

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE PESSOAS



Prof.^a Dr.^a Thaís Zerbini

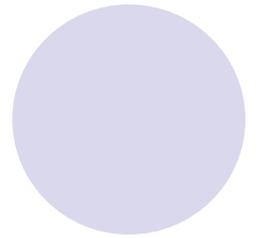
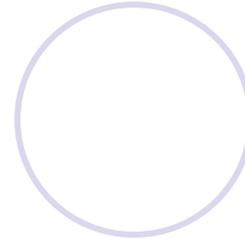
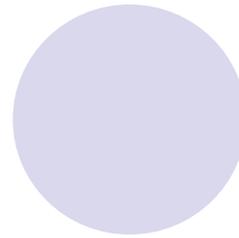
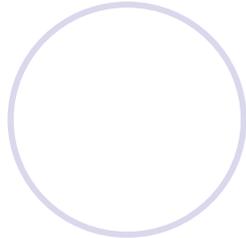
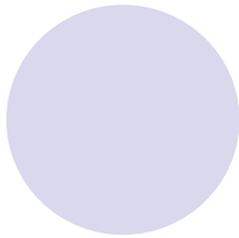
Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca

- Universidade de São Paulo
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
 - Departamento de Psicologia
 - Graduação - 5º período



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir a aplicabilidade dos conceitos de competência, entrega, complexidade e espaço ocupacional na formulação estratégica de sistema de TD&E.



METODOLOGIA ADOTADA E RECURSOS DE APOIO

- Aula expositiva + Textos indicados
+ Estudo dirigido
- Slides/ Datashow



TEXTOS RECOMENDADOS

- Cortez, P. A.; Zerbini, T. Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações (TD&E): estratégias para potencializar competências individuais no trabalho. In: Caetano, A.; Neves, J. G. & Ferreira, J. M. C. *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, 2020, 514-536.

Livro:

- Meneses, P. P. M., Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

Outro recomendado:

- Borges-Andrade, J. E.; Zerbini, T.; Abbad, G. S. e Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação: Um modelo para sua gestão. In Borges, L., Mourão, L. (Org). *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia* (pp. 465-498). Porto Alegre: Editora Artmed.

ESTRUTURA DA AULA

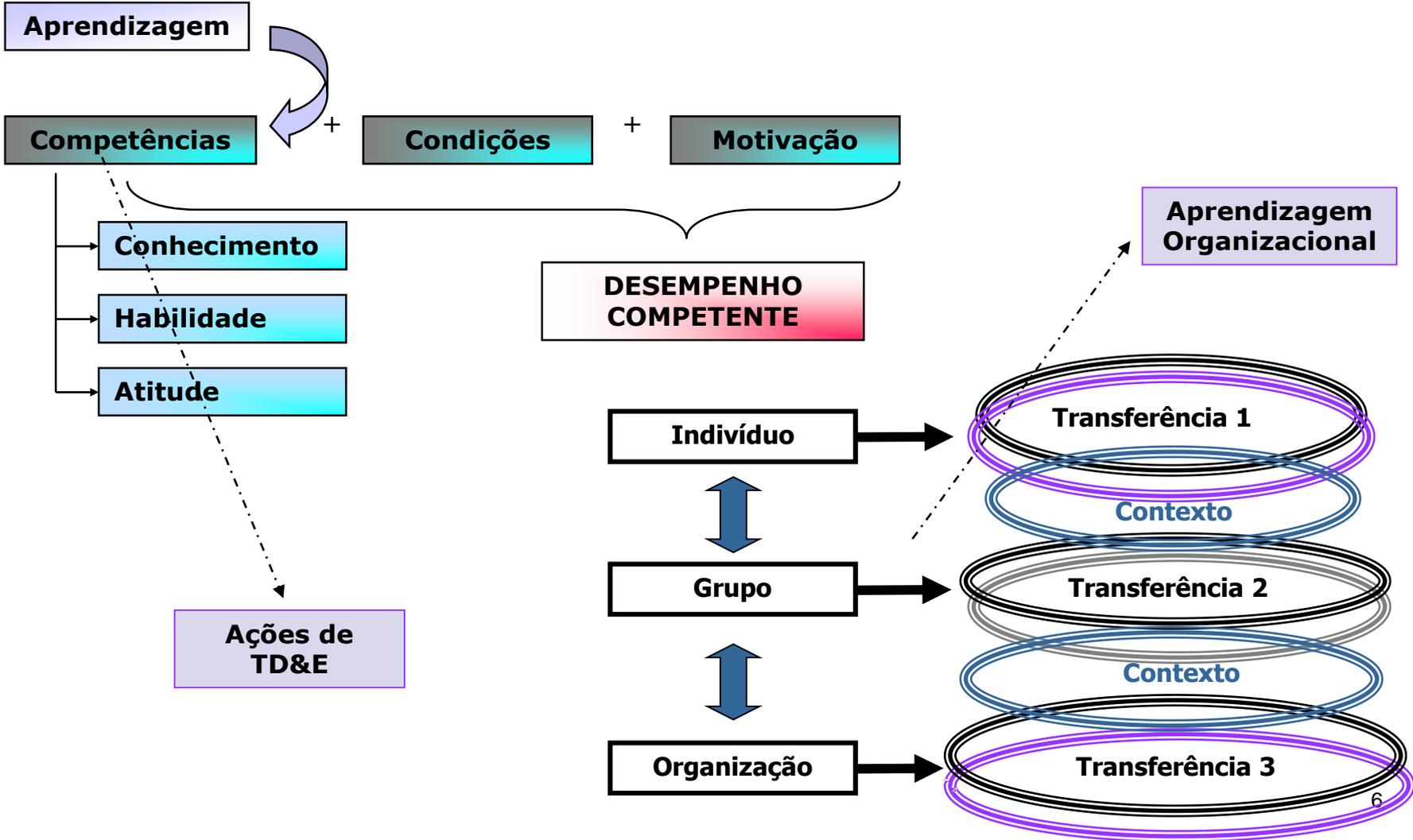


Conceitos e Definições

História e Importância de TD&E

TD&E Estratégico

LEMBRANDO...



ORIGEM DA EXPRESSÃO

- ❑ **1942**, cenário empresarial norte-americano, processo de criação da *American Society for Training and Development (ASTD)*.
- ❑ Atender necessidades emergenciais de treinamento de pessoal para **recolocação de trabalhadores** - envolvimento dos EUA na **1ª. guerra mundial**.
- ❑ TD&E surgiu da expressão criada por Nadler (1984) "**desenvolvimento de recursos humanos**".
- ❑ Profissionais da área de treinamento passaram a usar a expressão **sem levarem em consideração** a intenção original composta pelos três conceitos (TD&E).

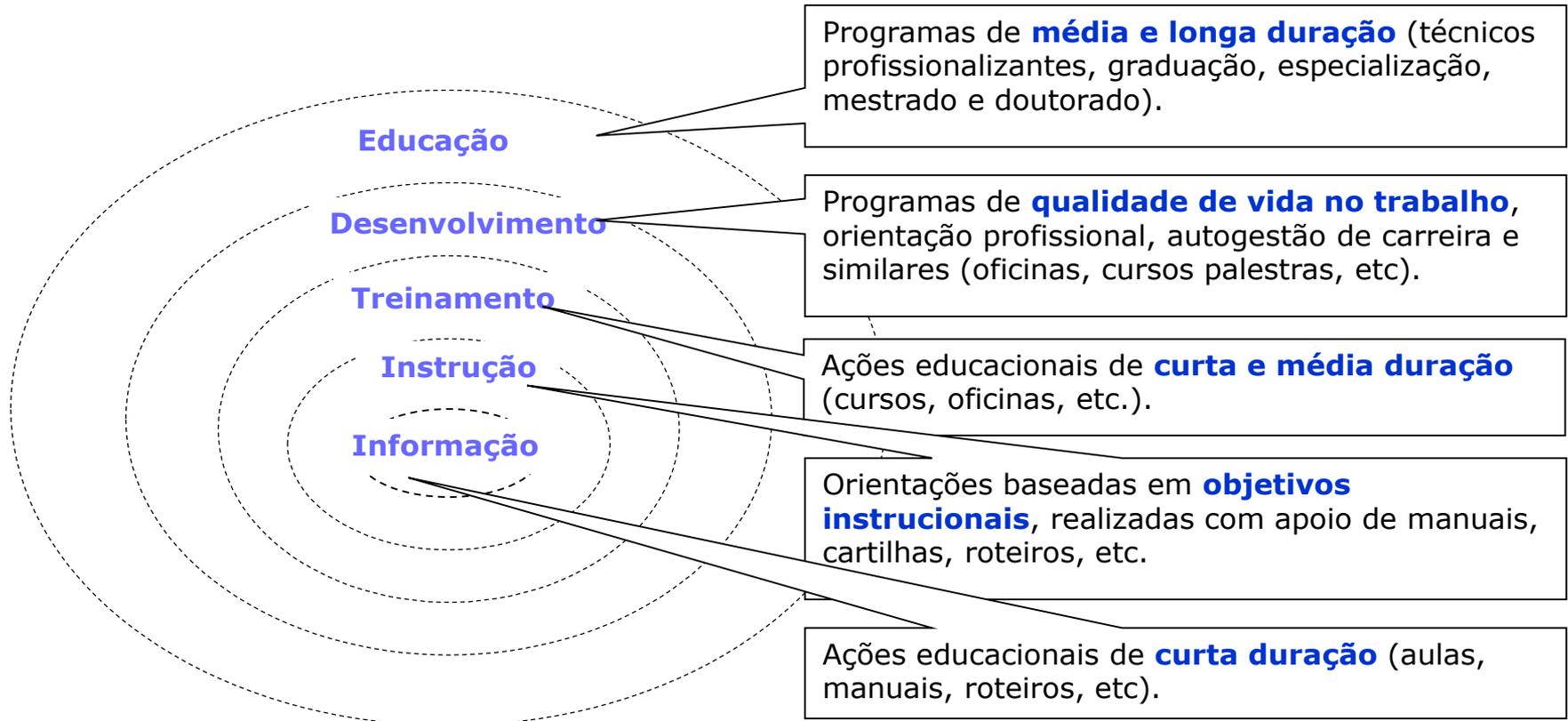
ORIGEM DA EXPRESSÃO

- ❑ Surgimento das UCs – 1990 - conceito de educação em evidência dentro das organizações.
- ❑ Era preciso **acompanhar as mudanças no mundo do trabalho** e oferecer programas educacionais a todos os empregados na organização, bem como a **toda a cadeia de valor**.
- ❑ Anos 2000 - Gardênia Abbad e Jairo Eduardo Borges-Andrade passam a utilizar a expressão “TD&E” em suas **publicações, dissertações e teses de seus orientandos**, por representar melhor o estágio atual em que se encontra a área de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

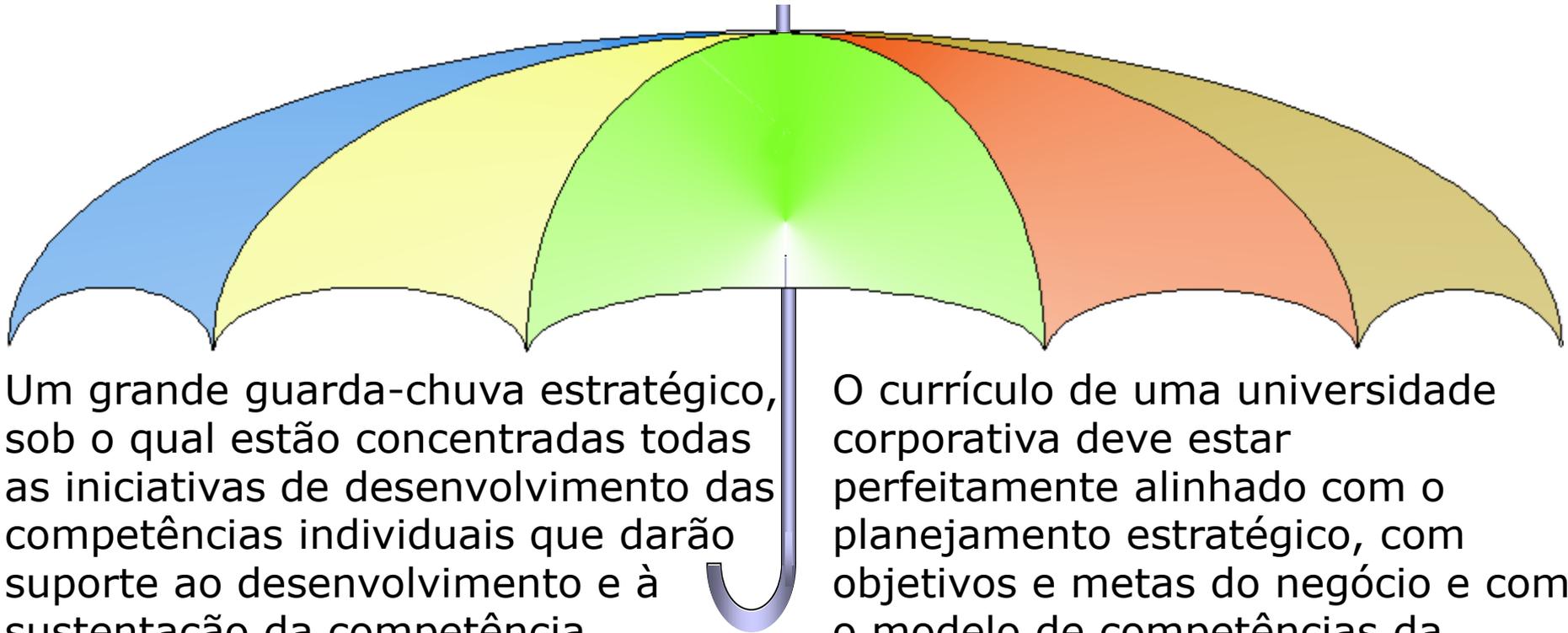
SISTEMA DE TD&E - Definição



SISTEMA DE TD&E - Definição



Universidade corporativa: um guarda-chuva



Um grande guarda-chuva estratégico, sob o qual estão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento e à sustentação da competência empresarial.

O currículo de uma universidade corporativa deve estar perfeitamente alinhado com o planejamento estratégico, com objetivos e metas do negócio e com o modelo de competências da empresa.

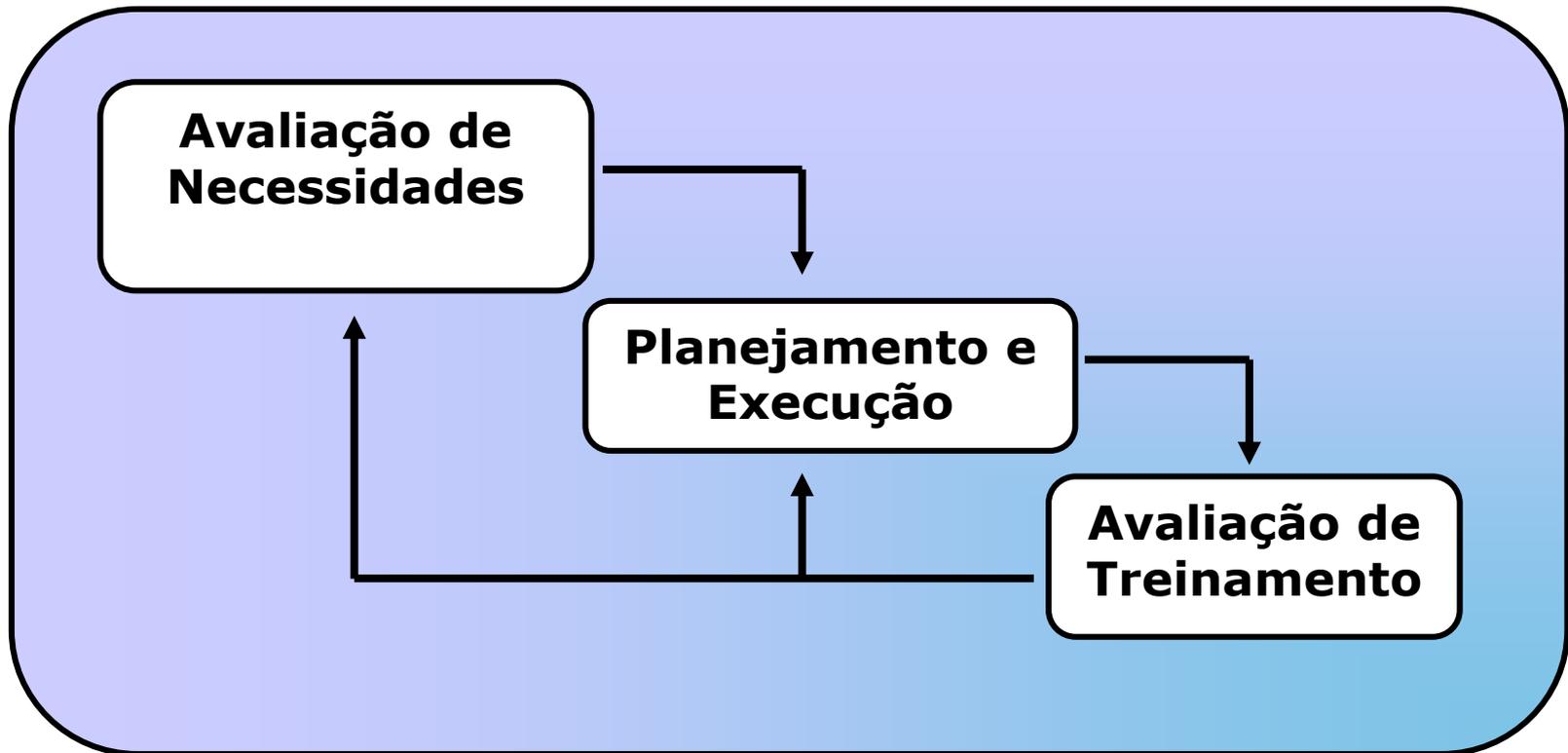
Não é treinamento com outro nome!

Abordagens	Depto de Treinamento	Universidade corporativa
Foco	Reativo	Pro-ativo
Público	Executivos e técnicos	Executivos, técnicos, clientes, fornecedores, comunidade, etc...
Organização	Fragmentado	Centralizado (guarda-chuva)
Produtos	Soluções para a melhoria do desempenho individual	Melhoria do desempenho organizacional e melhores práticas
Operação	Função de <i>staff</i> (RH)	Unidades de negócio (escolas)
Imagem	Treinamento nem sempre desejado – centro de custo	Treinamento concorrido – centro de resultados
Escopo	Tático	Estratégico
Metodologia	Foco no ensino presencial	Experiência com várias metodologias
Marketing	Oferece ao seu público	Convence, vende para o seu público

Quem são os clientes de uma UC?



Sistema de TD&E



Borges-Andrade (1996)

TECNOLOGIA INSTRUCIONAL

Levantamento de Necessidades

- Análise Organizacional
- Análise de Tarefas
- Análise Pessoal

Avaliação

- Reações
- Aprendizagem
- Comportamento
- Resultados
- Valor Final

Planejamento

- Estabelecimento de objetivos
- Avaliação e Classificação de Objetivos
- Estabelecimento da seqüência de apresentação dos conteúdos
- Escolha de estratégias e meios
- Estabelecimento de critérios e medidas de avaliação
- Implementação do treinamento

FLUXO GERAL DE ANÁLISES

Análise Organizacional

Decide o **escopo** do processo e descreve a **importância (resultados estratégicos)** da ação educacional **para a** organização ou determinada unidade de trabalho

Análise de Tarefas

Descreve as competências (**conhecimentos, habilidades e atitudes**) a serem desenvolvidas pelos participantes

Análise Individual

Identifica quem necessita participar dos programas de TD&E.

Seleção de Programas

Decide as **melhores alternativas** de ações de TD&E para atendimento das necessidades identificadas.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

1) *Estabelecer os objetivos instrucionais*



2) *Avaliar e classificar os objetivos instrucionais*



3) *Estabelecer a seqüência de ensino e o conteúdo*



4) *Desenvolver estratégias e meios instrucionais*



5) *Estabelecer os critérios de avaliação*



6) *Avaliação da aprendizagem*

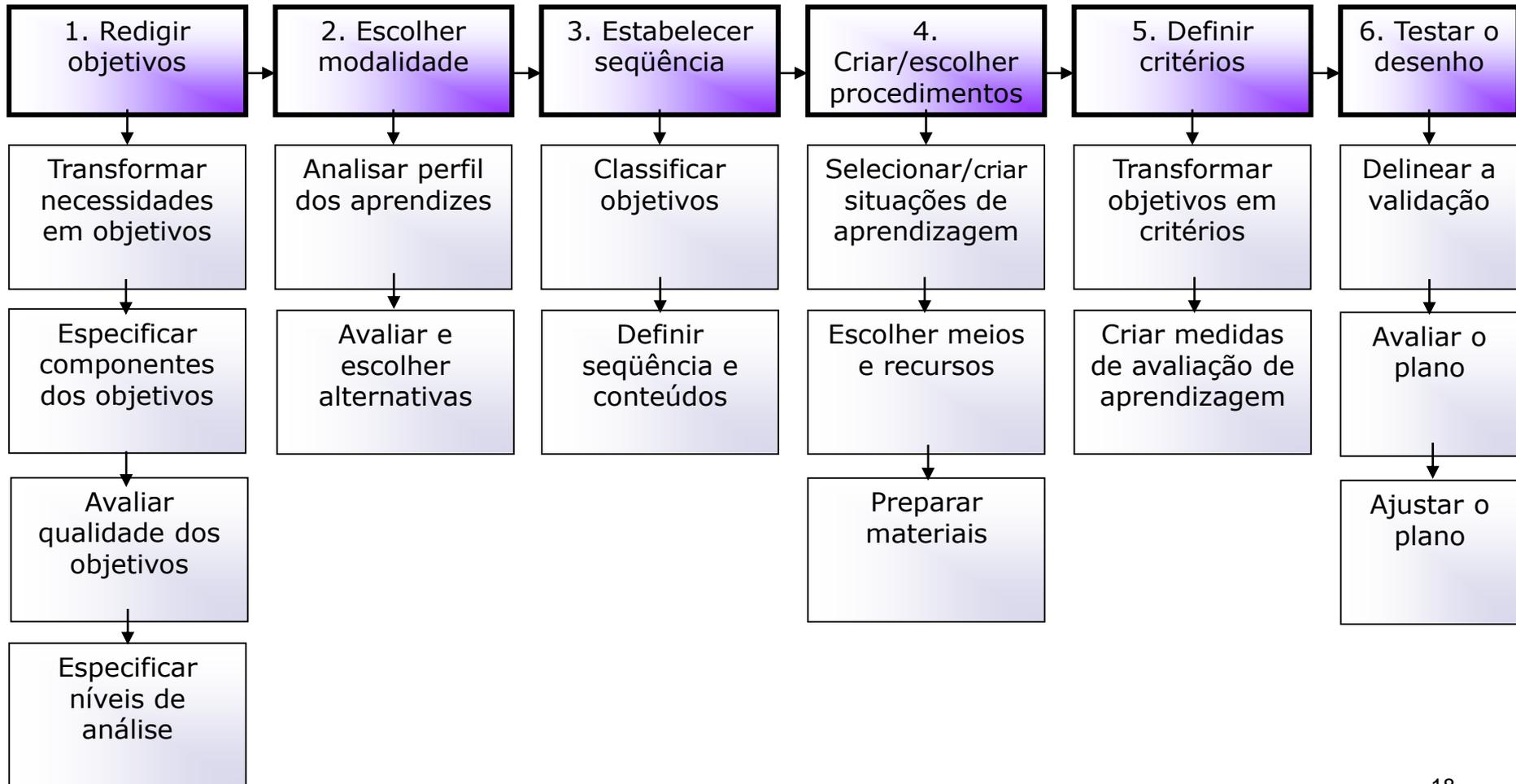


7) *Testar o desenho instrucional*



8) Executar o Treinamento

ETAPAS DO PLANEJAMENTO



Problemas de Planejamento

Prescrições Teóricas

1. **Definir** Objetivos Educacionais

2. **Classificar** Objetivos Educacionais

3. **Seqüenciar** Objetivos e Conteúdos

4. Escolher **Meios** Educacionais

5. Definir **Critérios** de Aprendizagem

6. **Executar** a Ação Educacional

Prática Vigente

1. **Não** Refletem Desempenho

2. **Não** São Classificados

3. Lógica da **Atividade**

4. Foco no **Instrutor**

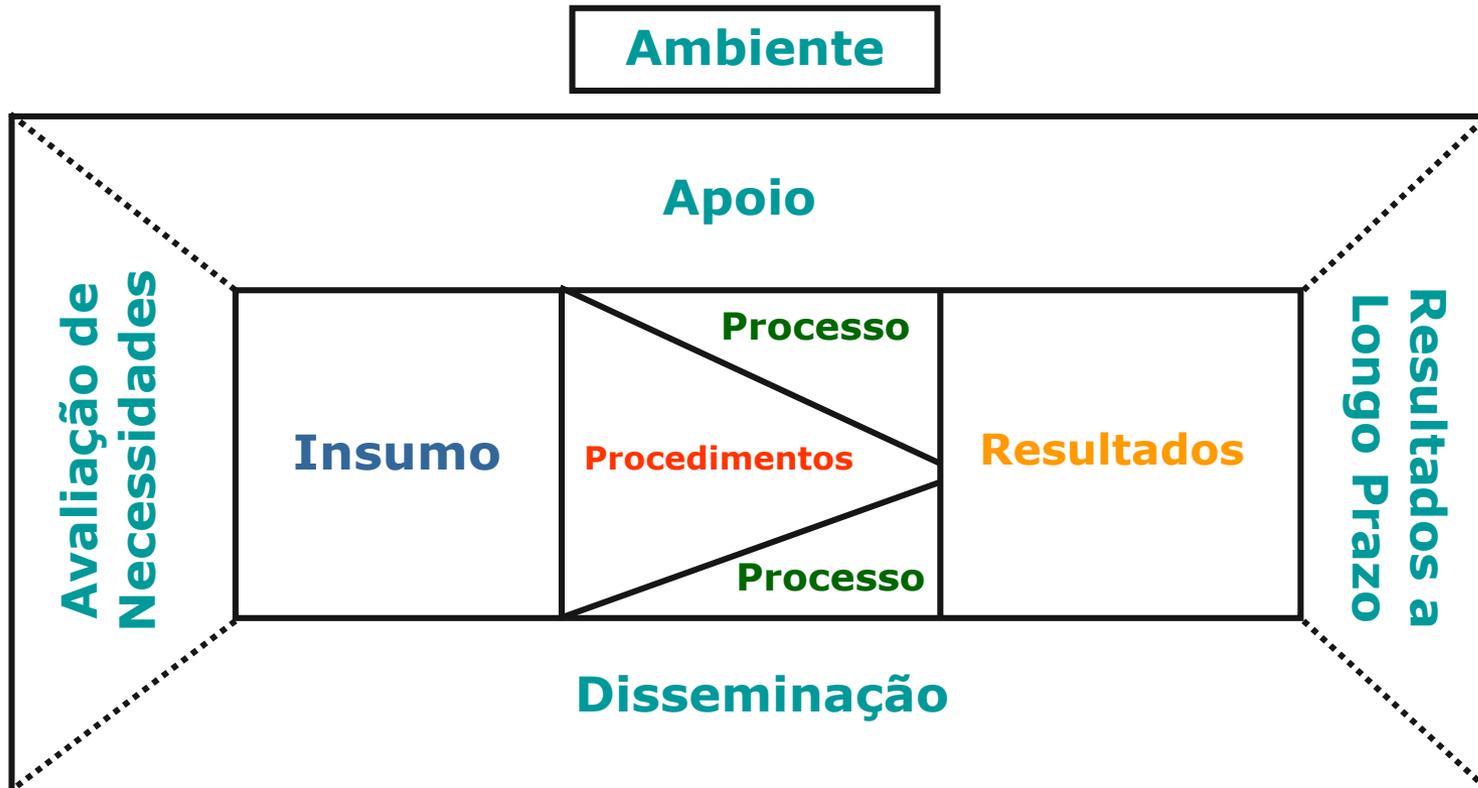
5. Critérios **Subjetivos**

6. **Compra** de Pacotes Prontos

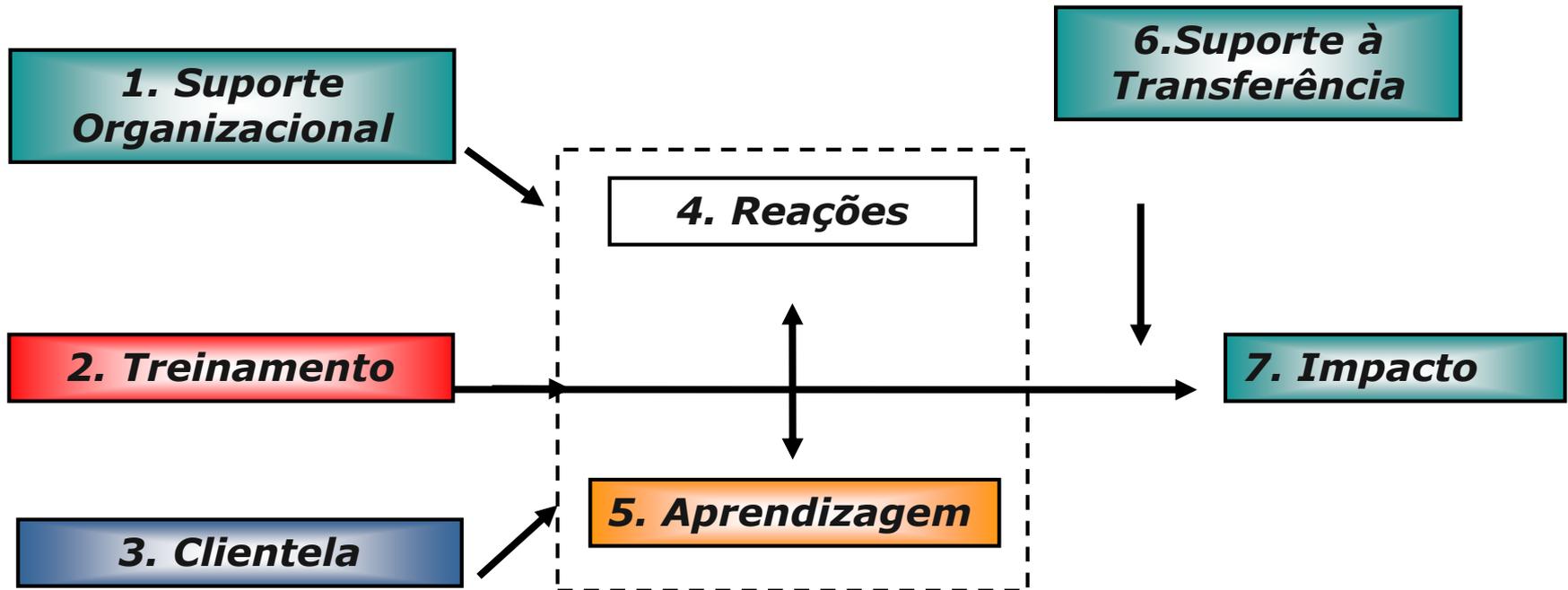
NÍVEIS AVALIAÇÃO TD&E - PRESSUPOSTOS CLÁSSICOS – KIRKPATRICK E HAMBLIN (1976 e 1978)



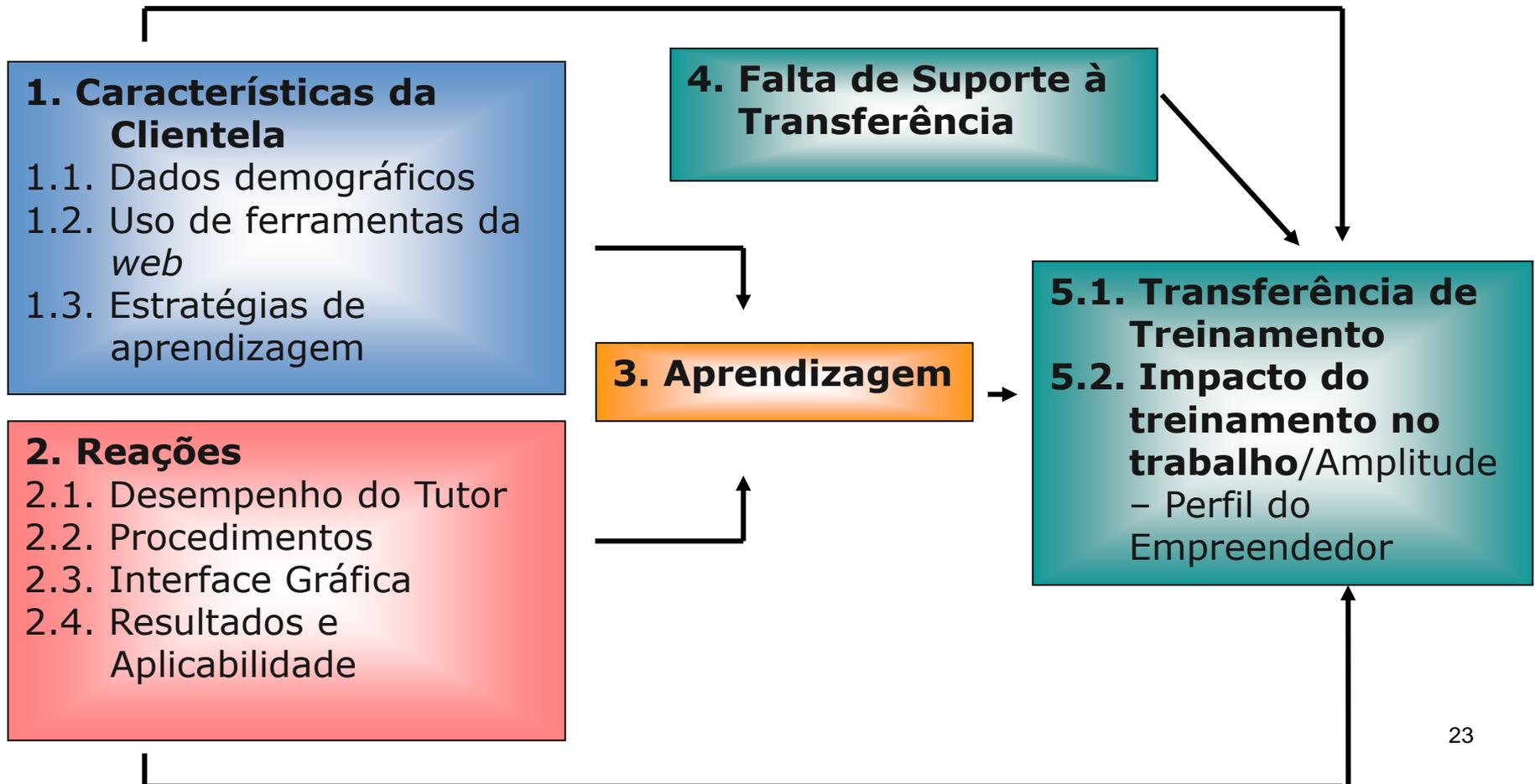
MODELO DE AVALIAÇÃO INTEGRADO E SOMATIVO (MAIS - 1982)



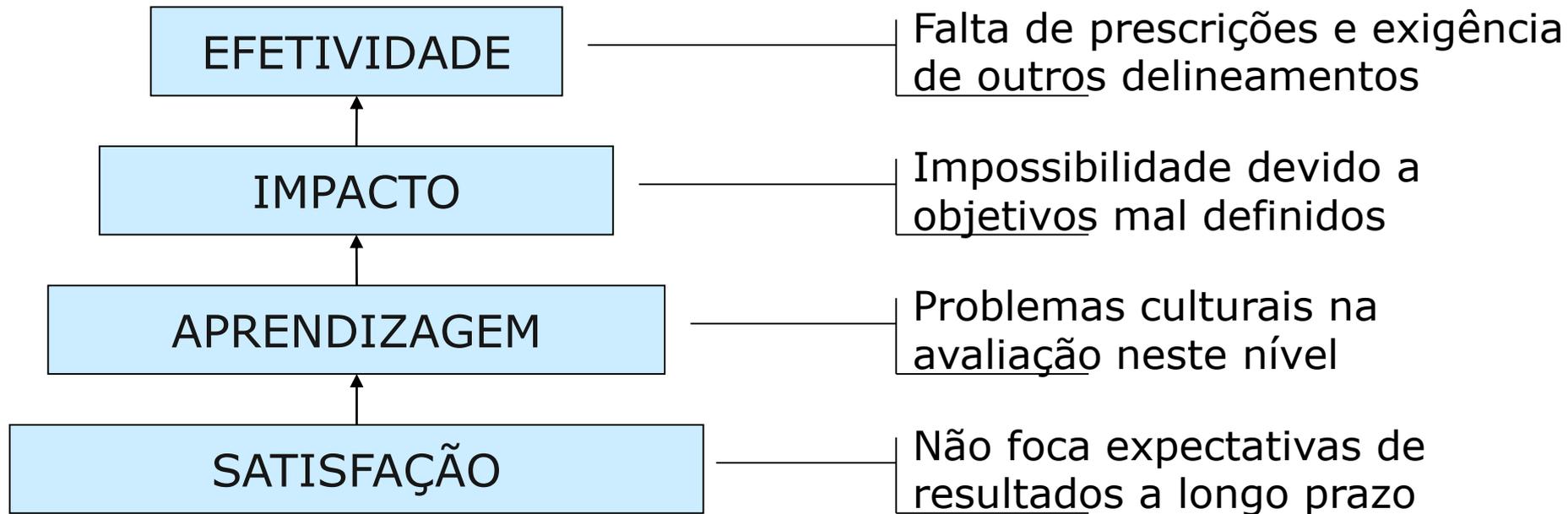
MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO - ABBAD (1999)



MODELO DE AVALIAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO E IMPACTO NO TRABALHO EM CURSOS A DISTÂNCIA - ZERBINI (2003 E 2007)



Problemas de Avaliação



- A crença na **suposição de causalidade** entre os níveis de avaliação, associada à crença de que os primeiros níveis exigem menos esforços da equipe de TD&E, tem levado a maioria das organizações a realizar avaliação **somente** no nível de **satisfação**.

TD&E Estratégico?!

- ❑ Apesar de os sistemas de TD&E serem considerados ferramentas estratégicas de gestão organizacional, algumas **lacunas impedem o atendimento das novas exigências impostas.**

LNT: Práticas Ineficientes

- ❑ foco em análises individuais e de tarefas;
- ❑ total **negligência do contexto** na identificação das necessidades e a **desvinculação** dessas com a estratégia organizacional.

Planejamento: Práticas Ineficientes

- ❑ foco na elaboração e entrega de **cursos centrados no indivíduos;**
- ❑ pouco conhecimento sobre como atender a necessidades de grupos e equipes de trabalho.

Avaliação: Práticas Ineficientes

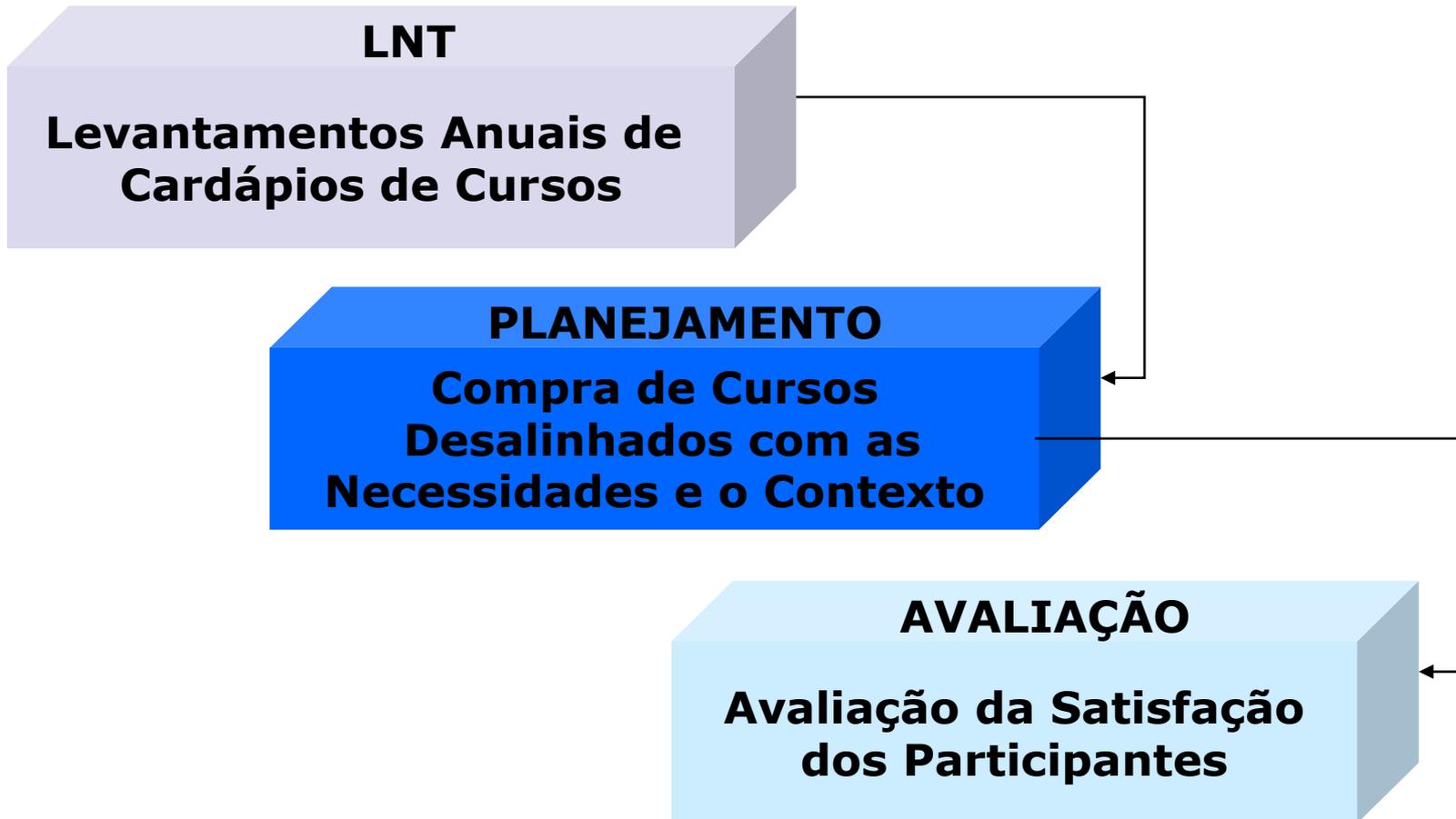
- ❑ esforços encerrados na investigação dos efeitos de TD&E em termos de **transferência horizontal, no nível individual;**
- ❑ pouco se sabe sobre como efeitos no nível individual se agregam para gerar resultados em níveis mais elevados.

Conceitos e Definições

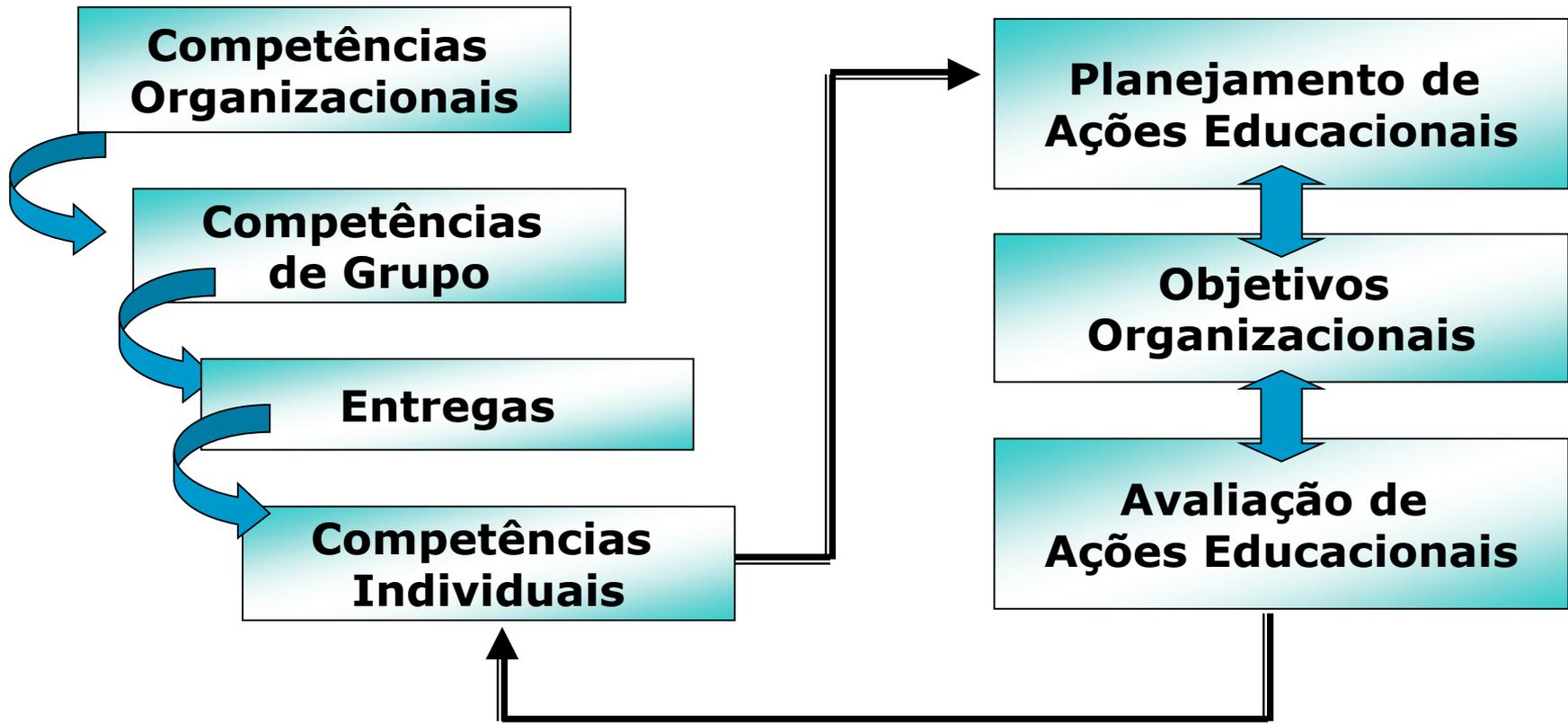
História e Importância
de TD&E

TD&E Estratégico

Prática Vigente



TD&E E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS





OUTRA VEZ, OS OBJETIVOS DESTA AULA:

- Discutir a aplicabilidade dos conceitos de competência, entrega, complexidade e espaço ocupacional na formulação estratégica de sistema de TD&E.

OBRIGADA!



labpotusp@gmail.com



@labpotusp



fb.com/labpotusp



youtube/labpotusp

USP
UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO

