

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES

Curso técnico em administração

Andressa de Jesus Amaral

Camila Santos Macedo

Caroline Gonçalves Bilecki Cardoso

Larissa Moreira de Souza

Sarah Costa Lima Araujo

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A importância do treinamento profissional nas organizações

São Paulo

2021

Andressa de Jesus Amaral

Camila Santos Macedo

Caroline Gonçalves Bilecki Cardoso

Larissa Moreira de Souza

Sarah Costa Lima Araujo

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A importância do treinamento profissional nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec de Cidade Tiradentes, orientado pelo Prof. David Ricardo e pela Prof. Sandra Regina. Como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em administração.

São Paulo

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

A importância do treinamento profissional nas organizações

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do certificado de Técnico em Administração à Escola Técnica de Cidade Tiradentes.

COMISSÃO JULGADORA

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Profº

Instituição: Etec de Cidade Tiradentes

Professor Orientador: David Ricardo e Sandra Regina.

São Paulo, 29 de novembro de 2021

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho aos integrantes do grupo, todos os professores que nos ajudaram a elaborar esse trabalho de conclusão de curso. E todos aqueles que fizeram possível que esse trabalho se concretizasse.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus por ter nos dado o principal suporte para conclusão desse trabalho, aos nossos professores que abaixo de Deus foram os principais responsáveis por esse feito.

“A preocupação com a administração da vida parece distanciar o ser humano da reflexão moral. ”

ZYGMUNT BAUMAN

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de estudar e analisar a efetividade do Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações que é de suma importância e identificar as vantagens desses processos. Enunciando a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, avaliando os benefícios dos treinamentos para os colaboradores, analisando as vantagens dos treinamentos para as organizações e também elaborando um plano para o desenvolvimento dos colaboradores através da gamificação, fazendo com que o trabalho seja feito com mais qualidade, que obtenha melhoria do clima dos colaboradores e da empresa e melhora na produtividade oferecendo mais qualidades nos resultados. A aplicação de treinamentos corporativos é de suma e inegável importância já que por meio dele é possível desenvolver lideranças, melhorar competências ou desenvolver novas habilidades, por esse motivo para nossa proposta de solução, criamos um guia de treinamento profissional, que conta com um método utilizando a gamificação. Com isso, busca-se apresentar um método que visa o aprendizado por meio de repetição e jogos, sendo versátil e eficaz, ou seja, podendo ser aplicado em diversos tipos de treinamento, não deixando de ser eficiente e de cumprir o seu objetivo. Através de todo o projeto realizado, conseguimos entender a relevância de todo o processo de treinamento, que se não bem realizado, com todas as etapas, tende a falhar. Sendo assim, realizar o treinamento e desenvolvimento da equipe permite que a organização tenha aumento de produtividade e motivação, além de obter, por parte dos funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. Conseqüentemente, há benefícios para todos de maneira surpreendente, visto que profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, tornando-se uma peça-chave para a empresa. Entretanto, há algumas lacunas que as organizações não conseguem preencher com o treinamento, justamente, por não o aplicar corretamente, tendo um aproveitamento e desenvolvimento muito baixo do colaborador.

Palavras-chaves: Treinamento e Desenvolvimento. Organização. Importância. Vantagens. Gamificação.

ABSTRACT

This work aims to study and analyze the effectiveness of Training and Development within organizations, which is of paramount importance, and to identify the advantages of these processes. Enunciating the importance of training and development in organizations, evaluating the benefits of training for employees, analyzing the advantages of training for organizations and also developing a plan for the development of employees through gamification, making the work be done with more quality, which improves the climate of employees and the company and improves productivity, offering more quality results. The application of corporate training is of paramount and undeniable importance as it is possible to develop leadership, improve skills or develop new skills through it. For this reason, for our solution proposal, we created a professional training guide, which has a method using the gamification. With this, we seek to present a method that aims at learning through repetition and games, being versatile and effective, that is, it can be applied in different types of training, while being efficient and fulfilling its objective. Through the entire project carried out, we were able to understand the relevance of the entire training process, which if not well carried out, with all stages, tends to fail. Therefore, carrying out the training and development of the team allows the organization to increase productivity and motivation, in addition to obtaining solutions and innovations related to everyday problems from employees. Consequently, there are surprising benefits for everyone, as recognized and up-to-date professionals are more enthusiastic about their work, becoming a key player for the company. However, there are some gaps that organizations cannot fill with training, precisely because it is not applied correctly, having a very low utilization and development of the employee.

Keywords: Training and Development. Organization. Importance. Benefits. Gamification.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Delimitação do Tema	4
1.2 Problematização	4
1.3 Objetivo geral	9
1.4 Objetivos específicos	9
1.5 Hipóteses	9
1.6 Justificativa	9
1.7 Metodologia científica	10
2. TREINAMENTO	12
2.1 Origem	12
2.2 Conceito	13
2.3 Aplicação	14
2.3.1 Levantamento das necessidades de Treinamento	14
2.3.2 Consideração do perfil dos colaboradores	15
2.3.3 Implementação: execução	16
2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento	17
2.4 Vantagens	17
2.5 Tendências	18
2.5.1 E-learning	19
2.5.2 Mentoria e Coaching	19
2.5.3 LXP/LMS	19
2.5.4 Gamificação	19
2.5.5 ADDIE	20
2.6 ISO 10.015	21
3. DESENVOLVIMENTO	21

3.1 Conceito	21
3.2 Benefícios.....	21
3.3 Importância.....	22
3.4 Desenvolvimento profissional x desenvolvimento pessoal	22
4. TREINAMENTO X DESENVOLVIMENTO	23
4.1 Diferença	23
4.2 Importância de investir em T&D	23
4.3 Como funciona o T&D entre níveis hierárquicos	24
4.4 Importância para a estratégia de negócios.....	24
5. AVALIAÇÕES	24
5.1 Treinamento	24
5.1.1 Avaliação de Reação	24
5.1.2 Avaliação de Aprendizagem	25
5.1.3 Avaliação de Comportamento.....	26
5.1.4 Avaliação de Resultados.....	27
5.2 Desenvolvimento.....	27
5.2.1 Autoavaliação	27
5.2.2 Avaliação por superior imediato.....	28
5.2.3 Avaliação por competências	29
5.2.4 Avaliação por objetivos	30
5.2.5 Avaliação 360 graus.....	30
5.2.6 Satisfação dos funcionários	31
5.2.7 Avaliação de desempenho da equipe.....	31
5.2.8 Avaliação por incidentes críticos.....	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão de curso tem por finalidade demonstrar a importância de realizar o treinamento e desenvolvimento em organizações, mostrando suas vantagens e métodos para a aplicação.

1.1 Delimitação do Tema

Tema: Treinamento e Desenvolvimento

Delimitação: A importância do treinamento profissional nas organizações.

1.2 Problematização

Qual a importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações e quais as vantagens desse processo?

GRÁFICOS E ANÁLISES

Gráfico 1: Para você os treinamentos nas organizações são importantes?



Fonte: Do próprio autor, 2021

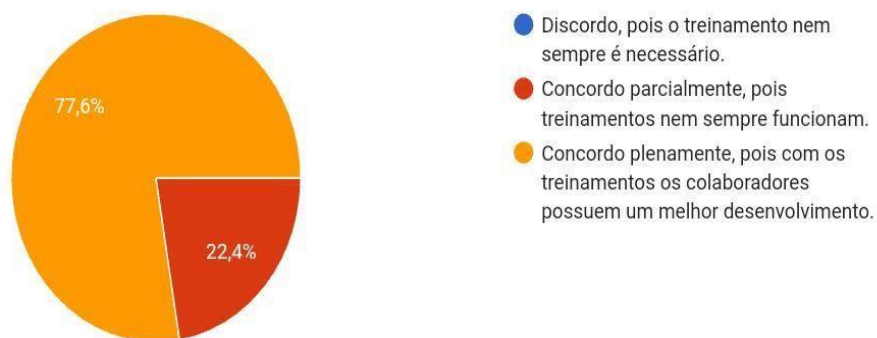
Análise do gráfico:

Nesse gráfico podemos observar que a maioria respondeu “SIM”, que os treinamentos nas organizações são importantes, reforçando a ideia de que são relevantes e de extrema importância, totalizando um percentual de 98,5% no total de 67 respostas, sendo elas “SIM, NÃO e TALVEZ”.

Gráfico 2: De acordo com os treinamentos, teremos um melhor rendimento do colaborador?

De acordo com os treinamentos, teremos um melhor rendimento do colaborador?

67 respostas



Fonte: Do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Já nesse gráfico podemos analisar que apesar de 77,6% das pessoas concordarem plenamente que com os treinamentos rendem melhor desempenho dos colaboradores, tivemos um percentual considerável de 22,4% que concordam parcialmente, pois acreditam que nem sempre os treinamentos funcionam, e do total das 67 respostas, não obtivemos nenhuma que discordasse.

Gráfico 3: Treinamentos trazem vantagens?

"Sabe-se que treinamentos geram gastos, com materiais e demais recursos que são utilizados, e exige disponibilidade de tempo." Mesmo com a afirmativa acima, é correto dizer que os treinamentos também trazem vantagens? Quais seriam elas?

67 respostas



Fonte: Do próprio autor, 2021

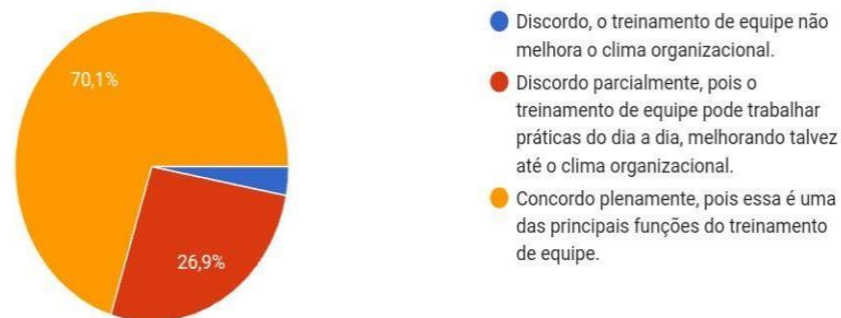
Análise do gráfico:

Nesse gráfico falamos sobre os gastos que geram os treinamentos, com o tempo, recursos financeiros e mesmo com essa afirmativa questionamos se mesmo assim poderiam render vantagens e 95,5% das 67 respostas responderam que Sim, que apesar dos gastos e recursos necessários, é vantajoso ter os treinamentos, pois trazem benefícios futuros para a empresa.

Gráfico 4: Treinamento de equipe é a melhor opção para a melhora do clima organizacional?

"O treinamento de uma equipe é uma ação voltada para a evolução e construção de um time, em termos de habilidade, conhecimento e comunicação." Com a seguinte afirmação, você acredita que o treinamento de equipe seja a melhor opção para a melhora do clima organizacional?

67 respostas



Fonte: Do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Nesse gráfico tivemos respostas consideráveis em duas respostas, ao afirmarmos que o processo de treinamento é uma evolução e construção de um time, foi questionado se acreditavam ou não, que o treinamento era a melhor opção para a melhoria do clima organizacional, e 70,1% responderam que acreditavam plenamente, sendo essa umas das principais funções dos treinamentos, e 26,9% responderam acreditar parcialmente, pois "Talvez" resolvesse.

Gráfico 5: Treinamento a distância tem a mesma eficácia que presencialmente?

"Quando realizado via EAD, cada colaborador pode concluir o treinamento quando achar mais conveniente. Além disso, é mais eficaz aplicar um teste a distância. Assim como mostram recentes estudos que revelam que as pessoas ficam menos nervosas e ansiosas sem a presença física do franqueador." Baseado na afirmação acima, e em tudo que estamos vivendo devido ao COVID-19, você acredita que o treinamento aplicado a distância terá a mesma eficácia que presencialmente?

67 respostas



Fonte: Do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Esse gráfico as três respostas possíveis foram consideráveis, todas obtiveram percentuais significativos. Devido ao atual cenário da Pandemia, Covid-19, muitos treinamentos passaram a ser a distância, ajudando até mesmo o distanciamento social necessário nesse momento tão atípico no qual vivemos, apesar de parecer simples e muito vantajoso, sabemos que possuem seus prós e contras, e pensando nisso a questão elaborada foi se achavam ou não que os treinamentos a distância possuíam a mesma eficácia que o presencial. Das 67 pessoas, 68,7% responderam que "Vai depender" muito do interesse do participante em aprender os conteúdos, já 20,9% disseram que "Não", pois alguns aspectos como interação direta com as pessoas, acabam ficando ausente nesse processo, e somente 10,4% responderam "Sim", ressaltando a ideia da economia de recursos, e a possibilidade de atingir um maior número de pessoa.

1.3 Objetivo geral

Enunciar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações.

1.4 Objetivos específicos

- I. Avaliar os benefícios dos treinamentos para os colaboradores;
- II. Analisar as vantagens dos treinamentos para as organizações;
- III. Elaborar um plano para o desenvolvimento dos colaboradores.

1.5 Hipóteses

- I. Permitem que o trabalho seja feito com mais qualidade;
- II. Colaborar na melhoria do clima dos colaboradores e da empresa;
- III. Melhora a produtividade oferecendo mais qualidades nos resultados.

1.6 Justificativa

Realizar o treinamento e desenvolvimento da equipe permite que a organização tenha aumento de produtividade e motivação, além de obter, por parte dos funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. Ainda, ajuda na retenção de talentos porque eles se sentem valorizados, e isso chama mais atenção do que o salário e o ambiente laboral. Conseqüentemente, há benefícios para todos de maneira surpreendente, visto que profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, tornando-se uma peça-chave para a empresa.

Entretanto, há algumas lacunas que as organizações não conseguem preencher com o treinamento, justamente, por não o aplicar corretamente, tendo um aproveitamento e desenvolvimento muito baixo do colaborador. Com isso, proporcionaremos meios para mostrar a importância de investir em treinamentos organizacionais, avaliando métodos, demonstrando a relevância do levantamento de necessidades, a fim, de identificar quais são as dificuldades, as lacunas e as oportunidades que os treinamentos trarão.

Treinamento e desenvolvimento são assuntos muito discutidos, justamente pela importância que carregam. Ou seja, toda pesquisa e conteúdo é de fácil acesso, já que atualmente, são essenciais para quem deseja se diferenciar e sobressair no mercado.

Em suma, é inevitável não reconhecer o valor do treinamento e desenvolvimento, onde, cada vez mais se faz presentes em organizações. Uma gestão ou um departamento, funcionam com excelência, se souberem administrar e lidar com carências que só um treinamento é capaz de suprir, já que, tem foco em ações presentes, e a sua falta pode influenciar de modo negativo as atividades diárias da empresa como um todo. Já o desenvolvimento, foca o futuro, onde o objetivo é preparar o profissional para situações que possam acontecer. Ambos, se bem aplicados, só agregaram há organização.

1.7 Metodologia científica

Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003).

Pesquisa de campo:

A pesquisa de campo é caracterizada por investigações que, somadas às pesquisas bibliográficas e/ou documentais, se realiza coleta de dados junto a pessoas, ou grupos de pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Neste sentido, a pesquisa de campo é responsável por extrair dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo. Ela também define os objetivos e hipóteses da pesquisa, assim como define a melhor forma para coletar os dados necessários, como o uso de entrevistas ou questionários avaliativos, que darão respostas para a situação ou problema abordado na pesquisa.

Telematizada: Realizadas através da internet e a busca por informações por meio de matérias de jornais (TV). Foram feitas pesquisas em blog's, materiais de apoio e sites, buscando mais sobre treinamento e desenvolvimento nas organizações de médio porte.

Bibliográfico: Utilizamos o seguinte método com base em materiais publicados, como livros de importantes renomes no mercado empresarial, revistas, jornais e artigos que deram base para nossa pesquisa.

2. TREINAMENTO

2.1 Origem

O mais admissível é que os primeiros treinamentos tenham sido feitos na pré-história, com o objetivo de preparar as pessoas para a caça e pesca. Décadas depois, guerreiros passavam pelo mesmo processo para aprender a manusear suas armas. A então prática se mostrou muito útil e benéfica, sendo empregada em várias outras áreas, nesse sentido, o processo de treinamento há tempos é fundamental para sobrevivência e evolução da raça humana.

O então processo, passou por inúmeras modificações, a medida em que o homem foi se atualizando com novas tendências e técnicas. É possível observar essas crescentes mudanças ao longo dos anos, principalmente, com a chegada de novas tecnologias, que aprimoram e aperfeiçoam processos, que antes, demorariam horas para serem finalizados, e nos dias atuais, esse problema já não é mais tão visto.

Conhecimentos históricos evidenciam que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, aumentou a atenção para o setor de treinamento, fazendo com que os demais produtos da área de recursos humanos se destacassem nas organizações. O crescimento favoreceu a sistematização, contudo, se restringia à formulação de programas de treinamento voltados para as habilidades específicas na empresa que, por sua vez, garantia a diminuição dos erros operacionais decorrentes da sua mão de obra, gerando condições para conseguir o perfil ocupacional desejado. (OLIVEIRA; VANALLE, 1999, p. 85).

Ao detalhar o processo de treinamento e a sua evolução, faz-se mister traçar um paralelo com o período de industrialização. De acordo com Pontual (1980), o tema é dividido em cinco fases:

- 1ª. subdesenvolvimento;
- 2ª. em desenvolvimento;
- 3ª. após o início da industrialização;
- 4ª. industrialização avançada;
- 5ª. pós-industrialização.

Para Pontual (1980, p. 12), “a evolução histórica do treinamento é difícil de ser traçada nos padrões comuns, cronológicos ou de menção de fatos.” Percebe-se então que, atualmente, muitas empresas se encontram em diferentes fases.

2.2 Conceito

Treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo” (CHIAVENATO 1999, P. 20), onde refere-se a um processo que possibilita o aprendizado aos funcionários, incluindo a preparação para suas funções, mudanças de planejamento, e também, reforço ou atualização, como por exemplo, adaptação à novas tecnologias.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Conforme Chiavenato (1999) pode-se concluir que o treinamento prepara os colaboradores para exercer seus respectivos cargos, desenvolvendo suas habilidades, contribuindo para mudanças em seus comportamentos, alimentando mais conhecimentos, melhorando a relação entre os indivíduos no ambiente profissional e conseqüentemente ajudando a empresa a alcançar seus objetivos organizacionais. Sendo assim, o treinamento é um processo curto, onde todas as suas etapas precisam estar bem estruturadas de acordo com a metodologia que será aplicada, para que os colaboradores extraíam muito conhecimento, aperfeiçoando as suas habilidades.

Robbins (2002, p. 469) afirma que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Nota-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Logo, entende-se que, treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, no desempenho das suas funções além de visar o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos.

Percebe-se então que o treinamento traz retorno tanto para o profissional que receberá, quanto para a empresa, que ganhará com os melhores resultados do colaborador, obtidos através do treinamento feito.

2.3 Aplicação

A aplicação de treinamentos nas organizações oferece inúmeros benefícios para todos, desde o colaborador com mais tempo na empresa, até o recém acomodado, além deles, a organização é a que mais ganha, pois com colaboradores mais qualificados, toda tarefa exercida por eles, será bem realizada, trazendo um enorme retorno para a empresa. Por esta razão, a aplicação do treinamento deve ser bem desenvolvida, para que nenhum erro venha a ocorrer. Sendo assim, é necessário realizá-la por etapas.

2.3.1 Levantamento das necessidades de Treinamento

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) abrange a pesquisa e a respectiva análise pela qual se identifica o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

As carências ocasionam uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores. Evidentemente que a área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções. Entretanto, isso nem sempre é possível. Sempre haverá exigências do cargo, características do trabalhador, diferenças de perfil nos empregados recém-admitidos, que levam a organização a implementar, ações de treinamentos para ajustar tais diferenças. (MARRAS, 2011).

Sendo assim, é necessário saber o que está prejudicando a organização, para que o problema seja resolvido. Os problemas podem ser comportamentais (como, dificuldade no trabalho em equipe, falha na liderança), ou até falta de conhecimentos técnicos (por exemplo, de algum software ou de um processo específico). Por esse motivo, é importante que o LNT seja bem realizado, se não, o treinamento pode abordar questões já conhecidas pelos colaboradores, perdendo tempo e dinheiro.

2.3.1.1 Métodos para realizar o LNT

O levantamento das necessidades de treinamento é em suma, um programa de pesquisa, de coleta de dados. A área de treinamento passa a tomar conhecimento dessas necessidades por meio de (MARRAS, 2011).

- Aplicação de questionários;
- Entrevistas com trabalhadores e supervisores;
- Aplicação de testes ou exames;
- Observação in loco de trabalhos sendo realizados;
- Solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Os exemplos citados acima representam alguns dos métodos mais utilizados pelas organizações, mais não se esgotam o assunto. Para a realização do levantamento de necessidades, a área de treinamento pode-se valer de um ou mais desses métodos, ou ainda um mix de vários deles. (MARRAS, 2011).

A escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil, da área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), e da cultura da empresa. Essa decisão será de responsabilidade do profissional da área, por esse motivo, todas as etapas precisam ser bem analisadas, para que nenhum processo seja descartado, prejudicando o treinamento inteiro. (MARRAS, 2011).

2.3.2 Consideração do perfil dos colaboradores

Se faz necessário avaliar o perfil de cada colaborador, tendo em vista a potencialização do treinamento. Assim sendo, o ideal é que o tema que será exposto, considere todos os perfis presentes na organização, fazendo com que o processo se torne mais atrativo para o colaborador, que se sentirá parte efetiva da organização.

Em razão disso, com variados perfis, é necessário que os conteúdos e metodologias desenvolvidas se adequem com todos os perfis existentes, aumentando assim, a necessidade de promover diferentes formatos. Devemos considerar os gastos que existirão, mas a compensação final, suprirá todos os custos que foram necessários.

2.3.3 Implementação: execução

Conforme Marras (2011) a execução é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

A área de T&D (treinamento de desenvolvimento) deve ter, inicialmente, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia dos resultados.

Segundo Marras (2011) na qualidade da aplicação dos módulos, os fatores influentes, entre outros, são os seguintes:

Didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática desses intermediadores são de inegável importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinandos.

Preparo técnico: É essencial que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado, ou seja, é preciso que tenha conhecimento sobre o conteúdo.

Lógica do módulo: os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo momento, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no seu dia a dia e entender a lógica da abordagem, precisando, compreender o objetivo do treinamento desde o seu início.

Qualidade dos recursos: todo o treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados. A escolha deste ou daquele recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados na execução de um módulo de treinamento, podemos citar os seguintes:

- Slides;
- Filmes de vídeo;
- Computador;
- Sistemas de áudio;
- Televisão etc.

Esses e outros recursos são normalmente utilizados para complementar sessões de exposição oral, com intuito de facilitar o entendimento e oferecer opções

de assimilação diferenciadas para os treinandos. (MARRAS; 2011). Sendo assim, a qualidade desses materiais é de suma importância, já que, o mal funcionamento de um, poderá afetar todo o treinamento.

Essa etapa, coloca em execução todo o planejamento feito, importante afirmar que imprevistos acontecem, por isso, se faz necessário que tenham sempre um plano B para todas as etapas que serão aplicadas no treinamento, uma equipe preparada para qualquer eventualidade faz toda a diferença.

2.3.4 Avaliação dos resultados do treinamento

Segundo Marras (2011) essa última etapa do processo de treinamento, tem por finalidade comparar os resultados conseguidos, com àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado.

Uma prática que muitas empresas são adeptas nessa etapa, é a aplicação de testes com conhecimentos técnicos ou até a transferência do conhecimento para outros colegas de equipe, sendo práticas, muito válidas, dependendo do tipo de metodologia escolhida.

Afirma-se que essa etapa é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D (treinamento e desenvolvimento): poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Assim, em ocasião em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, deve-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi conseguida ou não.

2.4 Vantagens

O treinamento e desenvolvimento em geral proporciona para as empresas uma melhoria substancial em seus resultados tanto a curto, médio ou longo prazo. O investimento em programas de treinamento é essencial e tem muitas vantagens e benefícios.

Vantagens e benefícios:

Produtividade

Investir em qualificação de pessoal pode aumentar a produtividade, funcionários bem treinados executam melhor suas funções, assim aumentam a qualidade do serviço.

Rotatividade

O aperfeiçoamento da equipe também remete na confiança e na motivação do colaborador. Promove também uma redução de custos e economia de tempo.

Confiança

Os funcionários se sentem mais seguros em relação ao trabalho que estão executando e também valorizados por seus empregadores, aumentando até seu nível de comprometimento.

Custos

A diminuição de custo é bastante observada através do treinamento, quando há um aumento da produtividade gera também uma economia para a empresa.

Clima

O Clima Organizacional ganha uma grande melhora, já que colaboradores mais confiantes e engajados trabalham melhor em equipe e assim deixando o ambiente mais agradável e em harmonia.

Qualidade

A qualificação dos funcionários reflete na qualidade dos serviços e produtos da empresa, quanto mais profissionais qualificados tiver em seu quadro pessoal, maior será a qualidade da sua empresa.

Competitividade

Uma equipe com qualidade terá um diferencial na competitividade, investir em capacitação de funcionários da uma maior produtividade e eficiência.

2.5 Tendências

Através de todas as vantagens e benefícios o treinamento vem ganhando muita força no mercado de trabalho e por isso é importante estar por dentro das tendências utilizadas.

2.5.1 E-learning

uma técnica de educação à distância com métodos audiovisuais e interativos para absorver melhor os conhecimentos. Essa técnica ganha força pois tem foco na aprendizagem do aluno.

2.5.2 Mentoria e Coaching

Há um diferencial de aprendizado muito grande, mas técnicas que a Mentoria e coaching proporcionam, essa prática tem o foco em desenvolvimento pessoal e criar profissionais que vão se dedicar mais.

2.5.3 LXP/LMS

Learning Experience Platform e Learning Management System são tipos de software que são alvos nas tendências, o LMS é um sistema de gestão de aprendizagem, porém para a obtenção de uma melhor atuação surgiu a LXP e é necessário que integre uma com a outra. A LXP tem foco em atendimento personalizado dando assim poder de escolha ao usuário sobre os conhecimentos que ele irá adquirir.

2.5.4 Gamificação

Na Gamificação é utilizado jogos e derivados para obter aprendizado, ou seja, trazer uma diversão para o treinamento e capacitação. Isso auxilia na melhor compreensão do aluno deixando-o mais adaptado com a dinâmica e gerando uma melhor aprendizagem.

Gamificação corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizar-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas (VIANNA et al., 2013).

Segundo Kim (2010), a gamificação utiliza de técnicas e elementos dos jogos para tornar as atividades e tarefas mais atrativas e envolventes. A gamificação busca a interação entre as dinâmicas dos jogos dentro de uma tarefa ou comunidade com a

finalidade de incentivar comportamentos, atitudes e habilidades dos indivíduos (EGENFELDT-NIELSEN, 2011). Entretanto, Martins (2012) afirma que a gamificação não se resume em apenas inserir elementos de jogo juntamente com recompensas e medalhas para uma determinada tarefa, mas sim, exige uma abordagem aprofundada para decidir quais elementos devem ser incorporados e a conformidade deles com o contexto do objetivo proposto.

A gamificação pode ser entendida como um conjunto de elementos psicológicos de jogos que despertam características psicológicas, sendo capazes de fomentar o engajamento e a motivação das pessoas (HAMARI; KOIVISTO; SARSA, 2014). Voltado para o contexto empresarial, a gamificação é tida como uma ferramenta promissora com o objetivo de melhorar o desempenho dos empregados na execução de suas tarefas (LANDERS; BAUER; CALLAN, 2017).

O uso dos elementos de jogos em contextos não lúdicos tem o potencial de gerar, entre os envolvidos, um nível de envolvimento semelhante ao que é gerado nos jogos (DETERDING et al, 2011).

Zichermann (2011) afirma que a mecânica de um jogo ou ambiente gamificado é desenvolvida baseado na diversidade de características (mecânicas de jogos), fornecendo uma resposta satisfatória para o usuário.

Portanto, trata-se de uma nova estratégia que pode ser usada para engajar e motivar as pessoas, assim como influenciar seus comportamentos (KIM, 2015). Utilizar as mecânicas e elementos dos jogos em problemas do mundo real colabora para o aumento do engajamento, produtividade e satisfação dos usuários (KORNER; SCHMIDT, 2015).

2.5.5 ADDIE

O ADDIE já foi muito bastante usado em projetos educacionais, ele é composto por algumas etapas.

Etapas:

- Análise
- Desenho do plano
- Desenvolvimento

- Implementação
- Avaliação

As etapas não são obrigatórias e podem ser adaptadas de acordo com as necessidades. A ADDIE também se adapta as LXP e LMS.

2.6 ISO 10.015

O ISO 10.015 oferece diretrizes que auxiliam na identificação e análises de necessidades de treinamento, na parte de projetar, planejar, executar e avaliar os resultados de treinamentos, também em observar e melhorar o processo de treinamentos até atingir seus objetivos.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Conceito

Desenvolvimento significa ação ou efeito de desenvolver, de crescer, progredir, se tornar maior, ou seja, ato de evolução pode significar desenvolvimento. (FERREIRA. A. et al, 2000)

Segundo o editorial Queconceito, desenvolvimento pode ter diferentes conceitos, pode ser entendido como evolução, progresso e tantos outros, é a condição que implica em crescimento, passo para estágios ou etapas. Vale ressaltar que quando falamos em desenvolvimento humano, buscamos agregar o sentido de evolução das fases da vida de determinada pessoa, dando ênfase em níveis cognitivos, amadurecimento e aprendizagem.

3.2 Benefícios

Segundo o blog Xerpay: sua atualização diária sobre bem-estar financeiro, investir em desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional dos colaboradores traz inúmeros benefícios e vantagens para as empresas, que por sua vez conquistam profissionais adequados e de acordo com as expectativas, regras e normas das instituições. Ainda segundo a rede Xerpay, podemos citar sete benefícios, sendo eles; produtividade, rotatividade, confiança, custos, clima, qualidade e competitividade.

3.3 Importância

De acordo com estudiosos da Administração como Milkovich e Boudreau:

"Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização."

Com base na citação acima, é possível notar que o desenvolvimento de pessoas é crucial para qualquer organização que vise ter colaboradores qualificados, motivados e comprometidos, sendo assim é de extrema importância que ocorra treinamentos, pois com eles as chances de tornar os colaboradores valiosos tanto para o bem individual quanto para o bem coletivo tem maior probabilidade de acontecer. Segundo essa linha de raciocínio podemos citar o Instituto de Administração FIA, que também acredita que o desenvolvimento tem o poder e intenção no aumento da produtividade, criando novas formas de trabalhos e novas soluções, tendo como pilar a melhoria contínua.

3.4 Desenvolvimento profissional x desenvolvimento pessoal

São dois campos que estão ligados, ou seja, o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento profissional se complementam, trazendo benefícios conquistados em ambos os campos se expandindo juntamente e com totalidade. Apesar de estarem interligados possuem diferenças, o desenvolvimento profissional busca a execução e capacidade de se fazer o trabalho cada vez mais com a melhor performance possível e eficiência, adquirindo competências comportamentais e técnicas para crescimento da carreira, nesse sentido os treinamentos tanto práticos como teóricos são fundamentais.

Por sua vez o desenvolvimento pessoal envolve a princípio a necessidade de conhecer suas limitações, potencialidades e virtudes, dando ênfase ao autoconhecimento, a partir desse ponto é possível identificar o que deve ser melhorado e conseqüentemente crescer em diversos aspectos, objetivando evolução na vida pessoal e profissional. (UNYLEYA, 2020). Sendo assim, é possível notar que há relação entre os dois tipos de desenvolvimento e que treinamentos são de extrema relevância e fazem diferença na vida das pessoas.

4. TREINAMENTO X DESENVOLVIMENTO

4.1 Diferença

Não há como negar que os dois são muito importantes para o desenvolvimento das pessoas e ajudam os colaboradores de várias formas diferentes, de acordo com as suas dificuldades ou para buscar o aperfeiçoamento de suas habilidades.

Treinamento e desenvolvimento de pessoas são assuntos distintos, porém com algumas semelhanças e possuem técnicas em comum com objetivos diferentes. O treinamento é voltado para as habilidades profissionais, orientado para o presente, para ajudar no cargo atual e buscando melhorar habilidades e competências relacionadas ao cargo, e o desenvolvimento está relacionado com a educação, com a orientação para o futuro e com as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Segundo Chiavenato (2006), o treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICK E BOURDREAU, 2000, p. 338).

Portanto o treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e o desenvolvimento prepara o futuro do colaborador dentro da organização.

4.2 Importância de investir em T&D

O treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas é de fundamental importância para ampliar a capacidade produtiva dos profissionais, mantendo-os atualizados e preparados para os desafios de suas funções, o que garante mais competitividade ao negócio.

Em mercados globalizados são cada vez mais competitivos, é preciso que os gestores estejam atentos à importância desse investimento, pois ele é altamente estratégico, além de ser uma das formas mais eficientes de garantir o alto desempenho dentro da companhia.

4.3 Como funciona o T&D entre níveis hierárquicos

As práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas precisam estar sempre atualizadas entre os níveis hierárquicos. Isto é, deve existir uma aderência entre as necessidades de cada uma das partes.

Líderes, desenham o caminho dos colaboradores até o comando das equipes ou são lideranças informais. No sentido de evoluir a capacidade de motivar, orientar, influenciar e afins.

Gestores, são bastante centrados em planejamento estratégico, pensamento sistêmico e entendimento das características da organização.

Colaboradores, o segredo, nesse nível, é coletar o máximo de informações porque há grande diversidade de cargos.

4.4 Importância para a estratégia de negócios

Uma das formas de organizar a estratégia de negócios é usar o *balanced scorecard*. A vantagem dessa abordagem é o sucesso, caracterizado pelo aspecto financeiro, lucro, retorno do investimento etc.

É onde as empresas querem chegar, faturamento, lucro e retorno do investimento. A estratégia de negócios segue uma relação de causa e efeito entre os níveis. Existe um plano de negócios, onde segue um nível de cada vez.

5. AVALIAÇÕES

5.1 Treinamento

5.1.1 Avaliação de Reação

A avaliação de reação de treinamento é uma alternativa para mensurar os resultados de treinamentos desenvolvidos em sua empresa, e uma ação fundamental para identificar se os resultados esperados foram ou não atingidos.

Segundo Donald Kirkpatrick (1976), esse nível avalia a satisfação dos colaboradores em relação a um treinamento e sua reação ao método de ensino, aos materiais passados, à estrutura do local de aplicação, aos facilitadores do aprendizado

etc. Esses e outros elementos formam a impressão dos alunos sobre a qualidade e eficiência do programa de treinamento e desenvolvimento. É normalmente feita por meio de formulários em que os colaboradores avaliam as características do treinamento, verbalmente ou por feedbacks dados aos realizadores do programa.

5.1.2 Avaliação de Aprendizagem

A avaliação da aprendizagem para o desenvolvimento tanto escolar como nas organizações é um instrumento utilizado para avaliar a evolução dos alunos e colaboradores ao longo do processo de ensino-aprendizagem. Percebeu-se que deixar esse procedimento para o fim do processo não contribui para o avanço escolar do aluno e no desenvolvimento do colaborador para outros objetivos na organização.

A avaliação de aprendizado monitora se os colaboradores realmente conseguiram adquirir ou melhorar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes após um treinamento. Esse tipo de avaliação geralmente é aplicado antes e depois do treinamento, para mensurar a diferença de competência. (KIRKPATRICK, 1976).

Figura 1: Avaliação de aprendizagem como instrumento de evolução



Fonte: <https://blog.wittel.com/como-aumentar-a-capacidade-da-equipe-sem-comprometer-o-orcamento/>

5.1.3 Avaliação de Comportamento

A avaliação comportamental é um ótimo exemplo disso. Como o nome já deixa a entender, essa avaliação observa os padrões de comportamento de um indivíduo, geralmente com o objetivo de entender melhor seu perfil profissional e destacar quais são suas principais qualidades, defeitos, pontos fortes e fracos.

Enquanto a avaliação de aprendizado foca nas competências adquiridas durante o treinamento, a avaliação de comportamento vai monitorar se o colaborador está realmente usando o que aprendeu no seu cotidiano dentro da empresa. (KIRKPATRICK, 1976).

Esse nível é normalmente aplicado por avaliações de desempenho, que monitoram o trabalho dos colaboradores, incluindo como utilizam o conteúdo aprendido nos treinamentos e se ele contribuiu para torná-los profissionais melhores.

Figura 2: Avaliação comportamental



Fonte: <http://sandraturchi.com.br/8-sinais-que-mostram-a-hora-certa-para-capacitar-sua-equipe/>

5.1.4 Avaliação de Resultados

Por meio da avaliação de resultados, os colaboradores passam a entender o impacto direto de suas ações no desempenho geral da empresa. Desse modo, passam a trabalhar pensando no resultado de cada entrega a longo prazo e se esforçam mais nos treinamentos para se tornarem profissionais melhores.

De acordo com Donald Kirkpatrick (1976), a avaliação de resultados é um tipo de indicador que demonstra como os resultados de um programa de treinamento e desenvolvimento impactam a empresa.

Portanto, a avaliação de resultados observa se as metas desejadas foram atingidas, bem como se houve melhoria nos processos e no desempenho da empresa e crescimento do lucro geral.

Figura 3: Avaliação para mensurar resultados



Fonte: <https://www.kaptiva.com.br/2019/12/02/a-importancia-dos-modelos-de-avaliacao-na-empresa/>

5.2 Desenvolvimento

5.2.1 Autoavaliação

A autoavaliação é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento pessoal e profissional, poder se permitir, se cobrar e estabelecer novas metas e poder avançar. O ato de si próprio avaliar, permite que tenhamos mais controle próprio e possamos

ter uma desenvoltura melhor afinal poderemos identificar os pontos a melhorar e encontrar soluções antes mesmo que seja cobrado por terceiros.

Na autoavaliação, essa reflexão crítica recai sobre a forma que pensamos, sentimos, agimos e vemos o mundo.

É o exercício de parar e pensar sobre nossas características, qualidades e defeitos, e usar o resultado da avaliação para buscar transformação e crescimento pessoal e profissional. Uma atividade essencial para quem deseja alcançar seus objetivos.

Figura 4: Autoavaliação como indicador pessoal



Fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/como-fazer-uma-autoavaliacao-pessoal/>

5.2.2 Avaliação por superior imediato

A avaliação por superior mediado, acontece pelo seu próprio gestor que mais acompanha as atividades do seu dia a dia. Geralmente ela acontece quando o colaborador e gestor já tem uma proximidade afinal ele precisa saber de suas atividades diárias e execução de perto para conseguir aplicar o feedback. É muito importante para ambas as partes, para identificar pontos fortes e fracos para que a equipe e/ou colaborador possa contribuir para o melhor da organização, e para a parte da equipe e/ou colaborador mais facilidade para o colaborador buscar feedbacks com seus gestores.

Dentre os tipos de avaliação de desempenho, esse método mais tradicional das organizações. É quando o colaborador é analisado pelo gestor direto, aquele que acompanha suas atividades diárias.

Figura 5: Avaliação por superior direto



Fonte: <https://sertms.com/blog/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>

5.2.3 Avaliação por competências

A avaliação por competências, é o processo que a empresa conhece os desenvolvimentos e conhecimentos do colaborador, geralmente é mais direcionada ao lado profissional. A importância desta avaliação consiste em identificar colaboradores que precisam ser desligados ou desenvolvidos e destacar pontos positivos e talentos na organização.

Por meio dessa avaliação, é possível ter um panorama completo das qualidades e dificuldades de equipe, com isso, consegue-se trabalhar a característica de cada um. Além disso, criam-se metas e comparam com avaliações passadas, para mensurar o desenvolvimento da equipe.

Figura 6: Avaliação por competências individuais e por equipe



Fonte: <https://blogrh.com.br/como-definir-melhor-escala-de-avaliacao-de-competencias/>

5.2.4 Avaliação por objetivos

A avaliação de objetivo é avaliar o que cada funcionário pode fornecer para a empresa em um determinado período de tempo. Seu objetivo é alinhar os objetivos da organização aos de seus colaboradores e garantir o comprometimento, buscando um ambiente de melhoria contínua.

Nesse caso, a própria equipe avalia o desempenho de cada um dos membros e programa as providências necessárias para melhorar. É positivo o fato do próprio time se tornar responsável pela avaliação dos participantes e pela definição dos objetivos e das metas que precisam ser alcançadas.

5.2.5 Avaliação 360 graus

A avaliação 360° é um processo no qual, além da autoavaliação, cada funcionário deve ser avaliado também pelas pessoas chave que trabalham com ele, incluindo seus gerentes ou superiores diretos, seus colegas e seus subordinados. Deixar a equipe trabalhar de acordo com os requisitos e objetivos da empresa é um dos métodos de avaliação de desempenho mais adequados. Além de melhorar a

aceitação de todos os funcionários, também pode obter resultados mais confiáveis e precisos.

Avaliação 360 graus é um método de análise dos funcionários que une autoavaliação e avaliações dos que trabalham com ele, incluindo subordinados, líderes e colegas de trabalho. A avaliação 360º consiste em ter a visão mais completa possível do desempenho do colaborador.

5.2.6 Satisfação dos funcionários

A pesquisa de satisfação de funcionários é uma maneira de avaliar o clima organizacional. Através dessa análise, é possível verificar se a equipe de trabalho está motivada para desempenhar suas atividades ou se algo está atrapalhando a sua produtividade.

Geralmente é feita por meios de questionários, de forma que o funcionário responde de forma anônima e com o resultado de forma geral identifica os pontos a melhorar.

A satisfação dos colaboradores nas empresas, grosso modo, é quando eles estão felizes em seus trabalhos e fazem de tudo para realizar suas tarefas corretamente. Resumindo, funcionário feliz produz mais e, por isso, a felicidade dos funcionários tem se tornado, cada vez mais, uma das principais preocupações das empresas.

5.2.7 Avaliação de desempenho da equipe

A avaliação de desempenho da equipe é extremamente importante dentro de uma empresa, pois avaliando a convivência e o trabalho em equipe pode identificar pequenos ou grandes conflitos que podem atrapalhar na produção e desenvolvimento do trabalho pessoal, podem ser avaliados através de dinâmicas para que a convivência e o clima organizacional fique harmonioso.

Na gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é uma importante maneira de analisar sua equipe. Por meio dela é possível avaliar o comportamento de cada um dos funcionários, analisando sua postura e diagnosticando problemas na equipe, e assim possibilitando o desenvolvimento do seu negócio.

5.2.8 Avaliação por incidentes críticos

A Avaliação por incidentes críticos, é uma técnica que avalia suas qualidades e defeitos, complementando as demais avaliações e juntando informações dita para chegar em uma lógica, focando a forma como situações e acontecimentos são vividos e experienciados pelos indivíduos.

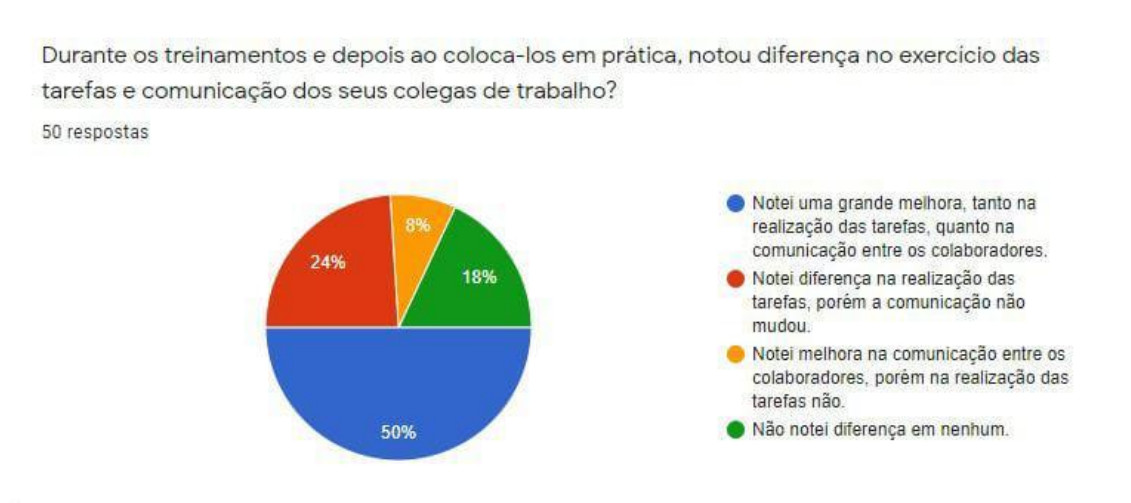
A Técnica dos Incidentes Críticos é uma técnica de recolha de informação que encontra as suas origens na abordagem qualitativa. Permite realizar estudos numa lógica reflexiva, acedendo a informação subjetiva, focando a forma como situações e acontecimentos são vividos e experienciados pelos indivíduos.

ANÁLISE DE RESULTADOS

O nosso objeto de estudo são colaboradores em geral que já tenham trabalhado em empresas, que já tiveram ou não treinamentos. Os questionários foram abertos, sendo assim, qualquer pessoa poderia respondê-lo.

As nossas pesquisas foram feitas através de questionários e divulgados nas redes sociais (Facebook, LinkedIn e Whatsapp), a princípio foram feitos com perguntas abertas, para obtenção do qualitativo, e em seguida perguntas fechadas para que pudéssemos mensurar os resultados da melhor forma possível, através do quantitativo. Obtivemos 51 respostas, de ambos os sexos, classes e faixa etária, sendo parte atuando no mercado de trabalho e parte não.

GRÁFICO 1 - Treinamento faz diferença?



Fonte: do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Neste gráfico notamos que 50% das pessoas perceberam uma melhora tanto no desenvolvimento das tarefas quanto na comunicação com os colaboradores. 24% notaram diferença na realização das tarefas, mas não na comunicação entre as equipes. 8% notaram melhora na comunicação, porém não nas tarefas. E por fim, 18% das pessoas não notaram nenhuma diferença. Portanto, pode-se afirmar que os

treinamentos na grande maioria das vezes, faz diferença e traz vantagens para quem o realiza.

GRÁFICO 2 - Treinamento: comum e gamificação

Qual treinamento (Com Gamificação ou comum) na sua opinião trouxe mais vantagens?

50 respostas



Fonte: do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Com este gráfico percebemos que entre treinamentos comuns ou com gamificação, 50% das pessoas preferem o treinamento com gamificação, pois é mais vantajoso a maneira como é aplicado. 20% acreditam que o treinamento comum é mais vantajoso, por ser objetivo. E 30% nunca realizou treinamento. Nota-se que treinamentos com gamificação é a melhor opção de acordo com as respostas.

GRÁFICO 3 - Funcionários que preenchem os requisitos da vaga precisam de treinamento

Determinadas vagas ou cargos exigem alguma formação acadêmica, sabendo disso, mesmo que a pessoa preencha esse requisito ela deve receber treinamentos também?

50 respostas



Fonte: do próprio autor, 2021

Análise do gráfico:

Neste gráfico nota-se a importância do treinamento para todos os cargos. Com 100% das respostas, as pessoas afirmam que o treinamento irá auxiliar a melhor realização do trabalho. Portanto, mesmo que o funcionário preencha os requisitos do cargo, é importante que se realize o treinamento, para o melhor desenvolvimento das tarefas.

GUIA DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Como já foi argumentado várias vezes no nosso projeto, os treinamentos são um diferencial e auxiliam diversas áreas, desde o subordinado até o patrão ou chefia, sem deixar de ressaltar que até mesmo de acordo com os resultados dos questionários, os percentuais dos gráficos sempre mostram números consideráveis e positivos para o quesito treinamentos, sendo concordado pela maioria que eles realmente fazem diferença em aspectos como, desenvoltura nas atividades, ambiente organizacional e até mesmo na entrega dos serviços. Como solução para a falta de treinamentos optamos por elaborar um guia de treinamento, que de acordo com o blog/site MOBILIZA a primeira etapa é identificar as necessidades para que seja um projeto eficiente e sólido, identificando todas as melhorias possíveis, mapeando as situações e conflitos, assim certamente será mais fácil elaborar e apresentar o

conteúdo. CHIAVENATO (1991) também concorda com essa linha de raciocínio e cita principais meios que podem ser utilizados para obtenção das necessidades, sendo: avaliação do desempenho; observação; questionários; solicitação de supervisores e gerentes; reuniões departamentais; exame de empregados, modificação do trabalho e entrevista de saída.

Nosso grupo optou por fazer o levantamento dessas necessidades através de pesquisas e questionários.

A segunda etapa é entender o público alvo, saber para quem o treinamento será direcionado é de extrema importância, tornando os processos atrativos para todos, em seguida será o planejamento, com os dados anteriores já em mãos é hora de planejar o conteúdo, levando em consideração as delimitações e limites da empresa, até mesmo com os custos para elaboração do projeto, quando chega no desenvolvimento é crucial ter como base todas as informações anteriores coletadas, sendo assim será fácil identificar se será ou não necessário trazer alguém externo, para aplicar os treinamentos. Segundo RH portal, a execução é uma etapa fundamental, que foi advinda de todas as etapas anteriores e todos os planos saem do papel e são colocados em prática.

NOSSO MÉTODO DE TREINAMENTO: GAMIFICAÇÃO

Nossa metodologia de treinamento dando ênfase a gamificação, visa o aprendizado por meio de repetição e jogos. Criamos esse método, para que ele seja versátil e eficaz, ou seja, poderá ser aplicado em diversos tipos de treinamento (tanto para aprender algo novo, desenvolver alguma habilidade ou até mesmo para aqueles colaboradores que estão chegando na empresa e precisam aprender tudo que ele fará), mas não deixará de ser eficiente e cumprir o seu objetivo.



Fonte: [Como saber o momento certo de realizar um treinamento? - RH Portal](#)

1º Passo: Apresentar o conteúdo do treinamento

No início do treinamento o foco será transmitir tudo que o colaborador deve aprender. Se caso o treinamento seja para formar novos líderes, o conteúdo programático, precisa se basear nisso, mostrando tudo na prática, mas todo esse conteúdo, precisa já estar pré-estabelecido na etapa de desenvolvimento, além de não esquecer de considerar o público no qual irá se trabalhar, para entender a melhor metodologia que será aplicada.



Fonte: <https://www.twygoead.com/site/blog/como-montar-um-treinamento/>

2º Passo: Aplicação de um estudo de caso

O estudo de caso é um meio muito interessante de aprendizado, já que ela envolve uma discussão coletiva, fazendo com que o colaborador pense em uma proposta e busque uma solução, além de que ouvindo outras propostas, pode-se mudar de ideia e fazê-lo repensar, criando assim uma forma muito estimulante de conhecimento, ouvindo e entendendo outros pontos de vista.



Fonte: [Como desenvolver um Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento?](https://solides.com.br)
(solides.com.br)

3º Passo: Realização de um jogo: Perguntas e respostas

Dependendo do tipo de treinamento, pode-se escolher aplicar apenas o estudo de caso ou só o jogo, como também aplicar os dois, para melhor fixação de tudo que foi mostrado. O jogo de perguntas e respostas ajudaria a aprendizagem por meio da repetição, já que as perguntas se baseariam no conteúdo que foi exposto. Então, pode-se formular cerca de 08 ou mais questões, dependendo do conteúdo.



Fonte: <https://www.kaptiva.com.br/2019/11/29/gamification-impacto-no-engajamento-e-nas-vendas/>

O aplicativo que poderá ser feito o jogo é o Kahoot, próprio para essa dinâmica.



Fonte: [Aplicativo Kahoot! ganha idioma nacional para... - minuto tech](#)

4º Passo: Avaliação interna

Para garantir que os treinamentos estão trazendo os resultados desejados, também é muito importante avaliar o que foi realizado. Ainda que tudo tenha corrido

conforme o planejado, pode ser que o retorno não tenha atingido o que a empresa esperava. Por isso, é importante mensurar o desenvolvimento.



Fonte: [Uma Breve História sobre as Empresas de Treinamento | Super Atualizado](#)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordamos sobre o treinamento e desenvolvimento, mais precisamente sobre a importância do treinamento profissional nas organizações. Embora algumas organizações ainda não apliquem devidamente o treinamento, é de suma e inegável a sua importância tanto para o colaborador, que realiza suas tarefas com mais qualidade, sendo mais produtivo na realização dos mesmos, quanto também para a organização, que ganha nos resultados gerados pelos funcionários.

Sendo assim, tínhamos como objetivo principal, mostrar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, avaliando os benefícios e vantagens advindos do processo, assim como, analisar o desenvolvimento individual e coletivo de colaboradores que realizaram o treinamento, através de seus depoimentos pessoais, que nos foram possíveis por meio das pesquisas de campo, realizadas tanto no método quantitativo, quanto qualitativo.

Vale salientar, o papel atual do treinamento e desenvolvimento. Devido ao atual cenário da Pandemia, Covid-19, muitos treinamentos passaram a ser a distância, ajudando até mesmo o distanciamento social necessário nesse momento tão atípico no qual vivemos, apesar de parecer simples e muito vantajoso, sabemos que possuem seus prós e contras, e pensando nisso, elaboramos alguns questionamentos em nossa pesquisa, para entender e analisar a função do mesmo neste momento, assim como, se achavam ou não que os treinamentos a distância possuíam a mesma eficácia que o presencial.

Portanto, consideramos que através de todo o projeto realizado, conseguimos entender a relevância de todo o processo de treinamento, que se não bem realizado, com todas as etapas, tende a falhar. Sendo assim, realizar o treinamento e desenvolvimento da equipe permite que a organização tenha aumento de produtividade e motivação, além de obter, por parte dos funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. Consequentemente, há benefícios para todos de maneira surpreendente, visto que profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, tornando-se uma peça-chave para a empresa. Entretanto, há algumas lacunas que as organizações não conseguem

preencher com o treinamento, justamente, por não o aplicar corretamente, tendo um aproveitamento e desenvolvimento muito baixo do colaborador.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A importância do desenvolvimento profissional para o mercado de trabalho. Disponível em: <https://blog.unyleya.edu.br/insights/a-importancia-do-desenvolvimento-profissional-para-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 24/08/2021 as 12:10.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo Atlas, 2002 .

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Conheça 10 tipos de Avaliação de Desempenho para aplicar na sua empresa. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 23/08/2021 às 13:01.

DETERDING, S. et al. **Gamification using game-design elements in non-gaming contexts**. In: Proceedings of CHI extended abstracts, 2011.

Editorial Queconceito. São Paulo, Disponível em: <https://queconceito.com.br/desenvolvimento> Acesso em 24/08/2021 as 11:11.

EGENFELDT-NIELSEN, S. **What makes a good learning game? Going beyond edutainment**. eLearn Magazine, 2011.

Evolução histórica do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/evolucao-historica-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/44993>. Acesso em: 26/08/2021 às 17:45.

FERREIRA. A. ET AL. O Minidicionário da Língua Portuguesa. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira, 2000.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. **Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification**. In: Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2014.

Instituto de Administração FIA. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/desenvolvimento-de-pessoas/>. Acesso em: 24/08/2021 as 13:30.

KIM, B. **Understanding gamification**. 2. ed. Chicago, USA: American Library Association, 2015.

KIM, P. et al. **PocketSchool interactive learning Ad-hoc network to appear**. In: The proceedings of IEEE International Conference on e-Education, entertainment and e-Management, 2011.

LANDERS, R. N.; BAUER, K. N.; CALLAN, R. C. **Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment**. Computers in Human Behavior, v. 71, p. 508-515, 2017.

MARINS, D. R. **Um Processo de Gamificação Baseado na Teoria da Autodeterminação**. Biblioteca Latino-Americana de Cultura e Comunicação, v.1, 2013.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Modelo Kirkpatrick: tudo sobre esta avaliação de treinamento. Disponível em: <https://www.kaptiva.com.br/2018/09/19/modelo-kirkpatrick/>. Acesso em: 27/08/2021 às 14:09.

OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M.. **Treinamento como dimensão competitiva nas organizações**. Revista de Ciência e Tecnologia, p. 85-92, 1999.

O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 23/08/2021 às 11:27.

Os 4 passos determinantes para o sucesso do seu treinamento e desenvolvimento. Disponível em: <https://mobiliza.com.br/passos-para-sucesso-no-treinamento/>. Acesso em: 11/11/2021. às 22:09.

ROBBINS, S. P. (2002). **Comportamento Organizacional**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall.

VIANNA, Y. et al. Gamification, Inc. **Como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps**. 1. ed. Canadá: O'Reilly Media, 2011.