

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MATHEUS LOPES ALENCAR

**A ATUAÇÃO DAS(OS) PSICÓLOGAS(OS) ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO
EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

MATHEUS LOPES ALENCAR

**A ATUAÇÃO DAS(OS) PSICÓLOGAS(OS) ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO
EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profª. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues.

MATHEUS LOPES ALENCAR

**A ATUAÇÃO DAS(OS) PSICÓLOGAS(OS) ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO
EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 05/12/2024

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^a. Esp. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Membro: Prof^a. Me. SILVIA MORAES DE SANTANA FERREIRA/UNILEÃO

Membro: Me. MÔNICA MARIA ALVES ARAÚJO

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2024

A ATUAÇÃO DAS(OS) PSICÓLOGAS(OS) ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Matheus Lopes Alencar¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

A atuação das(os) psicólogas(os) organizacionais e do trabalho em treinamento, desenvolvimento e educação (TDE) é uma discussão crescente em meio acadêmico, mas que em virtude do alongado desenvolvimento da área carece de maior discussão sobre o assunto. Essa pesquisa, por meio de revisão bibliográfica considerou artigos e livros com até cinco e dez anos respectivamente desde sua publicação, além de algumas bibliografias com maior temporalidade tendo em vista sua relevância para a discussão. Teve como objetivo geral compreender a atuação da(o) psicóloga(o) organizacional e do trabalho no planejamento e aplicação de treinamento, desenvolvimento e educação. O estudo descreveu ferramentas de planejamento para a área de TDE, suas necessidades e métodos voltadas à aplicação no contexto da atuação da(o) psicóloga(o), refletindo sobre desafios e oportunidades presentes nesta área. Nota-se com a pesquisa, escassez em relação a conceituação e definição de algumas ferramentas e processos dessa área, abrindo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas, além de oportunidades para profissionais atentos às atuais demandas.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; Treinamento; Desenvolvimento; Educação.

ABSTRACT

The role of organizational and work psychologists in training, development, and education (TDE) is an increasingly discussed topic in academia. However, due to the prolonged development of the field, it still requires greater discussion. This research, through a literature review, considered articles and books published within the last five and ten years, respectively, in addition to some older references deemed relevant to the discussion. The general objective was to understand the role of organizational and work psychologists in the planning and implementation of training, development, and education. The study described planning tools for the TDE field, its needs, and methods aimed at application in the psychologist's professional context, reflecting on the challenges and opportunities present in this area. The research highlights a scarcity of conceptualization and definition regarding certain tools and processes in this field, creating opportunities for further studies and for professionals attentive to current demands.

Keywords: Organizational Psychology; Training; Development; Education.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: matheuslopespsico@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Os processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TDE) organizacional têm sido foco de diversas organizações que priorizam o desempenho do trabalhador, bem como, dos serviços ou produtos oferecidos. Isso porque este processo está intimamente relacionado ao aperfeiçoamento de habilidades e competências dos colaboradores e possíveis colaboradores para melhor realização de suas funções (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011). Além disso, segundo Chiavenato (2014), esta é uma forma das organizações alcançarem seus objetivos de modo eficiente e eficaz, construindo base para conquista de melhores resultados, profissionais qualificados a nível pessoal e profissional, além de adquirir maior capital de conhecimento com relação ao tema focalizado pelo TDE.

Bastos (2006), atribui a potencialização do uso de treinamento, desenvolvimento e educação organizacional (TDE) ao advento da globalização, que por sua vez aumentou a competitividade no mercado de trabalho devido a utilização de novas tecnologias, levando a necessidade de prestação de serviço especializado e personalizado. De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011), ao discutirem sobre o que significa treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações, os autores especificam suas diferenças e como essas se aplicam no processo organizacional, também revelam o impacto que estas podem causar na vida do colaborador a nível profissional e pessoal, considerando que algumas dessas práticas não se restringem somente ao campo laboral.

Assim como outros profissionais da área de gestão de pessoas, a(o) psicóloga(o) também pode ser responsável pela aplicação de programas de TDE em organizações, levantando o seguinte questionamento norteador desta pesquisa: Como é a atuação da(o) psicóloga(o) organizacional e do trabalho no planejamento e aplicação de treinamento, desenvolvimento e educação?

Pesquisar sobre o tema possibilita maior conhecimento a(ao) profissional psicóloga(o) diante de sua atuação, viabilizando maior assertividade no planejamento e execução de programas neste viés, ademais, molda colaboradores para uma atuação capacitada diante das necessidades sociais. Leva também a produção de material científico que reúna a profissão e temática estudada, considerando que esta é uma discussão recente para a categoria. Ainda, sobre uma perspectiva pessoal, permite que o assunto continue sendo discutido em outros níveis de educação para além da graduação, uma vez que o tema está presente nas áreas de interesse do presente autor.

Com isso, essa pesquisa tem como objetivo geral compreender a atuação da(o) psicóloga(o) organizacional e do trabalho no planejamento e aplicação de treinamento, desenvolvimento e educação. Como objetivos específicos buscou-se distinguir os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações, investigar os processos e ferramentas utilizados para o planejamento de treinamento, desenvolvimento e educação, além de, identificar os desafios e oportunidades da(o) psicóloga(o) organizacional nos processos de treinamento, desenvolvimento e educação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Para esse estudo foi realizada uma pesquisa exploratória que, segundo Gonsalves (2003), procura esclarecer uma ideia que não é muito discutida, levantando uma visão ampla sobre o assunto, possibilitando que outros estudos mais aprofundados ocorram, pois fornece elementos que abrem margem para novas discussões. Essa pesquisa também teve caráter qualitativo que, “[...] dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (Flick, 2009, p. 37).

Foi realizada uma revisão bibliográfica a partir de bases de dados, como: Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), Google acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), sendo considerado livros com até dez anos desde sua data de publicação e artigos com cinco anos desde sua data de publicação, também foram utilizadas bibliografias com maior temporalidade levando em consideração sua relevância para a pesquisa. De acordo com GIL (2002), uma pesquisa bibliográfica utiliza material já publicado, entre eles, livros e artigos científicos. Nesse caso, foram utilizadas bibliografias que tratam sobre o assunto, a pesquisa ocorreu com as seguintes palavras-chaves, “Psicologia organizacional”, “Treinamento”, “Desenvolvimento”, e “Educação”.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 O que é treinamento, desenvolvimento e educação?

2.2.1.1 Treinamento

Treinamentos são ferramentas utilizadas por organizações para suprir a lacuna de profissionais hábeis para atuação no mercado de trabalho. Essas ferramentas podem ser consideradas de curto prazo, sendo possível, a partir delas, adquirir ou revisitar conhecimentos, levando em consideração as habilidades necessárias para ocupação de determinado cargo (Leite *et al.*, 2020). Ainda sobre esse processo, as autoras anunciam, “[...] que tem a intenção de repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relativas inteiramente ao cumprimento de ações ou à sua otimização no seu posto de trabalho” (Leite *et al.*, 2020, p.4).

De acordo com Borges-Andrade e Abbad (2014), o treinamento tem a capacidade de preparar o colaborador para melhor desempenho de suas funções no cargo vigente, para isso desenvolve de forma planejada e organizada seus Conhecimentos, Habilidades e Aptidões (CHAs), tendo em vista o aperfeiçoamento de competências para consequente alcance dos objetivos organizacionais. Os autores associam a definição de competência com as qualificações de um indivíduo e com os resultados da aplicação dessa qualificação no trabalho, estabelecendo como competente aquele que obtém sucesso com a aplicação de sua qualificação, e incompetente aquele que obtém resultados insatisfatórios.

Para Spector (2012), ao adquirir um novo emprego, o recente colaborador passa por algum treinamento (formal ou informal) para domínio da atividade desempenhada. Estas instruções são destinadas dos mais simples aos mais complexos trabalhos, estendendo-se também a colaboradores que já possuam experiência na área ou dentro da organização, uma vez que tais atividades podem sofrer modificações e impactar no desempenho. O autor ainda explica que o treinamento pode ser aplicado de diversas formas, por exemplo, com auxílio audiovisual, por autoinstrução, por conferência (debate entre treinador e treinando), por aulas, treinamento no trabalho, modelagem através de role playing ou por simulação.

Como auxílio audiovisual podem ser usados materiais computadorizados, audiovisuais gravados e multimídias. Na autoinstrução, o aprendiz dirige seus estudos como achar melhor, podendo o treinamento incluir módulos com diferentes informações. Nas conferências, treinador e treinando se encontram para debaterem sobre o conteúdo, são utilizadas principalmente com aprendizes experientes. Aulas, podem ocorrer simultaneamente com várias pessoas, mas podem gerar falha na comunicação quando há excesso de alunos. A modelagem consiste na execução de dada atividade e reprodução por parte do aprendiz, podendo ser presencial ou gravada (Spector, 2012).

O treinamento no trabalho ocorre durante o processo laboral, formal ou informalmente, geralmente com a execução de atividades por alguém mais experiente e

observação por alguém com menos conhecimento. Os role plays geralmente utilizam situações interpessoais e interpretação para executar alguma atividade, eles são semelhantes a simulação, no entanto, esta última utiliza aparato tecnológico para exemplificar uma situação real, como por exemplo, simuladores de automóveis (Spector, 2012). Todos estes métodos não se excluem, podendo ser empregados vários por treinamento, visando atender aos objetivos elencados com o diagnóstico organizacional.

Santos e Rodrigues (2019), ressaltam que um bom processo de treinamento favorece a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, trazendo maior satisfação para o colaborador e organização. Ainda pontuam que,

Através do treinamento o colaborador deixa para trás seu modo de agir, adquirindo novas informações que serão agregadas ao seu dia a dia, desenvolvendo sua capacidade profissional. Este desenvolvimento fortalece, constrói novas habilidades, explora as formas que os talentos contribuem para o todo, além de ampliar a motivação no indivíduo, que é algo extremamente importante para desenvolver a qualidade de sua produtividade em suas atividades laborais (Santos; Rodrigues, 2019, p. 68).

Chiavenato (2014), aponta que o processo de treinamento é cíclico, o autor apresenta que não se trata apenas da execução, mas de quatro processos que favorecem o sucesso do treinamento. O primeiro é o diagnóstico, responsável por elencar as necessidades atuais ou futuras do treinamento, entre elas, habilidades e competências. O segundo, a elaboração, trata-se dos meios aos quais serão utilizados para suprir as necessidades citadas anteriormente. O terceiro, a implementação, diz respeito à execução. E o último, que pode levar a reiniciação do processo, é a avaliação, onde será investigado se houve ou não atendimento das necessidades.

Percebe-se assim que o treinamento pode ser utilizado como uma importante arma para atingir os objetivos da organização, uma vez que, qualifica o seu trabalho a partir da qualificação de seu trabalhador, o que envolve o desenvolvimento de suas competências, levando a elucidação de resultados satisfatórios nas atividades propostas a este último, já que, a partir dessa ferramenta poderá possuir maior conhecimento sobre seu exercício laboral.

2.2.1.2 Desenvolvimento

Nadler (1984, *apud* Mourão e Martins, 2009, p. 75), ao falar de desenvolvimento, o define como sendo a “aprendizagem voltada ao crescimento individual, sem relação com o trabalho específico”, dessa forma, o colaborador dialoga com as informações não só para

benefício profissional em seu cargo atual ou da organização, mas também para sua construção profissional de carreira. Ao aplicar o desenvolvimento, o trabalhador tem maior liberdade diante do conhecimento aprendido, já que este não é limitado ao trabalho desempenhado dentro da organização, podendo ser replicado em outras experiências laborais do indivíduo.

Segundo Silva e Amaral (2021), o desenvolvimento refere-se ao investimento de conhecimento e experiências de aprendizagem feito por organizações em colaboradores que possam dar retorno produtivo com base nas habilidades adquiridas com essa estratégia, levando o indivíduo a expandir seu potencial e trabalhar sua carreira profissional, considerando que este colaborador interfere diretamente nos resultados obtidos pela organização. Marras (2016), parece concordar com tal posicionamento, alegando que os “talentos” desenvolvidos são escolhidos pelas organizações com base em: nível de inteligência (também pode ser incluída inteligência emocional), resultados satisfatórios, comprometimento com a cultura organizacional, motivação, habilidades para liderar, entre outros.

Bardi e Silva (2021), explica que o treinamento pode integrar as propostas de desenvolvimento, incluindo também um processo inerente a cada indivíduo, seu autodesenvolvimento. Tal afirmação pode sugerir que a partir dele o indivíduo responsabiliza-se por seu processo de evolução profissional, adquirindo autonomia para tal desenvolvimento. Marras (2016), explica que hoje em dia deve existir autorresponsabilidade com o processo de desenvolvimento, descontinuando a ideia de que a organização é integralmente responsável por tal processo, fazendo com que o profissional busque de forma autônoma seu desenvolvimento para atender as expectativas do concorrido mercado de trabalho e se destacar.

De forma concomitante, Silva e Amaral (2021), concordam que o processo de desenvolvimento não busca mudar a pessoa, mas sim capacitar o profissional aperfeiçoando suas habilidades e competências, impulsionando seu crescimento integral, podendo aumentar sua motivação e sentimento de valorização para assim contribuir com a organização. Sendo assim, para Milkovich e Boudreau (1999, p. 290),

O desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa. Isso abrange o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções.

Marras (2016), considera que o desenvolvimento deve atender as metas de médio e longo prazo da organização, nível de desenvolvimento, nível tecnológico e sua cultura, além de considerar os objetivos do colaborador em diversos âmbitos, seja ele profissional ou pessoal. Para isso pode investir em palestras, debates, workshops, leituras programadas, brainstorming, apresentação de seminários, entre outros, todos eles tendo como tema algum assunto relevante e atual.

O desenvolvimento quando bem aplicado pode favorecer organização e colaborador, uma vez que, para a organização, os resultados desejados podem ser atingidos com maior rapidez, bem como poderá aumentar a satisfação, conhecimento e empenho sobre a atividade realizada. Enquanto isso, o colaborador poderá perceber sentido no trabalho, valorização de suas atividades e maior confiança em sua qualificação profissional, no entanto, para isso é necessário um planejamento adequado, havendo a escolha do melhor método para a melhor ocasião.

2.2.1.3 Educação

Para Borges-Andrade e Abbad (2014), às ações de educação organizacional, assim como o desenvolvimento, trabalham as habilidades, competências e carreira do colaborador, também consideram seus interesses profissionais e pessoais. Diversos são os fatores que interferem na educação, sendo assim, ela pode adquirir diversos formatos, levando em conta a variedade de peculiaridades referentes aos interesses dos diferentes indivíduos. Essa ferramenta diz respeito à educação continuada do colaborador. Sobre educação, Almeida (2020, p. 5), aponta que,

Não é algo voltado especificamente para treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Nesse contexto, a educação corporativa está ligada a uma nova forma de refletir e trabalhar, formulando a perspectiva de processos de aprendizagem contínuos, determinando objetivos para a instituição, integrando valor ao negócio.

Com isso, a educação deve ter como intuito a capacitação do colaborador para que consiga lidar com os problemas ocorrentes de forma assertiva e ágil, com o intuito de superá-las e tornar o colaborador mais ativo no processo de trabalho, levando ao alcance das metas organizacionais estabelecidas. Por isso, é de responsabilidade da organização o fornecimento de tecnologias que favoreçam o desenvolvimento intelectual de seus funcionários, com a finalidade de construção do conhecimento (Silva *et al.*, 2020).

Almeida (2020), ainda aponta que a educação não se resume ao contexto de sala de aula ou a educação tradicionalmente empregada nas instituições de ensino, ela diz respeito à construção de processos de educação considerando sua permanência e continuidade, para alcançar o desenvolvimento intelectual da organização, por esse motivo engloba, cursos, educação básica, graduação e pós-graduações, entre outros. A partir do pensamento de Peters, Vargas e Abbad (2006, p. 142) discutem que, “as pessoas podem educar-se lendo livros, explorando seu meio ambiente, conversando, viajando e, até mesmo assistindo aulas”.

Ramos *et al.* (2020), ainda afirma que a educação é uma preocupação de empresas que procuram destacar-se diante do atual mercado de trabalho, com potencial de trabalho qualificado, levando assim ao enriquecimento do conhecimento de seus colaboradores e maior desempenho por parte dele. Dessa forma,

As organizações educadoras compõe-se em formatos diversos, não se limitando mais a modelos de formação pontual ou primária, mas contínua, de modo que o conhecimento seja adquirido ao longo da vida e não mais apenas na formação da escola tradicional, onde, na economia antiga, o indivíduo: formava na escola e depois começava a trabalhar (Ramos, *et al.*, 2020, p. 230).

De acordo com Almeida (2020), a educação corporativa surge a partir da dificuldade do estado em formar profissionais qualificados, levando as organizações a montarem seu próprio sistema de educação, que por sua vez acompanha a rápida desatualização das informações, trazendo maior satisfação para organização, colaborador e clientes. Welter e Vieira (2020), apontam que a potencialização da utilização dessa ferramenta nas corporações se deu também devido às exigências do mercado de trabalho por maior nível de competências profissionais, dando margem para o surgimento de universidades corporativas.

O conceito de educação corporativa é definido por Fernandes (2013, p. 130), “[...] como um sistema de formação de pessoas que visa desenvolver competências críticas para a realização das estratégias de uma organização”. Sendo assim, horizontaliza o conhecimento da organização e do colaborador, compreendendo também que este último pode desenvolver suas habilidades, seus conhecimentos e qualificação, levando ao cumprimento dos objetivos organizacionais e do colaborador (Almeida, 2020).

Para desenvolvimento dessas habilidades, pode-se utilizar uma trilha de aprendizagem, conceituada por Lopes e Lima (2019), como um caminho ou modelo para se aprender, sendo roteirizado de forma personalizada um conjunto de atividades e tarefas com foco na facilitação do processo de aprendizagem, tendo em vista o que deve ser aprendido e

como será apresentado, deve-se levar em consideração que a trilha de aprendizagem não é algo mecânico ou engessado, mas sim flexível. Para Freitas e Brandão (2006, p. 102),

Uma trilha representa uma manifestação de desejo de crescimento e de realização profissional. São diversas as variáveis que podem determinar a sua construção: anseios de desenvolvimento profissional, necessidades presentes e futuras da organização, busca por satisfação pessoal e por diversificação de experiências, introdução de novas estratégias e tecnologias, deficiências de desempenho e necessidades de aprimoramento, entre outras.

Esta é uma importante ferramenta pois leva em consideração objetivos e necessidades que o trabalhador possa ter, podendo favorecer seu sentimento de reconhecimento pela organização, o que pode interferir de forma positiva nos resultado que este a disponibiliza, favorecendo também os interesses perseguidos pela corporação. Percebe-se também que esse tipo de educação foge do que é geralmente encontrado no sistema educacional de formação profissional, podendo também favorecer o sentimento de pertencimento do colaborador à organização.

2.2.2 Etapas e ferramentas para a área de TDE

2.2.2.1 Etapas do TDE

Os TDEs são elaborados e aplicados a partir de etapas, cada uma voltada a um determinado foco, são elas: análise ou levantamento de necessidades, definição de objetivos, planejamento, execução e avaliação. Marras (2016), resume essas etapas em quatro, sendo elas: diagnóstico, planejamento e programação, execução e avaliação. De acordo com Venturi, Konell e Giovaneli (2021), o levantamento de necessidades faz-se a primeira etapa do processo de treinamento, sendo importante para evitar o desperdício de recursos a serem investidos, bem como, identificar os atuais déficits de desempenho dos colaboradores, buscando melhorar seu desenvolvimento.

Chiavenato (2021) apresenta que esta etapa direciona o que deve ser realizado na organização, sendo voltada a ela em seu sentido macro, a realização de uma atividade ou ainda a um cargo específico. O autor aponta que este diagnóstico pode ocorrer em três diferentes níveis, o de sistema organizacional, sistema de treinamento e sistema de aquisição de competências. O primeiro utiliza a análise organizacional para definir por qual filosofia o treinamento deve se orientar, tendo os TDEs como forma de alcance dos objetivos de longo prazo. No segundo, há a análise da Gestão Humana (GH) para compreender se esta é capaz de

atender às necessidades atuais e futuras da organização. A última fase analisa e compara as habilidades necessárias para um cargo com as presentes no colaborador, buscando melhor desempenho no trabalho.

Ainda sobre o levantamento de necessidade, Marras (2016), afirma que esta etapa deve responder quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido por esse público, para isso, pode-se utilizar de questionários, aplicação de testes, análise de desempenho, observação, entrevistas, entre outros. Pode-se também utilizar mais de uma dessas ferramentas ao mesmo tempo, sendo a escolha da ferramenta definida pela estrutura organizacional, também ressalta-se que outros métodos podem ser explorados.

A etapa seguinte refere-se à definição dos objetivos, onde Spector (2012) afirma que deve representar o que deseja-se que o treinando saiba realizar após o TDE, definindo o conteúdo que ele deve ter acesso. Por sua vez, Viega (2024) para explicar que esta etapa deve nortear-se também pelos interesses dos colaboradores, considerando seu desenvolvimento pessoal, social e profissional, não descartando as lacunas nas habilidades deste colaborador, mas considerando com maior igualdade seu autoconhecimento. Dessa forma, esta etapa descentraliza-se dos interesses organizacionais, considerando o colaborador como parte fundante dela.

Chiavenato (2021), trata a etapa de planejamento como uma terapêutica responsável por preencher as lacunas encontradas com o levantamento de necessidades, uma vez que este planejamento deve estar baseado nas etapas anteriores, atendendo também aos objetivos elencados. O planejamento aborda pontos importantes para a execução do treinamento, entre eles, a definição do currículo (conteúdo programático); do público alvo e quantidade de participantes; de onde será desenvolvido o treinamento; de seu tempo de duração; dos recursos, métodos e tecnologias necessárias para seu desenvolvimento; de suas técnicas, que podem ser divididas quanto a foco, tempo e local de aplicação; bem como, de seus custos e benefícios.

O próximo passo trata-se da execução do TDE, que segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2011), diz respeito à facilitação do processo de aprendizagem, retendo, generalizando e transferindo tal conhecimento, para isso os autores mencionam algumas orientações a serem seguidas,

1. Criar expectativas de sucesso ou de confirmação de desempenho
2. Informar os objetivos ao aprendiz
3. Dirigir a atenção ao aprendiz
4. Provocar lembrança de pré-requisitos
5. Apresentar material de estímulo

6. Prover orientação de aprendizagem
7. Ampliar o contexto de aprendizagem por meio do uso de situações ou exemplos novos
8. Programar ocasiões de prática, visando repetir o desempenho
9. Provocar o desempenho e prover retroalimentação, confirmado ou corrigindo o desempenho (Meneses, Zerbini e Abbad, 2011, p. 114).

A última etapa desse processo, a avaliação, caracteriza-se para Melo (2015), como a capacidade de medir o quanto houve atingimento do potencial humano, buscando compreender a utilidade desta ação para a vida profissional, também mensura seus efeitos e repercussões na organização. A partir deste momento, tenta-se compreender se os objetivos até então elencados foram ou não alcançados, bem como permite avaliar quais estratégias podem ser integradas ou remodeladas para galgar tais objetivos. Spector (2012), aponta que para a(o) psicóloga(o) organizacional e do trabalho a avaliação marca a conclusão do processo de treinamento, só podendo considerar-se finalizado quando ela é realizada, sendo possível identificar sua eficácia.

Em sua pesquisa, Melo (2015) ainda enfoca, por diversas vezes que o processo de avaliação não é contínuo, sendo realizado por um curto período de tempo; dá maior importância para a reação dos participantes, questionando como julgam a qualidade do domínio e repasse do conteúdo, sua participação durante a ação, a aplicação deste conteúdo no cotidiano, a qualidade das ferramentas e infraestrutura utilizadas e indicação por parte dos participantes para novos possíveis participantes. O autor ainda menciona que, desta forma, não há real medição sobre os impactos da ação de TDE na organização.

2.2.2.2 Ferramentas de planejamento do TDE

Uma das ferramentas utilizadas para o planejamento de TDE é a Análise de SWOT. De acordo com Guimarães *et. al.* (2023), ela possibilita fazer um desenho do cenário organizacional, analisando de forma ampla o ambiente interno e externo da organização, construindo relação entre oportunidades e ameaças (ambiente externo), e forças e fraquezas (ambiente interno), podendo fazer parte do processo de diagnóstico organizacional. Puentes-Palacios e Peixoto (2015), indicam que o diagnóstico organizacional é basilar para o processo de mudança, ele parte de uma evidência que pode sugerir ajustes ou correções em um sistema, sendo necessária investigação para comprovar sua necessidade.

Kuazaqui (2015), apresenta que os pontos fortes são as vantagens competitivas que a empresa possui quando comparada com outras empresas, incluindo tecnologia, infraestrutura,

qualificação de seus colaboradores, entre outros. Os pontos fracos são aqueles que representam desvantagem com relação a empresas concorrentes, sendo necessária a criação de novos pontos fortes para sanar os fracos, para isso deve-se investir em ações de pequeno, médio ou longo prazo, ações de TDE podem ser utilizadas para tal. As oportunidades são forças ambientais não controláveis, que favorecem o crescimento da empresa, enquanto as ameaças são geradas por obstáculos não identificados previamente, representando desvantagem competitiva.

Ao falar desta ferramenta, Filho (2006) reafirma a importância de realizar esta análise de forma global, para visualizar a organização também de forma global, estratégica e qualitativa, levando ao alcance de seus objetivos. Dessa forma, Kuazaqui (2015) aponta que, quando evidenciada a presença de pontos fracos e ameaças, a ferramenta indica a construção de estratégias de sobrevivência; quando há pontos fortes e ameaças, são indicadas estratégias de manutenção, pois poderá passar por instabilidades; em casos de pontos fracos e oportunidades, a indicação são estratégias de crescimento, pois poderá se valer de tais oportunidades; ao identificar pontos fortes e oportunidades o investimento deve ser em desenvolvimento, considerando que este é o melhor cenário para a organização.

Outra ferramenta que ocupa local de importância dentre a elaboração de TDEs é a matriz de competências. Ao falar sobre ela com foco na enfermagem Holanda, Marra e Cunha (2014), a compreendem como um conjunto de atividades mínimas, básicas e essenciais para desenvolvimento de atividades dentro de um cargo. Para Pasquini *et. al.* (2022), a matriz de competências pode facilitar o processo de seleção de pessoas para determinados cargos, permitindo que o candidato mais indicado possa ser colocado no cargo mais indicado, mas não somente isso, facilita também que lacunas nas competências possam ser preenchidas pelo desenvolvimento de habilidades a partir de TDEs.

Uma pesquisa realizada por Leal *et. al.* (2020) sobre a matriz de competências do enfermeiro em unidades cirúrgicas, indica que este profissional deve estar preparado para lidar com desentendimentos da equipe, ter boa comunicação, atuar eticamente, perceber rapidamente problemas, seguir e fazer seguir as regras estabelecidas para o ambiente, ser empático e ter assertividade no processo decisório, evidenciando a importância dessa ferramenta para o alcance de bons resultados das atividades laborais e análise das necessidades de TDE. Os autores ainda acreditam que a falta de uma matriz de competências pode contribuir para profissionais inseguros, com baixa visão potencial sobre si, desmotivação, sobrecarga e baixa busca por desenvolvimento profissional, podendo representar carência no cuidado e risco para a organização.

Ao relacionar planejamento instrucional, empregabilidade juvenil e treinamento de competências transversais, que envolvem relações interpessoais e comportamento individual para o desenvolvimento de atividades não ligadas unicamente a uma função específica, Vitorazzi *et. al.* (2024), aponta a importância da adaptação do ensino para este público, considerando a crise econômica vivenciada no Brasil e o contexto pós pandêmico de COVID-19, sendo necessária maior atenção para as lacunas vivenciadas por este público.

Tal pensamento pode ser justificado com a pesquisa de Leal *et. al.* (2020), que, mesmo antes da pandemia de COVID-19 no país, apontou entre jovens enfermeiras baixo tempo de experiência profissional, possibilitando a ocorrência de maior dificuldade na atuação frente a algumas demandas, e somente o título de graduação, sugerindo aperfeiçoamento do conhecimento com a conquista de novos títulos de escolaridade.

Para Pontes (2022), a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para o planejamento estratégico, uma vez que permite analisar os objetivos organizacionais e resultados gerados por colaboradores, comparando se esses são condizentes com o alcance desses objetivos, compreendendo os desafios que possam estar presentes e permitindo corrigir ou traçar novas rotas para tal alcance. Brandão (2008, *apud* Pereira, 2019), explica que uma dessas avaliações é a de 360 graus, que permite que os colaboradores avaliem e sejam avaliados por atores com quem tenham contato durante suas atividades de trabalho, trazendo maior fidedignidade aos resultados da avaliação.

A utilização de jogos também pode tornar-se uma importante ferramenta para a implementação do TDE. Segundo Moreira (2020, p. 120), “Gamificação é o uso de técnicas interativas e ferramentas mecânicas com características de jogos possibilitando o engajamento, motivando novos comportamentos e facilitando no aprendizado de pessoas em situações realistas [...]. Esse é um método que pode ser utilizado para obter maior engajamento por parte dos participantes e facilitar a mensuração dos resultados, também pode potencializar o desenvolvimento positivo e ser um caminho de solução para gestores de RH que por vezes necessitam eliciar o engajamento dos colaboradores para ações de TDE.

Motta (*et. al.*, 2019) aponta que a gamificação até 2018 era pouco conhecida do Brasil, tendo maior usabilidade no exterior, sendo conhecida como gamification. Assim como o processo de planejamento de TDE demanda de uma estruturação bem definida, a utilização de jogos na sua execução também carece, visto que o treinamento com essa ferramenta é de caráter formal, além disso, ao utilizar gamificação em treinamentos online diminui-se o ócio temporal comum a treinamentos presenciais.

Werbach e Hunter (2012), explicam que para uma boa implementação da gamificação como execução do TDE, é necessário estabelecer claramente os objetivos; delimitar e definir comportamentos desejados, explicitando o que se pretende do participante; descrever os jogadores, relacionando-os com a experiência do jogo; definir e planejar ciclos de atividade, pensando na continuidade do interesse do jogador; divertir apropriadamente o jogo; e implementar ferramentas apropriadas, identificando se já existe alguma que possa ser utilizada, bem como, avaliar seu custo benefício.

Para Motta *et. al.* (2019), a gamificação pode ser útil para a aplicação do TDE, pois facilita a implicação do colaborador ou participante na aquisição do conhecimento alí explanado. Segundo ele, essa ferramenta apresenta melhores resultados do que os sistema formal de treinamento, podendo gerar melhores relações sociais e clima organizacional, vantagens ao trabalho em equipe, rotinas de trabalho aperfeiçoadas, ampliação produtiva e da motivação, aumento de vendas e outros.

Ao falar sobre desenvolvimento de talentos, Fernandes (2013, *apud* Becker, 2024), aponta o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que a partir do alinhamento entre gestor e colaborador procura trabalhar para impulsionar o crescimento profissional deste último, a partir do planejamento de ações para desenvolvimento de competências necessárias para o ele. Em pesquisa realizada por Filho e Barbosa (2019), os autores apontam o PDI como uma importante ferramenta para facilitar o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores, preparando-os para assumir novos cargos e consequentes desafios.

A avaliação do TDE também é um passo importante para seu sucesso, podendo ocorrer de diversas formas. Spector (2012), lança olhar sobre as ferramentas de levantamento, sendo as mais comuns os questionários e entrevistas, sendo eles estruturadas (quando segue perguntas prontas), semiestruturadas (quando não se limita somente a perguntas já criadas) e não estruturadas (quando não segue um roteiro de perguntas). Ele também salienta que nem sempre esta se mostra a forma mais fidedigna, uma vez que a autoavaliação sobre o desempenho em uma atividade pode estar equivocada, favorecendo o trabalhador, além disso, o avaliado pode sentir-se pressionado a dar respostas positivas por receio de que implicações negativas possam ser atribuídas a seu trabalho.

Na pesquisa realizada por Raymundo e Castro (2019), que relaciona treinamento, trabalho, envelhecimento e tecnologia no trabalho, as autoras utilizam um avaliação de satisfação construída por elas para analisar os resultados de um treinamento, essa ferramenta baseou-se na Escala de reação aos procedimento instrucionais, Escala de reação ao desenvolvimento do tutor e na Escala de reação aos resultados. Percebeu-se após o

treinamento considerável redução nas dificuldades com relação ao uso de telefone celular, e-mail, internet, dispositivo de reprodução e gravação, computador e copiadora, além de muita satisfação com relação a participação no treinamento e desenvoltura do treinador. Para Spector (2012), o uso de avaliação de satisfação em programas de TDE é fundamental para delimitar quais ações devem ou não continuar ocorrendo, sendo importante para a continuação ou interrupção do programa proposto.

Nadler (1984, *apud* Vargas e Abbad, 2006), explicar que o TDE pode ser também classificado quanto a sua duração, sendo ações de curto e médio prazo voltados a treinamento e desenvolvimento, entre eles palestras, seminários e cursos rápidos, enquanto a educação está relacionada a longa duração, envolvendo graduações, pós-graduações, especializações, cursos técnicos e outros. Modalidades como palestras, seminários, cursos, entre outros, também são caracterizados como forma para implementação das estratégias de TDE.

É importante considerar que há tipos de treinamento, entre eles, o de integração, que busca adaptar novos colaboradores à organização, o técnico operacional, que tem como foco a capacitação profissional para desempenho de tarefas específicas em sua categoria, o gerencial, que busca desenvolver competências técnicas, administrativas e comportamentais, e também há o comportamental, que tem o intuito de trazer solução para problemas de relacionamento interpessoais no trabalho (Silva, Amaral, 2021; Tachizawa, Ferreira, Fortuna, 2006, *apud*, Gonçalves, Pereira, Neto, 2024).

2. 2. 3. Desafios e oportunidades da(o) psicóloga(o) na área de TDE

Conforme visto em Konell e Giovanelo (2021), Chiavenato (2016), e Marras (2016), a análise de necessidades é fundamental para a elaboração de TDEs, dando subsídio para as etapas seguintes de sua construção. Sendo assim, ao não ser desempenhada com excelência, uma falha na análise de necessidades resultará em falha no sucesso da ação proposta, já que essa etapa dará suporte para elaboração dos objetivos e consequente expectativa sobre o que se espera do trabalhador.

Paz, Martins e Neiva (2014), chamam atenção para a presença do coaching nas organizações como treinador comportamental, uma atividade que também tem sido realizada por psicólogos(os). Nela, há uma relação de assessoria entre esse profissional e a organização contratante com foco no desenvolvimento de mudança e aprendizagem comportamental. As autoras apontam que essa ação pode direcionar-se às lideranças de setores específicos ou abranger uma amplitude maior de setores, sendo considerada de curto prazo. Segundo Sousa

et. al. (2020), o treinamento comportamental objetiva o relacionamento saudável entre os membros da organização, favorecendo a harmonia no trabalho em equipe, a partir do desenvolvimento de algumas atitudes.

Ao falarem do psicólogo como coaching nas empresas, Paz, Martins e Neiva (2014), também dão margem para adentrar uma problemática presente nesse tipo de contratação, pois nem sempre a psicóloga é inserida no processo de avaliação, que pode estar equivocado quanto às reais necessidades, sendo somente destinada a execução de algo já planejado, tendo em vista que o processo de análise de necessidades é importante para o sucesso do treinamento e de suas etapas, tal atitude pode colocar em risco a eficiência do TDE e confiança no trabalho dessa profissional como treinadora.

Outro desafio que a(o) psicóloga(o) que deseja atuar nessa área pode se deparar é com relação ao baixo engajamento dos participantes, exigindo da(o) profissional a adoção de estratégias para aumentar o engajamento, levando a maior compromisso com a ação proposta e transferência do conhecimento entre treinador e treinando. Baixo engajamento também pode dificultar o sucesso pretendido com o TDE, bem como, representar perda nos investimentos para a organização que o esteja financiando. Moreira (2020) e Becker (2024) apresentam que a gamificação pode ser utilizada para contornar tal situação, no entanto algumas organizações e gestores ainda são resistentes para adoção dessa prática.

Com isso, para utilização da gamificação como aplicação de treinamento e desenvolvimento é necessário que o participante tenha total ciência sobre o que se trata o jogo, sendo também informado sobre seu funcionamento, tendo de concordar com sua participação. Moreira (2020) e Becker (2024) percebem que ao não acontecer tal explanação, esta omissão poderá também resultar em falhas na funcionalidade dessa ferramenta, o que pode gerar descrença em sua efetividade por gestores que não acreditam nela e pelos que acreditam, também resultará em perdas para a organização.

Em sua pesquisa Raymundo e Castro (2019), mencionam o avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos, avanço este que têm chegado para as organizações e processos de trabalho, bem como, para quem realiza atividades nestas organizações. Tal avanço também pode representar desafio para profissionais da psicologia que trabalham com TDE, uma vez que no mercado atual encontram-se gerações que estiveram presentes no processo de desenvolvimento tecnológico, mas que não desenvolveram-se junto a ele, representando atualmente dificuldades para continuar desempenhando suas funções frente às organizações. O desafio torna-se treinar, desenvolver ou educar profissionais que já estão acostumados com

o tipo e formato de trabalho que desenvolvem, podendo apresentar resistência com relação a aquisição de novos conhecimentos.

Outro percalço encontrado na área para estes profissionais está relacionada a avaliação das ações planejadas, uma vez que a má avaliação do processo de TDE pode não refletir seus reais resultados, algo que pode caracterizar uma má avaliação é a descontinuidade do processo avaliatório, ou seja, quando ele não é acompanhado e realizado continuamente após a execução do que foi planejado, isso porque, dificulta a identificação dos dados e comparação deles (Melo, 2015). Segundo Spector (2012), alguns passos são importantes para esta avaliação, sendo eles, a definição de critérios, a seleção de um design e métricas para avaliar os critérios, a coleta dos dados e análise deles. Portanto, quando conduzidos de forma eficaz representam fielmente os efeitos do TDE.

Tendo como base a discussão de Kuazaqui (2015) sobre a Análise de SWOT, os pontos citados acima podem aparecer como oportunidades a serem exploradas por profissionais de psicologia que tenham interesse na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, sendo necessário analisar os interesses profissionais desse público e os desafios presentes no mercado, buscando auto investimento profissional a fim de sanar tais carências e obter destaque diante a atuação de outros profissionais.

Dentre as formas para se destacar que a profissional em psicologia pode encontrar, uma delas é na formação de líderes. Pois, segundo Sobral e Furtado (2019) esta é uma área com lacunas em habilidades comportamentais (soft skills), que limita a formação de líderes como algo estático e imutável e não como conjunto de habilidades necessárias para gerir pessoas, e que por vezes adere a metodologias que favorecem a passividade do educando frente a aquisição de conhecimento. Dessa forma, essa profissional pode aperfeiçoar-se em relação a habilidades como comunicação, resolução de conflitos, assertividade, adaptabilidade, trabalho em equipe e outras competências que possam ser importantes para a formação de líderes, mas que em sua maioria não são desenvolvidas em ambientes educacionais como universidades.

Um caminho de oportunidade pode ser o investimento em metodologias ativas, ágeis, imersivas e analíticas. Que conforme apontam Filatro e Castro (2018), a primeira, coloca o indivíduo como protagonista no desenvolvimento de projetos e atividades, engajando-o de forma intensa e leva-o a refletir sobre essa ação. A segunda diz respeito à aquisição do conhecimento com base na gestão de tempo e respeito a forma de aprender do indivíduo, conhecimento esse que poderá ser aplicado em diferentes contextos. A imersiva busca desafiar o participante como forma de engajá-lo, tornando a aprendizagem mais divertida e

acessível com auxílio de mídias e tecnologias. Por fim, a analítica pode ser usada para melhor retenção e progresso nos estudos, bem como direcionar ações de curto, médio e longo prazo com base na averiguação de dados sobre a aprendizagem humana.

Outra oportunidade de atuação para a profissional em psicologia pode estar na consultoria organizacional, analisando seus problemas. Dentre eles, os déficits em competências necessárias para aquisição dos resultados objetivados, buscando desenvolvê-las de forma planejada e estratégica a partir dos TDEs e avaliando seus efeitos para ter maior possibilidade de garantia de sua eficácia (Pereira, 2021). Essa prática tem sido comum a profissionais que desejam atuar na psicologia organizacional e do trabalho, podendo acontecer através de contratação por empresas de consultoria ou de forma autônoma, o que pode ser favorável para profissionais recém-formados que possuam conhecimento sobre o assunto.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou, por meio de revisão bibliográfica, conceituar o que é o processo treinamento, desenvolvimento e educação organizacional (TDE), compreendendo da melhor forma suas diferenças. Ao falar de treinamento, pode-se compreendê-lo como uma ação de curta duração com foco na aquisição ou reciclagem de conhecimentos, habilidades e competências. O desenvolvimento, como uma ação que se baseia também nos objetivos e desejos do trabalhador, buscando desenvolver sua carreira e não só prepará-lo para um cargo. E a educação, como a continuidade do processo de conhecimento desse colaborador, preparando-o para lidar com diversos cenários onde possa estar inserido. Algo comum a todas essas ferramentas é o desenvolvimento de competências, sendo necessário avaliar qual poderá ser melhor utilizada em cada cenário.

Também foi foco desta pesquisa descrever as ferramentas utilizadas no processo de elaboração e aplicação do TDE, compreendendo e descrevendo suas etapas e quais ferramentas podem ser empregadas, considerando o diagnóstico de necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e por fim a avaliação de sua eficiência. Entendendo também que este fim pode sugerir um recomeço desse ciclo, visto que, mesmo com a utilização de ferramentas apropriadas o processo de TDE pode carecer de ajustes, por falha ou necessidade de ajustes em alguma de suas etapas, isto poderá ser apontado pela avaliação, sendo necessária remodelação para o posterior alcance do sucesso do TDE.

Por fim, foi abordado os desafios e oportunidades para a(o) psicóloga(o) que deseja atuar nessa área, considerando que esta profissão é uma das que está qualificada para trabalhar

com TDE, e que são percebidas lacunas nesse âmbito de atuação. Dentre os desafios são percebidas falhas nos processo de análise de necessidades, o baixo engajamento dos participantes, acelerado avanço tecnológico, que exige aperfeiçoamento por parte de colaboradores em organizações e que pode representar maior dificuldade para gerações mais antigas ainda em exercício laboral, e a má aplicação de avaliação de eficiência. Esses desafios podem também ser convertidos em oportunidades, uma vez que a(o) profissional que consegue controlá-los poderá encontrar maior destaque no mercado de trabalho, sendo necessário de sua parte o aperfeiçoamento para lidar com tais gargalos.

A partir da pesquisa foi possível perceber que ainda há carência na definição das ferramentas com relação a área de TDE no quesito científico, não sendo de fácil acesso por exemplo a definição do PDI. Também foi de difícil acesso encontrar discussões sobre as atuais oportunidades para profissionais de psicologia na área, nota-se escassez dessas vertentes em meio científico, mas que essas lacunas abrem margem para o desenvolvimento de novas pesquisas com assuntos relacionados aos aqui discutidos. Também, que de forma estruturada e planejada, a(o) profissional dessa área pode obter destaque em sua atuação, desde que consiga avaliar as demandas do atual mercado e busque autodesenvolvimento, algo fundamental para tal exercício.

Além disso, nota-se a importância da inclusão da psicologia nessa área tendo em vista seu olhar analítico e sensível sobre as necessidades humanas e organizacionais, uma vez que essas profissionais são capacitadas com base na aquisição de conhecimento humano e condições biopsicossociais, podendo facilitar a inserção de um hulha mais humano para processos de trabalho, assim como para o planejamento e aplicação de treinamento desenvolvimento e educação.

Sendo assim, observa-se que o presente trabalho atingiu os objetivos definidos para seu desenvolvimento, também responde o questionamento que o norteia, uma vez que, conceitua o processo pesquisado, descreve como poderá ser feito, e aponta potencialidades para esta área. É importante destacar que este trabalho não pretende extinguir toda a discussão sobre TDE, dando margem para desenvolvimento de pesquisas futuras sobre os temas aqui abordados, tendo em vista a vastidão de assuntos que podem ser abordados com relação a esta temática.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In. BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

ALMEIDA, L. R. N. Educação corporativa e a gestão de pessoas e do conhecimento. Fortaleza: **Revista Científica Semana Acadêmica**, 193 ed., v. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_publicado_a_educacao_corporativa_e_a_gestao_de_pessoas_e_do_conhecimento_0.pdf. Acesso em: 22 set. 2024.

BARDI, E. M.; SILVA, D. A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas. Paraná: **RENOVARE**, v. 2, p. 32-44, 2021. Disponível em: <https://book.ugv.edu.br/index.php/renovare/issue/view/92/109>. Acesso em: 22 set. 2024.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In. BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

BECKER, L. G. Como mitigar o turnover de colaboradores? uma proposta de desenvolvimento de plano de desenvolvimento individual para o setor comercial. Restinga Seca: **Saber humano: revista científica da faculdade Antônio Meneghetti**, v. 1, n. 1, p. 182-196, 2024. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/673>. Acesso em: 12 nov. 2024.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. de S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. Belo Horizonte: **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>. Acesso em: 11 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. Barueri: Atlas, 9 ed., 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/50/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/50/4). Acesso em: 04 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Atlas, 2024. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 22 set. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2024.

FERREIRA, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In. BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

FERNANDES, B. H. R. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. Rio de Janeiro: **Campus-Elsevier**, v. 1, p. 130, 2013.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

FILHO, J. R. F. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Soluções Editoriais, 2006.

FILHO, N. C. de L.; BARBOSA, M. A. C. Gestão por competências e indústria 4.0 em uma empresa alagoana. Rio de Janeiro: **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, p. 56-69, 2019. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Natanael-Lima-Filho/publication/340410868_Gestao_por_competencias_e_industria_40_em_uma_empresa_alagoana/links/5f7340fc92851c14bc9e2bf7/Gestao-por-competencias-e-industria-40-em-uma-empresa-alagoana.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

FLICK, E. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, p. 20-37, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A. C.; PEREIRA, J. L.; NETO, J. C. S. A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. Feira de Santana: **Revista Científica Multidisciplinar da UNEF**, v. 22, n. 3, 2024. Disponível em:

<https://unef.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/2022.2-Aline-Cerdeira-Jonathan-Pereira-Juvenil-Cesar.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2003.

GUIMARÃES, D. C. A. *et. al.* ESG em perspectiva: análise dos desafios e possibilidades em uma empresa do ramo têxtil, através da utilização da análise de SWOT. Curitiba: Reservatório de La Economía Latino americana, v. 21, n. 9, p. 11102-11125, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1088>. Acesso em: 10 nov. 2024.

HOLANDA, F. L.; MARRA, C. C.; CUNHA, I. C. K. O. Construção da matriz de competência profissional do enfermeiro em emergências. São Paulo: **Acta Paulista Enfermagem**, v. 27, n. 4, p. 373-379, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/6MQkjZdYsHh3rDb4rfWkCd/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016.

LEAL, L. A. *et. al.* Construção de matriz de competências individuais de enfermeiros em unidades cirúrgicas. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6. p. e20190584, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/3HvRQ8C4FDtWw3Vxtw6zKsM/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 10 nov. 2024.

LEITE, Y. G. dos S. *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Paraná: **ConBprepro**, p. 1 -12, 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbprepro/2020/anais/arquivos/10302020_171005_5f9c71b509cae.pdf. Acesso em: 19 set. 2024.

LOPES, P.; LIMA, G. A. M. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. Minas Gerais: **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 165-195, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcia/9sY8wHY966VgpqJppyLT5Md/#>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 22 set. 2024.

MELO, M. M.; **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação para chefia gerencial.** 2015. Mestrado (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Universidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, São Paulo, 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: 07 nov. 2024.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2011. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536325521/>. Acesso em: 06 dez. 2023.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 1999. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/>. Acesso em: 22 set. 2024.

MOREIRA, F. C. *et. al.* Gamificação nas empresas. Recife: **Revista Acadêmica Alpha**, v. 1, n. 1, p.116-123, 2020. Disponível em: https://pos.alpha.edu.br/wp-content/uploads/2021/02/RAA-FINAL_CAPA_CORRIGIDA-4-1.pdf#page=117. Acesso em: 12 nov. 2024.

MOTTA, M. A. C de L. *et. al.* Utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Guarapuava: **Revista de Estudos Sociais**, v. 2, n. 2, p. 48-69, 2019. Disponível em: <https://revista.camporeal.edu.br/index.php/reso/article/view/478>. Acesso em: 12 nov. 2024.

MOURÃO, L.; MARTINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. Florianópolis: **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 75, 2009. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200007&script=sci_abstract. Acesso em: 10 jun. 2024.

PASQUINI, A. Q. *et al.* Seleção de de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de liderança no serviço público e a experiência de internalização prática do qualifica RS e do transforma minas. Porto Alegre: **Estudos de Planejamento**, n. 20, p. 88-111, 2022. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4503>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PAZ, M. das G. T.; MARTINS, M do C. F.; NEIVA, E. R. Poder nas organizações. In. ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2 ed., 2014.

PEREIRA, D. C. Consultoria em recursos humanos: treinamento e desenvolvimento de pessoas. São Paulo: **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciência e Educação**, v. 7, n. 2, p. 490-499, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/612>. Acesso em: 11 dez. 2024.

PEREIRA, I. da S. Lideranças e a formação de gestores. Barra Bonita: **Danvile - Revista Científica da Faculdade Gran Tietê**, v. 1, n.1. 2019. Disponível em: <https://grantiete.com.br/revistadanvile/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: Editora Ltda, 41 ed., 2022.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A de L, A. (org.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artesmed, 2015.

RAMOS, T. B. da S. *et al.* Gestão do conhecimento organizacional vista por meio do conceito de educação corporativa. Palmas: **Revista Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 230, 2020. Disponível em: <https://www.revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/178/207>. Acesso em: 22 set. 2024.

RAYMUNDO, T. M.; CASTRO, C. da, S. S. Análise de um programa de treinamento de trabalhadores mais velhos para o uso de tecnologias: dificuldades e satisfação. Rio de Janeiro: **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 22, n. 5. p. 1-12, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgg/a/BsHK4LS3p6H7w4MyNC7ksVr/?lang=pt#>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SANTOS, E. W. S.; RODRIGUES, V. C. Treinamento e desenvolvimento motivacional. Presidente Prudente: **Colloquium Socialis**, v. 3, n. 1, p. 67-72, 2019. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/2057..> Acesso em: 21 set. 2024.

SILVA, A.V. *et al.* Treinamento, desenvolvimento e educação organizacional no setor hoteleiro: uma revisão integrativa. Minas Gerais: **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1240/908. Acesso em: 22 set. 2024.

SILVA, R. R. C. C.; AMARAL, I. G. Treinamento e desenvolvimento. In. PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. (org.) **Gestão de pessoas em ongs**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/editora/wp-content/uploads/sites/113/2021/12/GEST%C3%83O-DE-PESSOAS-2.pdf#page=82>. Acesso em 22 set. 2024.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3. p. 209-214, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Xggr9WGHFFyLmcyjWFKRb9m/?lang=pt>. Acesso em: 11 dez. 2024

SOUSA, A. da S. *et. al.* Treinamento organizacional: o olhar do gestor da empresa O Boticário no município de Itaituba-PA. São José dos Pinhais: **Brazilian Journal Development**, v. 6, n. 5, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/10665>. Acesso em: 21 nov. 2024.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 4 ed., 2012.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - *td&e*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Grupo A, 2006.

VENTURI, D.; KONELL, A. E.; GIOVANELA, A.; Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. Parauapebas: **Revista Científica FAMAP**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 04 nov. 2024.

VIEGA, R. A importância da gestão e desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo: o diferencial da FOIL na formação humana e liderística. Restinga Seca: **Saber humano: revista científica da faculdade Antônio Meneghetti**, v. 1, n. 1, p. 32 - 48, 2024. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/664>. Acesso em: 05 nov. 2024.

VITORAZZI, C. B. *et. al.* Empregabilidade de jovens: uma proposta de treinamento. Florianópolis: **Revista: Organizações e Trabalho**, v. 24, 2024. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24807>. Acesso em: 10 nov. 2024.

WELTER, M. Z. C. S.; VIEIRA, A. M. D. P. Educação a distância: o uso do e-learning na educação corporativa. Cascavel: **Revista Educere Et Educare**, v. 15, n. 33, 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/22914>. Acesso em: 22 set. 2024.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win: how game thinking can revolutionize your business**. Pensilvânia: Wharton Digital Press, 2012.