

SÃO LUCAS

J I - P A R A N Á • R O

Afya

EDUCAÇÃO
TECNOLOGIA
SAÚDE

GISELE BARROS DE LISBOA

**DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE TREINAMENTO PARA
APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA
DE MARKETING DIGITAL EM JI-PARANÁ**

**Ji-Paraná
2022**

SÃO LUCAS

J I - P A R A N Á • R O



EDUCAÇÃO
TECNOLOGIA
SAÚDE

GISELE BARROS DE LISBOA

**DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE TREINAMENTO PARA
APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA
DE MARKETING DIGITAL EM JI-PARANÁ¹**

Artigo Científico apresentado no Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Esp. Leandro Carlos Magnabosco.

**Ji-PARANÁ – RO
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

L769d

Lisboa, Gisele Barros de.

Desenvolvimento de um método de treinamento para aperfeiçoamento técnico dos colaboradores de uma empresa de marketing digital em Ji-Paraná. / Gisele Barros de Lisboa. – Ji-Paraná, 2022.

21 f.: il.

Artigo Científico (Curso de Administração) – Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Leandro Carlos Magnabosco.

1. Capacitação. 2. Desenvolvimento. 3. Marketing Digital. 4. Técnica e Treinamento. I. Magnabosco, Leandro Carlos. II. Título.

CDU 658.8

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Giordani Nunes da Silva CRB 11/1125

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

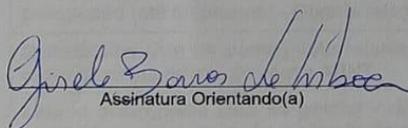
ATA Nº 10/2022 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

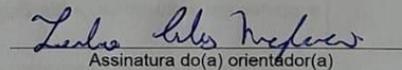
Ao(s) 8º dia(s) do mês de dezembro de 2022, às 20 Horas, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Leandro Carlos Magnabosco, Orientador(a), e os(as) Professores(as) Márcia Cristina Teixeira e Neivaldo Rodrigues dos Santos, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento De Um Método De Treinamento Para Aperfeiçoamento Técnico Dos Colaboradores De Uma Empresa De Marketing Digital Em Ji-Paraná . (a) aluno(a) Gisele Barros de Lisboa. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 68, considerando-se () APROVADO - () REPROVADO, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 49
b. Avaliação oral (defesa): Média 19
c. Média final: 68

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 8 de dezembro de 2022.


Assinatura Orientando(a)


Assinatura do(a) orientador(a)

DESENVOLVIMENTO DE UM MÉTODO DE TREINAMENTO PARA APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL EM JI-PARANÁ

Gisele Barros de Lisboa¹
Leandro Carlos Magnabosco²

RESUMO: O treinamento e capacitação de pessoas consiste em aperfeiçoar ou adquirir novas técnicas para melhor desenvolvimento de uma atividade realizada no cotidiano, assim gerando benefícios aos envolvidos, além de melhores resultados, por isso é indispensável que as empresas tenham consciência da importância de investir no desenvolvimento de seus colaboradores. Na cidade de Ji-Paraná é evidente a dificuldade de recrutar profissionais qualificados no ramo de marketing digital, por isso se faz necessário o treinamento desses colaboradores ser responsabilidade da própria empresa e, em decorrência, a organização precisa desempenhar um bom papel perante o treinamento de seus colaboradores. Portanto, este artigo tem como objetivo geral aperfeiçoar o método de treinamento dos colaboradores através da elaboração de um processo estruturado de treinamento. Para isso foram coletados dados através da aplicação de questionários e acompanhamento da rotina da empresa, assim analisando eles de maneira qualitativa para obter resultados que possibilitem estruturar uma solução de maneira adequada e eficiente de acordo com a necessidade da empresa. Assim apontar e desenvolver os melhores mecanismos de treinamento e capacitação para os colaboradores por meio de metodologias como referências bibliográficas e métodos de aprendizagens. Com toda a análise foi concluído que o método atual de treinamento é pouco eficaz e será estruturado um novo método com base na necessidade de treinamentos e no estilo de aprendizagem de cada colaborador.

Palavras-chave: Capacitação, Desenvolvimento, Marketing Digital, Técnica e Treinamento.

IMPROVEMENT OF THE TRAINING METHOD AND TECHNICAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A DIGITAL MARKETING COMPANY IN JI-PARANÁ

ABSTRACT: The training and qualification of people consists of perfecting or acquiring new techniques for better development of an activity carried out daily, thus generating benefits for those involved, in addition to better results, which is why it is essential that companies are aware of the importance of investing in the development of its collaborators. In the city of Ji-Paraná, the difficulty of recruiting qualified professionals in the field of digital marketing is evident, so it is necessary for the training of these employees to be the responsibility of the company itself and, as a result, the organization needs to play a good role in training employees. its collaborators. Therefore, this article has the general objective of improving the method of training employees through the elaboration of a structured training process. For this, data were collected through the application of questionnaires and monitoring of the company's routine, thus analyzing them in a qualitative and quantitative way to obtain results that make it possible to structure a solution in an adequate and efficient way according to the company's needs. Thus, to point out and develop the best training and qualification mechanisms for employees through methodologies such as bibliographical references and learning methods. With all the analysis, it was concluded that the current training method is not very effective, and a new method will be structured based on the training needs and learning style of each employee.

Keywords: Training, Development, Digital Marketing, Technique and Training.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são impactadas constantemente pelas mudanças do mundo ocasionadas devido a vários fatores externos e internos (tecnologias, globalização, gerações e afins), conseqüentemente os colaboradores também passam por essas

¹ Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – giselebalio01@gmail.com

² Professor orientador do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - leandro.magnabosco@saolucasjiparana.edu.br.

mudanças e hoje reconhecem o seu próprio valor e o quanto as empresas dependem da realização de suas atividades. Diferente de alguns conceitos de décadas passadas, tendo o entendimento de que o colaborador é primordial para o ambiente organizacional, atualmente as empresas buscam investir em meios para mantê-los engajados e produtivos em suas rotinas para dessa forma entregar bons resultados, pois um colaborador bem treinado tende a ter a visão estratégica melhor, se tornando um diferencial competitivo.

De acordo com a Gemba Group, uma pesquisa realizada pelo Work and Learning Research Centre da Universidade de Middlese³, constatou que de 4.300 trabalhadores que foram entrevistados, 74% sentiram que não estavam atingindo o seu máximo potencial no trabalho pela falta de oportunidades de desenvolvimento e é um grande motivo para gerar desmotivação, procrastinação e outros fatores negativos para o colaborador dentro da organização. Dessa forma é possível entender que promover oportunidade para o colaborador se desenvolver impacta no desempenho deles, então é essencial que gestores de empresas tenham bem claro a relevância de investir em treinamentos para propiciar o desenvolvimento de seus trabalhadores e assim prepará-los para novas atividades ou aprimorar as que precisam.

As empresas estão passando por grandes mudanças decorrentes de novas tecnologias, desenvolvimento acelerado do conhecimento, globalização do negócio e incremento do comércio eletrônico (*e-commerce*). Além disso, elas precisam tomar medidas para atrair, reter e motivar a força de trabalho. O treinamento não é um luxo: é uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior. Ele prepara os funcionários para usar novas tecnologias, trabalhar em sistemas inovadores (como equipes virtuais), e comunicar-se e cooperar com colegas ou clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes. (NOE, 2015, p.13).

O autor enfatiza a importância e necessidade de empresas fornecerem treinamentos para os funcionários, pois quanto mais capacitados melhor será o conhecimento para desempenhar as atividades do dia a dia e se tornam pessoas mais interligadas as inovações e preparadas, além de a empresa contribuir com a evolução dos seus colaboradores investirá em qualidade e em um resultado positivo dos serviços prestados, tudo isso é essencial para se manter competitivo no mercado com uma equipe desenvolvida.

A necessidade de possuir colaboradores capacitados aumenta a cada dia e na cidade em que a empresa analisada está localizada existe a dificuldade de encontrar pessoas que sejam qualificadas em áreas voltadas para o marketing digital e quem é experiente normalmente já está empregado no mercado de trabalho. Então a estratégia que a empresa utiliza é contratar profissionais iniciantes na área e disponibilizar uma plataforma com cursos para treinamento, porém, não há um método de aprendizagem nem acompanhamento rotineiro para averiguar se esses cursos têm sido eficazes. Portanto, como essa empresa pode desempenhar um bom papel com resultado positivo perante a grande responsabilidade de treinar os seus colaboradores?

Em razão disso, o objetivo geral do artigo foi desenvolver um método estruturado de treinamento através do Ciclo de Treinamento de Chiavenato para os colaboradores aperfeiçoarem suas técnicas e para atingir esse objetivo geral os objetivos específicos foram identificar e analisar como é realizado o treinamento atualmente na empresa, diagnosticar a necessidade dos colaboradores e elaborar o

³ Disponível em: <https://gembagroup.com.br/2020/11/16/10-estatisticas-em-treinamentos-corporativos>
Acessado em: 30 de novembro de 2022.

passo a passo do método de treinamento com bases bibliográficas e de acordo com o estilo de aprendizagem dos envolvidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENÁRIO MERCADOLÓGICO

De início é preciso primeiro entender o cenário mercadológico que o marketing se encontra e assim compreender também o porquê é tão importante investir em treinamento e capacitação de colaboradores nesta área. Como dito na introdução, as mudanças no mundo têm efeito em todos os âmbitos exigindo adaptação, segundo Zenone (2021, p. 1) essas mudanças repercutem no cenário mercadológico e, conseqüentemente, no avanço do marketing para que uma empresa continue sendo competitiva e alcance seus clientes.

O cenário mercadológico nas últimas décadas vem sofrendo grande alteração, seja pelo desenvolvimento de novas tecnologias, seja pela mudança no perfil e característica do consumidor. Esse cenário se completa com um crescente número de concorrentes (diretos e indiretos), novas marcas, nova formatos de canais de vendas e de comunicação com o mercado, globalização e amadurecimento das atividades de marketing pelas empresas. (ZENONE, 2021, p. 1)

Ainda de acordo com Zezone, o cenário mercadológico é influenciado pelas tecnologias, características do consumidor, aumento de concorrentes e marcas, novos meios de comunicação, novos canais de vendas, globalização e amadurecimento das atividades de marketing. E os clientes/consumidores estão mais exigentes e individualistas, prezam por si mesmo, pelas suas necessidades e vontades, tem mais poder de decisão e as empresas depende grandemente deles, se tornando um desafio a ser superado pelo marketing atual.

Figura 1 Cenário Mercadológico da Atualidade



Fonte: Zenone (2012, p. 02)

Esse é um dos mais variados motivos que se faz importante ter colaboradores treinados e ambientalizados com o marketing e a função que exercem, para dessa forma terem menos dificuldades, saber o que deve ser feito, compreender e atender os clientes, e ter uma mente desenvolvida para criar estratégias que acate os propósitos mercadológicos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Décadas atrás as pessoas eram vistas como um recurso e o termo utilizado para essa área que lida com os colaboradores dentro das empresas era Recursos Humanos (RH), mas devido alguns acontecimentos importantes para a sociedade no passado com o tempo foi se alterando para Gestão de Pessoas. Conforme os seguintes estudiosos:

Contudo, na década de 1990, com a queda do muro de Berlim, o fim da Guerra Fria e a presença das forças ideológicas a respeito do indivíduo como um ser livre, veio à tona a reflexão sobre a palavra “recurso”, que estaria diretamente ligada ao alcance de resultados, metas e lucros. Desde então, muitas empresas passaram a adotar o termo gestão de pessoas, entendendo, assim, que se trata de um setor que necessita de uma gestão profissional e coerente com a sua importância na participação geral da empresa e no alcance de resultados por meio das pessoas, sendo estas parceiras nas decisões. (OLIVEIRA, *et al*, 2018, p. 11)

A partir desses cenários houve mudanças e hoje as empresas valorizam mais seus colaboradores e investem em uma melhor gestão de pessoas, pois reconhecem que eles são os responsáveis por viabilizarem o diferencial das organizações e mantê-la competitiva no mercado com seus conhecimentos e resultados. Antes disso, de acordo com Oliveira *et al*. (2018, p. 10), aconteceram importantes protestos de trabalhadores que exigiam melhores condições trabalhistas, como o movimento sindicalista em 1970. Cada uma das lutas passadas fora essencial para que hoje as pessoas tenham direitos e melhores condições de trabalho.

É perceptível que os métodos usados nas décadas passadas não correspondem ao mundo atual e exigente, sendo necessário uma nova análise e mudança das técnicas usadas para uma gestão de pessoas adaptadas. Os colaboradores precisam de estímulo e motivos para continuar em seus trabalhos, dessa forma, as empresas passaram a se habituar e inovar com modos dessa era da informação, investindo em qualidade e gestão de pessoas para criar um relacionamento agradável com os colaboradores e se manterem no mercado, dessa maneira ambos contribuem um para o outro. A troca de contribuição entre empresa e colaborador é chamada de contrato psicológico, um contrato tácito, sendo:

Esse novo contrato psicológico advém de um ambiente mais competitivo, em que as organizações, para sobreviver, necessitam estar em processo contínuo de desenvolvimento. O desenvolvimento organizacional está intimamente ligado à capacidade de contribuição das pessoas que trabalham na organização. Embora não esteja explícito nas organizações, a valorização das pessoas, manifestada por aumentos salariais, promoções ou conquista de espaço político, se dá à medida que elas aumentam o seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional. Essa contribuição se manifesta de forma natural e muitas vezes não é percebida nem pela organização, nem pela pessoa. (MENEGON; CASADO, 2006 apud DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 7).

Este contrato é uma expectativa de troca mútua entre a organização e as pessoas, ou seja, é o que a empresa espera do colaborador e o que o colaborador espera da empresa. As pessoas perceberam o quanto as organizações dependem de colaboradores para se desenvolverem e colocarem em prática os propósitos, então é justo que os grandes responsáveis pelo crescimento da empresa sejam “retribuídos” por tal feito. Daí e de outros a importância de investir em gestão de pessoas, pois como diz o autor Noe (2015, p. 07) tem o objetivo de atrair, motivar, compensar, estimular e promover o desenvolvimento individual, disponibilizar treinamento e capacitação, dar suporte, garantir o engajamento, além de melhorar as competências organizacionais e outros objetivos.

2.3 COMO SE MOLDA A APRENDIZAGEM

Antes de entrar a fundo no âmbito de treinamento é excepcional entender como funciona o processo de aprendizagem, pois um está interligado ao outro e a garantia de resultado positivo em um treinamento depende em grande parte dos métodos de aprendizagem utilizados na aplicação e esses podem variar de acordo com a necessidade de cada colaborador e da organização, dentro disso é muito importante que a metodologia usada seja planejada de acordo com o tipo de aprendizagem do treinando para ele ter mais facilidade e se identificar, e dessa forma se manter engajado e focado até o fim do treinamento.

Lough (1956, p. 344 apud Chiavenato 2021, p. 19), diz que a aprendizagem obedece a sete aspectos:

- 1° - Lei do efeito: se uma pessoa obtém um efeito positivo após realizar uma atividade ou comportamento ela tende a continuar realizando, se o efeito for negativo ela tende a descontinuar e substituir por outro;
- 2° - Lei do estímulo: recompensa serve como estímulo, se for uma recompensa grande e com constância a pessoa irá se atrair e pode criar um padrão de aprendizagem estável, se for uma recompensa pequena e só as vezes não será tão atrativa e pode gerar aprendizagem variável;
- 3° - Lei da intensidade: quanto mais intenso forem as atividades, mais rápido a pessoa irá reter o aprendizado;
- 4° - Lei da frequência: é importante praticar as atividades com frequência para não causar esquecimento;
- 5° - Lei da recentidade: as atividades devem ser constantes entre um pequeno espaço de tempo e outro para que não sejam esquecidas;
- 6° - Lei do descongelamento: é sobre substituir velhos hábitos e comportamentos por novos;
- 7° - Lei da complexidade crescente: a aprendizagem deve começar de forma simples e básica para aos poucos se tornar mais complexa.

Se todas essas condições forem levadas em consideração, a aprendizagem ocorrerá melhor e mais efetivamente: produzir efeito, estimular com recompensa imediata, intensificar as práticas e torná-las frequentes e constantes para garantir a recentidade daquilo que foi aprendido, descongelar velhos paradigmas e padrões de comportamento, bem como levar em conta o caráter de complexidade crescente do material a ser aprendido. Seja em um programa de mudança comportamental individual, coletiva ou de mudança organizacional, todos esses aspectos são fundamentais quando se pretende mudar alguma coisa. É a aprendizagem que tonifica e garante as mudanças, sejam elas individuais, sejam elas organizacionais. (CHIAVENATO, 2021, p 21)

Ainda mais sobre Aprendizagem, Chiavenato (2021, p. 21), ela também é influenciada por outros aspectos: fadiga e monotonia, por isso é preciso que seja bem programada para não ser extensa e nem cansativa; volume do material de treinamento, deve ser mantido uma dosagem adequada; tempo entre uma aprendizagem e outra, deve ser suficiente para absorver e para descansar a mente; período de descanso durante o treinamento, deve haver para remover tensões, descansar e relaxar; ponto de vista e motivação do aprendiz. Como dito por Chiavenato, é importante as sete leis caminharem juntas quando for aplicar um treinamento visto que juntas elas podem propiciar uma aprendizagem mais efetiva e se atentar aos outros aspectos para não afetarem negativamente.

2.3.1 Tipos de Aprendizagem

Carvalho (2017 apud Chiavenato, 2021, p. 22) pontua que cada pessoa dispõe de tipos de aprendizagem que contribuem para o melhor entendimento e absorção de um novo conhecimento ou aperfeiçoamento de algo que já possui. É importante no momento de planejar o treinamento levar em consideração a forma que a maioria ou cada um aprende melhor para desta maneira o treinamento surtir efeito e contribuir ao máximo de cada um. Dentre os tipos de aprendizagem estão:

Figura 2 Tipos de Aprendizagem

Aprendizagem visual	Aprendizagem auditiva	Aprendizagem cinestésica
<ul style="list-style-type: none"> ■ Preferência por símbolos, diferentes formatos e cores, para enfatizar pontos importantes ■ Gosto por desenhos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preferência por informações faladas, usando perguntas como parte importante da aprendizagem ■ Gosto por discussão sobre o que se vivencia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preferência por vivenciar conceitos na prática com atividades na vida real ■ Gosto por envolver o toque nos afazeres
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formatos diferentes, espaço, gráficos, diagramas e mapas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ouvir, discutir, conversar, questionar, falar, explicar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exercícios, atividades práticas, sentidos, tentativas, experiências
<ul style="list-style-type: none"> ■ Artes, arquitetura, fotografia, <i>design</i>, filmagem, navegação 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Música, composição, canto, <i>mixing</i>, audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construção, mecânica, dança, esportes, trabalhos manuais
<ul style="list-style-type: none"> ■ Usar imagens, cores, sublinhar, grafar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Música, sons, rimas, acrósticos, conteúdos, ideias, estudar em voz alta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visitas de campo, movimentos, simulações e exemplos reais envolvendo todos os sentidos

Fonte: Chiavenato (2021, p. 22)

Conhecendo o estilo de aprendizagem de cada profissional possibilitará montar um momento de treinamento específico para cada colaborador e as chances de eficácia se tornam ainda maiores, pois a pessoa irá se identificar e aprender mais rápido de forma efetiva. Entender o tipo de aprendizagem dos colaboradores é um cuidado que se tem em compreendê-los e preparar algo próprio para eles.

2.4 TREINAMENTO TÉCNICO

Empresas que fomentam e disponibilizam treinamento para seus colaboradores tendem a se manterem melhor no mercado competitivo. O treinamento é uma via de mão dupla, porque como diz Madruga (2017, p. 07), ajuda a ampliar os conhecimentos, melhorar as técnicas e desenvolver os funcionários, dessa forma

desempenhar as atividades exigidas da melhor maneira, conseqüentemente coopera com o avanço da empresa, melhora o serviço prestado interna e externamente, aumenta a produtividade, reduz erros, diminui o turnover, são inúmeros benefícios para ambos.

O treinamento pode ser aplicado de diversas maneiras, cabe ao gestor de pessoas analisar o que a organização mais encarece e o que os treinandos necessitam especificamente para suas respectivas atividades e decidir por quais meios e métodos será feito o treinamento.

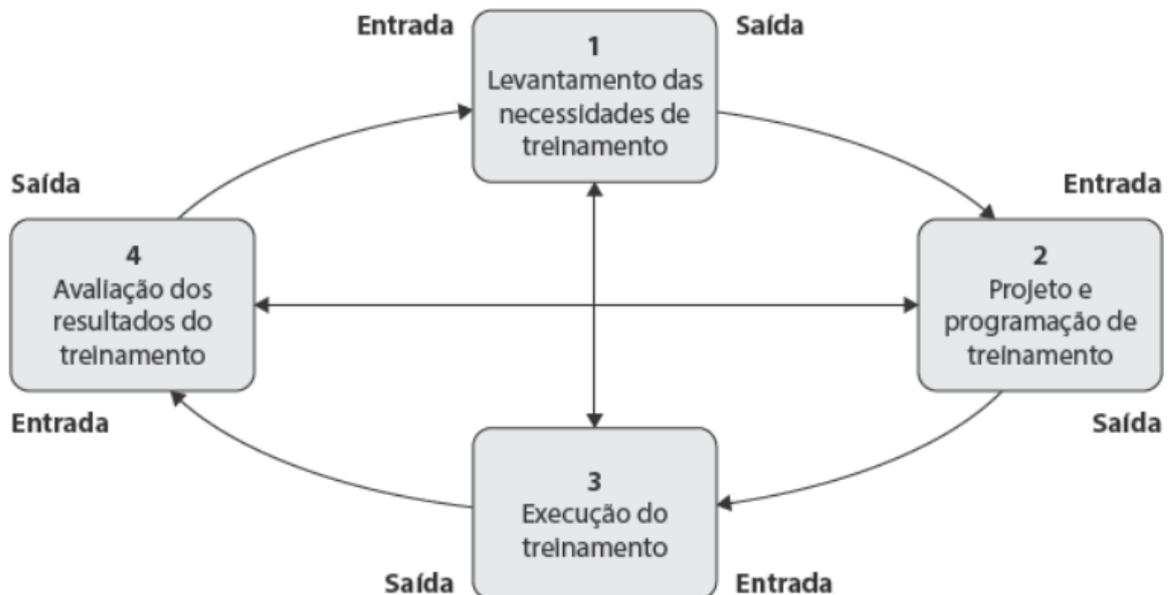
Toda companhia faz treinamento e nem sempre ele consiste em reunir pessoas em salas de aulas, com expositores e apostilas; o treinamento acontece no dia a dia do trabalho, pela observação de um serviço, pela demonstração da execução de uma tarefa, por uma visita técnica ou por uma reunião com os funcionários. (RIBEIRO, 2018, p. 12)

Para Oliveira *et al.* (2018, p. 15), planejar e elaborar como as pessoas serão treinadas pode ser um fator determinante de sucesso da organização, seja sobre lucros ou boas práticas de gestão. E de acordo com estudos feitos pelo Madruga (2017, p. 14), foi constatado que há grande diferença entre uma pessoa que compreende bem uma técnica e outra que tem menos conhecimento nessa mesma técnica, pois obtém resultados melhores e até mais rápidos.

2.4.1 Processo de Treinamento

Um bom treinamento consiste em etapas a serem seguidas para garantir a eficácia e que realmente o treinando absorva essas novas técnicas. O processo definido por Chiavenato (2021, p. 45) conta com 4 fases: Levantamento das Necessidades, Projeto/Planejamento, Implementação/Execução e Avaliação.

Figura 3 Ciclo de Treinamento



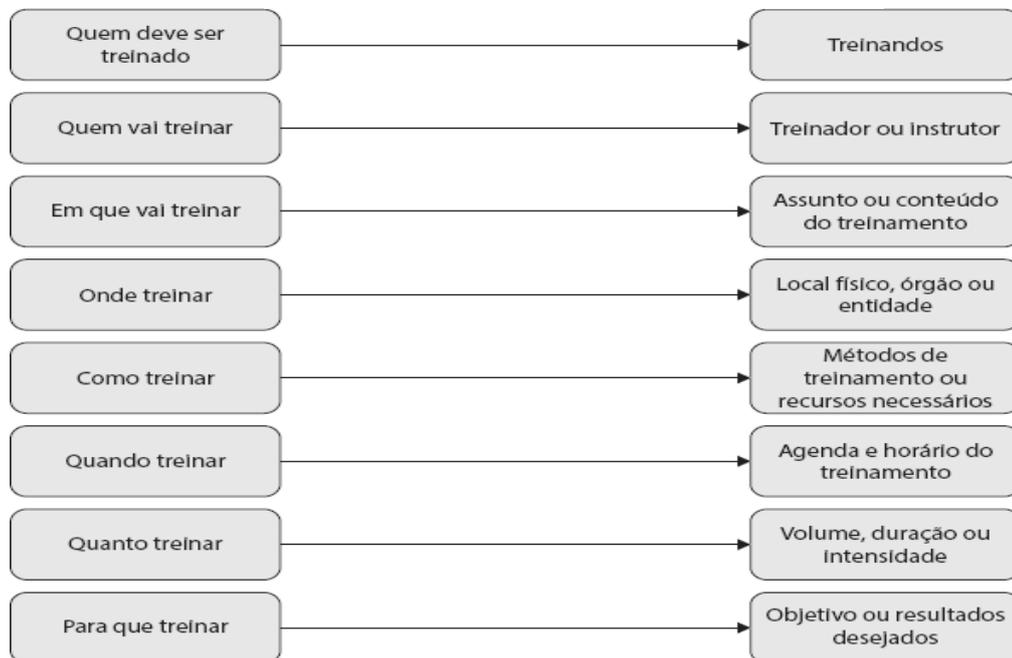
Fonte: Chiavenato (2021, p. 45)

Dentro do Ciclo do Treinamento proposto por Chiavenato a primeira etapa é feita basicamente uma pesquisa para levantar os dados suficientes sobre quais as

necessidades reais de treinamentos e são esses dados que auxiliam nas tomadas de decisões futuras para detalhamento do que será aplicado e podem ser obtidos pelos indicadores: A Priori, está relacionado a uma necessidade futura como admissão de funcionários, expansão da empresa, produção de novos produtos, introdução de novas tecnologias e outros; e A Posteriori: quando é provocada justamente pela falta de treinamentos que causam muitos erros de produção baixa qualidade dos produtos, comunicação prejudicada e afins; também por meio de feedback de desempenhos, observações, solicitação dos gestores, questionários, entrevistas com supervisores e gestores, análise de cargos, relatórios periódicos da empresa e de produção entre outros meios, people analytics.

A segunda fase é o Projeto/Planejamento, e para esta fase é preciso juntar todas as informações obtidas na fase anterior para planejar e transformar cada informação em material de treinamento. Um exemplo é ter identificado a dificuldade dos colaboradores para utilizar uma ferramenta específica de edição, então montar o treinamento focado nesse assunto, pontuando quem será treinado e quem será o treinador, qual assunto específico irá treinar, onde acontecerá, quais métodos de treinamento, quando será e qual o motivo do treinamento.

Figura 4 Principais itens de uma programação de treinamento



Fonte: Chiavenato (2021, p. 57)

Após levantar as necessidades e planejar o treinamento entra o momento da implementação que é a terceira fase, onde se deve colocar tudo em ação conforme o que foi planejado dentro ou fora da empresa. Visando a adequação do treinamento a necessidade do treinando, qualidade do que será aplicado e dos instrutores, juntamente da cooperação dos envolvidos para melhor execução.

Por último deve ser feito a análise para avaliação dos colaboradores e da eficácia do treinamento, como foi o andamento e execução, o que deu certo ou errado, quais foram os retornos, se está havendo engajamento dos colaboradores para então dar continuidade de forma mais assertiva e aprimorada. Para essa avaliação deve considerar se o treinamento alcançou os objetivos e mudanças desejadas para os treinandos e se gerou impacto positivo no alcance das metas da organização.

Esse Ciclo de Treinamento permite montar uma linha de segmento do início ao fim do treinamento para que assim o responsável pela aplicação siga o processo sem pular etapas e acompanhe cada um desses momentos averiguando se estão em linha com o que foi programado, dessa forma assegurando que cada passo tenha sido seguido sem sair do foco principal e facilitando alcançar o objetivo final de forma eficaz. Todo esse processo faz a diferença e garante que o investimento feito no treinamento não se torne um desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

3 METODOLOGIA

A metodologia ajuda a conduzir o estudo até o alcance dos objetivos para melhor exposição do problema da pesquisa e validação do que foi pressuposto, diz Marconi e Lakatos (2017 apud Lozada e Nunes, 2019, p. 144)

3.1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Um projeto para estar bem articulado precisa que a pesquisa seja classificada, a partir disso é possível uma melhor separação e visualização, assim obtendo mais materiais para o estudo, diz o autor:

À medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível reconhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa. Dessa forma, o pesquisador passa a dispor de mais elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na solução dos problemas propostos para investigação. (GIL, 2022, p. 40).

3.1.1 Quanto ao problema:

Segundo Lozada e Nunes (2022, p. 184), dados qualitativos podem ser através de entrevistas, observações documentos e registros e dados quantitativos podem ser registros numéricos. E conforme Creswell e Creswell (2021, p. 3) o método quantitativo analisa a relação entre variáveis de dados numéricos coletadas por instrumentos. O artigo utiliza o método quantitativo e qualitativo, por essa razão, esta pesquisa será classificada como quali quantitativa quanto ao problema, uma vez que foi aplicado um questionário interno com perguntas abertas e fechadas para os colaboradores e entrevistas informais com o supervisor para troca de informações durante as visitas feitas a empresa.

3.1.1.1 Quanto aos Objetivos:

Conforme os autores Sampieri; Collado; Lucio (2013), o meio exploratório antecede o descritivo e busca examinar um problema para obter o máximo de informações sobre tal circunstância, e o descritivo visa especificar/descrever características e detalhes de algum fenômeno. Por essa razão, quanto ao objetivo a pesquisa será descritiva e exploratória, pois tem a intenção de estudar um problema que acontece dentro da empresa e descrever suas particularidades para tomar as medidas cabíveis.

3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos técnicos serão bibliográficos e documentais, seguido pelo estudo de caso, pois foi observado a fundo o treinamento na empresa e utilizado meios para formular as decisões mais adequadas.

Se levar em conta os procedimentos utilizados para a coleta de dados, as pesquisas podem ser associadas a dois grandes grupos: aquelas que se baseiam em fontes de “papel”, como as pesquisas bibliográfica e documental, e aquelas cujas fontes de dados são pessoas, que incluem modalidades como o levantamento e os estudos. Estes, por sua vez, se subdividem em outras diversas categorias, como o estudo de caso e o estudo de campo, entre outros. (LOZADA e NUNES, 2022, p. 154)

3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Para coletar os dados suficientes e necessários para uma análise concreta foi aplicado um questionário quali-quantitativo com dezessete profissionais da empresa que fica na cidade de Ji-Paraná e atua em grande parte das cidades de Rondônia e fora do estado também, como no Mato Grosso e Minas Gerais. Além de visitas a empresa e entrevista informal, aonde foi possível aplicar outro instrumento de pesquisa que é fundamental, a observação, que como afirma Sampieri, Collado; Lucio (2013, p. 419) “Não é uma mera contemplação (“sentar-se para ver o mundo e tomar notas”). Implica entrarmos profundamente em situações sociais e mantermos um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, estarmos atentos aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações.” Assim permitiu uma análise baseada na compreensão de comportamentos e suposições de métodos de trabalho.

Durante o período de permanência na empresa foram elaborados relatórios, os quais auxiliaram na coleta de informações presentes no ambiente e em todas as situações ocorridas durante o processo e a troca de informações com o supervisor responsável, uma vez que assim é possível observar a estrutura e o ambiente da empresa, obter dados mais técnicos e detalhados, até mesmo características dos setores, das atividades desenvolvidas e das pessoas que trabalham na organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

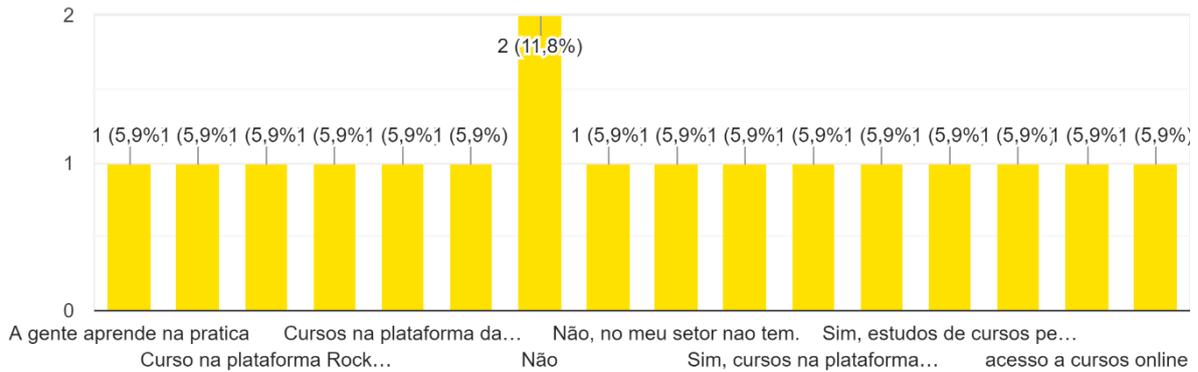
Diante das visitas feitas a empresa desde o primeiro até o último dia e com as informações obtidas pelo bate papo com o supervisor existe a dificuldade de encontrar colaboradores experientes disponíveis no mercado, de acordo com as experiências obtidas em recrutamento e seleção feito pela agência até agora, podendo se dar pela falta de capacitação em recrutamento e seleção, já que a empresa não tem um setor específico para tal e não contrata consultores especializados, então a estratégia é admitir profissionais iniciantes na área e a empresa treina-los e desenvolve-los. Ainda foi possível identificar a visão das pessoas que trabalham nessa empresa qual medida é usada na intenção de treinar os colaboradores, que é uma plataforma online com cursos de vários segmentos de marketing e afins, também é chamado palestrantes para falarem de determinados assuntos, mas somente isso, não há prática dos colaboradores nessas palestras, e para o supervisor poucos colaboradores tem a disciplina de acessarem a plataforma para realizar algum curso, não há acompanhamento nem exigências sob o colaborador.

Com o questionário aplicado entende-se a visão dos colaboradores sobre como é o treinamento atual disponibilizado pela empresa, como mostra o resultado a seguir:

Figura 5 Visão dos colaboradores sobre quais são os métodos de treinamento na empresa

Você sabe quais os métodos de treinamento que a Agência Premium disponibiliza para os colaboradores? Se sim, quais são?

17 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

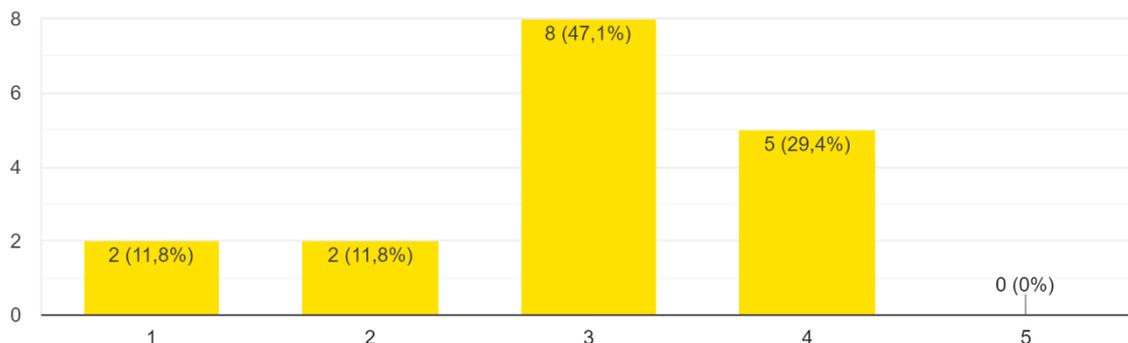
De acordo com a pesquisa realizadas 70,59% dos colaboradores veem como método de treinamentos cursos online, livros e palestras que são disponibilizados, e 23,53% não sabem quais métodos de treinamentos ou afirmam não possuir nenhum método na empresa, mas na visão do supervisor os cursos não são treinamentos, pois não é contínuo, não há metodologia de aprendizagem e nem incentivo. É importante rever o método atual, pois como dito por Silva (2015), um treinamento mal planejado pode se tornar um custo invés de investimento.

O supervisor informou que foi criado recentemente o setor Administrativo, nele são envolvidas atividades de RH e Financeiro, mas não possui a disponibilidade de tempo necessária para focar em atividades voltadas ao treinamento e para este processo ser eficiente é preciso mais do que somente a aplicação, necessita de acompanhamento, estrutura, análise dos resultados e incentivos para que se torne contínuo. Dessa forma, é detectado esse gargalo e a maneira mais adequada é elaborar um modelo de treinamento específico para a empresa moldando os processos de acordo com o perfil da equipe presente.

Figura 6 Avaliação da eficácia do treinamento atual na visão dos colaboradores

O quão eficaz você avalia os métodos de treinamento disponibilizado pela empresa?

17 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

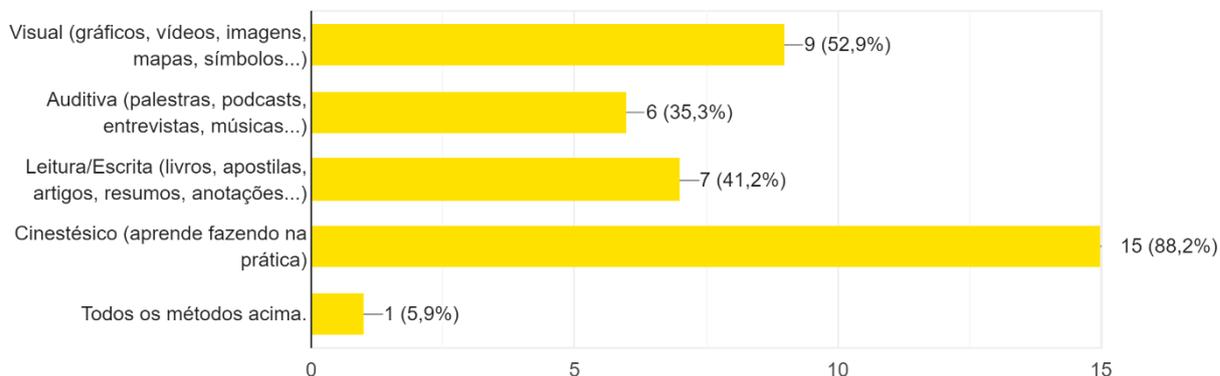
Nenhum dos colaboradores avaliam os métodos atuais de treinamentos da empresa como altamente eficazes. Em uma escala de 1 a 5 somente 29,41% avaliaram com 4 e 69,98% deles avaliaram abaixo de 3, indicando a necessidade de aperfeiçoar o treinamento para garantir que esses colaboradores possam desenvolver suas técnicas de forma eficiente e consigam usufruir da melhor forma no dia a dia.

Portanto, para elaborar um treinamento com maiores chances de eficácia é essencial entender os tipos de aprendizagem de cada pessoa, como diz carvalho (2017 apud Chiavenato, 2021, p. 22).

Figura 7 Estilo de aprendizagem dos colaboradores

Por meio de que Estilo de Aprendizagem você acredita conseguir aprender melhor um novo conhecimento?

17 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

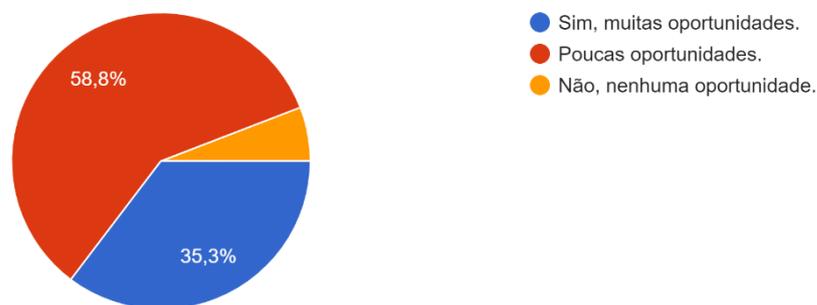
É perceptível pelas respostas que no ambiente existem tipos variados de aprendizagem. Na visão dos colaboradores sobre seu próprio estilo de aprendizagem todos se identificam com mais de um estilo e em sua maior parte o estilo cinestésico corresponde a 88,2% das respostas, que consiste em aprender realizando a atividade de forma prática, em seguida o estilo visual que representa 52,9% dos colaboradores e em terceiro é o aprendizado por meio da leitura e escrita (41,2%). Por esses resultados pode ser planejado treinamento prático e dinâmico dentro das

especificações de cada um, para melhor aproveitamento e desenvolvimento, promover atividades mais animadas para o colaborador sair da zona de conforto e não ficar desanimado ou até mesmo sonolento. Estimular a competição saudável entre os envolvidos e motivar com algum agrado para que eles se dediquem e se empenhem para adquirir o conhecimento e ser o melhor na prática. Exemplos de treinamentos mais dinâmicos: Workshop com um especialista na técnica onde todos participam, mesa redonda com um mediador e pessoas do mesmo setor para discutir determinado conhecimento e aprofundar. Também é possível correlacionar esses dados com o método atual de treinamento na empresa e entender que esses métodos, cursos e palestras, não correspondem com o tipo de aprendizagem mais presente que é o cinestésico. Por este motivo nesse artigo está sendo levado em consideração as diferenças de aprendizagem para manter o treinando focado, fazer com que ele tenha o máximo de aproveitamento e resultado no dia a dia quando for executar atividades.

Figura 8 Oportunidade de desenvolvimento para

Atualmente você vê oportunidade de desenvolver novas habilidades em si mesmo por parte da empresa?

17 respostas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

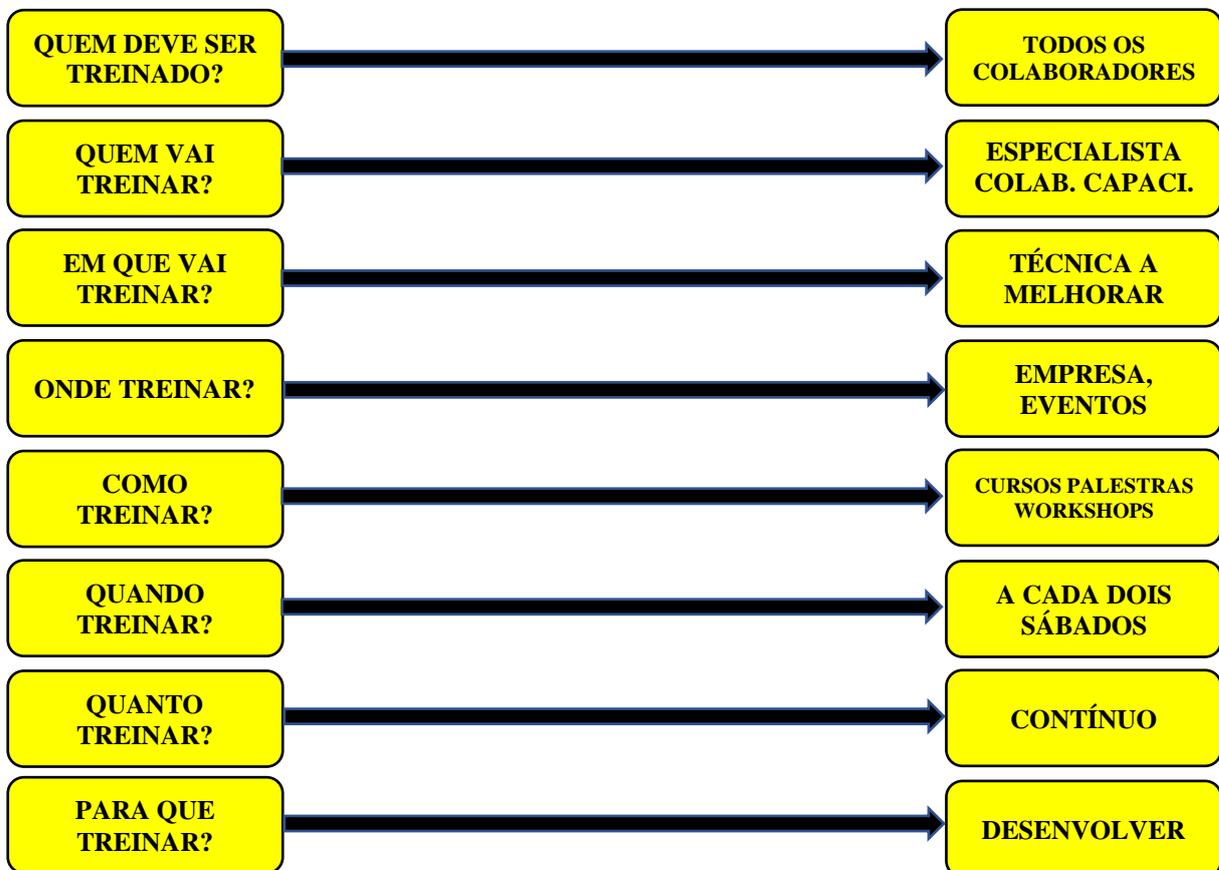
58,8% dos colaboradores veem poucas oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa e isso pode acarretar desmotivação e conseqüentemente baixa produtividade e até mesmo alta rotatividade, então é viável a organização estruturar o desenvolvimento de forma clara e objetiva para todos compreenderem e dessa forma serem incentivados a desenvolver suas técnicas.

Perante as respostas 47,6% dos colaboradores avaliam os métodos de treinamentos da empresa positivamente e 52,94% avaliam de forma negativa ou inexistente, entre esses 23,53% não possuem sugestões de melhorias para treinamento, porém 76,47% conseguem sugerir melhorias, apesar de avaliarem negativamente uma porcentagem considerável conseguem visualizar possíveis desenvolvimentos para esse fator dentro da empresa, é uma oportunidade para investir e garantir eficácia.

Com os resultados obtidos através dos instrumentos de coletas, a proposta é utilizar todo o ciclo do treinamento proposto por Chiavenato (2021, p. 45) para estruturar o processo de treinamento da empresa.

A estrutura se inicia com o levantamento das necessidades da empresa que foram identificadas pelos indicadores A Priori e A Posteriori, pois os treinamentos serão para novos colaboradores admitidos, uma vez que costumam ser iniciantes na área, modernização dos equipamentos, introdução de novas tecnologias, dado que

O marketing digital se movimenta juntamente com as mudanças e inovações tecnológicas, e também pelos problemas que ocorrem justamente pela falta de treinamentos, como os erros cometidos durante a produção de demandas, que inclusive acontece com uma boa frequência nessa empresa, a comunicação defeituosa, qualidade inadequada e outros fatores. A segunda etapa do ciclo é o projeto de treinamento apropriado para a empresa e pode ser mais bem entendido na sequência:



O Primeiro aspecto do projeto do treinamento é “Quem deve ser treinado?” e nessa empresa todos os colaboradores serão treinados em algum momento, será formado equipes com as mesmas dificuldades ou mesmo estilo de aprendizagem para realizar o treinamento no período estipulado para elas, quando finalizar será uma próxima equipe e assim por diante. Segundo aspecto é “Quem vai treinar?”, com maior frequência será um profissional especializado e capacitado na área/técnica específica do treinamento ou um colaborador mais experiente que irá se preparar para treinar os iniciantes, conseqüentemente obter mais prática também. Em seguida vem o aspecto “Em que vai treinar?”, no questionário os colaboradores indicaram quais atividades tem mais dificuldade de realizar no dia a dia de trabalho dele e o que gostaria de aprender/aperfeiçoar, essas informações servirão de base para preparar em que eles serão treinados e pelos resultados foi observado que precisam aperfeiçoar algumas técnicas e aprender outras como gestão de tráfego, manuseio de ferramentas para edição e sites, como lidar com o cliente entre outras, portanto, o treinamento será de acordo com as necessidades do que precisa ser melhorado. O próximo aspecto é “Onde treinar?”, em sua maior parte os treinamentos serão dentro da empresa, porém, sempre que houver a possibilidade é excepcional que o colaborador participe de eventos relacionados a técnica a aprimorar e faça visitas técnicas, para que tenham a

experiência e desenvolvam o aprendizado através da curiosidade e do prazer de participar de momentos diferentes. Dando continuidade, outro aspecto é “Como treinar?”, essa parte da programação do treinamento deve ser bem estruturada, então aqui os cursos pelas plataformas continuarão sendo utilizados, mas de uma forma estruturada, com objetivos, acompanhamento, exigências e avaliação, será promovido palestras e workshops entrosados e dinâmicos que promovam a interação dos colaboradores e a execução das atividades. A intenção é que um dia do treinamento seja focado na aprendizagem compartilhada por terceiros e os colaboradores participem, no próximo dia de treinamento o colaborador deve apresentar na prática da forma mais ativa e dinâmica possível tudo o que foi aprendido com o treinamento, desse modo compartilhando novamente o aprendizado com todos os colaboradores e executando para servir como reforço, obedecendo a lei da frequência e da recentidade e o estilo de aprendizagem cinestésico. Os colaboradores trabalham todos os sábados, mas a empresa está estudando a possibilidade de alterar a carga horária para apenas de segunda-feira a sexta-feira, como todos querem ficar tranquilos de trabalho no sábado, invés de apenas retirar esse dia de trabalho usá-lo como recompensa para os treinamentos. “Quando treinar?”, será dois sábados seguidos, um o treinamento realizado por terceiros, mas com a participação ativa dos que estão treinando e no sábado seguinte a execução feita apenas pelos colaboradores de tudo o que aprenderam, durante o decorrer da semana é importante o colaborador colocar em prática o aprendizado nas atividades do dia a dia. Caso o treinamento seja executado por todos e com bons resultados, os sábados seguintes eles não precisarão trabalhar para servir como recompensa, caso contrário, o trabalho permanece no sábado até que o grupo realize o treinamento, assim obedecendo a lei do efeito e a lei do estímulo. Aspecto “Quanto treinar?”, o treinamento será contínuo, quando fechar o ciclo e todos terem sido treinados, será reiniciado com novas técnicas. E por último o aspecto “Para que treinar?”, esses treinamentos são para promover o desenvolvimento técnico dos colaboradores.

É um processo gradativo e contínuo, que busca aumentar a eficácia do treinamento para assim fomentar verdadeiramente o aperfeiçoamento ou obtenção de técnicas, habilidades e aprendizagens, além de propiciar oportunidade para que os colaboradores possam se desenvolver na empresa, tudo isso respeitando o momento atual desses trabalhadores, obedecendo a lei da complexidade crescente, que é iniciar de forma mais simples e básica para com o tempo partir para um método mais complexo, sem gerar fadiga ou monotonia nem excesso ou pressão em cima deles para que possam se sentirem livres ao invés de se retraírem.

5 CONCLUSÃO

Mediante os resultados analisados foi possível chegar à conclusão que a empresa disponibiliza cursos online na intenção de treinar os colaboradores, mas esses meios são limitados e pouco eficazes porque não é promovido uma troca de conhecimentos mútuos, interações ou discussão em cima do tema que possam gerar desenvolvimento. Não há uma determinação de que os cursos devem ser realizados pelos colaboradores, não existe acompanhamento consistente para mantê-los efetivo no curso e nem mesmo uma avaliação para identificar se surtiu efeito para o conhecimento do colaborador.

Ainda foi compreendido a importância de planejar do início ao fim como será efetuado o treinamento, pois há o passo a passo do que deve ser feito, facilitando na hora de colocar em prática pela clareza e controle, gerando constância de forma que

estímule o pensamento, o diálogo, a interação, a troca de informações e promova o desenvolvimento. A elaboração contribui para desenvolver o colaborador em técnicas realmente necessárias que ele irá utilizar no dia a dia de trabalho. Assim propiciando o desenvolvimento de todos da empresa, aumentando a possibilidade de colaboradores mais bem informados e capacitados, contribuindo para que seja prestado bons serviços, podendo reduzir a quantidade de erros na execução das atividades, reduzindo o turnover, pois os colaboradores irão valorizar mais a empresa e se sentirem importantes lá dentro. Um método de treinamento completo e executado desde o início até a última etapa gera benefícios para todos os envolvidos.

6 REFERÊNCIAS

ARELANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. [Rio de Janeiro – RJ]: Grupo GEN, 2017. 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**. [São Paulo - SP]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. [Porto alegre - RS]: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 11 dez. 2022.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. [Rio de Janeiro – RJ]: Grupo GEN, 2017. 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. [São Paulo - SP]: Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206920/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [Rio de Janeiro – RJ]: Grupo GEN, 2022. 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 01 dez 2022

GROUP, Gemba. **10 Estatísticas Sobre Treinamentos Corporativos e o que Significam**. [Curitiba - PR]. Disponível em: <https://gembagroup.com.br/2020/11/16/10-estatisticas-em-treinamentos-corporativos>.

Acesso em: 30 nov. 2022.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da S. **Metodologia Científica**. [Porto Alegre - RS]: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 11 dez. 2022.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida F. **Manual de Treinamento**. [Rua Conselheiro Nébias, 138, Campos Elísios, São Paulo, SP]: Grupo GEN, 2018. 9788597017991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017991/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. [Rio de Janeiro - RJ]: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. [São Paulo - SP]: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547230401. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. [São Paulo - SP]: Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788536325521. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536325521/>. Acesso em: 02 dez. 2022.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. [Rua Conselheiro Nébias, 1384, Campos Elísios, São Paulo SP]: Grupo GEN, 2015. 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. [Porto Alegre - RS]: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788580554854. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

OLIVEIRA, Luana Y. Miolo D.; OLIVEIRA, Pablo R. B.; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea BW. **Gestão de pessoas**. [Porto Alegre - RS]: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. [Av. das Nações Unidas, 7221, 1o Andar, Setor B Pinheiros – São Paulo – SP]: Editora Saraiva, 2018. 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 3ª edição. [Rua Conselheiro Nébias, 1384, (Campos Elísios), São Paulo (SP)]: Grupo GEN, 2013. 9788522492572. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Mariadel Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2013. 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SILVA, Jhonathan C. **Treinamento, custo ou investimento?**. São Paulo: Grupo Administradores, 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/treinamento-custo-ou-investimento>. Acesso em 11 de dez. 2022.

SOUZA, Renato Antonio D. **Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competência**. [São Paulo - SP]: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522123605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123605/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ZENONE, L. C. **Marketing: conceitos, ideias e tendências**. [São Paulo - SP]: Editora Saraiva, Grupo GEN, 2013. 9788522476428. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476428/>. Acesso em: 30 Nov 2022