

## **CONHECENDO O MODELO 70:20:10 DE APRENDIZAGEM: COMO ELE É ADOTADO E PERCEBIDO NAS EMPRESAS**

Área temática: Gestão do Conhecimento

**Lucas Leite**

lucas\_leite@outlook.com

**Thaís Couto da Silva**

thaiscs@live.com

**Priscila Hamada**

pchamada@yahoo.com.br

**Ursula Maruyama**

maruyama.academic@hotmail.com

**Resumo:** *Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) é uma estrutura para promover a aprendizagem das pessoas no ambiente de trabalho voltado para necessidades de conhecimento atuais, desenvolvimento de habilidade, e aquisição de conhecimento para posições futuras. As operações de TD&E realizadas nas empresas estão evoluindo para se tornarem mais eficientes. Nesse contexto, o modelo 70:20:10 foi criado para estruturar as formas de aprendizagem dentro da empresa, com a premissa de que o conhecimento é majoritariamente adquirido através das experiências, em seguida do contato social e por último, pelos cursos formais. O presente trabalho busca conhecer e entender o funcionamento desse modelo e identificar como ele é utilizado em duas empresas no Brasil.*

*Palavras-chaves:*

## 1. Introdução

Buscando o desenvolvimento pessoal de cada colaborador para alcançar o desenvolvimento organizacional, tem-se como tendência no mundo corporativo contemporâneo a procura por mecanismos e estratégias de valorização do capital humano. Os setores de recursos humanos (RH), antes responsáveis apenas por selecionar, gerir e reter profissionais, agora são incumbidos de proporcionar às organizações soluções para que os seus colaboradores estejam aptos a desempenhar seu trabalho da melhor forma, contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

As competências essenciais da empresa, usualmente denominadas *core competences*, são essenciais à organização, formando um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes. Tais competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva (MOURA & BITTENCOURT, 2006).

Os profissionais de RH devem estar atentos a todos os anseios pessoais e do ambiente social dos colaboradores dentro da organização, inserir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. Silva (2002, p. 224) afirma que o “principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”.

Para Stoner & Freeman (1994), os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual. São ações educacionais de curta e média duração. Diferem-se do termo instrução, que é o estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino para o funcionário.

O desenvolvimento é voltado para o crescimento pessoal e profissional, sem relação com as atividades atuais ou futuras demandadas pela empresa, como programas de qualidade de vida no trabalho, autogestão de carreira e similares, através de oficinas, workshops, cursos, palestras e etc. Ou seja, são aprendizados importantes para empregado, mas que não ajudam nas funções do cargo ou no desempenho de sua área (MENESES, ZERBINI, ABBAD, 2011).

Por outro lado, compreende-se a educação como uma ação voltada para atividades futuras, direcionando o funcionário a adquirir novas competências para oportunidades de um futuro breve. Utiliza programas de média e longa duração profissionalizantes (cursos de especialização, MBA's, mestrado e doutorados).

Nos últimos tempos, dentro do multifacetado espectro de abordagens em Gestão de Recursos Humanos e T&D existentes, o Modelo 70:20:10 de aprendizagem surgiu como o mais novo jargão e modismo do universo corporativo. Onipresente nos *PowerPoints*<sup>TM</sup> e apresentações bem acabadas dos consultores e especialistas de RH, o modelo 70:20:10 prenuncia uma ideia relativamente simples e concisa. Os desdobramentos, não obstante, são

imprecisos e, aparentemente, pouco desenvolvidos. Embora muito propalado, é curioso a carência de bibliografias que dissequem o modelo de aprendizagem.

Jennings (2013) descreve o modelo 70:20:10 relacionando a aprendizagem organizacional de profissionais bem sucedidos na seguinte composição:

- 70% do aprendizado é oriundo da realização de tarefas e solução de problemas no local de trabalho;
- 20% deve vir das interações com as pessoas no meio de trabalho;
- e 10% deve ocorrer por meio de cursos e treinamentos formais e estruturados .

O presente trabalho tem como objetivo geral conhecer o modelo 70:20:10 de aprendizagem e identificar como ele é aplicado pelas empresas que dizem utilizá-lo, assim como a percepção dos funcionários impactados pelo modelo.

## 2. Metodologia

Buscou-se promover uma pesquisa exploratória e uma pesquisa conclusiva, com a finalidade de mensurar a percepção do modelo 70:20:10 de aprendizagem na prática das empresas. Soma-se às pesquisas, um revisão bibliográfica da literatura sobre a temática.

Durante a elaboração do artigo percebeu-se que, embora o modelo seja muito propalado, trabalhos na temática são escassos. Tal fato contribuiu para a utilização tanto da pesquisa exploratória quanto descritiva, na fundamentação do entendimento empírico dos pesquisadores, dada a natureza introdutória e a finalidade de prover aos mesmos mais conhecimento sobre o tema abordado.

Neste sentido, foram desenvolvidos pelos autores questionários com duas abordagens e objetivos distintos:

- a) **Questionário Quantitativo:** foi elaborado um questionário de cunho quantitativo contendo questões objetivas gerais sobre a percepção do colaborador no uso de ferramentas e treinamentos. Por fim, buscou-se captar o quanto o funcionário é aderente ao modelo 70:20:10;
- b) **Questionário Qualitativo:** foi elaborado um questionário de cunho qualitativo, para consulta de profissionais específicos, que atuam em TD&E. Nesta, o foco está nas práticas e crenças dos gestores na aplicação de ferramentas no cotidiano de sua empresa.

O levantamento bibliográfico foi efetuado valendo-se de autores e especialistas na temática. O arcabouço teórico foi enriquecido com dados de pesquisas e estatísticas de órgãos oficiais. Os autores deste estudo seguiram a seguintes etapas para compilação da pesquisa: Preparação do projeto; Obtenção de dados; Análise e interpretação dos resultados; e, por fim, Elaboração do relatório.

As pesquisas foram elaboradas visando obter resposta para duas indagações:

**A** – Qual a real importância de cada pilar do modelo 70:20:10? Os colaboradores percebem a metodologia do modelo sendo aplicada?

**B** – Como as empresas pesquisadas aplicam seus programas de T&D?

Para o desenvolvimento do estudo em questão, os autores optaram pela utilização de dois métodos. Para pesquisa do item A, supra informado, optou-se pela utilização do método Mala Direta, com viés quantitativo. Para inferir os resultados da alínea B, escolheu-se o método Entrevista Individual, e uma abordagem qualitativa. A Mala Direta trata-se de uma técnica em que o pesquisador envia, através de correio ou internet, um questionário para ser respondido pelo público alvo. No que tange a Entrevista Pessoal, segundo Tagliacarne (1974), trata-se da metodologia mais empregada em pesquisas com sondagens por amostra.

Na **Pesquisa A**, estão representados todos os níveis hierárquicos – de estagiário a diretor, de 23 empresas diferentes. Para **Pesquisa B**, foram consultados profissionais que conhecessem todo o programa de T&D da organização em duas empresas participantes da **Pesquisa A**. Em seguida, optou-se pela técnica amostral designada amostragem sem reposição. Nesta, um elemento não pode figurar na amostra mais de uma vez.

Deste modo, para fins da pesquisa realizada neste projeto, todas as respostas captadas foram consideradas para o âmbito da **Pesquisa A**, perfazendo um  $n=73$ . Neste ponto cabe uma ressalva, para questões específicas à temática 70:20:10, foi utilizado uma amostra restrita de  $n=49$ , (67%) trabalhavam em duas empresas que utilizam o modelo 70:20:10”.

No que tange à **Pesquisa B**, de cunho Exploratório, acredita-se que com a pesquisa qualitativa, poder-se-á sedimentar as conclusões obtidas com o estudo quantitativo, vez que:

A pesquisa qualitativa é uma atividade sistemática orientada à compreensão em profundidade de fenômenos educativos e sociais, à transformação de práticas e cenários socioeducativos, à tomada de decisões e também ao descobrimento e desenvolvimento de um corpo organizado de conhecimentos (ESTEBAN, M.P.S., 2010, p.127).

Mediante o acima esclarecido, pode-se dizer que ambas as pesquisas são de natureza não probabilística, na qual se confia no julgamento pessoal do pesquisador, em detrimento da seleção aleatória (MALHOTRA, 2001). A tipificação desta pesquisa não probabilística é: amostragem por julgamento. Neste tipo de pesquisa não probabilística, há uma seleção dos membros da população que apresentam as melhores perspectivas de fornecer as informações procuradas, da maneira mais precisa possível. O pesquisador tenta extrair uma amostra representativa com base no critério de julgamento.

Após definição do problema, objetivos, abordagem e metodologia a serem utilizados na **Pesquisa A** e **Pesquisa B**, prosseguiu-se com a execução das mesmas. Para o primeiro caso, foram elaboradas 27 perguntas, sendo 25 objetivas e 2 subjetivas, em caráter opcional. Para a **Pesquisa B**, optou-se por um roteiro básico, mas a sem a intencionalidade de seguir uma estrutura, sendo priorizada a livre manifestação de ideias.

### 3. Desenvolvimento

Desde o início da década de 90, diversos estudos foram conduzidos com o intuito de compreender como as competências profissionais são adquiridas – de maneira formal ou informal. Esses estudos derivaram no desenvolvimento de teorias de aprendizagem que

abordam novas reflexões acerca das práticas de desenvolvimento humano (JENNINGS & WARGNIER, 2014).

Em 1994, Loewenstein & Spletzer apresentaram uma pesquisa que concluiu que “as pessoas aprendem 70% de suas atividades profissionais de maneira informal”. Posteriormente, uma pesquisa do Centro de Liderança Criativa da Carolina do Norte deu origem ao livro de Eichinger e Lobardo (1996), *The career architect development planner*, que estabelece que os profissionais aprendem 70% de suas competências por meio da experiência, 20% através de contato com terceiros, e 10% são provenientes de cursos formais ou estruturados.

Ainda nessa linha de raciocínio, Jay Cross (2006) acredita que 80% do desenvolvimento acontece informalmente, e questiona o porquê de as organizações em geral alocarem cerca de 80% de seu orçamento de treinamento em estruturas formais. Para o autor, seria necessário criar um modelo em que os recursos fossem redistribuídos de forma mais coerente com a necessidade de treinamento formal, para então otimizar a formação profissional.

Mais recentemente, Charles Jennings, um *expert* em inovações de soluções de aprendizagem empresarial, desenvolveu o modelo 70:20:10 de Eichinger e Lombardo para que fosse aplicado estrategicamente na empresa Thomson Reuters entre 2002 e 2008, enquanto ocupava o cargo de *Global Head of Learning*. Suas estratégias foram conduzidas por todas as sedes da empresa pelo mundo, em aproximadamente 94 países, beneficiando mais de 20.000 empregados.

Após a experiência na Thomson Reuters, Jennings transformou-se num consultor e promoveu a disseminação do modelo, oferecendo consultorias para sua implementação a mais de 100 diferentes empresas, dentre elas KPMG, Coca-Cola, L’Oréal e GSK. Em 2011, publicou uma abordagem estruturada para se entender o 70:20:10 e como a área de Recursos Humanos (RH) poderia aplicar em consonância com as suas ferramentas estratégicas (modelo estruturado). Ele descreve o modelo 70:20:10 relacionando a aprendizagem organizacional de profissionais bem sucedidos na seguinte composição:

- 70% do aprendizado é oriundo da realização de tarefas e solução de problemas no local de trabalho;
- 20% deve vir das interações com as pessoas no meio de trabalho;
- e 10% deve ocorrer por meio de cursos e treinamentos formais e estruturados .

As publicações sobre o modelo descrevem que ele é bastante eficiente, pois aloca recursos necessários nas medidas ideais e condizentes com a forma de aprendizagem dos profissionais. No entanto, pode ser espantoso para algumas pessoas a ideia de que apenas 10% do que utilizam em suas profissões provêm de formação e treinamento formalmente estruturado.

#### **4. Resultados**

A pesquisa elaborada foi dividida em blocos, sendo o primeiro necessário para definir o perfil do respondedor, incluindo empresa, tempo de trabalho na mesma, nível hierárquico e setor em que trabalha. O segundo bloco era referente à parte formal da aprendizagem, onde as perguntas buscavam definir se a empresa fornecia treinamentos, quais os tipos de treinamentos mais frequentes e sua eficiência. O terceiro bloco de perguntas era relacionado ao teor social da aprendizagem, enquanto o quarto bloco questionava o aprendizado por experiências. Por fim, era pedido que fossem listados em ordem de importância as formas de aprendizagem profissional.

Foram obtidas respostas de profissionais de diversas empresas, sem restrição quanto ao modelo de treinamento usado por sua companhia. Ademais, a pesquisa online não informava aos participantes que o objetivo por trás da mesma era o modelo de aprendizagem. No total, 73 profissionais responderam à pesquisa.

Quando perguntados quanto a frequência em que recebem treinamentos em suas empresas, pôde-se observar que a maioria (72%) recebe-os com certa frequência. No entanto, quando perguntados se esses treinamentos oferecidos são suficientes para ensinar aquilo que é necessário ao seu trabalho, 62% dos participantes demonstraram não ser totalmente atendidos com os treinamentos, enquanto 23% reconhecem que o programa necessita melhorias.

Os tipos de treinamento mais realizados pelas empresas dos respondentes foram e-learning, palestras e cursos internos (Tabela 1). Um respondente relatou que não recebe os treinamentos citados, apenas a ajuda de alguém na mesma posição e nível hierárquico.

Estatísticas	Cursos externos	Cursos internos	Palestras	Workshops	Apostila e materiais didáticos	e-learning
Valor mínimo	1	1	1	1	1	1
Valor máximo	6	6	6	6	6	6
Média	2,23	3,59	3,66	2,84	3,09	4,49
Variância	1,41	2,49	2,50	2,41	2,66	3,06

Tabela 1 – Frequência de cada tipo de treinamento.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Grande maioria dos respondentes (93%) sente que deve recorrer a cursos e palestras externas, sem intervenção da empresa. Apenas 12% declararam que esses cursos poderiam ter um financiamento ou custeio por sua empresa, ao passo que 66% indicaram que financiamentos só são realizados para profissionais de nível hierárquico mais alto.

A aprendizagem social descrita no modelo 70:20:10 é aquela que advém do contato diário com colegas de trabalho e gestores. 89% dos profissionais declararam que seus superiores diretos os auxiliam no desenvolvimento profissional e no aprendizado contínuo, e 91% deles se mostram disponíveis para suporte, orientações e *feedback*.

Para a aquisição de conhecimento através da experiência, o modelo 70:20:10 sugere que o profissional realize novas atividades, sejam desafiados com novos projetos, conheçam novos setores da empresa, e principalmente que aprendam a partir do trabalho que realizam. A pesquisa mostrou que grande parte dos participantes considera obter isso em sua empresa (Gráfico 1).

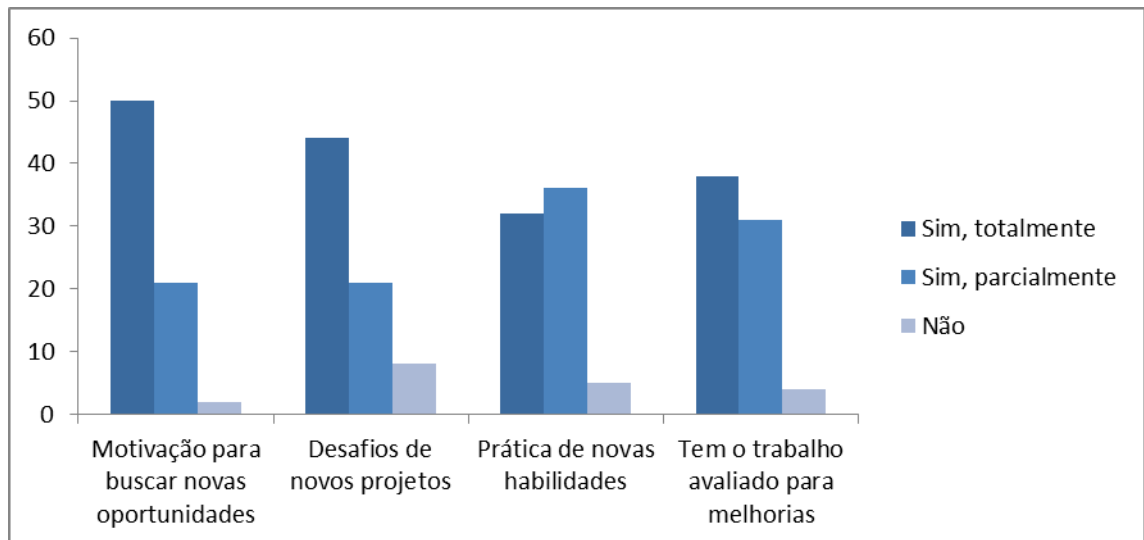


Gráfico 1 – Aprendizagem através do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos 73 respondentes, 49 (67%) trabalhavam em duas empresas que utilizam o modelo 70:20:10. A primeira, representando cerca de 39% das respostas da pesquisa, é uma empresa multinacional britânica de grande porte do ramo farmacêutico. A segunda (28%) é uma empresa multinacional norte-americana de grande porte do setor de gases industriais e medicinais. Ambas, em suas apresentações da área de T&D, definem o 70:20:10 como modelo de aprendizagem utilizado em toda a empresa.

Comparando as respostas relacionadas à frequência com que a empresa oferece treinamentos de todos os tipos, os profissionais das empresas que utilizam o modelo 70:20:10 mostraram perceber que lhe são oferecidos treinamentos mais frequentemente do que nas outras empresas (Gráfico 2).

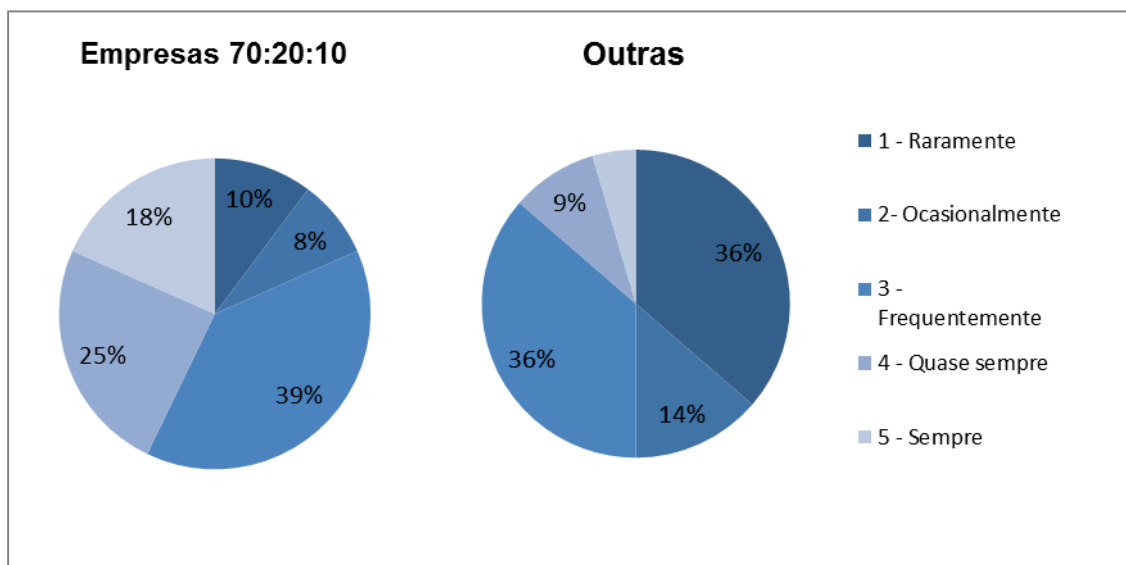


Gráfico 2 – Frequência de realização de treinamentos formais nas empresas pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a frequência de cada tipo de ferramenta utilizada pela empresa para o treinamento formal, o Gráfico 3 mostra que os treinamentos presenciais são menos utilizados do que nas outras empresas. No entanto, os e-learnings foram relatados como mais frequentes para toda a população.

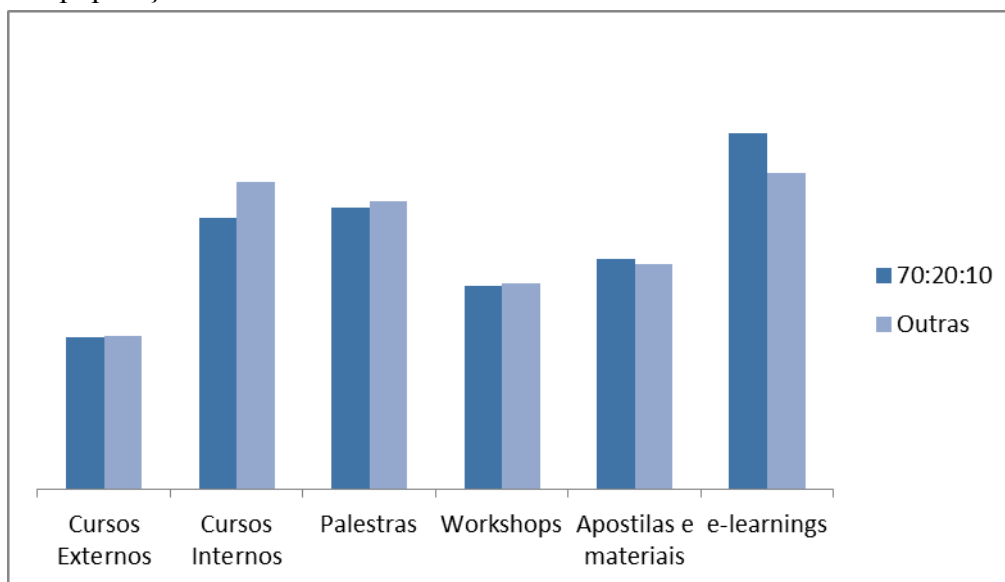


Gráfico 3 – Frequência de realização de cada ferramenta para treinamento formal nas empresas pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Em relação ao aprendizado com outras pessoas do trabalho, há uma grande diferença na utilização de programas de *coaching* e *mentoring*, formas de desenvolvimento com outro profissional com mais experiência na função, ou mesmo pares (pessoas de mesmo nível hierárquico de uma mesma área). As empresas 70:20:10 parecem utilizar ou promover mais esses programas. Porém, o alto percentual de desconhecimento pode mostrar que mais uma vez as ferramentas não estão disponíveis para todas as pessoas (Gráfico 4).

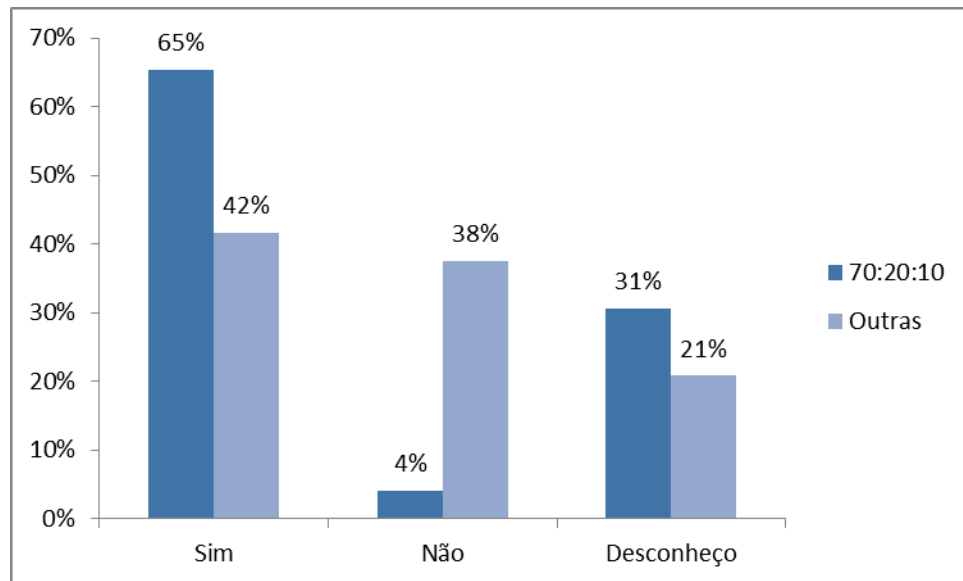


Gráfico 4 – Existência de programa de coaching e mentoring.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o objetivo de identificar qual a ordem de importância dada às ferramentas para aprendizado, o gráfico a seguir relaciona a média dos graus de importância alocados por cada subgrupo de empresas. Os graus mais baixos representam formatos alocados como mais importantes mais vezes. Portanto, observa-se que ambos subgrupos não apresentam uma ordem que possa ser relacionada ao 70:20:10. Curiosamente, as opções que apresentavam atividades descritas como “relacionadas à minha função” foram alocadas como mais importantes, independente do formato de treinamento (Quadro 1).

Formalidade	Formas de aprendizado	Empresas 70:20:10	Outras empresas
1	Com o resultado das experiências positivas ou negativas do trabalho	4,04	4,69
2	Realizando a mesma atividade repetidas vezes	6,78	7,21
3	Com o suporte e treinamento de alguém com quem trabalho	3,08	3,86
4	Com os exemplos dos outros com quem trabalho	4,14	4,86
5	Lendo sobre o assunto com que trabalho	6,44	6,73
6	E-Learnings oferecidos pela empresa	6,51	7,04
7	Palestras sobre temas diversos	7,02	6,04
8	Workshops para atividades relacionadas à minha função	5,6	4,78
9	Cursos presenciais sobre a minha função	4,23	3,3
10	Cursos externos de longa duração	7,06	6,43

Quadro 1 – Grau de importância das formas de aprendizado nas empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas individuais para a pesquisa qualitativa foram realizadas com profissionais de duas companhias. A primeira, empresa de grande porte do ramo de óleo e gás, não declara utilizar o modelo 70:20:10 de aprendizagem ou qualquer outro específico. Já a segunda, farmacêutica multinacional britânica de grande porte, utiliza o modelo estudado em todas as filiais dos países em que atua.

A partir de entrevista com profissional do Rio de Janeiro do RH da empresa de grande porte do ramo de óleo e gás, foi verificado se os modelos tradicionais de T&D utilizam alguma metodologia específica, e se ela se assemelha ou não do modelo proposto no 70:20:10.

Foi relatado pelo profissional que a empresa possui um planejamento diferente adaptado a natureza do treinamento, a qual pode ser técnica ou comportamental.

Os treinamentos técnicos dessa empresa contribuem para a formação e capacitação do corpo de engenheiros, além de qualificar as áreas marginais que apoiam a engenharia, como suprimentos, comercial, compliance, as secretárias, entre outros. Esses treinamentos são definidos ao início de cada ano fiscal, de acordo com a verba disponível para cada gerência e com as suas necessidades. Quando ministrados por empresas externas, é realizada uma avaliação quanto ao assunto ensinado três meses depois e é enviado um relatório de eficácia para o gestor, com objetivo de reduzir erros e melhorar a eficácia.

Os treinamentos comportamentais são disponibilizados em meio eletrônico (alguma plataforma ou intranet). Os temas existentes são definidos com base em pesquisas organizacionais, ou seja, os próprios colaboradores ajudam com suas opiniões. O treinamento é estimulado pelo gestor do profissional, que pode marcar no sistema os treinamentos que deseja que seu funcionário realize a partir de sua avaliação de desempenho.

Na opinião do entrevistado, os colaboradores da empresa ficam mais satisfeitos quando a área de T&D oferece treinamentos externos ou palestras.

A metodologia explicada pelo funcionário parece ser efetiva, uma vez que aplica os treinamentos pelos quais os colaboradores têm preferência, e por ser realizada uma análise do desempenho após o treinamento. Não foi relatado um modelo como o 70:20:10, tanto em estrutura, quanto em foco de treinamento. Há áreas na empresa, por ser do ramo de óleo e gás, que provavelmente precisam ter mais treinamento técnico e atualização constante devido ao desenvolvimento de tecnologias.

Em entrevista com profissional da empresa farmacêutica participante da pesquisa quantitativa, percebe-se que algumas premissas do modelo 70:20:10 estão presentes. Anualmente, o funcionário realiza um plano de desenvolvimento individual junto a seu gestor. Nesse momento eles conversam sobre suas expectativas e decidem o que o colaborador deve fazer de atividades para atingir seus objetivos, além de definir o que pode fazer para adquirir as habilidades necessárias para o seu objetivo de carreira. O empregado também pode solicitar a realização de um curso presencial, como Excel e gerenciamento de projetos, desde que haja uma justificativa. Esse plano é preenchido em um documento que já orienta que se considere os princípios do 70:20:10. Dessa forma, o documento pede que sejam registradas mais atividades de desenvolvimento on the job do que uma lista de cursos.

Esse documento serve de base para o RH perceber o quanto cada funcionário está evoluindo e alcançando seus objetivos. As promoções e entregas de bônus utilizam o resultado do plano, que é revisado e avaliado durante o ano.

A empresa também incentiva que seus funcionários peçam feedback, inclusive de suas áreas de contato. Há espaços na empresa destinados para interação com outras pessoas, e o ambiente de trabalho é aberto, permitindo maior interação entre as pessoas.

Dessa forma, percebe-se que o modelo é aplicado, uma vez que incentiva que o funcionário aprenda através de suas atividades laborais e o avalia quanto a isso. Os processos e os ambientes da empresa permitem que se aprenda com os outros, observando como eles trabalham, conversando mais e se ajudando. Os cursos formais são oferecidos em menor escala, mas estão disponíveis para o funcionário utilizar quando quiser, no formato de e-learning, ou requisitar de seu gestor quando achar necessário, seguindo a filosofia de que “cada um responsável pela sua carreira e desenvolvimento”.

## 5. Conclusão

No mundo contemporâneo, com a mudança dos paradigmas no mercado de trabalho, o aprendizado informal e social estão se sobrepondo a educação formal — tanto na facilidade de acesso quanto no fluxo de informações. No ambiente de trabalho, o aprendizado informal é uma combinação da ação individual com a ação coletiva. O colaborador aprende através de *coachings*, *job rotations*, participando de grupos ou fóruns ou, ainda, ao ouvir *podcasts* ou assistir vídeos educativos.

O modelo 70:20:10 de aprendizagem possui premissas condizentes com as principais tendências de RH, pois tem o seu papel centrado no desempenho – a execução e os resultados do trabalho são essenciais ao aprendizado. Além disso, acompanha as atualizações científicas, estimulando o uso da *Internet* e plataformas online da empresa para a realização de cursos e até mesmo para interação com outras pessoas. Pode-se dizer que o modelo 70:20:10 oferece uma estrutura com custos reduzidos, quando comparado a estruturas baseadas a penas em treinamentos formais.

A partir das pesquisas relacionadas às origens do modelo, percebe-se que a filosofia tem seu embasamento e sua aplicação foi bastante estudada pelos *experts* que o difundem. No entanto, há pouca publicação acadêmica que contemple o assunto e estudos que demonstrem que a alocação de pesos de cada módulo do 70:20:10 está correta. Até é comentado nos textos de Jennings (2013) que essas medidas podem ser alteradas para cada empresa e sua estratégia, podendo chegar a 50:30:20, por exemplo, respeitando a mesma ordem do modelo original. Tal flexibilidade traz mais dúvidas do que respostas: Até que ponto as medidas podem ser adaptadas? Com base em quais variáveis tais medidas serão decididas?

Ademais, nas pesquisas realizadas, pode-se aferir que apesar de o modelo diminuir a importância dos treinamentos presenciais, os colaboradores das empresas ainda valorizam essa modalidade e esperam que a empresa possa os oferecer cursos e palestras. Prova disso foi obtida com o dado de que 93% dos profissionais participantes da pesquisa quantitativa recorrem em algum momento a cursos e palestras sozinhos, sem ser através da empresa. Os cursos *e-learning*s pareceriam ser a melhor solução para o aprendizado formal, porém a pesquisa quantitativa mostrou que esse tipo de curso é o mais utilizado nas empresas, porém eles não possuem sua importância reconhecida, comparado a cursos presenciais e workshops.

Possivelmente, os profissionais ainda sintam que é preciso ter uma formalização de que algo foi aprendido. Mesmo que se saiba falar inglês ou utilizar as ferramentas do pacote Office, é importante obter um certificado de um curso para ter mais qualificação em seu currículo. Apesar de alguns processos seletivos já não reconhecerem tanto o currículo como ferramenta para verificar habilidades, no Brasil ele ainda é necessário na maioria das empresas. Portanto, os cursos formais ainda devem receber mais atenção, até que a filosofia do aprendizado social e experiencial estejam difundidas e entendidas por todos. Para contornar essa necessidade e ainda contar com a redução de custos, uma solução proposta é de formar parcerias com instituições de ensino para obter grandes descontos em cursos para uma turma da empresa. O funcionário pagaria por parte dos cursos que fossem de seu interesse, porém com o apoio e indicação da empresa.

Em relação à aprendizagem social, as pesquisas qualitativas e quantitativas mostraram que esse campo do modelo é bem aceito e percebido pelos colaboradores, talvez até mais vezes do que o aprendizado por experiências. A maioria dos participantes relataram receber o suporte adequado de seus gestores, e mesmo quando eles não estão disponíveis, é possível aprender junto a outras pessoas de mesmo nível hierárquico. Talvez essa modalidade tenha melhor funcionamento devido à insegurança de se tomar decisões sozinhas. É comum observar nas empresas, dentro de equipes, que um profissional peça a opinião de outro quanto a um relatório que precisa ser enviado.

O aprendizado social realmente acontece e tem efeitos positivos, porém nem sempre notados. A estruturação desse módulo, com *coachings* formais e locais promovidos como *learningscapes*, ao invés de apenas informar que 20% do aprendizado no trabalho está acontecendo na relação com outras pessoas, mostrará aos funcionários da empresa que a área de T&D tem um propósito, e que ele pode atender aos colaboradores de diversas formas. Existe um cardápio de opções que podem ser mais explorados e promovidos pela empresa, como forma de *endomarketing*, para que todos percebam onde podem aprender.

Por ser tão subjetivo, o aprendizado experiencial não pôde ser totalmente testado nas pesquisas. Os profissionais em geral não relacionam o trabalho a um lugar de aprendizado contínuo, salvo em algumas situações específicas em que realizam uma atividade nova ou um *job rotation*, por exemplo. Mais uma vez, essas situações normalmente são confundidas com o aprendizado social, uma vez que um funcionário em uma atividade nova solicita o *feedback* de alguém para verificar se está realizando-a corretamente, e um *job rotation* também oferece um forte relacionamento com novas pessoas. Por esse motivo, talvez as proporções de aprendizado social e experiencial devessem ser as mesmas, ou então mescladas, no entanto o presente estudo não possibilita que sejam aferidas novas proporções para um modelo mais próximo da realidade observada.

Por fim, ressalta-se que o presente trabalho não esgota o tema. Em um trabalho em desenvolvimento, os autores deste artigo analisam com maiores detalhes o modelo 70:20:10, contrapondo-o com novas abordagens e propostas de T&D.

## 6. Referências Bibliográficas

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G.T. **Administração de recursos humanos**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, K. C. d. L. *et al.* **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulista de Médio e Grande Porte**. Psicologia: Reflexão e Crítica, pp. 445-446, 2004.

- CROSS, J. **Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance**. São Francisco: Pfeiffer, 2006.
- DENCKER, A. F. M. & DA VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, 2001.
- EICHINGER, RW; LOMBARDO, MM. **The career architect development planner**. Minneapolis: Lominger Limited, 1996.
- ESTEBAN, M. P. S. **Pesquisa Qualitativa em educação**. São Paulo: Artmed, 2010.
- JARCHE, H. **The Seek>Sense>Share Framework**. Inside Learning Technologies & Skills. Issue 47, Jan-14. Disponível em:  
<http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/14>. Acesso em: 01 nov 2014.
- JENNINGS, C. & WARGNIER, J. **70:20:10 - Explorando os Novos Territórios de Aprendizagem**. s.l.:CrossKnowledge, 2014.
- JENNINGS, C. **70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures**. Sidney: Forum Pty, Limited, 2013.
- JENNINGS, C. **A verdade sobre o treinamento**. In: Ciatech. Disponível em: <  
[http://www.ciatech.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Artigo\\_Jennings\\_A\\_Verdade.pdf](http://www.ciatech.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Artigo_Jennings_A_Verdade.pdf)>. Acesso em: 09 nov. 2014.
- JENNINGS, C. **Implementing 70:20:10**: Inside Learning Technologies & Skills. Issue 47, Jan-14. Disponível em: <http://viewer.zmags.com/publication/38b45363#/38b45363/56>. Acesso em: 01 nov 2014.
- LOEWENSTEIN, M.A.; SPLETZER, J.R. **Formal and informal training: Evidence from the NLSY**. Washington D.C.: Bureau of Labor Statistics, 1994.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MOURA, M.C.; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em:  
<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGO S&Volume=5&Numero=1&Ano=2006> Acesso em 10/11/2014.
- MOT/ABTD/Revista RH. Pesquisa Anual O Retrato do Treinamento no Brasil 2013/2014. **T&D Inteligência Corporativa**, ed. 181, 2013.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- STONER, J; FREEMAN, R. **Administração**. 5 ed. São Paulo: LTC, 1994.
- TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de Mercado - Técnica e Prática**. São Pulo: Atlas, 1974.