

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**MATHEUS JOSÉ MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA**

**LONDRINA**

**2022**

**MATHEUS JOSÉ MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA**

**Training And Development of People as a Competitive Advantage**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Orientador(a): Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano.

**LONDRINA**

**2022**



**4.0 Internacional**

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**MATHEUS JOSÉ MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação para  
obtenção do título de Bacharel/ Licenciado em  
Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 22/Novembro/2022

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutora  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

José Angelo Ferreira  
Doutor  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Certamente estes parágrafos não serão o suficiente para agradecer todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, pela sabedoria com que me guiou nesta jornada.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Aos meus colegas de sala.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Atualmente, no contexto empresarial atual, nota-se o impulso por forças externas em buscar melhorias que as tornem competitivas. Nesse contexto, as empresas buscam alternativas inteligentes e efetivas que possam impactar positivamente. Há necessidades internas de que devem ser consideradas nesse processo de manter-se no mercado, uma delas é a Gestão de Pessoas. Um dos métodos utilizados pelas empresas bem-sucedidas para alavancar os resultados, é o uso de Treinamentos e Desenvolvimentos para a evolução dos colaboradores. Carvalho e Nascimento (1997) resumem o treinamento como um processo que atua auxiliando o empregado a aumentar a eficiência no seu trabalho definitivamente, utilizando de hábitos para pensamento, conhecimentos, ação, atitudes e habilidades. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é medir os impactos ocasionados pela aplicação de treinamentos e desenvolvimento em uma empresa do setor de TI, com o objetivo de evidenciar os benefícios dessa ferramenta da Gestão de Pessoas. Para tanto, utilizou-se método Pesquisa-Ação, pois o pesquisador participou da aplicação da pesquisa. Segundo Engel (2000), pesquisa-ação é um conceito de pesquisa que visa unir a pesquisa com a ação presente na pesquisa, ou seja, estimular o conhecimento através da teoria e aplicar o conhecimento na prática, sendo um meio de melhorar a compreensão da teoria aplicando uma pesquisa em uma situação que também se é uma pessoa da prática. Dos resultados obtidos constatou-se 87,5% dos colaboradores tem uma visão positiva sobre o uso de Treinamentos e Desenvolvimento como uma ferramenta de crescimento pessoal e 95,6% dos colaboradores demonstraram uma satisfação quanto ao conteúdo apresentado no treinamento

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; PDI; Gestão de Pessoas;

## **ABSTRACT**

Currently, in the current business context, there is a push by external forces to seek improvements that make them competitive. In this context, companies look for smart and effective alternatives that can have a positive impact. There are internal needs that must be considered in this process of remaining in the market, one of which is People Management. One of the methods used by successful companies to leverage results is the use of Training and Development for the evolution of employees. Carvalho and Nascimento (1997) summarize training as a process that helps employees to definitely increase their efficiency in their work, using habits for thinking, knowledge, action, attitudes and skills. In this sense, the general objective of this research is to measure the impacts caused by the application of training and development in a company in the IT sector, in order to highlight the benefits of this People Management tool. For this purpose, the Action Research method was used, as the researcher participated in the application of the research. According to Engel (2000), action research is a research concept that aims to unite research with the action present in research, that is, to stimulate knowledge through theory and apply knowledge in practice, being a means of improving the understanding of the research. theory by applying research in a situation that is also a person of practice. From the results obtained, 87.5% of employees have a positive view of the use of Training and Development as a tool for personal growth and 95.6% of employees demonstrate satisfaction with the content presented in the training.

Keywords: Training; Development; IDP; People management;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Etapas de Programa de TD&E .....	21
Figura 2- Etapas de treinamento .....	22
Figura 3- Avaliação dos programas de treinamento .....	25
Figura 4- Organograma da empresa .....	31
Figura 5 - Etapas de Desenvolvimento do Treinamento .....	32
Figura 6 – Slide de explicação sobre planejamento pessoal .....	33
Figura 7 – Slide de explicação sobre PDI.....	34
Figura 8 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	35
Figura 9 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	36
Figura 10 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	37
Figura 11 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	37
Figura 12 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	38
Figura 13 – Formulário <i>online</i> para auxilio .....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Grau de importância do Treinamento para o desenvolvimento pessoal.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 2 - Opinião sobre a periodicidade de Treinamentos .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 3 – Grau de importância do Treinamento na performance das atividades realizadas pelos colaboradores.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 4 – Opinião sobre o Facilitador.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 5 – Importância da utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho na aplicação do Treinamento .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 6 – Opinião sobre a organização/estruturação do Treinamento.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 7 – Opinião sobre o tempo de aplicação das etapas do Treinamento. .</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 8 – Opinião sobre o conteúdo de PDI ministrado .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 9 – Opinião sobre a contribuição do tema PDI para o desenvolvimento pessoal.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 10 – Opinião sobra a contribuição do tema PDI para a melhoria do desempenho individual na empresa.....</b>	<b>44</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.3.1	Objetivo geral .....	13
1.3.2	Objetivos Específicos .....	13
<b>1.4</b>	<b>Estruturação .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Etapas do Treinamento .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Tipos de Treinamentos .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5</b>	<b>Avaliação em Treinamentos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6</b>	<b>Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva .....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TI.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição Detalhada do Público-Alvo .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Planejamento do Treinamento .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Descrição da Aplicação do Treinamento.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Treinamento como Desenvolvimento de Pessoas .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Satisfação do Treinamento.....</b>	<b>42</b>

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao analisar o contexto empresarial atual, nota-se o impulso por forças externas em buscar melhorias que as tornem competitivas. Nesse contexto, as empresas buscam alternativas inteligentes e efetivas que possam impactar positivamente. Há necessidades internas de que devem ser consideradas nesse processo de manter-se no mercado, uma delas é a Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas surge como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17) tornando-se cada vez mais reconhecida como um fator pertinente à competitividade.

Uma das estratégias para cuidar do Capital Humano no ambiente de trabalho é agregar valor aos colaboradores. Nesse sentido, o uso de Treinamento torna-se eficaz para o desenvolvimento de habilidades e competências levando-os a melhoria na execução das tarefas.

De acordo com Bagattoli e Muller (2016), o treinamento usado como um processo contínuo desenvolve as pessoas e promove benefícios de reflexão e conhecimento, orientando para a tomada de decisão tanto profissional quanto pessoal, melhorando os relacionamentos interpessoais, e a flexibilização para atitudes de criatividade e inovação.

### **1.1 Problema**

A falta de treinamentos gera perdas generalizadas para uma empresa, podendo elas ser de tempo de processo, tempo de setup, perda de materiais, entre outras, gerando retrabalhos e prejuízos para a empresa.

Treinar implica em transmitir o conhecimento do trabalho, desenvolver pessoas para suas atividades, conscientizá-las quanto ao contexto e conteúdo do cargo, gerando a melhoria na produtividade e satisfação dos colaboradores.

Nesse sentido, cabe-nos a seguinte pergunta de partida: De que forma o uso de treinamentos implica no desempenho dos colaboradores dentro de uma empresa do setor de TI?

## **1.2 Justificativa**

O processo de aprendizagem por experiência, ou seja, de funcionário para funcionário, nem sempre atende as expectativas para o desenvolvimento das habilidades e competências profissionais dentro do ambiente de trabalho. Os treinamentos se mostram como uma ferramenta crucial para a assertividade do desenvolvimento e capacitação pessoal dos colaboradores evitando ao máximo a falta de precisão no aprendizado a fim de reduzir retrabalho, perdas e prejuízos.

Borges (2015) comprova em sua pesquisa que o Treinamento é uma ferramenta eficaz que proporciona resultados capazes de conduzir a organização a alcançar seus objetivos, gerando mudanças e agregando valores. Corroborando com as considerações do autor, essa pesquisa justifica-se pela avaliação do Treinamento dentro de uma empresa no setor de TI, considerando os benefícios para um contexto competitivo.

Vale mencionar, a importância dessa pesquisa também para o crescimento profissional, pois os treinamentos proporcionam melhor rendimento e desenvolvimento para o exercício de liderança contribuindo de forma efetiva para desdobrar os conhecimentos teóricos adquiridos no âmbito acadêmico para a performance na prática, e estimulando também um autoconhecimento num contexto organizacional efetivando os conhecimentos práticos de Gestão de Pessoas.

Assim como, essa pesquisa contribuirá para a demonstração e comprovação das inúmeras vantagens competitivas da utilização de Treinamentos e Desenvolvimento para outras empresas do ramo, ou mesmo em um âmbito geral.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Medir os impactos ocasionados pela aplicação de treinamentos e desenvolvimento em uma empresa do setor de TI, com o objetivo de evidenciar os benefícios dessa ferramenta da Gestão de Pessoas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar um referencial teórico sobre Gestão de Pessoas e o uso de Treinamentos e Desenvolvimento como uma vantagem competitiva;
- Elaborar um treinamento que será aplicado numa equipe de suporte de uma empresa do setor TI;
- Aplicar o treinamento para equipe;
- Aplicar uma pesquisa de satisfação e de aquisição de conhecimento, após o treinamento;

## **1.4 Estruturação**

Essa pesquisa foi desenvolvida em 4 etapas: Na primeira etapa foi feito o referencial teórico sobre Gestão de Pessoas, Treinamentos e Desenvolvimento. Na segunda etapa foi realizada a elaboração das etapas do treinamento para equipe de suporte de uma empresa do setor de TI. Na terceira etapa foi aplicado o treinamento. Na quarta etapa foram coletados dados sobre a satisfação e aquisição de conhecimento.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Para Chiavenato (2008, p. 6) “cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional.” Segundo Chiavenato (2000) é necessário pensar em toda a estrutura organizacional de uma empresa para que ela seja bem-sucedida, e para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância. Considerando tais definições, esse capítulo apresentará conceitos de Gestão de Pessoas e Treinamento e Desenvolvimento - T&D, que servirá de embasamento teórico para a aplicação prática.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é relativamente recente, tendo começado com a Revolução Industrial. Segundo Amorim et.al. (2019), historicamente as primeiras orientações seguidas pelas empresas foram advindas do fordismo e taylorismo, logo em seguida surgindo a escola de Recursos Humanos com novas orientações, trazendo à tona a importância da dimensão psicológica dentro do ambiente empresarial, desde então o termo recursos humanos (RH) ocupou cada vez mais um papel estratégico dentro das organizações, capacitando e orientando os funcionários buscando uma melhoria na eficiência.

Com a chegada da Gestão de Pessoas (GP) no Brasil se dando a partir dos anos 1970 em diante, após três décadas de grande desenvolvimento consolidando os salários e a urbanização, se tornou viável a instalação de uma indústria de bens de consumo duradoura apoiada em multinacionais e empresas estatais. Sendo que em 1980 ressurgiram os sindicatos e o desemprego causado por uma necessidade de corte de custos dentro das empresas, fatores que foram críticos para as empresas nessa época. (AMORIM et.al., 2019)

Até então o trabalho das áreas de RH se focava em contemplar as rotinas trabalhistas previstas em lei e raramente, quando mais avançadas, já previam programas de treinamento operacional. Ainda nos anos 1980 as políticas salariais e a inflação surgiram como o foco das campanhas salariais, assim como os movimentos pela qualidade, produtividade e reengenharia, porém só surtiram efeito nos anos 1990. No meio acadêmico os resultados vieram em duas etapas, na primeira evidenciando as finalidades gerenciais surgiram as primeiras pesquisas visando um papel

estratégico para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a segunda direção trouxe um olhar mais crítico direcionando as pesquisas à cultura organizacional e seus benefícios. (AMORIM et.al., 2019)

Segundo Chiavenato (2008), as pessoas, que eram vistas como recursos, passaram agora a ser vistas como parceiros. De acordo com o autor, os empregados podem ser tratados como recursos produtivos dentro das organizações, sendo assim padronizados, inertes, uniformes e precisam ser administrados. Contudo, pessoas devem ser tratadas como parceiras das organizações, logo, sendo fonte de conhecimento, competências, habilidades prioritariamente, fonte de racionalidade para tomar decisões inteligentes que impactam diretamente nos resultados e objetivos gerais.

Dada a falta de paciência com frustrações dentro das organizações, o protagonismo dos indivíduos vem tomando força, obrigando a GP atuar duplamente, conciliando a busca pelo trabalho com excelência e bons resultados, e, aplicando o aprendizado direcionado à paciência e tolerância, que se tornam indispensáveis para a vida em sociedade devido ao ritmo acelerado nos acontecimentos globais atualmente e é neste lugar que a escola a longo prazo precisa se situar e concentrar seus esforços. (AMORIM et. al., 2019)

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO,2000, p2)

De acordo com Silva e Rosa (2019) a Gestão de Pessoas como área administrativa busca estimular e aprimorar talentos através de interferência no capital humano das organizações, buscando melhorias no clima organizacional.

Fischer (2002 apud GIRARDI, 2009) classifica a gestão de pessoas em quatro modelos, a saber: a) modelo de Gestão de Pessoas como departamento de pessoal: modelo voltado a eficácia do colaborador no trabalho; b) modelo de Gestão de Pessoas como gestão do comportamento humano: modelo voltado para a integração e comprometimento dos colaboradores; c) modelo de gestão estratégica de pessoas: modelo voltado a vinculação das pessoas ao meio estratégico da organização e; d) modelo de Gestão de Pessoas baseado nas competências: modelo voltado as competências humanas no qual definem a competitividade de uma organização. (SILVA E ROSA, 2019, p. 81-82)

Para Silva e Rosa (2019), além desses quatro modelos, há a atuação da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, desenvolvendo competências individuais, organizacionais e essenciais para todos os colaboradores desempenharem suas funções com excelência.

Chiavenato (1999) contextualiza a Gestão de Pessoas como sendo formada por pessoas e organizações. A mudança no relacionamento entre pessoas e organizações, que antes era considerado conflitante devido aos interesses das organizações se darem prioritariamente no lucro, portanto, incompatíveis com os objetivos pessoais, consistiam em conforto em um âmbito geral. Contudo, o longo do tempo as organizações perceberam que para realizar e obter os resultados desejados era necessário que as pessoas também fossem realizadas nos objetivos pessoais, tornando a Gestão de Pessoas um intermédio entre as partes interessadas.

De acordo com Chiavenato (1999) um contexto em que as pessoas são tratadas como parceiros da organização, constrói uma relação mais íntima, tornando-se fornecedoras de conhecimentos, habilidades e inteligência, proporcionando tomadas de decisões racionais rumo ao objetivo geral da empresa.

Um dos aspectos fundamentais na Gestão de Pessoas moderna, se trata de ter um olhar mais humanístico sobre os colaboradores, que nada mais é do que tratar as pessoas como seres humanos. Pessoas, não mais como meros recursos organizacionais, e sim como pessoas. De acordo com Chiavenato (1999), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Dada necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Partindo desse princípio Chiavenato (1999) mostra alguns dos objetivos da Administração de Recursos Humanos, que consistem em contribuir para a eficácia organizacional ajudando a organização a cumprir seus objetivos e valores,



proporcionando competitividade à organização, reconhecendo os pontos fortes de cada colaborador e usá-las a fim de beneficiar os clientes, parceiros e empregados.

Outro propósito da ARH é garantir à organização empregados bem treinados e motivados dando o devido reconhecimento e recompensas justas; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho que procura satisfazer as necessidades de cada colaborador e fazer da organização um lugar favorável, retendo assim a confiança do empregado CHIAVENATO (1999).

Conforme Chiavenato (1999), administrar as mudanças requerem novas estratégias, programas e soluções. Surgindo assim, os seis processos da Gestão de Pessoas, que consistem em:

- Agregar Pessoas, trata do processo de inclusão de novos colaboradores na empresa, consiste em recrutar e selecionar pessoas.
- Aplicar Pessoas, Consiste em traçar as atividades que serão desenvolvidas pelos novos recrutados e acompanhar os resultados.
- Recompensar Pessoas, é a utilização de incentivos que garantem a satisfação individual de cada colaborador.
- Desenvolver Pessoas, envolve a capacitação utilizando de treinamentos e desenvolvimento para incrementar o desenvolvimento profissional.
- Manter Pessoas, trata da criação de um ambiente favorável psicologicamente falando, engloba a gestão da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.
- Monitorar Pessoas, engloba o acompanhamento e controle das atividades através de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

## **2.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Um dos métodos utilizados pelas empresas bem-sucedidas para alavancar os resultados, é o uso de Treinamentos e Desenvolvimentos para a evolução dos colaboradores.

Carvalho e Nascimento (1997) resumem o treinamento como um processo que atua auxiliando o empregado a aumentar a eficiência no seu trabalho

definitivamente, utilizando de hábitos para pensamento, conhecimentos, ação, atitudes e habilidades. Corroborando, Magalhães e Borges-Andrade (2001), explicam que o treinamento se trata de um dos mais importantes instrumentos administrativos para o crescimento da produtividade no trabalho, e como um estímulo à autossatisfação do colaborador que foi treinado, sendo assim um agente motivador atestado.

O treinamento de forma contínua gera o desenvolvimento de pessoas. Buscando o significado de Desenvolvimento no dicionário podemos ler: “s.m. 1. Ato ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento. 2. Adiantamento, crescimento, aumento, progresso”. (FERREIRA, 1999, p. 650).

Bergattoli e Müller (2016) tratam o desenvolvimento, como um processo em que é aperfeiçoada a capacidade a longo prazo, visando o crescimento pessoal em níveis intelectuais, de habilidade e de atitudes, tornando o colaborador apto a tomar decisões enquanto executa suas tarefas. Para as organizações, investir em seus colaboradores é uma cultura recente, visto que antes já era esperado que as habilidades e capacidades já estivessem presentes nos colaboradores previamente, conceito esse que ficou ultrapassado. Nos dias atuais, há um investimento nos colaboradores visando um crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, e para que esse desenvolvimento ocorra é necessário analisar onde cada pessoa vai ser inserida. Tanto para o colaborador quanto para a empresa será uma experiência nova.

De acordo com Bergattoli e Müller (2016), para o desenvolvimento ocorrer da melhor forma dentro das empresas é necessário que o treinamento tenha atingido com êxito os resultados planejados, pois é através do treinamento que as pessoas se desenvolvem. Vale dizer que, os resultados são ainda melhores quando a proposta do treinamento está em harmonia com a vontade do colaborador de se desenvolver e melhorar, pois há o reconhecimento da própria evolução por parte do colaborador.

É necessário que se faça uma diferença entre capacidades e competências. Uma pessoa pode ser muito capaz, mas pouco competente em uma determinada situação. Como isso pode acontecer? É simples: imagine os melhores jogadores de futebol como Romário, Ronaldo, Ronaldinho Gaúcho e outros. Ninguém pode negar que sabem jogar futebol muito bem e que, portanto, são capazes. Mas se suas capacidades não forem transformadas em gols, de nada adianta. Para que sejam competentes, é preciso que façam gols. Desse modo, uma pessoa é capaz e se torna competente cada vez que consegue realizar algo, alcançar objetivos com a sua capacidade. (HANASHIRO; et. al., 2008, p. 120).

Segundo Bagattoli e Müller (2016), o uso de Treinamento e Desenvolvimento é uma ação indispensável e de suma importância para o sucesso das organizações. Em geral, o treinamento se trata de um processo educacional a curto prazo, e em contrapartida, o desenvolvimento vem como um processo a longo prazo, sendo necessário a obtenção de novas habilidades e competências, constituindo assim o processo de aprendizagem.

O uso de Treinamento reforça o papel das pessoas como principal patrimônio dentro das empresas, desbancando o serviço e o produto em si na influência exercida sobre o valor da empresa, ressaltando a importância de se reconhecer a individualidade de cada colaborador, suas diferentes reações, culturas e educação, para que sejam impressas suas percepções essenciais para um bom desempenho. Para que isso seja possível, o uso de treinamentos se torna imprescindível, sendo necessário o investimento da empresa em seus colaboradores visando uma melhoria no capital humano, tornando a prioridade que a empresa entenda a importância do treinamento proporcional à importância dos colaboradores. Melhorar o jeito que um serviço é prestado deve ser o direcionamento do treinar. (BAGATTOLI & MÜLLER, 2016)

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizado no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidades e competências que serão adquiridas. (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Para Bagattoli e Müller (2016, p.109), o treinamento possibilita a mudança de quatro tipos no comportamento pessoal, sendo elas:

Transmissão de informação: Aumentar o conhecimento das pessoas, informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.

- Desenvolvimento de Habilidades: Melhorar as habilidades e destrezas, habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.
- Desenvolvimentos de Atitudes: Desenvolver/modificar comportamentos, mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e de sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

- Desenvolvimento de conceitos: Elevar o nível de abstração, desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos. (CHIAVENATO, 2010, p. 372).

Segundo Nunes et.al. (2018), o uso de Treinamentos e Desenvolvimento se trata de um processo que identifica as carências dos colaboradores e os capacita para as tarefas necessárias para se obter um aumento de qualidade e produtividade.

Portanto, objetivando a contínua capacitação do potencial humano pode-se citar que a única certeza é a mudança. Sabendo disso, tanto as organizações quanto as pessoas precisam estar conscientes de que o treinamento é um processo que não tem fim, mas sim, uma continuidade. Vale lembrar que, o treinamento é de responsabilidade da organização, porém, a carreira profissional é de responsabilidade única do indivíduo (BAGATTOLI; MÜLLER, 2016, p.108).

Logo, a área de T&D assume um papel de consultoria interna poderoso, agindo nos processos de mudança individuais e grupais.

A partir do treinamento, desenvolvimento e educação, mudam-se aspectos profissionais e pessoais. Mudam-se os comportamentos, abrem-se novos horizontes e possibilita-se crescer e propagar atitudes mais positivas. Cabe ressaltar que o desenvolvimento se diferencia do treinamento pelo fato de que o resultado do desenvolvimento é a médio e longo prazo. Para o pleno desenvolvimento de uma pessoa há a necessidade não apenas de treinamento, mas de educação. (BAGATTOLI.; MÜLLER, 2016, p. 111).

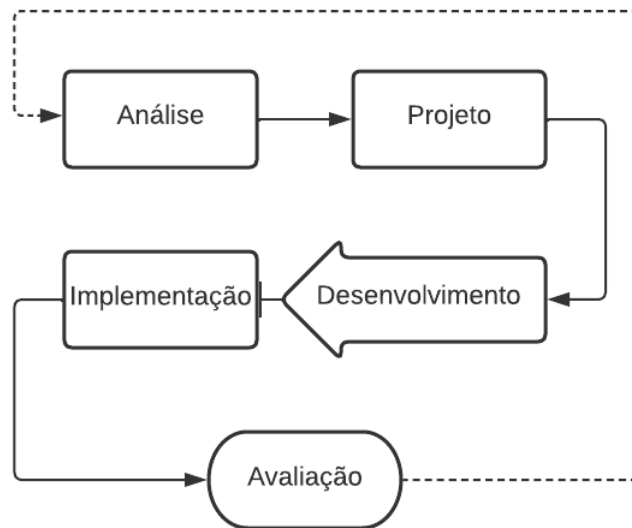
Conforme Macian (1987) apud Borges (2009) para identificar o programa de treinamento que melhor desenvolverá as habilidades, corrigirá as falhas e melhorará o desempenho, é necessário que ocorra um levantamento das necessidades de treinamento.

### **2.3 Etapas do Treinamento**

Segundo Abbad et al. (2012) apud Melo (2015), a execução de um programa de Treinamento e Desenvolvimento precisa ser pensado como um sistema composto por subsistemas complementares que realizam as avaliações dentro do programa antes e depois de ser aplicado, logo, é necessário que ocorra uma avaliação de

necessidade, planejamento, execução e avaliação dentro do contexto da organização para se implementar um programa de T&D, conforme disposto na Figura 1.

**Figura 1– Etapas de Programa de TD&E**



Fonte: Adaptado pelos autores (2022)

a) Análise: Como primeiro passo será uma avaliação para conhecer o motivo da necessidade do treinamento. Essa análise auxiliará na compreensão do problema a ser resolvido e o que se espera com o problema resolvido. Assim se define o que e quem precisa ser treinado.

b) Projeto: É a fase de definição dos objetivos do aprendizado, gera-se um esboço do conteúdo, as etapas dos treinamentos e as ferramentas.

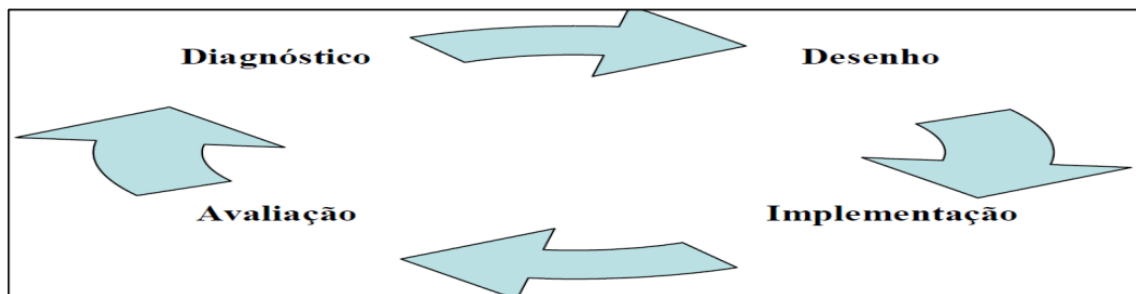
c) Desenvolvimento: define o que deverá incluir no treinamento e como o mesmo deverá ser realizado. Para isto surge a necessidade de um projeto piloto com uma população importante para se obter os feedbacks necessários aos ajustes e revisões que o tornem mais eficaz.

d) Implementação: Nesta fase assegura-se a realização do programa de treinamento, planejando o processo com as atividades de acompanhamento e follow up necessário a garantir a transferência do aprendizado para o dia a dia do participante.

e) Avaliação: Esta é a fase final do ciclo, antes de reiniciar um novo ciclo com a realimentação dos dados desta avaliação. A checagem se o treinamento proporcionou uma aprendizagem que conseguiu ser absorvida pelos participantes e se esta absorção foi levada para a prática diária e por conseguinte, houve o impacto esperado na solução do problema analisado no primeiro passo. Aqui é a fase em que se garante o investimento. (MELO, 2015)

Para Chiavenato (1999) apud Borges (2009), o Treinamento se trata de uma ação cíclica e contínua, e se dá em quatro etapas sendo elas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação, cada fase é tratada de modo que se complementam, portanto para se obter um resultado satisfatório nenhuma pode ser relevada.

**Figura 2- Etapas de treinamento**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999) apud Borges (2009)

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada todas as demais da empresa. O Treinamento & Desenvolvimento é “um instrumento integrador e catalizador das necessidades organizacionais, essas encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos” (MARRAS ,2000, p. 153, apud BORGES 2009, p. 11)

## **2.4 Tipos de Treinamentos**

Segundo Lacombe (2005) o treinamento pode ser classificado em quatro tipos quanto à forma de execução: a) treinamento no trabalho, sendo o que se dá no dia a dia, b) treinamento formal interno, cursos e palestras de aperfeiçoamento, c)

treinamento formal externo, sendo aberto ao público, e d) treinamento a distância, sendo possível através da ajuda da tecnologia.

Para (GIL, 2001) o treinamento em serviço as reuniões de orientação aos grupos de trabalho e atividades feitas in lóculo, tem privilégios, assim como as atividades de e-training, via internet.

Para Tachizawa et. al (2001) apud Borges (2009) existem tipos diferentes de treinamento, se destacam:

- Treinamento de integração: adapta o novo colaborador à empresa;
- Treinamento técnico-operacional: capacita o treinado a desempenhar tarefas específicas em sua área profissional;
- Treinamento gerencial: desenvolve capacidades técnicas, administrativas e comportamentais;
- Treinamento comportamental: soluciona problemas interpessoais no âmbito organizacional.

Para Borges (2009) é necessário que o treinamento ocorra em todas as fases da vida funcional da empresa, devendo existir um programa dinâmico, e cita:

O treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento. Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos (BOITEUX et. al., 1982, p. 44, apud BORGES, 2009, p. 13)

Segundo Tachizawa et. al (2001) apud Borges (2009), é necessário fazer a avaliação de alguns fatores antes da execução de um treinamento determinado, como por exemplo fazer a avaliação das necessidades, a qualidade dos materiais didáticos, a cooperação vinda dos cargos de chefia e coordenação, o quanto os instrutores são preparados e finalmente a intenção e vontade do colaboradores que serão treinados, pois quão mais assertiva a empresa for na escolha do treinamento, melhores serão os resultados obtidos e melhor desempenhará o processo de treinamento.

## 2.5 Avaliação em Treinamentos

Lombardo (1989), diz que a avaliação é uma parte essencial do treinamento, assim como é vital para toda atividade envolvendo recursos humanos, que, com objetivos fixos, precisa ser planejada e integrada como uma análise de necessidades dentro de planejamentos futuros, pois só a partir de uma avaliação é possível medir a eficácia de um treinamento.

Já para Borges (2009) a avaliação em Treinamentos se mostra necessária no momento de comprovar sua eficácia real e mostrar devidamente se o treinamento atendeu ou não a demanda e as necessidades da organização, visto que um treinamento aplicado de forma errada pode acarretar prejuízos para a empresa.

Chiavenato (2004) apud Borges (2009), diz que a curto prazo treinamentos geram custos para organização, visto que ela tem que arcar com os materiais usados, o tempo em que os colaboradores ficarão ausentes dos seus postos gerando perda de produção e o tempo do instrutor, logo, a organização espera um retorno, visto os recursos investidos.

Segundo Rabaglio (2004) apud Borges (2009), a avaliação pode ser aplicada pela liderança imediata, um cliente, sendo interno ou externo, um subordinado, entretanto quem for aplicar deve estar preparado tecnicamente, para usarem dessa técnica para avaliar e também para serem avaliados, tendo como objetivo final verificar o quanto as pessoas se desenvolveram e quais resultados esperados foram satisfeitos.

Para Tachizawa et. al (2001) apud Borges (2009), é criada uma ferramenta de avaliação específica para cada objetivo de tratamento, no Quadro 1 são dispostos três tipos de avaliação.



**Figura 3- Avaliação dos programas de treinamento**

Avaliação de aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo do ensino-aprendizagem. Embora nos treinamento empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento em seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do treinamento	Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise de diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de turnover, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226-227) apud Borges (2009)

Marras (2000) apud Borges (2009) diz que só é atingida a finalidade da avaliação quando o treinamento tem um planejamento e programação visando uma medição dos resultados obtidos ao final dele.

Portanto não é apenas investir em treinamento, é preciso avaliar os resultados e equiparar com os objetivos pré-estabelecidos no planejamento para que se possa aperfeiçoar o processo. A avaliação é essencial onde é possível identificar se o treinamento foi bem aplicado, se atendeu as necessidades da organização, e se os colaboradores melhoraram seu desempenho profissional e pessoal. (BORGES, 2009, p.16)

## **2.6 Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**

Segundo Nunes et.al. (2018), a globalização levou os profissionais de nível de supervisão e gerência a buscarem aprimoramento concernente a Gestão de

Pessoas, que pode ser entendida por meio de seis processos remetentes à ARH que são eles: agregar, desenvolver, aplicar, recompensar, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 1999 apud SILVA, 2011).

Segundo Silva (2011) são processos cíclicos e diretamente ou indiretamente ligados com as áreas táticas e estratégicas das organizações, visto que estas utilizam de recursos humanos para obterem uma vantagem competitiva.

Um desses processos é o de desenvolver pessoas, que está intimamente ligado ao processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. O processo de desenvolver pessoas está envolvido com a capacitação e aprimoramento das habilidades destas pessoas, que passam a agregar valor às organizações das quais fazem parte. (NUNES et. al. 2018, p. 237)

Segundo Bonfim (2004.) os treinamentos surgem como um solucionador de dificuldades provenientes do início da industrialização. Nesse contexto, Nunes et.al. (2018), trazem o uso de Treinamentos e Desenvolvimento como um processo que identifica as carências dos colaboradores e os capacita para as tarefas necessárias para se obter um aumento de qualidade e produtividade.

Tratando da parte financeira, para Nunes et. al. (2018), deve ser incluso na estimativa de custo de um treinamento todos os gastos envolvidos na implementação do programa, inclusive a indisponibilidade desses recursos a serem usados com outros fins, pois quando incluso somente o custo, pode gerar transtornos e até haver a necessidade de os colaboradores assinarem um contrato de reembolso se comprometendo a trabalhar um tempo determinado na empresa para custear o treinamento.

Segundo Kraus (1993), alguns vendem seus treinamentos para outras empresas como produtos independentes. Já para Marcondes (2000), um foco nos custos pode levar as empresas a cancelarem programas de treinamento visando uma economia em curto prazo, causando uma perda de produtividade a longo prazo.

Para Geber (1992) apud Nunes et.al. (2018), o treinamento quando visto como um investimento pode se usar do mesmo modelo de análise usada para compras de equipamentos, investimento em unidades novas ou divulgação de programas de marketing novos. Já Marcondes (2000), ressalta que quase nunca se consegue achar as estimativas sobre custos e benefícios de treinamentos disponíveis, o que também

vale para as atividades de RH. Fato que torna até a mais incerta avaliação de treinamento, com resultados parciais, suficiente para justificar um investimento.

Bueno (2009), diz sobre não esquecer o “ser humano” por serem eles quem dão vida à empresa, como observado na citação abaixo.

O que muitos esqueceram é do ser humano, sim aquele que vai apertar o botão daquela máquina de última geração, que tem cérebro, que tem responsabilidades, vontades, desejos e sonhos. A partir do momento que as empresas despertarem (e algumas já o fizeram há muito tempo e não se arrependem) para o seu maior capital; acreditem: seu desempenho perante o mercado será arrasador. A partir de agora, não pense que o treinamento destinado a seus colaboradores, empregados, parceiros, funcionários, associados, seja como for que os denomine, é um gasto! Encare-o como um investimento, uma oportunidade, com aplicação direta e objetiva e acima de tudo como reconhecimento tanto para companhia como para quem faz parte dela. (BUENO, 2009, p.1).

Segundo Chiavenato (1999), é indispensável para as empresas que trate seus funcionários de forma humanitária, com seus próprios sentimentos e personalidades, habilidades e capacidades individuais indispensáveis para as empresas capazes de estimular a competitividade em um mundo em constante mudança.

Fico impressionado quando deparo com mentes ainda pequenas e fechadas com esse tipo de pensamento. Ora, pegando o exemplo dos esportistas, o treinamento é a busca da excelência, a busca do aperfeiçoamento, a busca da perfeição, da qualificação. As empresas que pensam e agem pensando na capacitação de seus colaboradores, funcionários, associados, enfim seja qual for à denominação, estão anos luz à frente de seus concorrentes (BUENO, 2009, p1).

Nesse contexto, Bagattoli e Müller (2016), dizem que as empresas entram como apoiadoras e incentivam o processo de cada colaborador, e, tomam iniciativas com base em seu interesse para não perder os colaboradores para a concorrência. Por parte das pessoas, é natural que o objetivo principal seja focado em obter um destaque como profissionais no mercado de trabalho, e parte de cada indivíduo a iniciativa de se preparar por conta própria e não ficar dependente do mercado para fazê-lo, o que não significa que as empresas não o farão, muito pelo contrário, quanto mais capaz de desempenhar seu cargo, mais natural o desenvolvimento dentro da organização ocorrerá e mesmo que não perceba, o colaborador também se beneficia da necessidade da empresa de treiná-lo.



### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem da pesquisa, se trata de uma Quanti-Qualitativa, pois tratará de uma pesquisa sobre o uso de Treinamentos e Desenvolvimento como uma vantagem competitiva em uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação, mensurando dados sobre a aquisição de conhecimento dos colaboradores e quantificando as vantagens financeiras trazidas ao longo da implantação. De acordo com Polit *et. Al.* (2004) *apud* Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa quantitativa foca no raciocínio dedutivo e regras lógicas da experiência humana, enquanto a pesquisa qualitativa enfatiza os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais.

Quanto ao objetivo da pesquisa, é descritiva pois será feita a análise de resultados a partir de dados já aplicados para o levantamento dos pontos positivos do uso de Treinamentos e Desenvolvimento como uma vantagem competitiva. De acordo com Triviños “pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.” (1987, p.35).

O método utilizado será o Pesquisa-Ação, pois o pesquisador participou da aplicação da pesquisa. Segundo Engel (2000), pesquisa-ação é um conceito de pesquisa que visa unir a pesquisa com a ação presente na pesquisa, ou seja, estimular o conhecimento através da teoria e aplicar o conhecimento na prática, sendo um meio de melhorar a compreensão da teoria aplicando uma pesquisa em uma situação que também se é uma pessoa da prática.

Para instrumento de coleta de dados será aplicado um questionário fechado que será aplicado como pesquisa de satisfação aos participantes do treinamento utilizando a escala Likert como parâmetro, se baseando em uma escala de um a cinco, sendo cinco muito satisfeito, quatro satisfeito, 3 nem satisfeito nem insatisfeito, 2 insatisfeito, 1 muito insatisfeito.

## **4 APLICAÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TI**

Neste capítulo será apresentado a aplicação do Treinamento para colaboradores de uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação focada no setor do Agronegócio. Após o treinamento será aplicada uma pesquisa de forma analítica, considerando o aproveitamento e satisfação dos colaboradores em relação ao treinamento

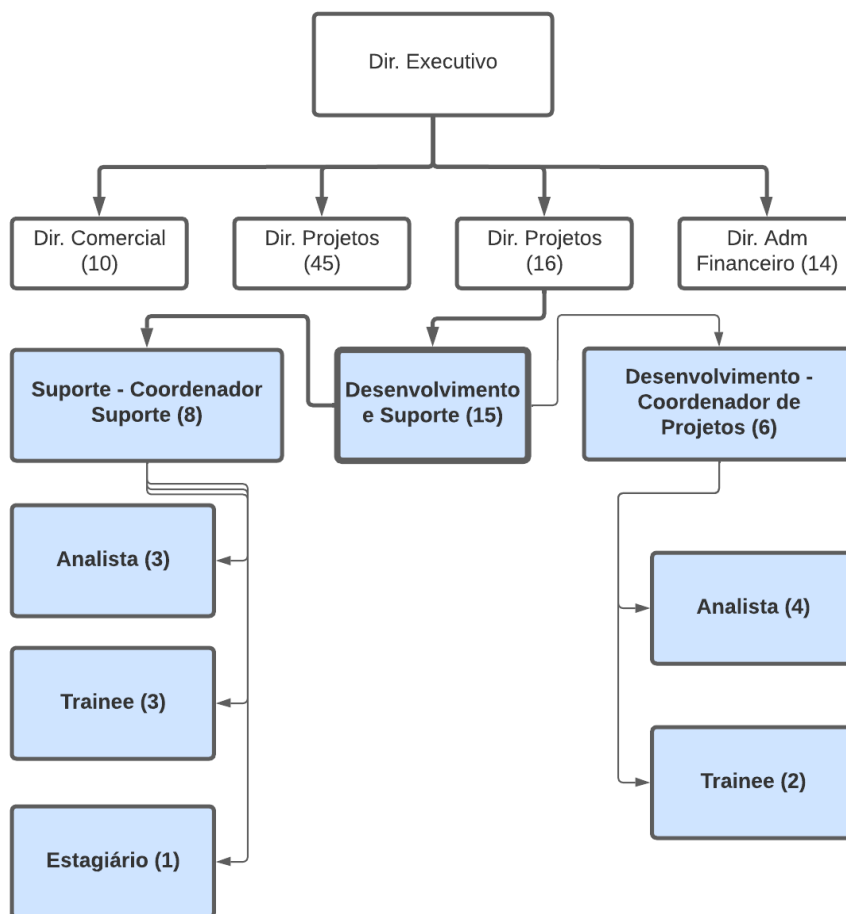
### **4.1 Descrição Detalhada do Público-Alvo**

A empresa do ramo de T.I (Tecnologia da Informação), foi fundada em 2002 e atualmente conta com aproximadamente 85 colaboradores. Tem como seu foco atuar na necessidade do setor do agronegócio, de utilizar soluções de tecnologia para a consolidação de dados e informações, visando a sustentação do sucesso dos negócios dos clientes vinculados.

Para realizar tal trabalho com dados, a instituição utiliza soluções de BI (*Business Intelligence*), com a intenção de estruturar todas as informações coletadas. Com mais de 300 clientes, a automação de processos com a utilização de *data science* está presente nos produtos implantados nos canais.

O organograma atual da empresa é composto por um diretor executivo, seguido por um diretor comercial que gere dez colaboradores, dois diretores de projeto, gerindo sessenta e um colaboradores e um diretor administrativo financeiro, gerindo quatorze colaboradores, como pode ser observado na Figura 4:

**Figura 4- Organograma da empresa**



Fonte – Autoria Própria (2022)

O treinamento em questão foi aplicado no setor de Desenvolvimento e Suporte no ano de 2022. O setor de Suporte conta atualmente com um gestor e sete colaboradores, sendo deles três analistas, três trainees e um estagiário, já o setor de Desenvolvimento conta com quatro analistas e dois trainees, todos com faixa etária entre 19 e 50 anos.

#### **4.2 Planejamento do Treinamento**

O treinamento foi realizado de forma remota, compreendendo aproximadamente 1h30mi. A escolha do tema para o Treinamento foi “Planejamento Pessoal”. Para tanto, foi aplicado a ferramenta de Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.

De acordo com Poker *et al* (2013) o PDI em um âmbito escolar se trata de um documento elaborado por um professor de Atendimento Educacional Especializado com o apoio de coordenador pedagogo em uma unidade escolar e tem como principal função fazer o registro dos dados avaliados do aluno e seu plano de intervenção pedagógico especializado, sendo desenvolvido por um professor em uma Sala de Recursos Multifuncional que é criada para esse tipo de atendimento especializado.

Segundo Marins (2019) O PDI entra no processo como um meio de suprir a necessidade de disponibilização de informações e apoio para o desenvolvimento do indivíduo.

O PDI tem o objetivo de mapear pontos fracos, seja ele comportamental ou de habilidades relacionadas ao cargo desempenhado ou que venha desempenhar de um colaborador, com o intuito de designar atividades, cursos e treinamentos para seu desenvolvimento (MARINS, 2019)

Segundo Sólides (2022), direciona a ferramenta PDI a partir de 6 etapas, que servirá de embasamento para o desenvolvimento das etapas do Treinamento, conforme o quadro abaixo:

**Figura 5 - Etapas de Desenvolvimento do Treinamento**

<b>Etapa</b>	<b>Duração</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades</b>
Motivação	5 minutos	Motivar os participantes para a temática do treinamento	Será apresentado um vídeo motivacional sobre carreira e desempenho pessoal
1.Cenário Atual	5 minutos	Fazer uma autoanálise do desempenho profissional atual	O facilitador entregará o relatório individual da Gestão de Desempenho aplicada pela empresa, para que o colaborador analise seu desempenho profissional.
2.Definição de Objetivos	20 minutos	Desenvolver no colaborador expectativas em relação ao seu desempenho profissional e a empresa.	O facilitador deverá enviar um formulário <i>online</i> solicitando aos participantes que respondam as seguintes questões: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autorrealização profissional para você é...</li> <li>2. Para essa empresa tornar-se a melhor para se trabalhar, precisaria...</li> <li>3. Liste no mínimo três metas de realização profissional.</li> </ol>
3.Definição de Estratégias	15 minutos	Definir as estratégias necessárias para realização dos objetivos do desenvolvimento pessoal.	O facilitador irá incluir no formulário um espaço para o colaborador citar quais competências ele precisa desenvolver e quais os meios serão ideais para o desenvolvimento das mesmas.
4.Planejamento das Ações	30 minutos	Planejar as ações que serão colocadas em	O facilitador irá incluir no formulário um espaço para o colaborador



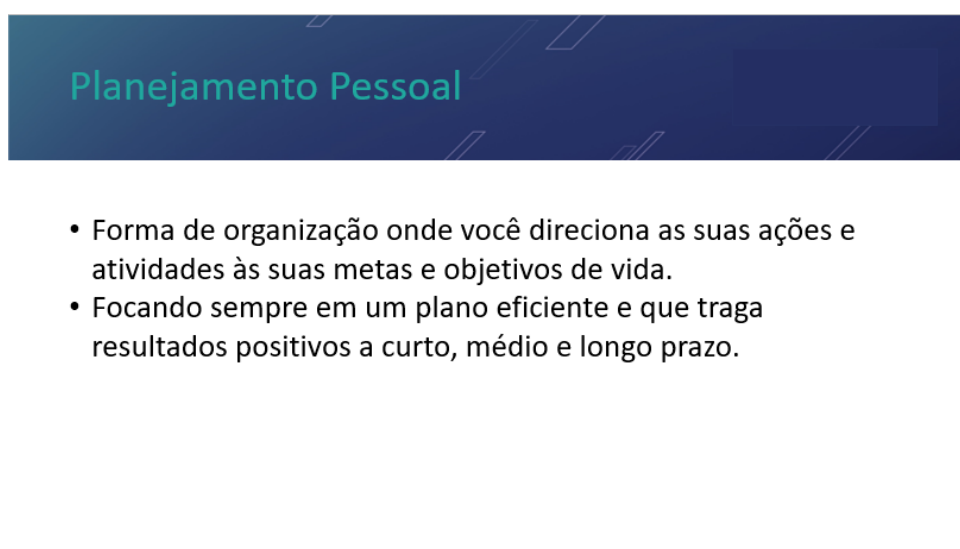
		prática para alcançar os objetivos.	determinar ações para executar as estratégias definidas
5. Estabelecimento de Prazos e Gastos	15 minutos	Estipular os prazos de cada ação e o investimento necessário para cada uma	O facilitador incluirá um espaço dedicado à uma estimativa de prazos e necessidade de investimento necessários para executar as ações.
6. Avaliação de Forças e Fraquezas	5 minutos	Propor uma avaliação de forças e fraquezas	O facilitador irá propor uma auto avaliação para os colaboradores de suas forças e fraquezas no âmbito individual e coletivo.
Pesquisa de Satisfação	5 minutos	Avaliar a eficácia do treinamento para o desenvolvimento de pessoas.	O facilitador enviará um formulário <i>online</i> para os participantes avaliarem o Treinamento.

### 4.3 Descrição da Aplicação do Treinamento

O treinamento teve duração de 1h15min, com 11 participantes, sendo deles 5 analistas, 4 trainees, um estagiário e um gestor, que corresponde a 68% dos colaboradores do setor.

Na primeira etapa, o facilitador apresentou um vídeo motivacional intitulado “Crescer Dói”, disponível no *Youtube* no intuito de introduzir aos colaboradores o assunto a ser ministrado e instigá-los a querer buscar crescimento pessoal e profissional. Foi dada uma breve explicação sobre Planejamento pessoal em uma apresentação de *Power Point* conforme Figura 6. Os participantes demonstraram interesse na temática que seria abordada no treinamento.

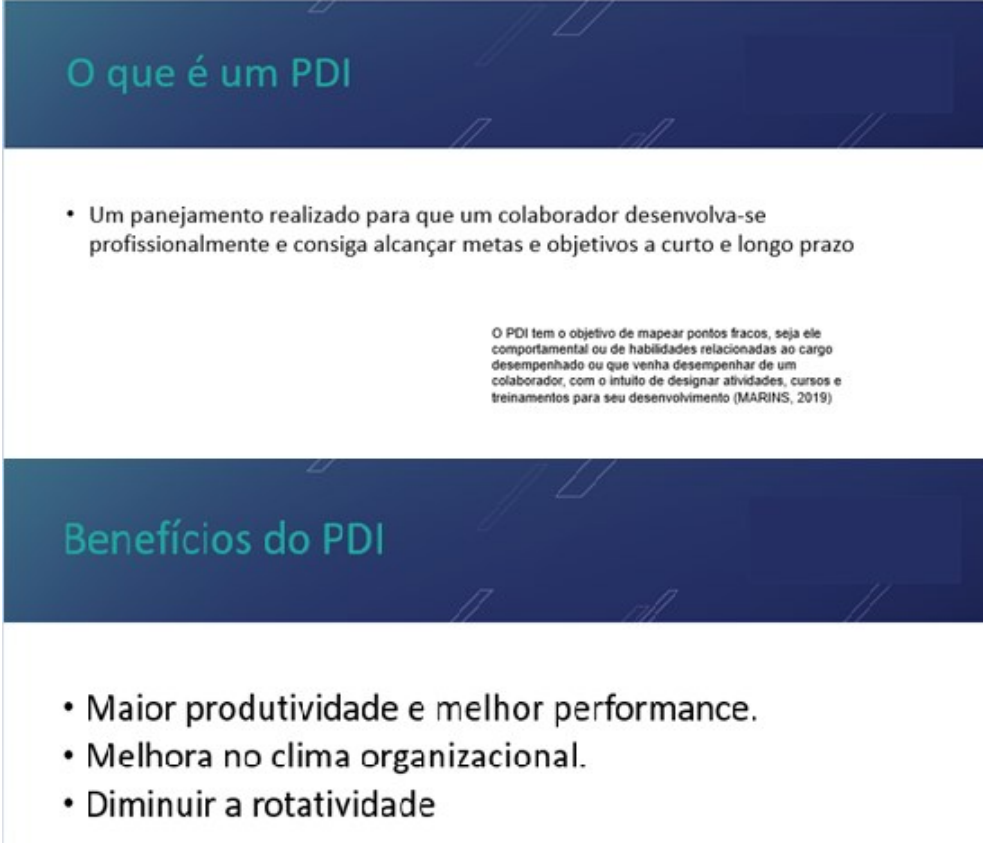
**Figura 6 – Slide de explicação sobre planejamento pessoal**



Fonte: Autoria própria (2022)

Em seguida foi apresentado um pequeno conteúdo sobre a ferramenta utilizada no treinamento, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), bem como sua importância e seus benefícios para um crescimento profissional, conforme Figura 7:

**Figura 7 – Slide de explicação sobre PDI**



O slide é dividido em três seções principais. A primeira seção, no topo, tem um fundo azul escuro com o título "O que é um PDI" em letras brancas. A segunda seção, no meio, tem um fundo branco e contém um ponto de lista principal e um texto explicativo menor. A terceira seção, na base, tem um fundo azul escuro com o título "Benefícios do PDI" em letras brancas, seguido por uma lista de três pontos.

**O que é um PDI**

- Um planejamento realizado para que um colaborador desenvolva-se profissionalmente e consiga alcançar metas e objetivos a curto e longo prazo

O PDI tem o objetivo de mapear pontos fracos, seja ele comportamental ou de habilidades relacionadas ao cargo desempenhado ou que venha desempenhar de um colaborador, com o intuito de designar atividades, cursos e treinamentos para seu desenvolvimento (MARINS, 2019)

**Benefícios do PDI**

- Maior produtividade e melhor performance.
- Melhora no clima organizacional.
- Diminuir a rotatividade

Fonte: Autoria própria (2022)

Durante o treinamento foi enviado um formulário *online* que foi usado como guia, na qual cada tópico tinha um espaço para os colaboradores preencherem, afim de gerar um relatório enviado posteriormente nos e-mails contendo o PDI de cada um, conforme Figura 8:

Figura 8 – Formulário *online* para auxílio

The image shows a screenshot of a web form titled "Plano de Desenvolvimento Individual". The form has a purple header and footer. The main content area is white. At the top, the title "Plano de Desenvolvimento Individual" is in bold black text. Below it, a subtitle reads "Treinamento sobre planejamento pessoal com o intuito de gerar um plano de desenvolvimento individual." In the middle of the form, there is a blue link "Alternar conta" and a "Salvando..." status indicator with a refresh icon. Below this, a red asterisk indicates a required field: "\*Obrigatório". The main input field is labeled "E-mail \*" and contains the placeholder text "Seu e-mail". At the bottom of the form, there are two buttons: "Próxima" on the left and "Limpar formulário" on the right.

Fonte: Autoria própria (2022)

Dando início ao assunto do treinamento, na primeira etapa foi feita uma autoanálise do cenário atual pelos colaboradores, para isso foi entregue o relatório individual da Gestão de Desempenho aplicada pela empresa para servir de base dessa análise.

Na segunda etapa foi realizada uma definição de objetivos onde foi desenvolvido no colaborador expectativas em relação ao seu desempenho profissional e a empresa fazendo com que ele pensasse propósitos claros e tangíveis para seu futuro, nessa etapa os participantes responderam as seguintes questões no formulário *online*, observado na Figura 9, com o auxílio do facilitador:

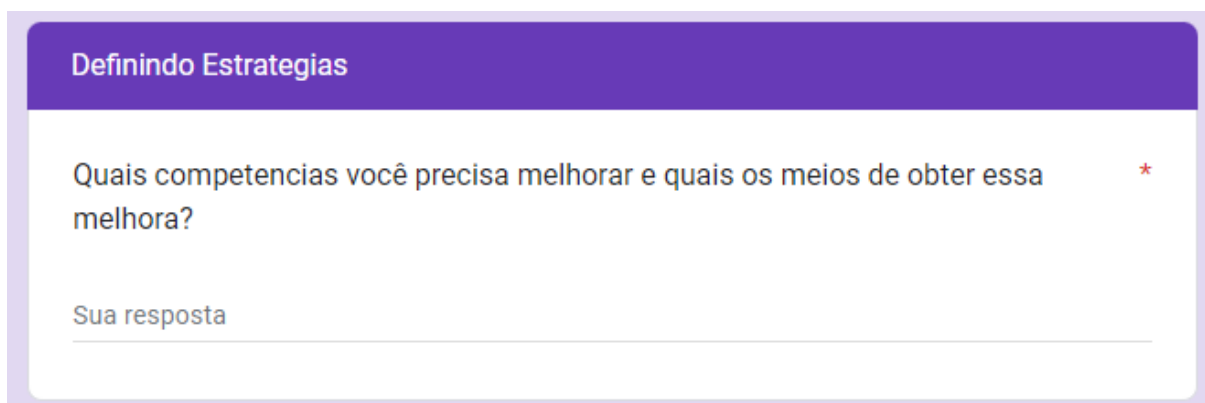
Figura 9 – Formulário *online* para auxílio

The image shows a screenshot of an online form titled "Plano de Desenvolvimento Individual". At the top, there is a purple header with the title in white. Below the header, there is a white bar with the text "Alternar conta" in blue and a small icon of a person with a checkmark. Below this, there is a red asterisk followed by the word "Obrigatório". The form is divided into three sections, each with a purple header and a white body. The first section is titled "Definindo objetivos" and contains the question "Autorrealização profissional pra você é... \*". Below the question is a text input field labeled "Sua resposta". The second section contains the question "Para essa empresa tornar-se a melhor para se trabalhar, precisaria... \*". Below the question is a text input field labeled "Sua resposta". The third section contains the question "Liste no mínimo três metas de realização profissional. \*". Below the question is a text input field labeled "Sua resposta".

Fonte: Autoria própria (2022)

Já na terceira etapa foram definidas as estratégias necessárias para a realização dos objetivos de desenvolvimento pessoal, na qual o participante deveria responder no formulário *online* do *Google* quais competências ele precisaria melhorar e quais os meios de obter essa melhora como mostrado na Figura 10:

**Figura 10 – Formulário *online* para auxílio**

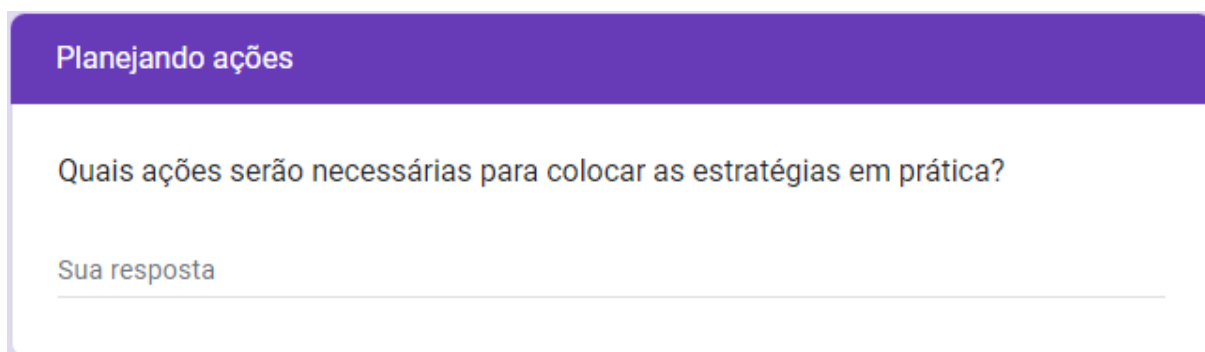


The image shows a screenshot of an online form. At the top, there is a purple header bar with the text 'Definindo Estratégias' in white. Below the header, the main content area is white. It contains a question: 'Quais competências você precisa melhorar e quais os meios de obter essa melhora?' followed by a red asterisk. Below the question is a text input field with the placeholder text 'Sua resposta'.

Fonte: Autoria própria (2022)

Na quarta etapa foi feito um planejamento das ações que seriam colocadas em prática para executar as estratégias definidas, para isso foram questionados no formulário quais ações seriam necessárias para colocar as estratégias em prática, como visto na Figura 11, nesta etapa o ponto principal foi estimular os colaboradores a pensarem em ações que colocariam as suas competências a ser melhoradas em prática no dia-a-dia.

**Figura 11 – Formulário *online* para auxílio**

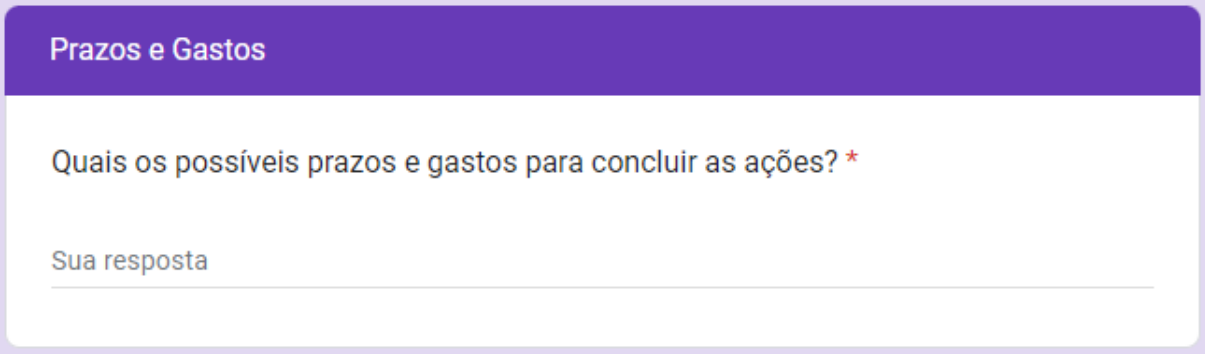


The image shows a screenshot of an online form. At the top, there is a purple header bar with the text 'Planejando ações' in white. Below the header, the main content area is white. It contains a question: 'Quais ações serão necessárias para colocar as estratégias em prática?' Below the question is a text input field with the placeholder text 'Sua resposta'.

Fonte: Autoria própria (2022)

A quinta etapa se tratou de uma estipulação de possíveis prazos e gastos, onde os colaboradores teriam que pensar em quais gastos as ações escolhidas trariam e em quanto tempo elas seriam finalizadas, também foi disponibilizado um espaço no formulário onde os colaboradores responderam quais os possíveis prazos e gastos para concluir as ações, como mostrado na Figura 12:

**Figura 12 – Formulário *online* para auxílio**

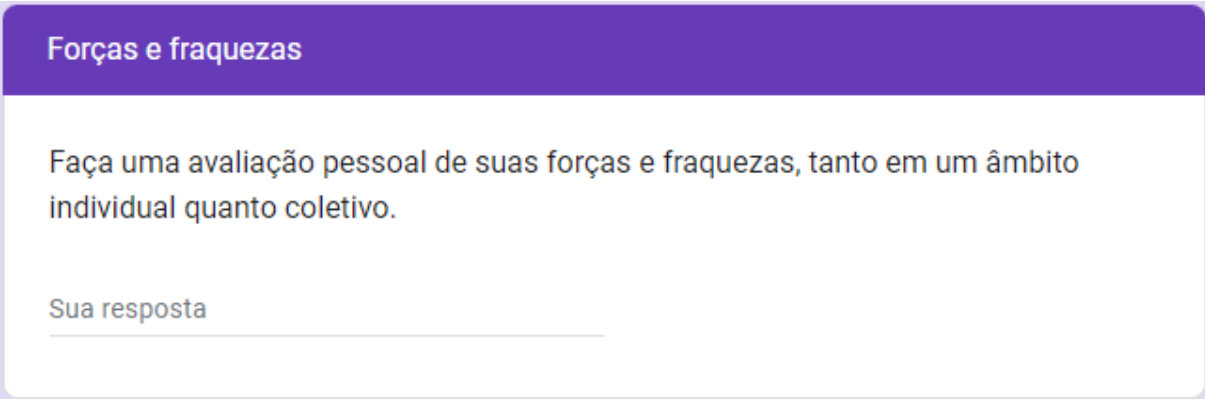


The image shows a screenshot of an online form. At the top, there is a purple header bar with the text "Prazos e Gastos" in white. Below the header, the main content area is white and contains the question "Quais os possíveis prazos e gastos para concluir as ações? \*" in a dark grey font. Underneath the question, there is a text input field with the placeholder text "Sua resposta" in a light grey font.

Fonte: Autoria própria (2022)

Como sexta e, última etapa, do treinamento foi proposto aos participantes realizar uma autoavaliação das suas forças e fraquezas, mapeando as habilidades individuais e coletivas, também foi disposto no formulário online um espaço para os colaboradores preencherem, Figura 13:

**Figura 13 – Formulário *online* para auxílio**



The image shows a screenshot of an online form. At the top, there is a purple header bar with the text "Forças e fraquezas" in white. Below the header, the main content area is white and contains the instruction "Faça uma avaliação pessoal de suas forças e fraquezas, tanto em um âmbito individual quanto coletivo." in a dark grey font. Underneath the instruction, there is a text input field with the placeholder text "Sua resposta" in a light grey font.

Fonte: Autoria própria (2022)

Após a finalização do treinamento abriu-se para discussão e reflexão sobre as experiências próprias dos participantes ou complementar com algo que desejassem.

Por fim, foi enviado aos colaboradores um formulário *online* onde eles avaliaram a eficácia do treinamento para o desenvolvimento pessoal.

## 5 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO TREINAMENTO

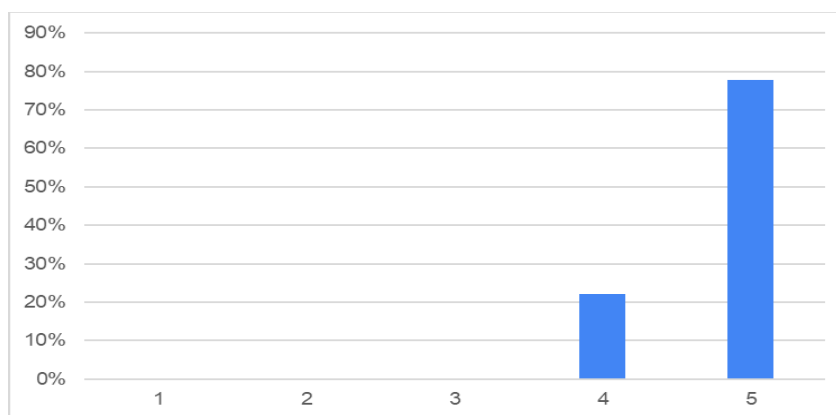
Neste capítulo será analisado a visão dos colaboradores que participaram do treinamento a respeito de dois âmbitos, sendo eles, Treinamento como Desenvolvimento de Pessoas e a Satisfação sobre o treinamento aplicado.

Para esta análise foi utilizado um formulário do *Google* onde os que participaram do treinamento responderam 10 perguntas, sendo 5 sobre o uso de Treinamentos como ferramenta de Desenvolvimento Pessoal e 5 sobre a satisfação sobre o treinamento aplicado.

### 5.1 Treinamento como Desenvolvimento de Pessoas

O primeiro quesito a ser avaliado foi a importância do treinamento para o desenvolvimento pessoal, conforme Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Grau de importância do Treinamento para o desenvolvimento pessoal**

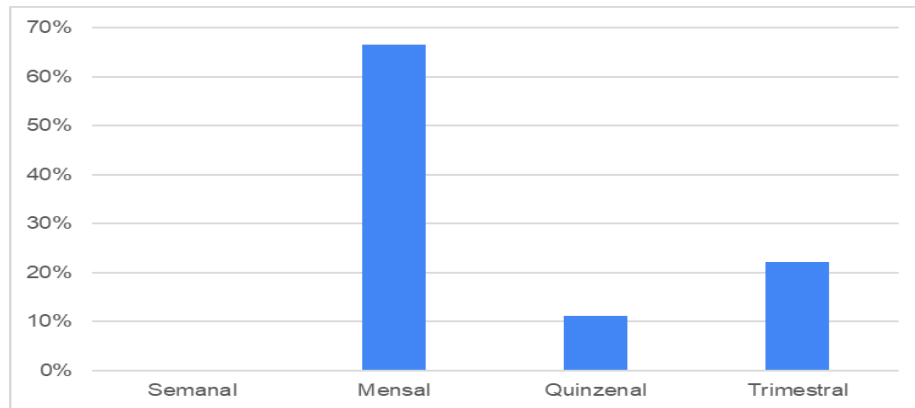


Fonte: Autoria própria (2022)

Observou-se que 100% dos participantes do treinamento pontuaram satisfação quanto à valorização do treinamento como desenvolvimento pessoal, ou seja, a capacitação, mesmo dentro do ambiente de trabalho, promove o crescimento pessoal e aumenta iniciativa para autorrealização.

A seguir, avaliou-se quanto a satisfação sobre a periodicidade de treinamentos dentro da empresa, conforme Gráfico 2:

**Gráfico 2 - Opinião sobre a periodicidade de Treinamentos**

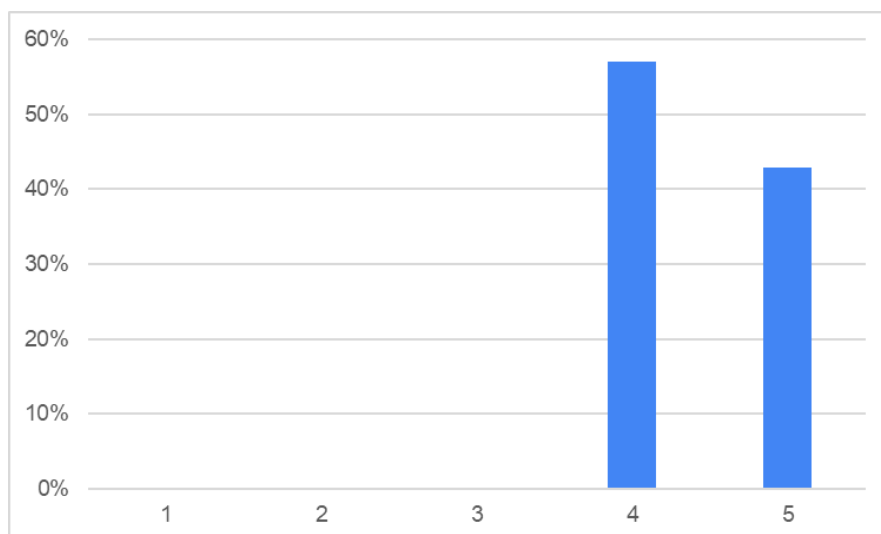


Fonte: Autoria própria (2022)

Constatou-se que 66% dos participantes compreendem que a periodicidade ideal para treinamentos seria mensal, ou seja, para esses colaboradores essa seria a melhor periodicidade para conseguir conciliar as demandas do trabalho e a auto capacitação.

Em seguida foi avaliado a importância do treinamento nas atividades realizadas pelos colaboradores, Gráfico 3:

**Gráfico 3 – Grau de importância do Treinamento na performance das atividades realizadas pelos colaboradores**



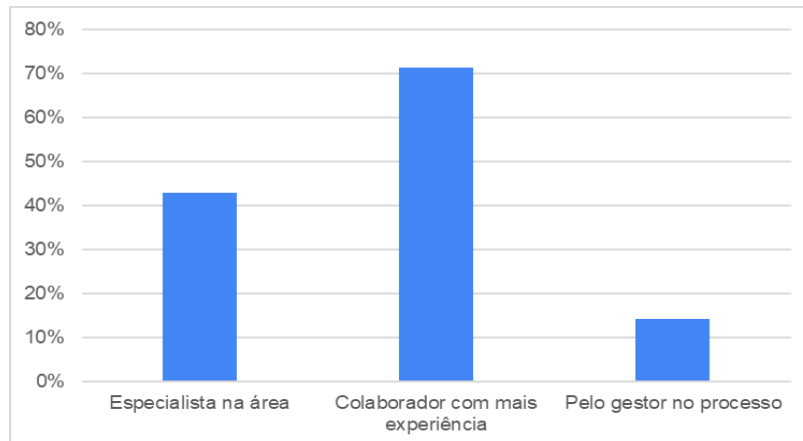
Fonte: Autoria própria (2022)



Observa-se que 100% dos colaboradores entendem como essencial o uso de treinamentos para a melhora da performance das atividades diárias, sendo implícito o reconhecimento da importância da capacitação para o crescimento pessoal.

Na sequência foi avaliado qual seria a melhor opção para ser o facilitador dos treinamentos aplicados, Gráfico 4:

**Gráfico 4 – Opinião sobre o Facilitador**

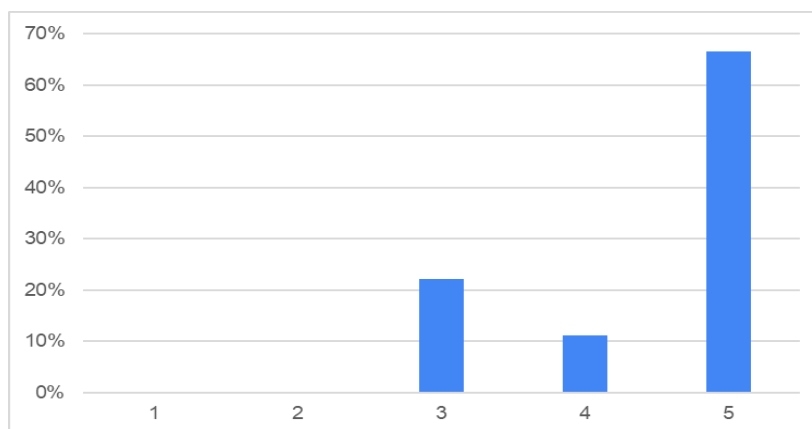


Fonte: Autoria própria (2022)

Aproximadamente 71% dos colaboradores acreditam que se o treinamento for aplicado por um outro colaborador ele terá mais êxito. Isso pode se dar pelo fato dos colaboradores se sentirem mais próximos de um outro colaborador do que se sentiriam de um gestor ou um especialista na área.

A seguir foi avaliado a importância da utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho na aplicação do treinamento, Gráfico 5:

**Gráfico 5 – Importância da utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho na aplicação do Treinamento**



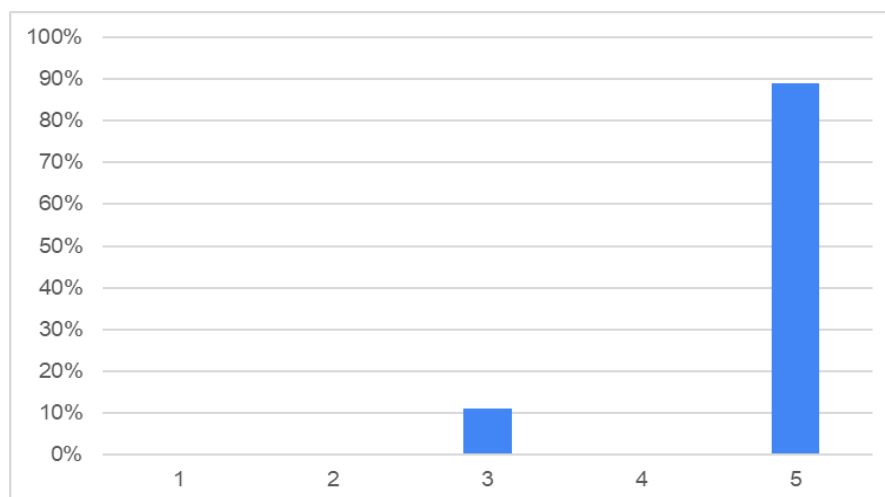
Fonte: Autoria própria (2022)

Constatou-se que aproximadamente 79% dos colaboradores têm uma percepção positiva sobre a importância das ferramentas de avaliação de desempenho no treinamento, isso se dá devido ao fato de a empresa já instituir um programa de avaliação de desempenho, o que torna as metas pessoais mais tangíveis e claras.

## 5.2 Satisfação do Treinamento

Passando pra parte onde foi avaliada a satisfação do treinamento aplicado, o primeiro quesito avaliado foi sobre a estruturação do treinamento, Gráfico 6:

**Gráfico 6 – Opinião sobre a organização/estruturação do Treinamento**

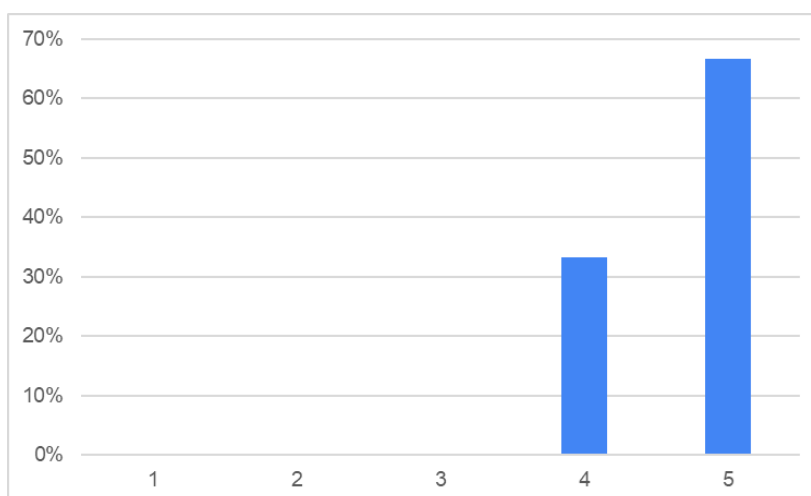


Fonte: Autoria própria (2022)

Observa-se que aproximadamente 89% dos colaboradores tiveram uma opinião positiva sobre a estrutura do Treinamento, logo, concluímos que, quanto a estrutura, foi um Treinamento organizado.

Em seguida foi avaliado o tempo de aplicação das etapas, Gráfico 7:

**Gráfico 7 – Opinião sobre o tempo de aplicação das etapas do Treinamento.**

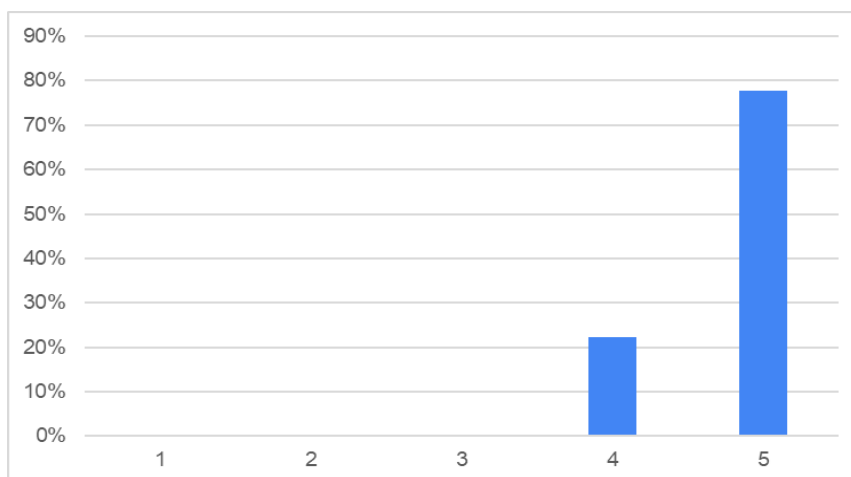


Fonte: Autoria própria (2022)

Nota-se que 100% dos colaboradores expressaram uma opinião positiva quanto ao tempo das etapas, o que nos mostra que o tempo foi distribuído corretamente entre as etapas.

O próximo quesito avaliado foi o conteúdo do treinamento ministrado, Gráfico 8:

**Gráfico 8 – Opinião sobre o conteúdo de PDI ministrado**

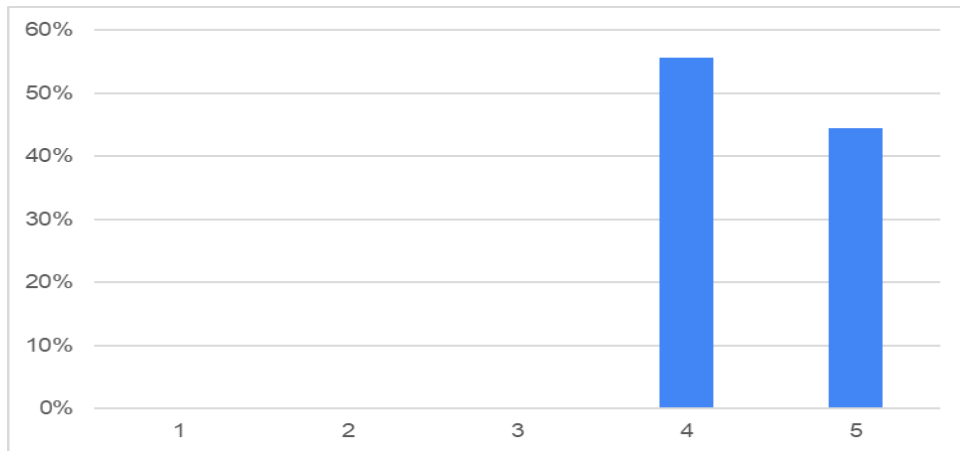


Fonte: Autoria própria (2022)

Nesse quesito, 100% dos colaboradores demonstraram satisfação sobre o conteúdo da ferramenta ministrado, sendo assim um Treinamento completo em questão de material e referências.

Em seguida foi avaliada a contribuição do tema PDI para o desenvolvimento pessoal, Gráfico 9:

**Gráfico 9 – Opinião sobre a contribuição do tema PDI para o desenvolvimento pessoal**

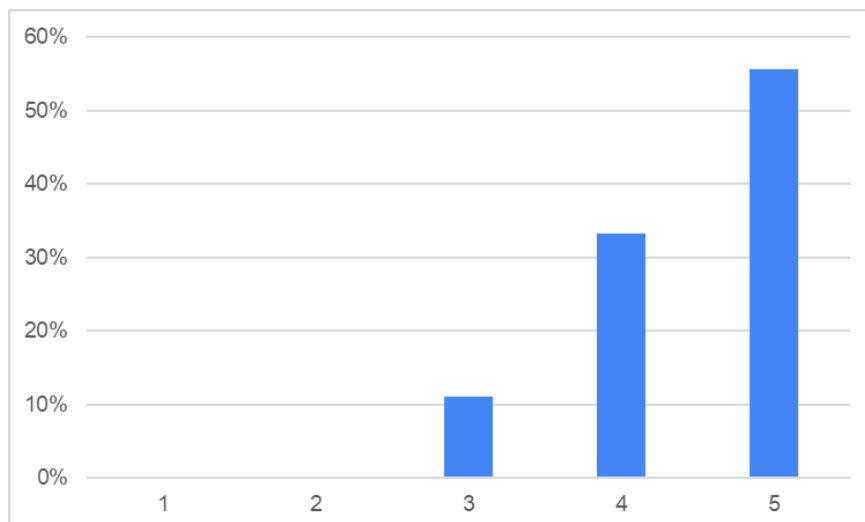


Fonte: Autoria própria (2022)

Nota-se que 100% dos colaboradores reconheceram a importância de se fazer um Plano de Desenvolvimento Individual para o crescimento pessoal, se mostrando assim uma ferramenta eficaz e relevante para o Desenvolvimento pessoal.

Como último quesito avaliado temos a contribuição do tema PDI para a melhora no desempenho individual, Gráfico 10:

**Gráfico 10 – Opinião sobre a contribuição do tema PDI para a melhoria do desempenho individual na empresa**



Fonte: Autoria própria (2022)

Percebe-se que 89% dos colaboradores consideraram a ferramenta PDI como um auxiliador para se obter uma melhora nas atividades do dia-a-dia, enxergando um potencial de crescimento quando aplicada no meio empresarial.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante disto, constatou-se que 87,5% dos colaboradores tem uma visão positiva sobre o uso de Treinamentos e Desenvolvimento como uma ferramenta de crescimento pessoal e 95,6% dos colaboradores demonstraram uma satisfação quanto ao conteúdo apresentado no treinamento, mostrando o interesse dos colaboradores em alcançar um crescimento, tanto profissional quanto pessoal.

Tais resultados mostram também a importância da utilização de Treinamentos e Desenvolvimento em um âmbito empresarial, pois, com isso, os colaboradores se sentem mais valorizados e por consequência mais motivados visto que se trata de um investimento que a empresa faz no Capital Humano. Visto isso, a utilização de Treinamentos e Desenvolvimento se torna uma boa opção para se obter uma vantagem competitiva a longo prazo em qualquer ambiente empresarial.

Por fim, proponho que este tema não se encerre aqui, apesar de obter resultados satisfatórios a respeito de Treinamentos e Desenvolvimento um estudo envolvendo mais participantes seria uma boa forma de se obter um nível de significância mais relevante, bem como o estudo da implantação de um programa de Treinamentos a longo prazo.

## 7 REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C. de; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. **Ensino e pesquisa em Gestão de Pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência.** RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 215–221, 2019. DOI: 10.1590/S0034-759020190307. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/79719>, Acesso em: 09/06/2022.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40947/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal--agregando-valor-as-pessoas-e-a-organizacao/i/pt-br>, Acesso em: 09 jun. 2022.

BORGES, A. P; **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.** Aparecida de Goiânia, 2015. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/254.pdf>; Acesso em 23/06/2022.

BUENO, E. **Treinamento: Parte I** Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212>, Acesso em: 15/06/2022.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos (Vol. 1).** São Paulo: Pioneira 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 1999. Disponível em: [https://www.academia.edu/44975632/Gestao\\_de\\_pessoas\\_o\\_novo\\_papel\\_idalberto\\_chiavenatopdf\\_compress](https://www.academia.edu/44975632/Gestao_de_pessoas_o_novo_papel_idalberto_chiavenatopdf_compress) Acesso em: 15/06/2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gest%C3%A3o+de+pe%C3%A7as&ots=5xLW8hbRRC&sig=8tQ3JdCPk9Q0zZ5IO6C88ysBx6l#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pe%C3%A7as&f=false>, Acesso em 12/12/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**: 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/44975632/Gestao\\_de\\_pessoas\\_o\\_novo\\_papel\\_idalberto\\_chiavenatopdf\\_compress](https://www.academia.edu/44975632/Gestao_de_pessoas_o_novo_papel_idalberto_chiavenatopdf_compress), Acesso em: 15/06/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ENGEL, G. I.; **Pesquisa-ação**, Educar, Curitiba, n. 16, p. 181-191. 2000; Disponível em: <https://www.scielo.br/ijer/a/dDzflYyDpPZ3kM9xNSqG3cw/?format=pdf&lang=pt>; Acesso em 24/06/2022

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GEBER, B. **A capital ideal. Training**. p. 31-34, Jan. 1992. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/77149403/1534-491491634-2-pb/6>; Acesso em 22/04/2022

GERHARDT, Tatiana e SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806> Acesso em 23/06/2022

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**: São Paulo: Atlas, 2001.

GRID, Motivação. **CRESCER DÓI | #MotivaçãoGrid | VÍDEO DE MOTIVAÇÃO HD**. Youtube, 2018. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=7GZkUyzePeo&ab\\_channel=Motiva%C3%A7%C3%A3oGrid](https://www.youtube.com/watch?v=7GZkUyzePeo&ab_channel=Motiva%C3%A7%C3%A3oGrid); Acesso: 08/10/2022

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloadsSerie/derad005.pdf>, Acesso em: 14/06/2022

KRAUS, A.W. **Repayment agreements for employee training costs**. Labor Law Journal, p.49-55, Jan. 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005. LOMBARDO, C. A. **Do the benefits of training justify the costs? Training and Development Journal**, p. 60-64, Dec. 1989.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. *Estudos de Psicologia*, Natal: v. 1, n. 6, p. 33-50, 2001.

MARCONDES, R. C. **Administração de Recursos Humanos**. MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. (trad.) São Paulo: Atlas, 2000.

MARINS, Kaio Teixeira. **Proposta de abordagem para identificar a efetividade do plano de desenvolvimento individual com base nas avaliações de desempenho**. Niterói, 2019



MELO, MARCELO MASINI: **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação para chefia gerencial.**  
/ Marcelo Masini Melo. – São Paulo: CEETPS, 2015. Disponível em:  
<http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/modelos-de-avaliacao-de-resultados-na-aplicacao-de-programas-de-treinamento-desenvolvimento-e-educacao-para-chefia-gerencial>, Acesso em 15/06/2022

NUNES, Eryclis & OLIVEIRA, Natália & DETOMI, Bruno & BOAS, Ana & MARTINS, Moises. (2018). **Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio.** Revista FSA. 15. 234-252. 10.12819/2018.15.3.12. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/324873272\\_Praticas\\_de\\_Treinamento\\_e\\_Deenvolvimento\\_de\\_Pessoas\\_em\\_Prestadoras\\_de\\_Servicos\\_e\\_Comercio](https://www.researchgate.net/publication/324873272_Praticas_de_Treinamento_e_Deenvolvimento_de_Pessoas_em_Prestadoras_de_Servicos_e_Comercio)Acesso em 14/06/2022

POKER, R. B. et al. **Plano de desenvolvimento individual para o atendimento educacional especializado.** Cultura Acadêmica/Oficina Universitária: Marília, 2012. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/af-livro\\_9\\_poker\\_v7.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/af-livro_9_poker_v7.pdf). Acesso em: 03/10/2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:  
<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>, Acesso em 29/11/2021.

SILVA, D.; ROSA, J. A **Gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (t&d): estudo de caso na empresa kl embalagens – são joão batista/sc.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador, SC, Brasil, p. 79-100, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em:  
<https://doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021> Acesso em 15/06/2022

SOLIDES. **Como fazer um PDI: confira o passo a passo para implantá-lo em sua empresa.** Belo Horizonte, 2022 Disponível em: <https://blog.solides.com.br/como-fazer-um-pdi/>. Acesso em: 03/10/2022

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração. 5 ed.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999. Disponível em: [https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO Idalberto Introdu%C3%A7%C3%A3o %C3%A0 teoria geral da administra%C3%A7%C3%A3o 3a ed](https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO_Idalberto_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_teor%C3%A0_geral_da_administra%C3%A7%C3%A3o_3a_ed) Acesso em: 23/06/2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Editora Atlas 1987. Disponível em: [https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf) Acesso em 13/12/2021.

## ANEXO A – Questionário de Satisfação Aplicado aos Colaboradores

04/11/2022 08:26

Treinamento e desenvolvimento de pessoas

# Treinamento e desenvolvimento de pessoas

\*Obrigatório

1. Como você avalia o grau de importância do Treinamento para o desenvolvimento de pessoas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Dispensável

1

2

3

4

5

Muito importante

2. Na sua opinião, qual a periodicidade mais adequada para Treinamento dentro da sua empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Semanal

Quinzenal

Mensal

Trimestral

3. Como você avalia a importância do Treinamento como facilitador na performance das atividades realizadas pelos colaboradores? \*

Marcar apenas uma oval.

Dispensável

1

2

3

4

5

Muito importante

4. Na sua opinião, o Treinamento terá melhor êxito se for aplicado \*

Marcar apenas uma oval.

- Pelo gestor no processo
- Colaborador com mais experiência
- Especialista na área

5. Como você avalia o grau de importância do Treinamento ser efetivado com a implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho? \*

Marcar apenas uma oval.

Dispensável

1

2

3

4

5

Muito importante

**Satisfação do Treinamento Aplicado**

6. Quanto à organização/ estruturação do Treinamento. \*

Marcar apenas uma ova.

Insatisfeito

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito satisfeito

---

7. Quanto ao tempo de aplicação das etapas do Treinamento. \*

Marcar apenas uma ova.

Insatisfeito

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito satisfeito

---

8. Quanto ao conteúdo sobre PDI, ministrado pelo facilitador. \*

Marcar apenas uma ova.

Insatisfeito

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito satisfeito

---

9. Quanto a contribuição do tema PDI para o desenvolvimento profissional \*

Marcar apenas uma ova.

Insatisfeito

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

Muito satisfeito

---

10. Quanto a contribuição do tema PDI para melhoria do desempenho individual na empresa \*

Marcar apenas uma ova.

Insatisfeito

1

2

3

4

5

Muito satisfeito

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários