

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

KALEO THEICHMANN

**A APLICAÇÃO DO MÉTODO DOJO NO TREINAMENTO CORPORATIVO: UM
ESTUDO SOBRE A APRENDIZAGEM PRÁTICA**

JOINVILLE

2025

KALEO THEICHMANN

**A APLICAÇÃO DO MÉTODO DOJO NO TREINAMENTO CORPORATIVO: UM
ESTUDO SOBRE A APRENDIZAGEM PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Maura Maria Roth

JOINVILLE

2025

KALEO THEICHMANN

**A APLICAÇÃO DO MÉTODO DOJO NO TREINAMENTO CORPORATIVO: UM
ESTUDO SOBRE A APRENDIZAGEM PRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Joinville, 02 de dezembro de 2025.

Prof. Me. Maura Maria Roth (Orientador)
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Me. Katiana da Silva Estevam
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

Prof. Me. Leiliani Petri Marques
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão aos orientadores pela sua inestimável orientação, apoio e incentivo e a minha mãe que sempre acreditou em mim.

“Não há nada fora de você que poderá te permitir ficar melhor, mais forte, mais rico, mais rápido ou mais inteligente. Tudo está dentro de você. Tudo existe. Não busque nada fora de si mesmo”

Miyamoto Musashi (1645)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso explora a aplicação do Método Dojo para treinamento corporativo de novos operadores, com foco na melhoria do desempenho inicial e na redução de falhas operacionais. O estudo é fundamentado em revisão bibliográfica, abordando conceitos de desenvolvimento humano e metodologias de treinamento, especialmente em ambientes industriais. O objetivo principal foi compreender o Método Dojo para a capacitação prática, promovendo o desenvolvimento prático de forma acelerada.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, centrado em análise de obras relevantes, como as de Chiavenato, Sena, Oliveira, Bonfanti, entre outros. Os resultados indicam que o Método Dojo, ao promover a simulação de tarefas em ambientes controlados, favorece a aprendizagem prática, a padronização e a diminuição de erros, consolidando uma cultura de melhoria contínua. Contudo, ressalta-se que a implementação enfrenta desafios relacionados aos investimentos exigidos e à resistência cultural, requerendo estratégias específicas de gestão de pessoas e comunicação.

Conclui-se que o Método Dojo representa uma ferramenta estratégica de Gestão da Qualidade, potencializando o desenvolvimento de competências essenciais e contribuindo para a excelência operacional. Estudos futuros podem aprofundar a validação em ambientes reais, analisando o custo-benefício e os fatores culturais envolvidos na implementação desta metodologia.

Palavras-chave: Método Dojo, Treinamento, Integração, Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Método DOJO

Figura 2 – Treinamento In loco Método DOJO

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. OBJETIVOS | 9 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 9 |
| 2. INTRODUÇÃO | 10 |
| 3. REVISÃO DE LITERATURA | 11 |
| 3.1 Treinamento de Pessoas | 11 |
| 3.2 Modalidades e Tipos de Treinamento Corporativo | 14 |
| 3.3 O Método Dojo: Aprendizagem Prática e Padronização | 16 |
| 3.4 Comunicação no treinamento. | 18 |
| 4. MATERIAIS E MÉTODOS | 20 |
| 4.1 Origem e Fundamentos do Método DOJO | 21 |
| 4.2 Aplicações do Dojo na indústria e nas organizações | 21 |
| 4.3 Impactos do Dojo na capacitação profissional | 23 |
| 5. RESULTADOS | 24 |
| 6. CONCLUSÕES | 26 |
| 7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 27 |
| REFERÊNCIAS | 28 |

1. OBJETIVOS

1.1.OBJETIVO GERAL

- Compreender o método Dojo empresarial de treinamento para novos operadores para melhorar o seu desempenho e reduzir erros operacionais.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender as principais características do método Dojo de treinamento para operadores.
- Compreender o impacto do método no desempenho e redução de erros de novos colaboradores.
- Visualizar possíveis condições de implementação do método Dojo no ambiente corporativo

2. INTRODUÇÃO

A excelência operacional e a gestão da qualidade são fundamentais para a competitividade das organizações, tendo o capital humano e o treinamento como fatores-chave para o sucesso. O *onboarding* ou treinamento inicial de novos colaboradores, é uma etapa crucial para acelerar a aprendizagem, reduzir erros e aumentar a produtividade.

Diante disso, surge o método Dojô como uma abordagem inovadora que busca melhorar a padronização e a prática imediata dos processos, alinhando-se aos princípios da Gestão da Qualidade. O problema central deste estudo é: como a implementação do método Dojô pode contribuir para o desempenho e a redução de erros operacionais em novos operadores?

A relevância deste trabalho é tanto teórica quanto prática. Teoricamente, ele contribui para a compreensão da aplicação do Método Dojô no contexto da Gestão da Qualidade, oferecendo base para futuras pesquisas que integrem metodologias Lean ao desenvolvimento humano. Na prática, a pesquisa apresenta um modelo de treinamento eficiente para empresas que buscam reduzir custos operacionais, minimizar falhas e acelerar a curva de aprendizagem, desafios constantes no ambiente industrial.

Esta pesquisa é um estudo aplicado de abordagem descritiva, fundamentado em revisão bibliográfica. Para cumprir seus objetivos, o trabalho está estruturado de modo que abrangem a revisão de literatura sobre treinamento e o Método Dojô, passando pela metodologia utilizada, até a exposição dos resultados, conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos e estudos que fundamentam esta pesquisa. Para isso, são analisadas produções acadêmicas que abordam o papel do treinamento e desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional, destacando sua influência na produtividade, no engajamento dos colaboradores e na competitividade das empresas.

Nesta seção, são discutidos a evolução dos conceitos relacionados à capacitação profissional e à gestão de pessoas, bem como as metodologias aplicadas no contexto corporativo.

Também são exploradas abordagens tradicionais e inovadoras que visam promover a aprendizagem contínua, a integração de novos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional.

3.1. Treinamento de Pessoas

O treinamento de novos funcionários é uma das etapas mais importantes para a adaptação às atividades da empresa. Quando bem aplicado, ele contribui para o bom desempenho dos colaboradores, reduzindo falhas operacionais e riscos de acidentes.

Os métodos de treinamento de uma empresa para seus colaboradores recém admitidos impactam diretamente na produtividade inicial, na curva de aprendizagem e redução dos erros de execução.

Há diversos artigos e livros que abordam aspectos relacionados à importância de métodos adequados e um bom processo de treinamento para os funcionários, o que consequentemente contribui para a qualidade nos processos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 153), “a orientação das pessoas é o primeiro passo para a adequada aplicação nas diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos”.

Orientar significa determinar a posição de alguém diante dos pontos cardeais, mas também significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém, reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho. Isso vale tanto para os novos quanto para os antigos funcionários. Quando ingressam na organização ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação estão e para onde devem conduzir suas atividades e esforços. Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, definir metas e objetivos, estabelecer resultados a cumprir são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários (Chiavenato, 2014. p. 153.).

Além disso, Chiavenato (2014) destaca que a orientação deve ser um processo contínuo, que não se restringe ao momento da contratação ou a mudanças estruturais. À medida que a organização evolui, novas diretrizes e objetivos podem surgir, exigindo que os colaboradores sejam constantemente reorientados. Isso requer um comprometimento por parte da liderança em manter um diálogo aberto e transparente com a equipe, assegurando que todos estejam alinhados com a visão e os valores da organização.

Através dessa prática, a gestão de pessoas se torna um fator estratégico, capaz de impulsionar a motivação e o engajamento dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Bastos (2022) apresenta diferentes tipos de treinamentos que podem ser implementados nas empresas, o que se alinha diretamente com a ideia de que a orientação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores são essenciais para o sucesso organizacional.

Através dos treinamentos corporativos, as organizações podem proporcionar aos seus funcionários as habilidades e conhecimentos necessários para se adaptarem às mudanças e atenderem às novas demandas do mercado. Isso complementa a visão de Chiavenato sobre a importância de orientar os colaboradores em suas funções e objetivos, além de reforçar a necessidade de um ambiente de aprendizado contínuo.

“O objetivo principal é promover o desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos específicos que atendam às necessidades organizacionais” (Bastos, 2022).

O treinamento é uma prática mais voltada para o presente, e no contexto corporativo se refere ao processo de desenvolver competências, habilidades e conhecimentos dos colaboradores. O principal objetivo de propor treinamentos é o de melhorar o desempenho da equipe no trabalho e de atingir os objetivos organizacionais. Sendo assim, é uma prática fundamental para garantir que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para realizar de forma eficiente as tarefas exigidas pelo cargo (ROVANI, 2024).

Para Bastos (2022), o desenvolvimento das competências dos colaboradores é fundamental para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. A implementação de treinamentos corporativos adequados não apenas melhora as habilidades técnicas dos funcionários, mas também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo um ambiente de aprendizado e inovação.

Os treinamentos corporativos podem ser classificados em diversas categorias, como treinamentos técnicos, comportamentais e de integração. Essa diversidade permite que as empresas atendam às necessidades específicas de seus colaboradores, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais e preparados para enfrentar os desafios do dia a dia.

A realização de treinamentos regulares é uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários. Quando as organizações investem no desenvolvimento de suas equipes, elas não apenas capacitam os colaboradores, mas também demonstram um compromisso com o crescimento profissional e pessoal, o que pode resultar em maior satisfação e retenção de talentos.

Além dos treinamentos, Chiavenato (2014) enfatiza a importância do desenvolvimento de carreira dos colaboradores. O autor argumenta que é fundamental planejar e apoiar o crescimento profissional dos funcionários, identificando oportunidades dentro da organização.

A criação de planos de carreira que ajudem os colaboradores a alcançar seus objetivos é uma estratégia eficaz para promover a motivação e o engajamento, contribuindo para a retenção de talentos.

Outro aspecto relevante discutido por Chiavenato (2014), é a avaliação de desempenho. O autor destaca a necessidade de implementar sistemas que permitam medir e acompanhar o progresso dos colaboradores. Essas avaliações são essenciais para fornecer feedback construtivo, reconhecer desempenhos excepcionais e identificar áreas que necessitam de melhorias. Um sistema de avaliação bem estruturado pode ajudar a alinhar as expectativas da organização com as metas individuais dos funcionários.

É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2014. p. 210.).

Por fim, o autor menciona a importância de cultivar uma cultura organizacional que reflita os valores e a missão da empresa. Uma cultura forte pode influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores e a forma como eles se relacionam com a organização. Ao promover uma cultura que valoriza a qualidade, a inovação e o desenvolvimento contínuo, as empresas podem criar um ambiente propício para o crescimento e a excelência.

3.2. Modalidades e Tipos de Treinamento Corporativo

Hoje em dia há várias modalidades, tipos e categorias de treinamentos que podem ser abordadas pelas empresas e o uso de tecnologias vem cada vez mais ajudando, o método dependerá do objetivo e condição da empresa.

No mundo corporativo, temos três principais modalidades de treinamentos: presencial, híbrido e EAD, e cada uma delas tem a sua importância e as suas especificidades. A escolha entre elas geralmente depende dos objetivos do treinamento, da natureza do conteúdo e das necessidades dos participantes (ROVANI, 2025).

Segundo Rovani (2025), o treinamento presencial permite interação direta entre instrutor e participantes. Essa forma favorece a troca de experiências, a prática imediata e a construção de relacionamentos, sendo muito indicada para treinamentos que exigem dinâmicas de grupo, atividades práticas ou acompanhamento próximo.

Segundo Rovani (2025), o treinamento híbrido combina encontros presenciais com atividades realizadas em ambiente virtual. Essa modalidade oferece maior flexibilidade, já que parte do conteúdo pode ser acessada online, ao mesmo tempo em que mantém momentos presenciais para reforço e aplicação prática. Dessa forma,

alia a praticidade do digital e a interação presencial, adaptando-se a diferentes perfis de colaboradores.

Segundo Rovani (2025), o treinamento EAD destaca-se pelo acesso remoto, geralmente via plataformas digitais. Ele permite que os colaboradores aprendam no próprio ritmo, de acordo com sua disponibilidade, o que amplia o alcance da capacitação dentro das empresas. Essa modalidade também costuma ser mais econômica e escalável, favorecendo organizações que desejam treinar um grande número de profissionais sem perder a qualidade do conteúdo.

Para Pazetto (2024), Adotar práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas é muito importante para fortalecer o capital humano da empresa, alinhar objetivos e contar com colaboradores capacitados.

Pazetto (2024) nos traz alguns tipos principais de Treinamento e Desenvolvimento. O que mais nos interessa são dois, o primeiro é o treinamento de integração (onboarding), que busca ambientar novos funcionários, transmitindo missão, visão, valores e esclarecendo seu papel na organização de modo que comecem bem e com clareza sobre suas responsabilidades. O segundo tipo é o treinamento técnico (hard skills) focaliza habilidades mais objetivas e técnicas, tais como operar equipamentos, aprender novas ferramentas ou procedimentos específicos para a função.

Além disso, o Pazetto (2025), ressalta critérios que devem ser considerados para decidir qual programa de Treinamento e Desenvolvimento implantar, tais como: identificar lacunas de competências da organização; considerar o perfil dos participantes (conhecimentos prévios, preferências de aprendizagem); definir objetivos claros; escolher métodos de aprendizagem apropriados (presencial, EAD, workshops etc.); avaliar custos versus retorno sobre investimento; determinar duração e flexibilidade; e verificar a credibilidade do provedor do treinamento.

Segundo Azeredo (2019), atualmente, muitas organizações precisam criar seu diferencial competitivo a partir dos seus talentos internos por meio de investimentos em capacitação. Além disso, como muitas vezes é impossível a contratação de profissionais com as capacidades requeridas pela organização, as empresas se veem obrigadas a investir em treinamentos para desenvolver as competências necessárias aos seus profissionais, sejam elas por expertise de seus negócios ou para se manterem competitivas no mercado de trabalho.

Já na área corporativa, Bastos (2022) afirma que o foco dos treinamentos pode ser tanto desenvolver uma habilidade técnica (Hard Skills) quanto habilidades pessoais e interpessoais, emocionais, comportamentais e relacionais (Soft Skills).

No artigo feito por Bastos (2022), são apresentados vários tipos de treinamentos mais aplicados pelo mundo corporativo, cada tipo tem sua essência, metodologias e foco, cabe a empresa decidir qual tipo de treinamento a ser aplicado, pois varia muito da realidade e objetivo.

A Bastos (2022) observa que treinamentos presenciais são bastante comuns nas empresas brasileiras, cerca de 47%. Nesse formato, um especialista ensina os demais colaboradores por aulas expositivas presenciais, permitindo interação direta entre instrutor e participantes, favorecendo o relacionamento interpessoal, embora possua limitações em escalabilidade e custos elevados conforme o público cresce.

Outro formato destacado é o treinamento online síncrono, em que instrutor e participantes interagem em tempo real, mesmo à distância. Apesar de demandar a reserva de tempo para todos os envolvidos, esse tipo é valorizado pelo engajamento facilitado, pela possibilidade de debates e esclarecimento de dúvidas, além de custos menores do que os presenciais.

Com isso conseguimos ter um breve conhecimento dos tipos de treinamentos aplicados atualmente nas empresas, cada tipo sendo abordado conforme a necessidade.

Neste contexto, o Método Dojo surge como uma abordagem inovadora, especialmente relevante para treinamentos técnicos e de integração que exigem a prática imediata e a padronização de processos, como será detalhado a seguir.

3.3. O Método Dojo: Aprendizagem Prática e Padronização

O método Dojo é um modelo recente de treinamento para o desenvolvimento de pessoas nas empresas, que está começando a ser difundido no meio empresarial. Originalmente criado como um ambiente para a prática de artes marciais no Japão, vem sendo usado mais na área de tecnologia, onde é conhecido como Coding Dojo.

Atualmente, empresas que buscam capacitar seus colaboradores, visando uma mão de obra especializada, estão começando a usar essa metodologia como ferramenta para profissionalizar seus empregados independentemente do ramo de

atuação, tanto no âmbito teórico como no prático, demonstrando eficácia na padronização de tarefas, na redução de falhas e na consolidação da aprendizagem.

Segundo Sena et al. (2024), o termo Dojo tem origem japonesa, ligado tradicionalmente às artes marciais, mas foi adaptado no contexto da filosofia Lean como um ambiente estruturado voltado à aprendizagem e à melhoria contínua. Nesse espaço, os colaboradores exercitam processos produtivos críticos com foco na qualidade integrada (*Built-In Quality*), favorecendo a prática colaborativa e o desenvolvimento de competências essenciais.

A pesquisa de caso apresentada pelos autores foi realizada em uma empresa de construção modular, especificamente no processo de execução de drywall, considerado atividade crítica na produção. A introdução do Dojo nesse setor possibilitou ganhos de eficiência operacional e trouxe percepções positivas quanto à qualidade dos resultados, indicando que a prática pode ser replicada em outras áreas produtivas.

Além disso, o estudo aponta que o Dojo cria oportunidades de aprendizagem prática, permitindo que os erros sejam corrigidos de imediato e facilitando a consolidação de padrões de execução. Essa metodologia contribui para a padronização de tarefas, para a disseminação de boas práticas e para o fortalecimento da cultura de melhoria contínua entre os colaboradores.

Segundo Oliveira e Silva (2024), a implementação do dojo, conforme projetada pelo Lean Institute Brasil, segue um conjunto claro de etapas organizadas em três estágios principais: estruturação do projeto, desenvolvimento dos treinadores do dojo e material padrão, e criação do espaço real do dojo (que deve ser o mais semelhante possível ao ambiente real de operação).

Figura 1. Método DOJO



Fonte: Oliveira e Silva (2024)

O artigo de Bonfanti & Silva (2025), discute o Dojo como uma metodologia aplicada à indústria, destacando que ele pode ser usado como um ambiente preparado para aprendizagem ativa e colaborativa, em que os colaboradores desenvolvem conhecimentos técnicos e comportamentais voltados às demandas produtivas.

Segundo Bonfanti & Silva (2025), o Dojo industrial tem como proposta criar um espaço prático, semelhante a um laboratório, no qual os profissionais simulam situações reais do chão de fábrica. Essa prática permite tanto o aprimoramento de processos como o desenvolvimento de habilidades, aumentando a confiança dos trabalhadores e reduzindo falhas na execução.

Figura 2. Treinamento *In loco* Método DOJO

Fonte: Oliveira e Silva (2024)

Dessa forma, observa-se que o método Dojo, seja em sua aplicação no contexto Lean, na construção modular ou no ambiente industrial, configura-se como uma ferramenta de grande potencial para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Sua proposta de aprendizagem prática, colaborativa e imediata permite reduzir falhas, padronizar processos e consolidar o conhecimento organizacional, tornando-se uma estratégia eficaz para fortalecer a cultura de melhoria contínua e a competitividade das empresas.

3.4. Comunicação no treinamento.

Segundo Silva (2023), a comunicação é extremamente importante nos treinamentos para novos funcionários, pois é por meio dela que as informações necessárias para a adaptação ao trabalho são transmitidas de forma clara e eficiente. Uma boa comunicação durante esses treinamentos facilita o entendimento das funções, processos e cultura organizacional, acelerando o aprendizado e reduzindo erros no desempenho inicial do colaborador.

Para ISBET (2025), uma comunicação eficaz nos treinamentos promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e reduz conflitos decorrentes de má interpretação. Além disso, a clareza nas orientações aumenta a produtividade e contribui para a retenção de talentos, uma vez que o colaborador se sente mais seguro e valorizado.

Treinamentos bem conduzidos alinham o discurso, a postura e o propósito da organização, refletindo diretamente na cultura interna. Funcionários e líderes que se comunicam bem criam um ambiente de respeito e confiança, favorecendo a colaboração e o alcance dos objetivos estratégicos.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo aplicado, de abordagem descritiva, realizado por meio de revisão bibliográfica e documental. O método adotado consistiu na análise crítica da literatura existente sobre o método Dojô como estratégia de treinamento empresarial, com o objetivo de compreender sua aplicabilidade, benefícios e desafios nos contextos da gestão da qualidade e do desenvolvimento humano. Foram consultadas fontes primárias e secundárias disponíveis em bases acadêmicas e repositórios digitais, tais como Google Scholar, SciELO, periódicos da CAPES, além de portais institucionais de empresas e organizações especializadas em gestão industrial e *Lean Manufacturing*.

As obras e artigos selecionados abrangem principalmente publicações a partir de 2014, garantindo a atualidade e relevância dos dados analisados. Dentre os principais autores e fontes consultados, destacam-se Chiavenato (2014), que fundamenta os conceitos de gestão de pessoas e treinamento, Bastos (2022) e Pazetto (2025), que apresentam os diferentes tipos de treinamentos corporativos, Sena et al. (2024) e Oliveira e Silva (2024), que detalham a aplicação do método Dojô no contexto *Lean*, e Bonfanti e Silva (2025), que exploram sua utilização em ambientes industriais.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma análise sistemática da literatura, baseada na leitura crítica, interpretação e fichamento das obras selecionadas. Foram definidos critérios de inclusão que contemplaram textos que abordassem o método Dojô em contextos empresariais, industriais ou educacionais. Estudos que discutem treinamento de colaboradores, integração e padronização de processos. Além de publicações com relevância teórica e prática para a área da Gestão da Qualidade.

Foram estabelecidos critérios de exclusão que descartaram materiais sem respaldo científico, textos opinativos ou duplicados, e publicações anteriores a 2010 que não apresentassem atualizações metodológicas. A análise dos dados seguiu a técnica de categorização temática, agrupando as informações em três eixos principais: Origem e fundamentos do método Dojo, Aplicações do Dojo na indústria e nas organizações e Impactos do Dojo na capacitação profissional. Esses eixos orientaram a construção da discussão teórica e o levantamento dos resultados, garantindo consistência metodológica e coerência com os objetivos da pesquisa.

As informações coletadas foram analisadas segundo uma abordagem interpretativa, fundamentada na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com o intuito de identificar recorrências conceituais, convergências e divergências entre os autores estudados.

4.1. Origem e Fundamentos Do Método DOJO.

Segundo Nortel (2024), a palavra “dojô” vem das artes marciais japonesas e significa um lugar onde as pessoas aprendem e treinam para melhorar suas habilidades. No mundo das empresas, esse conceito foi adaptado para criar um método organizado de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Nas indústrias, o dojô é um espaço físico especialmente dedicado a treinamentos intensivos de capacitação. Nesse local, são realizadas oficinas práticas, sessões de mentoria, simulações e outras atividades que ajudam os funcionários a desenvolverem competências importantes, como liderança, trabalho em equipe, solução de problemas e habilidades técnicas.

O dojô também é muito importante para ajudar os novos funcionários a se adaptarem ao ambiente de trabalho. Além disso, é um espaço para testar ideias novas, trocar conhecimentos e criar conexões entre profissionais.

Por isso, o dojô é fundamental para promover uma cultura de melhoria contínua dentro das empresas.

4.2. Aplicações do Dojo na Indústria e nas Organizações.

Os Dojos industriais são ambientes práticos e especializados, nos quais os colaboradores reproduzem as tarefas que irão realizar no chão de fábrica, proporcionando um aprendizado pelo fazer. Instrutores experientes acompanham essa prática, auxiliando os novatos a ganhar confiança e corrigindo eventuais erros, o que contribui para um treinamento eficaz e seguro.

O processo de treinamento em um Dojô geralmente consiste em um período de tempo estabelecido pela organização, o suficiente para que os novos colaboradores se familiarizem com as rotinas e práticas, aprimorando suas habilidades para o trabalho industrial. Ao término desse período, os colaboradores são submetidos a uma avaliação que determina se estão aptos para assumir suas

funções. Aqueles que não alcançam a competência necessária podem receber treinamentos adicionais até estarem preparados.

Além do treinamento inicial, o Dojô também desempenha papel importante na requalificação de colaboradores que já atuam na empresa, promovendo a atualização de conhecimentos e o aprendizado de novos procedimentos. Dessa forma, o Dojô contribui para a formação contínua dos profissionais e para a melhoria constante dos processos produtivos, alinhando teoria e prática em um ambiente controlado e focado na segurança e eficiência operacional. Essa abordagem demonstra a importância dos Dojos no desenvolvimento prático e contínuo das habilidades dos profissionais no ambiente industrial.

Apesar dos benefícios apresentados, os estudos apontam que a implementação do Dojô enfrenta alguns desafios significativos. Entre eles, destacam-se a necessidade de investimentos iniciais em infraestrutura adequada e na capacitação de instrutores qualificados; a resistência cultural dos colaboradores frente à adoção de novas práticas; e o tempo necessário para adaptar o espaço do Dojô às particularidades de cada processo produtivo.

Para superar esses obstáculos, recomenda-se:

- Realizar um planejamento financeiro detalhado para assegurar os recursos necessários à infraestrutura e à formação de instrutores, garantindo a qualidade do treinamento desde o início.
- Promover ações de comunicação e engajamento com as equipes, a fim de reduzir resistências culturais e facilitar a adoção das novas metodologias introduzidas pelo Dojô.
- Estabelecer um período flexível para ajustes no espaço físico do Dojô, de modo a adequar o ambiente às especificidades de cada processo produtivo e às necessidades dos colaboradores.
- Oferecer treinamentos contínuos para instrutores e colaboradores, assegurando o desenvolvimento constante das competências requeridas e a manutenção da eficácia do método.
- Fomentar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem prática, a cooperação e a reflexão, aspectos essenciais para o sucesso do Dojô como ferramenta pedagógica.

Essas ações são fundamentais para superar os principais desafios identificados, otimizando tanto a implementação quanto os resultados do Dojô nas organizações.

4.3. Impactos do Dojo na Capacitação Profissional.

A aprendizagem no Dojô é contínua e abrangente, contemplando não apenas as habilidades técnicas, mas também o desenvolvimento da confiança e da motivação dos colaboradores. As avaliações são realizadas periodicamente para identificar pontos fortes e áreas que precisam de aprimoramento.

O Dojô foca no desenvolvimento de habilidades práticas e diretamente aplicáveis, acelerando a transição da teoria para a prática. Para profissionais em busca de progressão na carreira, essa abordagem oferece uma plataforma para a aquisição de novas competências e para a manutenção da relevância no mercado de trabalho dinâmico.

O aprimoramento contínuo das habilidades dos colaboradores contribui para o aumento da eficiência, da inovação e do sucesso organizacional. Além disso, os Dojos promovem o *networking* entre profissionais de diferentes áreas, possibilitando o estabelecimento de conexões valiosas que perduram além do período de treinamento.

Ao adotar a abordagem do Dojô, as organizações promovem o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, resultando em uma equipe mais qualificada e segura. Esse aprimoramento contribui para aumentar a produtividade, estimular a inovação e fortalecer o desempenho geral da empresa. Além disso, o modelo integrado do Dojô, que envolve avaliações constantes e processos de reciclagem, assegura que os trabalhadores estejam sempre alinhados às práticas mais atualizadas.

Dessa forma, ao planejar a implantação de um Dojô, é fundamental assegurar que o ambiente esteja adequadamente estruturado e que os treinamentos sejam planejados e executados com eficiência, a fim de potencializar os resultados positivos.

5. RESULTADOS

Os resultados da revisão bibliográfica mostram que o método Dojô empresarial é uma ferramenta inovadora e eficaz para a capacitação prática dos colaboradores, principalmente em ambientes industriais que exigem padronização, rapidez e redução de erros. Conforme apontam os estudos de Sena et al. (2024) e Bonfanti e Silva (2025), o Dojô foi adotado com sucesso em empresas dos setores de construção modular, manufatura e tecnologia, gerando ganhos importantes na eficiência operacional, diminuição de falhas e melhoria no aprendizado prático dos operadores.

Esse método possibilita que os colaboradores realizem tarefas críticas em um ambiente que simula a realidade do trabalho, permitindo a correção imediata de erros e fortalecendo o aprendizado por meio da prática.

Os resultados indicam que o método Dojô, ao reproduzir o ambiente real de produção, oferece uma imersão prática que ajuda no desenvolvimento simultâneo de habilidades técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*), essenciais para o bom desempenho e a integração das equipes.

Entre os principais benefícios identificados na literatura estão: a melhoria contínua e a padronização dos processos; o desenvolvimento técnico mais rápido; a redução significativa de erros operacionais; o fortalecimento da cultura organizacional; além do aumento da produtividade e da qualidade do trabalho.

Esses achados confirmam o que afirmam Chiavenato (2014) e Bastos (2022), ressaltando a importância de programas de treinamento contínuo focados na construção de competências e na retenção de talentos.

Embora os benefícios sejam evidentes, os estudos indicam que a implementação do Dojô enfrenta alguns desafios, como a necessidade de investimentos iniciais em infraestrutura e na formação de instrutores capacitados; a resistência cultural das equipes para adotar novas metodologias; e o tempo necessário para ajustar o espaço do Dojô às exigências específicas de cada processo produtivo.

A análise das pesquisas revela que o Dojô vai além de um simples treinamento técnico, configurando-se como uma ferramenta pedagógica corporativa que fundamenta-se na prática reflexiva, na colaboração e na aprendizagem significativa. Sua aplicação no âmbito da Gestão da Qualidade reforça a ideia de que a excelência

operacional está diretamente vinculada à formação humana e ao contínuo desenvolvimento de competências.

6. CONCLUSÕES

O presente Trabalho de Conclusão de Curso atingiu seu Objetivo Geral de compreender o Método Dojo empresarial de treinamento para novos operadores, confirmando que sua aplicação é eficaz para melhorar o desempenho e reduzir falhas operacionais. A análise bibliográfica demonstrou que o Método Dojo, por meio da simulação em ambiente controlado, acelera o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e promove a padronização necessária para a minimização de erros.

Os objetivos específicos foram igualmente alcançados: a identificação das características centrais do Dojo, marcado pelo aprendizado prático e correção imediata de falhas; a compreensão do impacto positivo e mensurável do método na eficiência operacional e na redução de erros; e a proposição de melhorias focadas no planejamento financeiro e ações de comunicação para superar resistências na implementação.

Este estudo destaca a importância do Método Dojo como uma ferramenta de Gestão da Qualidade, que integra o desenvolvimento humano contínuo e a padronização de processos, fortalecendo a cultura organizacional e a excelência operacional. Contudo, limita-se à revisão bibliográfica, sem um estudo de caso prático para validação dos resultados, o que aponta para oportunidades futuras de pesquisa que possam aprofundar a aplicação e os efeitos desse método em ambientes reais.

7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando que o presente estudo se limitou à revisão bibliográfica e identificou desafios significativos na implementação do Método Dojo, como os investimentos necessários e a resistência cultural, este capítulo propõe direções para futuras pesquisas que ampliem e consolidem o conhecimento nesta área.

1. Estudo de Caso Prático para Validação da Eficácia: Recomenda-se a realização de pesquisas de campo que apliquem o Método Dojo em um ambiente industrial real, visando mensurar quantitativamente sua eficácia na redução de erros, retrabalho e acidentes. Esse estudo deve comparar operadores treinados com Dojo e com métodos tradicionais, fundamentado empiricamente a capacidade do método para melhorar o desempenho operacional.
2. Análise de Custo-Benefício e Retorno sobre Investimento: É importante que futuras investigações avaliem detalhadamente o custo-benefício da implementação do Dojo, especialmente o retorno financeiro decorrente da redução de falhas e da otimização do tempo produtivo. Uma análise do ROI em períodos definidos pode fornecer embasamento gerencial robusto para a decisão de adoção dessa metodologia dentro das organizações.
3. Pesquisa sobre Fatores Culturais e Engajamento: Dado que a resistência cultural foi apontada como uma barreira à implementação, trabalhos futuros devem explorar estratégias de comunicação e liderança que promovam o engajamento dos colaboradores e a cultura de melhoria contínua. O estudo pode aprofundar a relação entre a Gestão de Pessoas e a aceitação de metodologias padronizadas de treinamento.
4. Estudo Comparativo entre Metodologias de Treinamento: Outra linha de pesquisa valiosa seria o estudo comparativo entre o Método Dojo e outras formas de treinamento para habilidades técnicas, como modalidades híbridas ou EAD. Avaliar a retenção do conhecimento e a incidência de erros ao longo do tempo permitirá às organizações escolher o método de capacitação mais eficaz e adequado ao seu contexto.

Estas sugestões abrem caminhos para consolidar a aplicação prática do Método Dojo, assegurando que ele se torne uma ferramenta ainda mais eficiente e sustentável na gestão da qualidade e no desenvolvimento de capital humano nas empresas.

REFERÊNCIAS

- 1 AZEREDO, Fabiana Capella. *Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações*. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 2019. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002/1542>. Acesso em: 28 set. 2025.
- 2 CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- 3 BASTOS, Athena. *Tipos de treinamentos corporativos*. Alura, 2022. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/tipos-de-treinamentos-corporativos>. Acesso em: 22 set. 2025.
- 4 PAZETTO, Gabrielly. *Tipos de Treinamento e Desenvolvimento: 7 mais usados em 2025*. Twygo, 2024. Disponível em: <https://twygo.com/blog/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 28 set. 2025.
- 5 ROVANI, Júlia. *O que é treinamento e suas principais modalidades: presencial, híbrido e EAD*. RH Gestor, 2023. Disponível em: <https://rhgestor.com.br/blog/o-que-e-treinamento-e-suas-principais-modalidades-presencial-hibrido-e-ead>. Acesso em: 22 set. 2025.
- 6 SENA, D. R.; BULHÕES, I. R.; FORMOSO, C. T.; HOFF, C. H. *Implementação da ferramenta Dojo como estratégia para incorporação de qualidade (Built-In Quality)*. In: *XX Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ENTAC)*, edição 2024. Disponível em: <https://eventos.antac.org.br/index.php/entac/article/view/6362Eventos+Antac+1>. Acesso em: 1 out. 2025.
- 7 BONFANTI, Í. C.; SILVA, —. *Como um “dojo” pode melhorar uma indústria*. *CIMM – Centro de Inovação em Manufatura e Mercado*, 2025. Disponível em: <https://www.cimm.com.br/portal/artigos/26145-como-dojo-pode-melhorar-industria>. Acesso em: 1 out. 2025.
- 8 OLIVEIRA, Gabriel; SILVA, Nilson Rodrigues da. *Dojos mudam as mentes*. *Lean Institute Brasil*, 2024. Disponível em: <https://www.lean.org.br/artigos/3523/dojos-mudam-as-mentes.aspx>. Acesso em: 02 out. 2025.
- 9 SILVA, Arnold Freitas da. *A importância da comunicação, do treinamento e do atendimento dentro de uma empresa*. Ouro Fino: Faculdades Integradas Asmec, 2023. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/asmec/wp-content/uploads/sites/10006/2023/05/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-COMUNICA%C3%87%C3%83O-DO-TREINAMENTO-E-DO-ATENDIMENTO-DENTRO-DE-UMA-EMPRESA.pdf>. Acesso em: 25 out. 2025.

- 10 ISBET. *Importância da comunicação no RH*. Disponível em: <https://isbet.org.br/importancia-da-comunicacao-no-rh/>. Acesso em: 26 out. 2025.
- 11 BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- 12 NORTEL. *A revolução do dojô nas indústrias: aperfeiçoamento e inovação através de treinamentos intensivos*. Nortel, 2024. Disponível em: <https://nortel.com.br/blog/a-revolucao-do-dojo-nas-industrias-aperfeicoamento-e-inovacao-atraves-de-treinamentos-intensivos/#:~:text=A%20palavra%20%E2%80%9Cdoj%C3%B4%E2%80%9D%20tem%20suas,treinamento%20e%20aprimoramento%20de%20compet%C3%A2ncias..> Acesso em: 03 nov. 2025.