais ações podem trazer vantagens retornos significativos e vantagens competitivas, desde que sejam planejadas, implementadas e geridas adequadamente. A metodologia das 6 Disciplinas propostas por Wick et al (2011) constituem um conjunto de práticas que norteiam o desenho de ações de treinamento.

Figura 1 – As etapas do desenvolvimento de um treinamento



Fonte: WICK, POLLOCK, JEFFERSON (2011).

D1 – Determinar os resultados do projeto

Esta etapa não se refere aos resultados de aprendizado esperados. Os autores consideram este objetivo necessário, mas não o suficiente. Por isso, defendem que é necessário definir o que os participantes irão fazer no trabalho e quais serão os benefícios para os negócios. Segundo Wick et al (2011), determinar os resultados para o negócio esperados de cada iniciativa de aprendizagem proporciona muitas vantagens:

- Faz do aprendizado uma função mais estratégica, uma vez que o relacionamento com a missão da organização fica claro.
- Aumenta a motivação dos adultos de aprender ao responder à questão “o que há nisso para mim?”.
- Aumenta a probabilidade do investimento ao tornar o valor do negócio explícito.
- Chama a atenção para a responsabilidade compartilhada de todos os gestores envolvidos; afinal, resultados na prática só podem ser obtidos com o apoio e reforço deles.

D2 – Desenhar uma experiência completa

Segundo os autores, é nesta etapa que se desenha a experiência completa, incluindo o que acontece antes e depois do período formal do treinamento. No meio corporativo, é comum

perceber apenas a preocupação com a ação de treinamento em si, sem considerar o antes e depois. Este é um grande erro, pois se acredita que converter o aprendizado em resultados é um processo, não um único evento.

D3 – Direcionar a aplicação

Significa selecionar o que ensinar e como compartilhar o conteúdo de maneira mais eficiente, baseando-se nos resultados desejados e nos comportamentos necessários para atingi-los (WICK et al, 2011).

D4 – Definir a transferência do aprendizado

A transferência do aprendizado é o processo de colocá-lo em prática de forma que melhore o desempenho da organização. Os autores defendem que, nesta etapa, é necessário criar sistemas e processos para incentivar e gerenciar ativamente os processos de transferência. Para isso, entende-se que os participantes precisam ser direcionados para as metas corretas.

D5 – Dar apoio a *performance*

Diz respeito a dar o apoio necessário à *performance* dos participantes enquanto estão transferindo o aprendizado para o trabalho. Exige a mobilização das lideranças e de recursos necessários para que os participantes consigam aplicar o que aprenderam no treinamento.

D6 – Documentar os resultados

Representa o início e o fim do ciclo. É a etapa que envolve mensurar o quanto o programa cumpriu o que foi prometido na D1. Documentar resultados e comunica-los adequadamente é essencial para justificar o investimento em ações de treinamento e apoiar o aperfeiçoamento contínuo na organização (WICK et al, 2011).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, detalha-se como as técnicas de *storytelling* foram aplicadas ao desenho do programa de treinamento para uma escola de idiomas.

3.1 CENÁRIO INICIAL

A escola de idiomas, na qual foi aplicado o programa de treinamento citado neste trabalho, localiza-se em São Paulo. Atua no mercado há mais de 80 anos e, em 2019, exerceu suas atividades por meio de 52 filiais. Cada filial é estruturada com o seguinte quadro de funcionários, totalizando aproximadamente 300 pessoas na rede.

- Líderes: Gerente da Unidade, Gerente Administrativo e Financeiro, Líderes de secretaria.
- Equipe: atendentes de secretaria, professores.

No primeiro trimestre de 2019, notou-se a necessidade de implantar um programa de treinamento com toda a equipe da escola que garantisse engajamento e prática, visto que a meta de matrículas para o segundo semestre precisaria ser audaciosa para manter os resultados do ano. Embora a escola tivesse o histórico de investir constantemente na capacitação dos seus funcionários, percebeu-se ainda a necessidade de integração entre as filiais para o compartilhamento de boas práticas e melhores resultados.

Neste contexto, optou-se por estruturar um programa de treinamento diferente do modelo tradicional. Tendo em vista os benefícios conhecidos pela aplicação de técnicas de *storytelling*, um novo programa foi desenhado.

3.2 TÉCNICAS ADOTADAS

Em 2019, a produtora cinematográfica Marvel Studios lançou nos cinemas mundiais o filme “Vingadores – Ultimato”. Em poucas semanas, os críticos do ramo de entretenimento e a mídia especializada consagraram o filme como recorde de bilheteria da produtora, reforçando o sucesso das histórias baseadas em heróis. Tendo em vista este momento e o público-alvo do programa de treinamento em questão, optou-se por utilizar algo semelhante como enredo principal. Na história do programa de treinamento, cada filial da escola foi intitulada com o nome de um herói, formando oito grupos de heróis ao todo. A escolha por envolver as filiais na história corrobora com as afirmativas de Adas e Galvão (2011) quando dizem que “a audiência se reconhece na história, identifica-se com o contexto e se dá conta dos benefícios

que pode obter”. O desenho do programa de treinamento foi construído de acordo com a metodologia 6D, descrita no capítulo anterior.

3.2.1 Determinação dos resultados para o negócio

Devido ao momento e histórico da organização, estipulou-se como principal indicador de resultado para o negócio o número de matrículas efetuadas durante o programa. Entende-se que outros indicadores também seriam importantes para a mensuração do desempenho, porém, são as matrículas que garantem a sustentabilidade financeira da organização. Portanto, a meta de matrículas foi apresentada como objetivo coletivo de todos os participantes, ao qual todos deveriam destinar seus esforços.

Para dar suporte ao alcance da meta principal e dinâmica ao programa, foram determinadas metas secundárias. Estas deveriam ser conquistadas pelos grupos de filiais e seus resultados foram divulgados quinzenalmente. Tais metas foram chamadas de “joias”, contribuindo para o enredo da história principal.

Quadro 1: Descrição das Joias - metas de suporte ao programa

Nome	Objetivo
Joia dos Alunos	Mensurar o percentual de alunos rematriculados no período.
Joia dos Novos Alunos	Mensurar o percentual de novos alunos matriculados no período.
Joia da Proximidade	Mensurar o desempenho dos atendentes no processo comercial da escola. Para isso, os líderes foram orientados a acompanhar o atendimento da sua equipe e realizar <i>feedback</i> .
Joia do Conhecimento	Mensurar o entendimento do conteúdo do treinamento. Para os atendentes, isso foi feito por meio de um <i>quiz</i> respondido após cada videoaula. Para os líderes, por meio de correção de tarefas realizadas após cada <i>webinar</i> .
Joia do Poder	Reconhecer os grupos de filiais que alcançassem a meta de matrículas dentro do período do programa.

Fonte: elaborado pela autora

3.2.2 Desenho da experiência

O desenho da experiência dos participantes considerou as fases fundamentais propostas pela metodologia 6Ds: Preparação, Aprendizagem, Transferência e Realização. As ações adotadas estão listadas na Tabela 2.

Quadro 2 – Desenho da experiência

Fase	Preparação	Aprendizado	Transferência	Realização
Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Análise das necessidades de treinamento e desenvolvimento; - Elaboração das videoaulas e atividades práticas; - Reuniões de alinhamento com a diretoria da escola; - Divulgação por meio de <i>teaser</i> (convite e <i>trailer</i>). - Organização do evento de lançamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Videoaulas para equipe comercial com <i>quiz</i> para fixação do conteúdo; - <i>Webinars</i> com a liderança com plano de ação voltado à meta principal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação dos resultados parciais quinzenalmente com estímulo para ajustes na estratégia comercial; - Estímulo ao acompanhamento na filial por meio de meta direcionada para o <i>feedback</i> à equipe; - Grupo de mensagens instantâneas entre os membros das filiais para estimular o compartilhamento de boas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa respondida pelos participantes, avaliando percepções e mudanças de comportamento. - Reconhecimento às equipes campeãs.

Fonte: elaborado pela autora

Para que o programa de treinamento estivesse condizente com as técnicas de *storytelling*, vários elementos foram contemplados em diferentes momentos, conforme mostra a Tabela 3.

Quadro 3: Elementos do *storytelling* e sua aplicação no programa de treinamento

Elementos do <i>storytelling</i>	Elemento do programa de treinamento
Metáfora	O tema do programa de treinamento comparou cada filial da escola com um super-herói que, por sua vez, fazia parte de uma equipe com super poderes. Todos receberam uma meta coletiva, que dependia dos resultados gerais da escola (número de matrículas) e foram estimulados por metas para cada filial, que estavam relacionadas à mensuração do aprendizado durante o

	período do programa (mensuração de <i>feedbacks</i> dos líderes para as equipes e notas em <i>quiz</i> de conhecimento).
Suspense	O programa foi lançado por meio de um evento presencial com a participação de todos os envolvidos. Os participantes não receberam informações prévias sobre a história e o primeiro contato foi a veiculação de um vídeo <i>teaser</i> na abertura do evento (roteiro apresentado no Anexo I).
Surpresa	A revelação dos times contou com o elemento surpresa, utilizando em histórias. Os participantes conheceram suas equipes no próprio evento presencial. Neste momento, também passaram a saber qual personagem representariam na história do programa de treinamento.
Direto ao ponto	No encontro de lançamento do programa, também foram anunciadas a meta coletiva de matrículas que a escola deveria atingir e os objetivos parciais. O programa contou com seis parciais quinzenais nas quais foram divulgados os resultados comerciais e relacionados ao treinamento. As equipes com maiores resultados eram premiadas.
Humor	Desde o <i>teaser</i> do programa até o evento de encerramento o elemento humor foi aplicado por meio da figura de um vilão (intitulado Titã). Este personagem foi utilizado para representar o “mal” e deveria ser derrotado por meio do alcance da meta de matrículas estipulada para a escola.
Conflito x Solução	O programa contou com três videoaulas, estruturadas conforme explicação no item 3.3 deste trabalho que trabalharam técnicas do processo comercial da escola para a efetivação de matrículas. Ao final da segunda parte, o vilão da história causa um grande conflito que é solucionado ao final. A solução do conflito é relacionada com a conquista de um novo aluno para a escola.
Questionamento	Durante o programa, alguns momentos foram desenhados para proporcionar reflexão nos participantes, estimulando seu desenvolvimento. Para os líderes, foram realizadas três videoconferências mensais abordando estratégias comerciais que contribuíssem para o alcance da meta. E, para as equipes, foram disponibilizados três questionários (chamados de <i>quiz</i>) com perguntas sobre o conteúdo apresentado nas videoaulas.

Fonte: elaborado pela autora

3.2.3 Direcionamento da aplicação

Entendendo que o objetivo maior do programa de treinamento era dar suporte às matrículas no período, os conteúdos selecionados para o desenvolvimento dos participantes seguiu esta diretriz. Para a equipe comercial, composta pelos atendentes de secretaria, foram estruturadas três videoaulas reforçando o processo comercial da escola para efetivação de matrículas. A sequência de videoaulas foi permeada pela história contada no programa de treinamento como um todo. Com ela, foi possível tornar os participantes como protagonistas do processo. Ao final, a conquista da matrícula simbolizava o fim da história. Para os líderes da escola, foram selecionadas três tarefas práticas para contribuírem diretamente com seu plano de ação comercial. O conteúdo foi transmitido por *webinars online*, contado com a condução de um consultor especializado no assunto.

3.2.4 Definição da transferência do aprendizado

Como visto anteriormente, a transferência do aprendizado é o processo de colocá-lo em prática de forma que melhore o desempenho da organização. Para que fosse possível gerar engajamento aos processos criados, foram estipulados objetivos de suporte ao alcance das matrículas (como descrito no Quadro 1). Por meio deles, foi possível monitorar a evolução do objetivo principal e o desenvolvimento dos participantes.

3.2.5 Apoio à *performance*

A análise e acompanhamento da evolução das Joias (objetivos de suporte) também foram a base norteadora para os *feedbacks* conduzidos com a equipe de atendentes pelos líderes e para as estratégias comerciais adotadas.

3.2.6 Registro dos resultados

O registro foi dado por meio da divulgação quinzenal das Joias e pela pesquisa realizada com todos os participantes ao término do programa (detalhes no capítulo 4).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do programa de treinamento em questão foram mensurados de duas maneiras:

- Alcance dos resultados esperados para o negócio (alcance da meta de matrículas);
- Pesquisa realizada com participantes.

4.1 RESULTADOS ESPERADOS PARA O NEGÓCIO

Considerando que o principal resultado esperado para o negócio era a meta de matrículas para o período, foi analisado o percentual de alcance desta meta por grupo de filiais, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 1 – Percentual de alcance da meta de matrículas

Grupo de filiais	Percentual de alcance da meta de matrículas
Grupo 1	96,95%
Grupo 2	97,62%
Grupo 3	99,38%
Grupo 4	100,05%
Grupo 5	100,79%
Grupo 6	102,50%
Grupo 7	102,95%
Grupo 8	103,60%

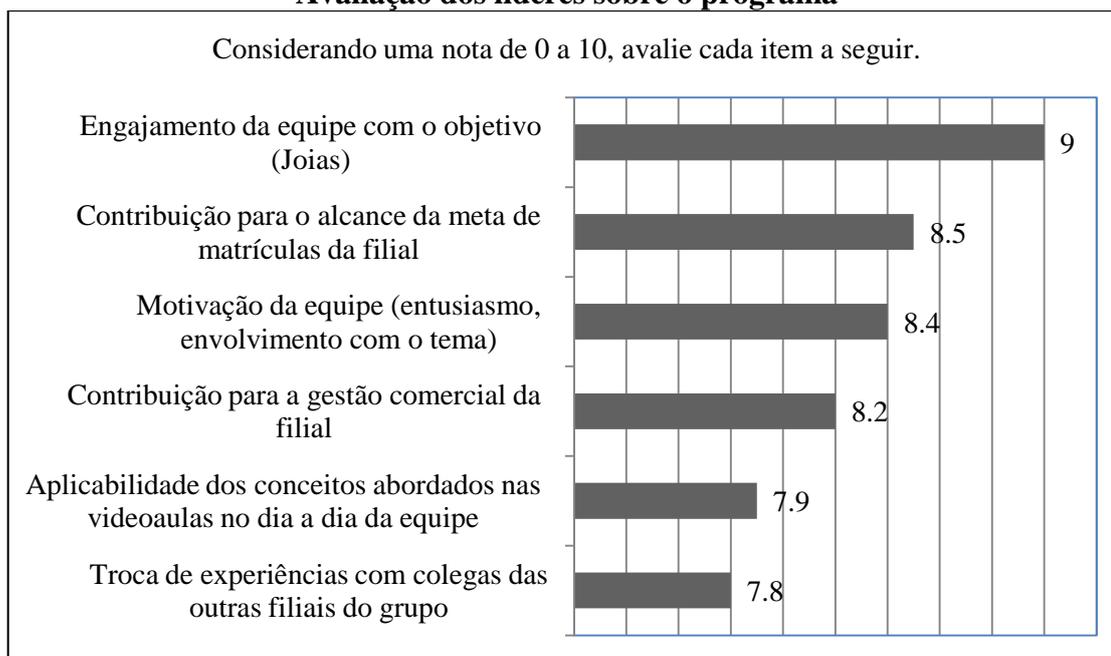
Fonte: elaborado pela autora

Os resultados obtidos pelos grupos de filiais, conseqüentemente, fizeram com que o resultado esperado para a organização também fosse atingido. Com isto a escola alcançou 100,21% da meta de matrículas estipulada para o período.

4.2 PESQUISAS COM PARTICIPANTES

Após o término do programa de treinamento, os participantes foram convidados a responderem uma pesquisa online para compartilharem suas percepções. Os resultados são apresentados a seguir.

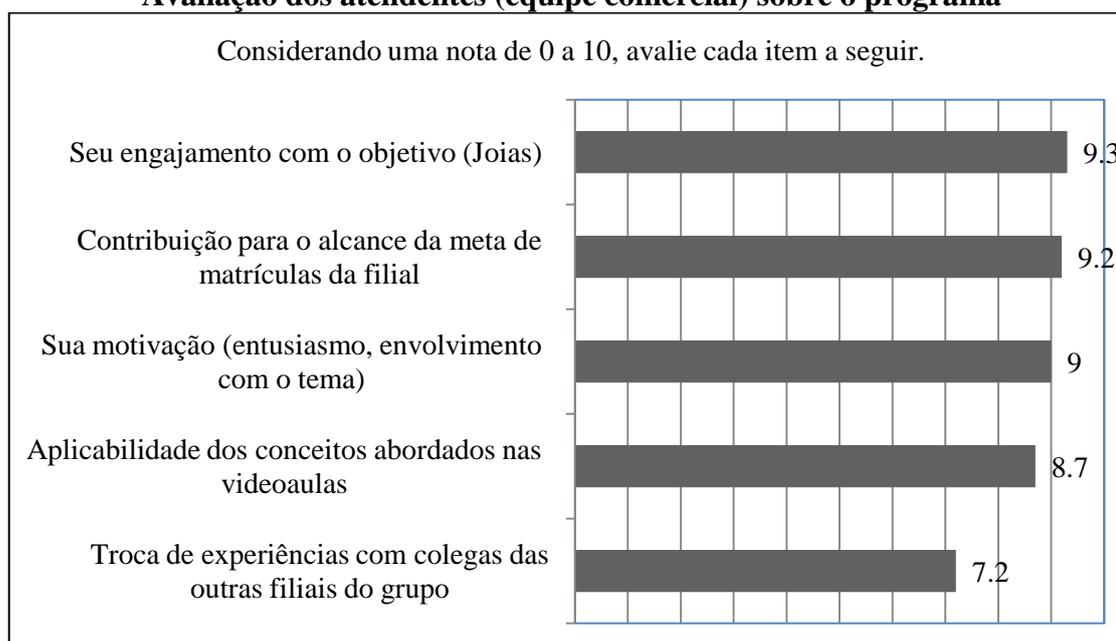
Avaliação dos líderes sobre o programa



Fonte: elaborado pela autora

* As notas apresentadas representam a média das avaliações.

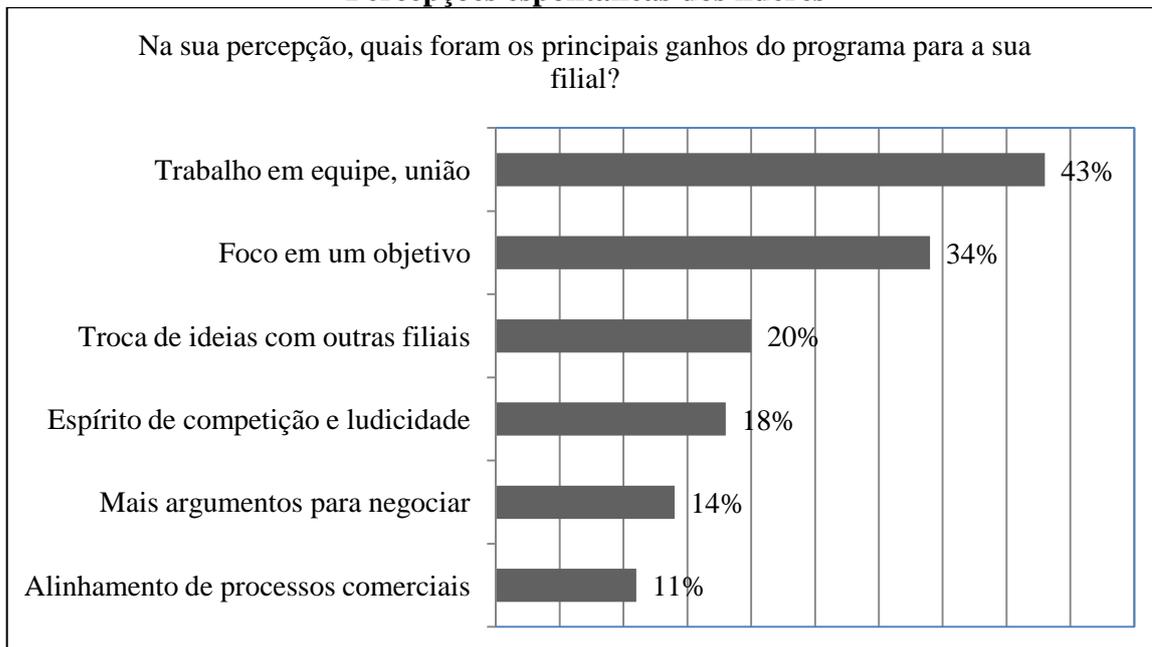
Avaliação dos atendentes (equipe comercial) sobre o programa



Fonte: elaborado pela autora

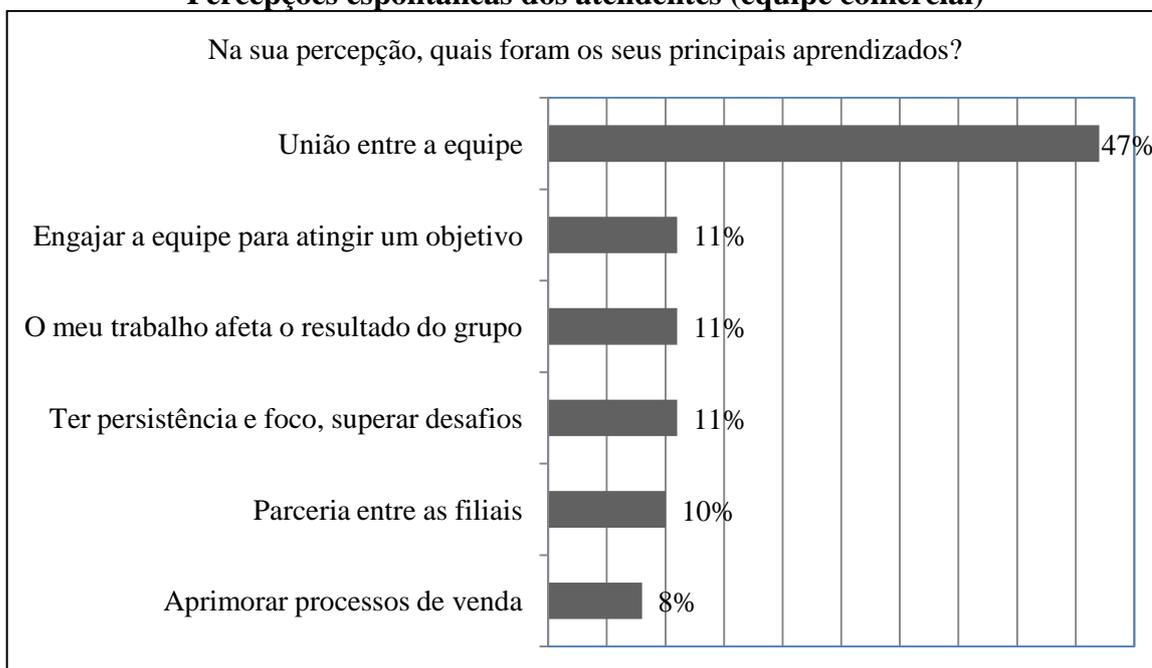
* As notas apresentadas representam a média das avaliações.

Percepções espontâneas dos líderes



Fonte: elaborado pela autora

Percepções espontâneas dos atendentes (equipe comercial)



Fonte: elaborado pela autora

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar a meta de matrículas, estipulada como o principal resultado esperado para o negócio, pode-se afirmar que o programa de treinamento teve sucesso na aplicação. Percebe-se que alguns grupos de filiais não superaram a meta, mas de forma geral, todos tiveram um excelente resultado comercial. Desta forma, ao que compete a metodologia 6Ds, conclui-se que as etapas foram executadas adequadamente e acarretaram em um resultado positivo. Obviamente, também se considera que não somente o programa de treinamento contribuiu para o alcance de resultados, mas todas as ações estratégicas adotadas pela organização dentro do período analisado.

No entanto, buscou-se também entender o quanto o programa de treinamento seria capaz de engajar os participantes, para que não somente cumprissem o protocolo da participação, mas que realmente se envolvessem no processo de aprendizagem. Para esta análise, as perguntas feitas na pesquisa após o programa trazem resultados interessantes e agregadores. Sob o ponto de vista dos líderes, ao serem questionados por uma pergunta fechada sobre sua avaliação em relação a alguns pontos-chaves, o destaque foi o “Engajamento da equipe com o objetivo”. Entende-se que o programa contribuiu para o alcance da meta (segunda maior nota) e que a motivação da equipe/envolvimento com o tema (terceira maior nota) também foram relevantes. Esta avaliação traz os primeiros indícios de que os elementos aplicados surtiram efeitos positivos na estratégia do programa de treinamento. Esta percepção ganha mais expressividade ao analisar também as respostas espontâneas deste mesmo grupo, pois “Trabalho em equipe”, “Foco em um objetivo” e “Troca de ideias com outras filiais” foram as afirmações mais apresentadas. Desta forma, percebe-se que o engajamento estimulado nos participantes pode ter refletido no engajamento deles como um grupo, incentivando a união para a melhoria contínua. Não obstante, o fator “Espírito de competição e ludicidade” ocupou o quarto lugar das percepções espontâneas, evidenciando-se que a aplicação dos elementos de *storytelling* foi percebida pela liderança como um benefício entregue pelo programa.

Ao verificar a avaliação sob o ponto de vista da equipe comercial, também há análises interessantes sobre os resultados percebidos. Assim como os líderes, os atendentes também avaliaram com maior nota o fator “Engajamento com o objetivo”. As próximas avaliações mais altas ficaram com “Contribuição para o atingimento da meta” e “Motivação (entusiasmo, envolvimento com o tema)”. Desta forma, pode-se afirmar que as percepções dos dois

públicos do programa de treinamento foi muito semelhante, corroborando para as percepções positivas sobre a aplicação das técnicas de *storytelling* nesta ação. Ao analisar as respostas espontâneas deste segundo público, as afirmativas mais citadas indicam uma forte percepção de união, engajamento e parceria do grupo. Tais indicadores podem evidenciar que grande parte dos participantes sentiu-se envolvida pelo programa, ou seja, que houve um nível de engajamento satisfatório.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar como técnicas de *storytelling* podem contribuir para aumentar o engajamento dos participantes de um programa de treinamento. Analisando os resultados obtidos, pode-se afirmar que o formato proposto impactou positivamente nos resultados esperados.

Ao analisar o resultado gerado para o negócio (meta de matrículas no período) houve uma percepção positiva sobre o programa, pois a meta proposta foi superada. Da mesma forma, ao averiguar as percepções sobre engajamento dos participantes, também há sinais positivos quanto aos resultados, evidenciados pela pesquisa aplicada após o término do programa. Ao responderem uma pergunta fechada sobre os principais ganhos do programa, líderes e equipe avaliaram o item “Engajamento com o objetivo” com maior nota. Além disso, nas perguntas espontâneas, afirmativas que envolvem trabalho em equipe, união e parceria tiveram considerável destaque.

Desta forma, considerando este contexto e a experiência avaliada em uma escola de idiomas, pode-se afirmar que aplicar técnicas de *storytelling* em um programa de treinamento contribui para o engajamento dos participantes. Vale ressaltar que isto ocorre de maneira sutil e, neste caso, o engajamento também pode ter sido alcançado devido ao planejamento adequado da ação e demais ações estratégicas e comerciais adotadas pela organização.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para futuros trabalhos acadêmicos, sugere-se a aplicação e análise dos elementos do *storytelling* em diferentes ações de treinamento e desenvolvimento organizacional. Este trabalho evidencia alguns benefícios desta junção, que podem continuar a serem testados e aprimorados. Além das técnicas serem consideradas para o desenho do programa de treinamento, também podem ser verificadas como estratégias de transmissão de conteúdo. Também se considera válida a aplicação deste formato de desenho do programa de treinamento em outros contextos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Steve. **Persuasão e influência usando métodos cientificamente comprovados**. Createspace, 2017.

GALVÃO, Joni; ADAS, Eduardo. **Superapresentações: como vender ideias e conquistar audiências**. Panda Books, 2011.

Oxford Learners Dictionary. Disponível em <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/storytelling?q=storytelling>. Acesso em 01/02/2020.

Panorama do Treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão do TeD. 14ª edição. ABTD, 2019.

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy; JEFFERSON, Andrew. **6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio**. São Paulo; Évora, 2011.

2019 Workplace Learning Report. Disponível em <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>. Acesso em 01/02/2020.

2018 Workplace Learning Report. Disponível em <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>. Acesso em 01/02/2020.

9. ANEXOS

9.1 ROTEIRO PARA VÍDEO DE ABERTURA

Narração

Objetivo: contextualizar a história do tema escolhido com o objetivo do programa de treinamento.

(iniciar em silêncio)

Há mais de 80 anos nossa escola iniciou uma grande missão: propagar o ensino de inglês a todos com excelência e paixão. Sua tradição e qualidade sempre foram motivo de grande admiração para todos, e assim nos tornamos referência no país!

(som de suspense se inicia e aumenta gradualmente)

Porém, nos últimos tempos, um grande vilão, conhecido como TITÃ, surgiu para ameaçar este reinado. O desemprego no país, a crise, instabilidade econômica e uma concorrência cada vez mais acirrada foram as armas utilizadas pelo Titã para nos atingir.

(som assustador, voz do forte do titã)

Eu, TITÃ, conquistei as joias do infinito e pouco a pouco vou levar todos e acabar com o seu mercado. Seus alunos serão reduzidos pela metade num estalar de dedos. Acabarei com tudo que passar em minha frente. As suas salas de aula ficarão vazias...

(som forte e intenso)

CHEGA! A partir de hoje, nós não iremos mais aceitar que esse TITÃ continue a levar nossos alunos. Daremos um BASTA. A revolução já começou. É o nosso mercado, são nossos alunos, nossas joias do infinito e iremos até o fim do mundo para conquistar novos territórios!