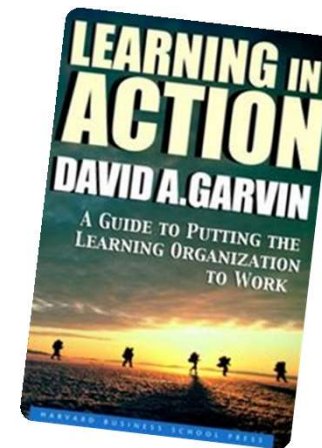


Treinamento e

Desenvolvimento

Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

- Resolução sistemática de problemas;
- Experiências realizadas por outros.
- Circulação de conhecimento;
- Experimentação;
- Experiências passadas;



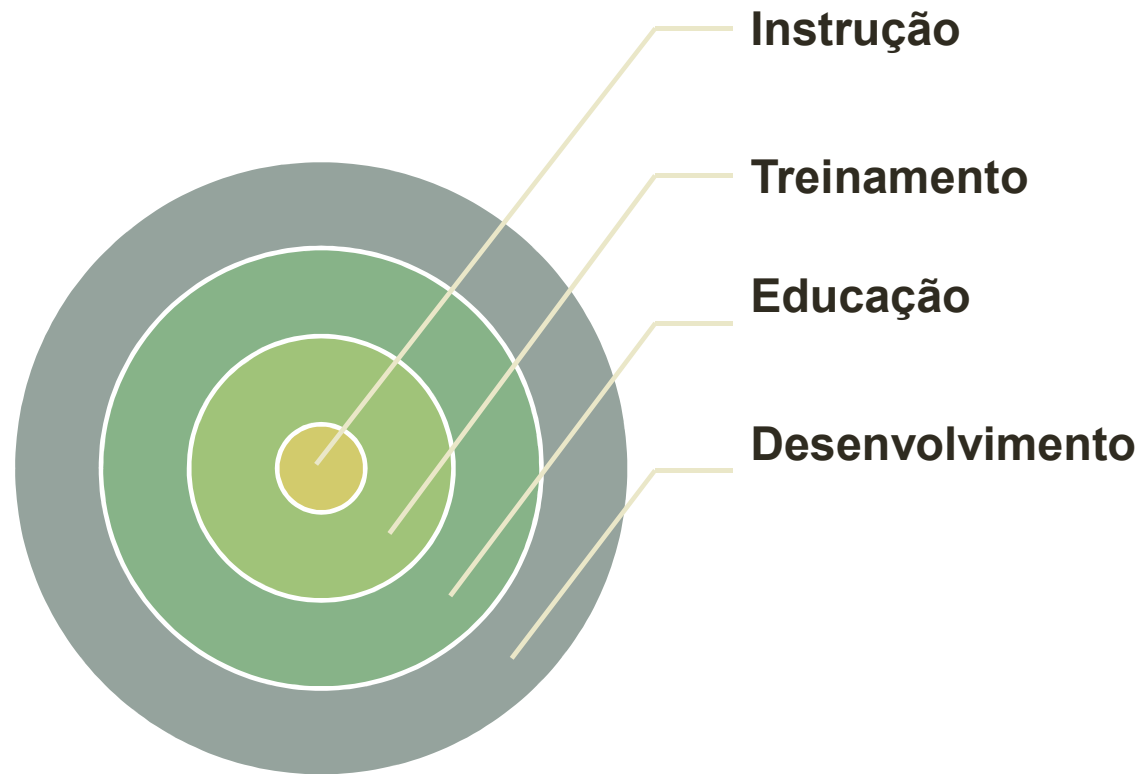
Garvin (1993)



Treinamento e Desenvolvimento

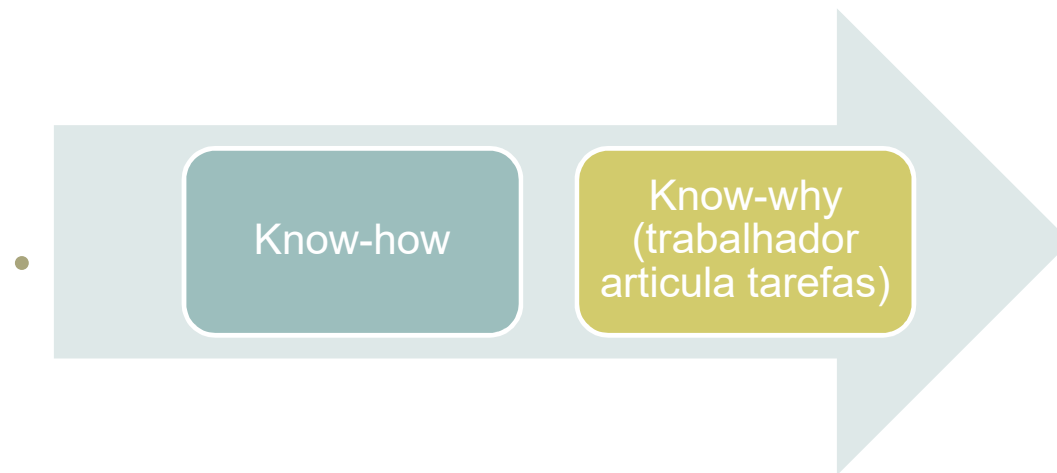
- **Treinamento:** processo voltado a manter ou melhorar o desempenho dos empregados em seus papéis funcionais;
- **Desenvolvimento:** processo de longo prazo destinado a desenvolver habilidades para futuras atividades de trabalho;
- As atividades de T&D devem estar alinhadas para o desenvolvimento de vantagem competitiva da empresa.

Diferenciando termos



Fonte: Zanelli, Borges-Andrade, Bastos, 2004 (adaptado de Sallorenzo,2000)

Do Técnico ao Estratégico



- Controle sobre os resultados;



Do Técnico ao Estratégico

- **Capacitação profissional:** desenvolvimento da auto-regulagem;
- Treinamento de competências;
- Treinamento em Serviço (on-the-job);



Ênfase no autodesenvolvimento

The diagram consists of a large, light gray arrow pointing to the right. Inside the arrow, there are two rounded rectangular boxes. The first box is dark gray with white text, and the second box is orange with white text. The arrow's tail is on the left and its head is on the right, indicating a progression or transition.

Oportunidades para a reelaboração do projeto de vida profissional

Investimento e Custo

- Os resultados são colhidos à médio e longo prazo;
- Apoio da cúpula é fundamental;
- Deve estar vinculado aos demais subsistemas de RH:
 - Avaliação de Desempenho;
 - Políticas de Remuneração;



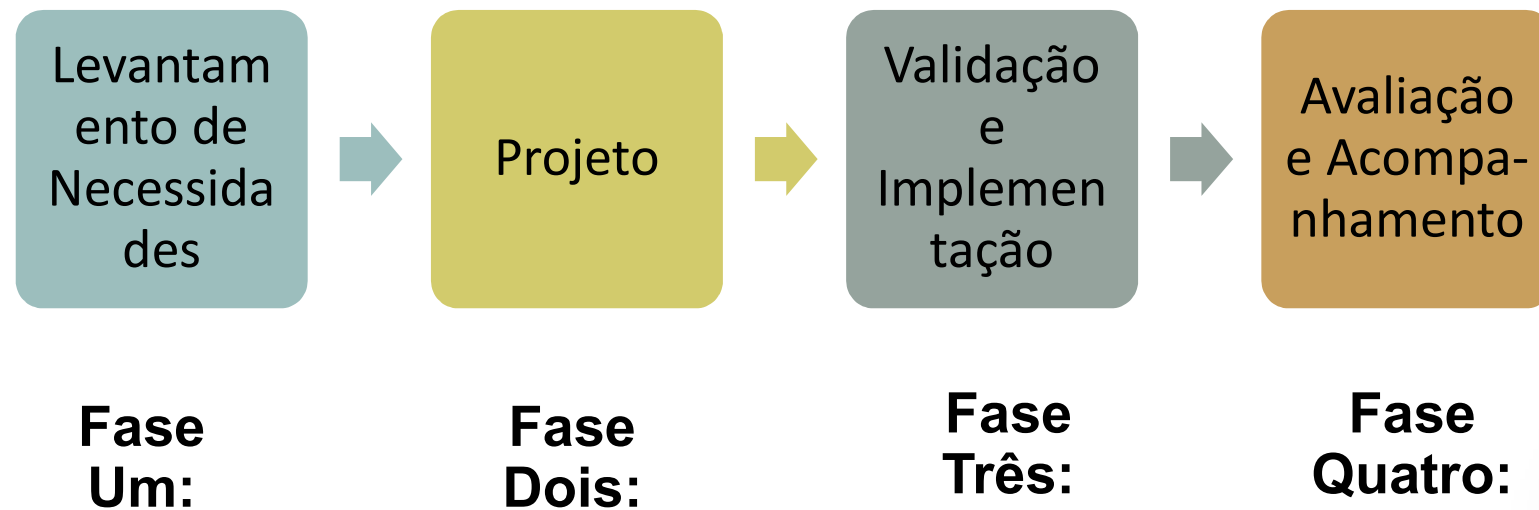
O processo de treinamento

Treinamento refere-se aos métodos utilizados para dar as habilidades que os novos e atuais empregados precisam para desempenharem o seu trabalho.

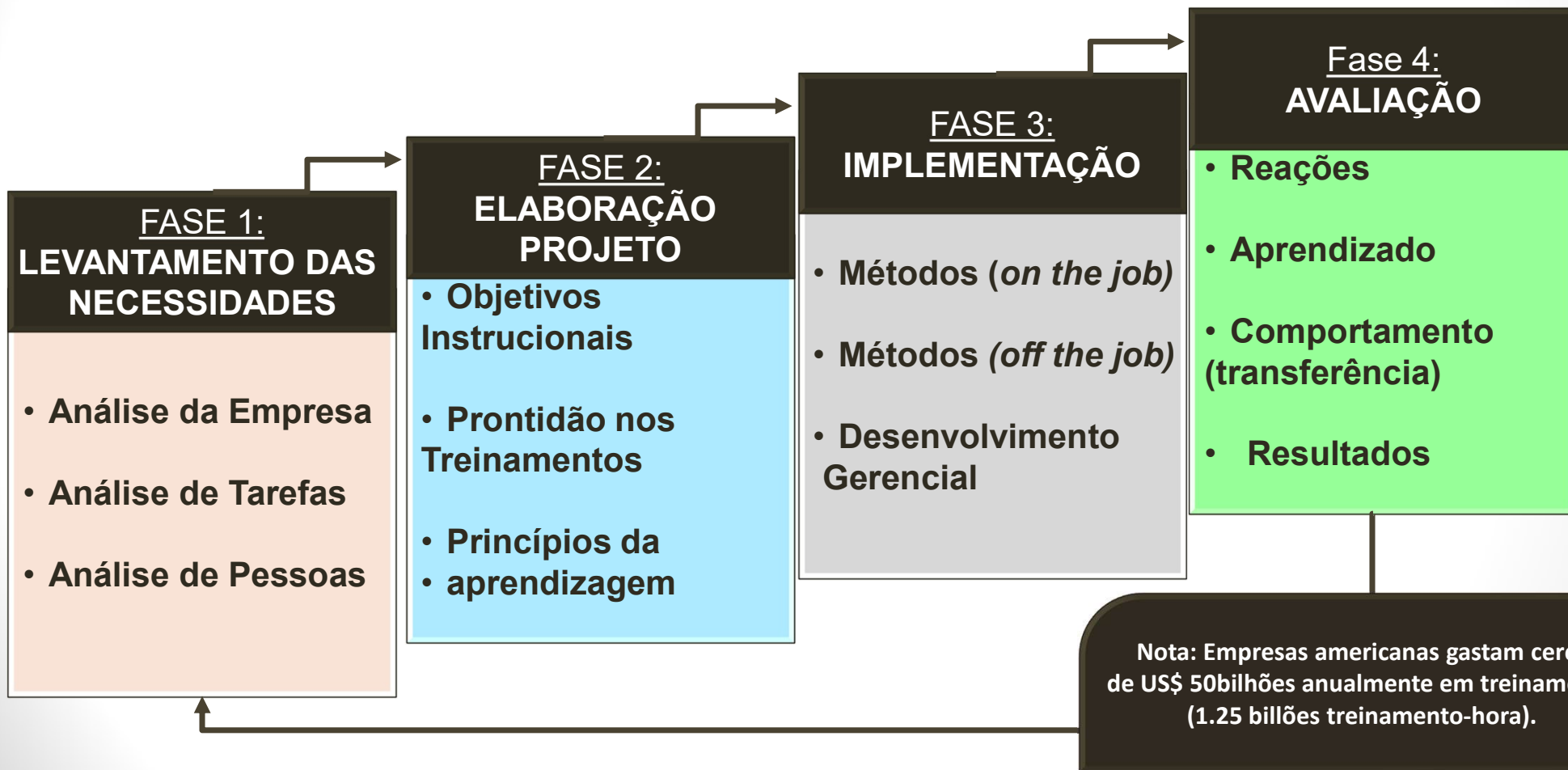


Processo de Treinamento

Abordagem Sistêmica



Modelo Estratégico de Treinamento



Levantamento das necessidades de treinamento



• ANÁLISE ORGANIZACIONAL

• ... do ambiente, das estratégias e dos recursos para determinar em que área enfatizar o treinamento.

• ANÁLISE DAS TAREFAS

• ... das atividades a ser realizada a fim de determinar as competências exigidas.

• ANÁLISE DE PESSOAS

• ... do desempenho, do conhecimento e das habilidades a fim de determinar quem precisa de treinamento.

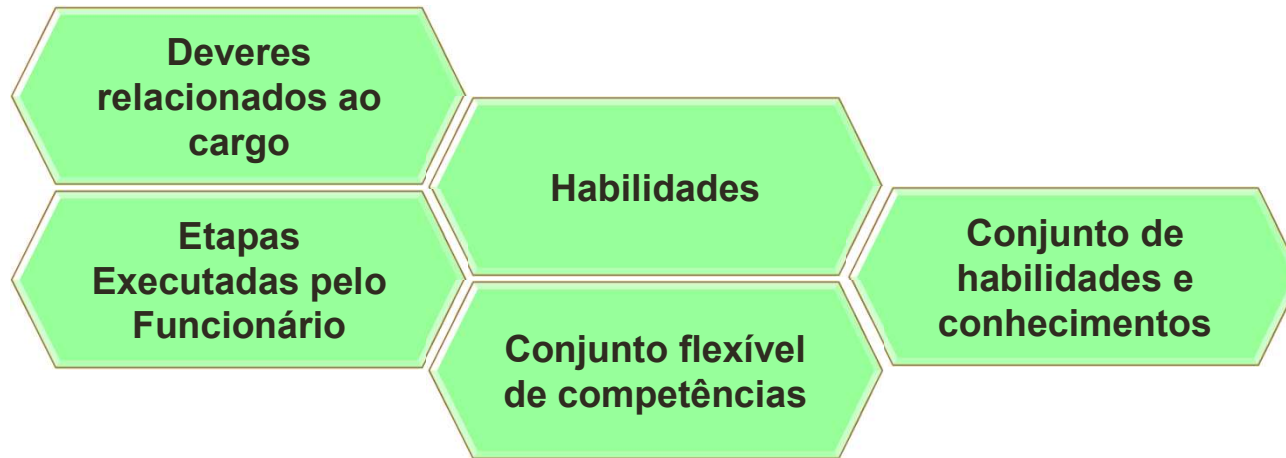
ANÁLISE DA EMPRESA



Examina o ambiente, estratégias e recursos da organização para determinar a ênfase do treinamento



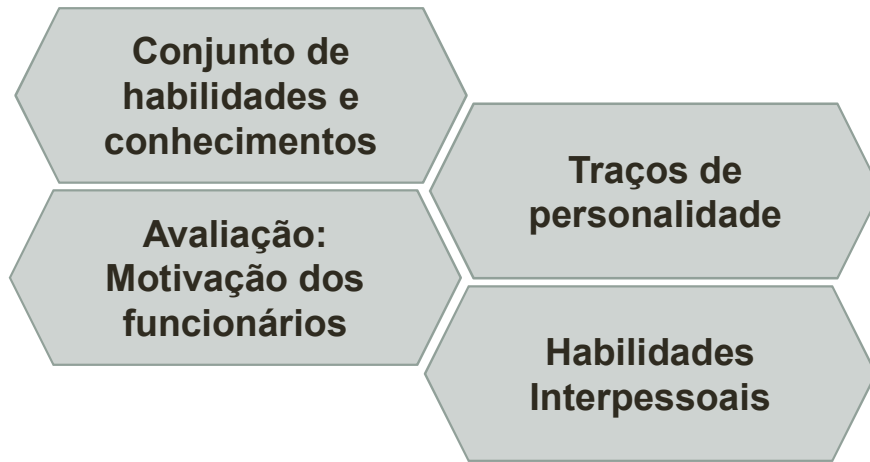
ANÁLISE DAS TAREFAS



Processo de determinar que conteúdo de programa de treinamento deveria estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho.



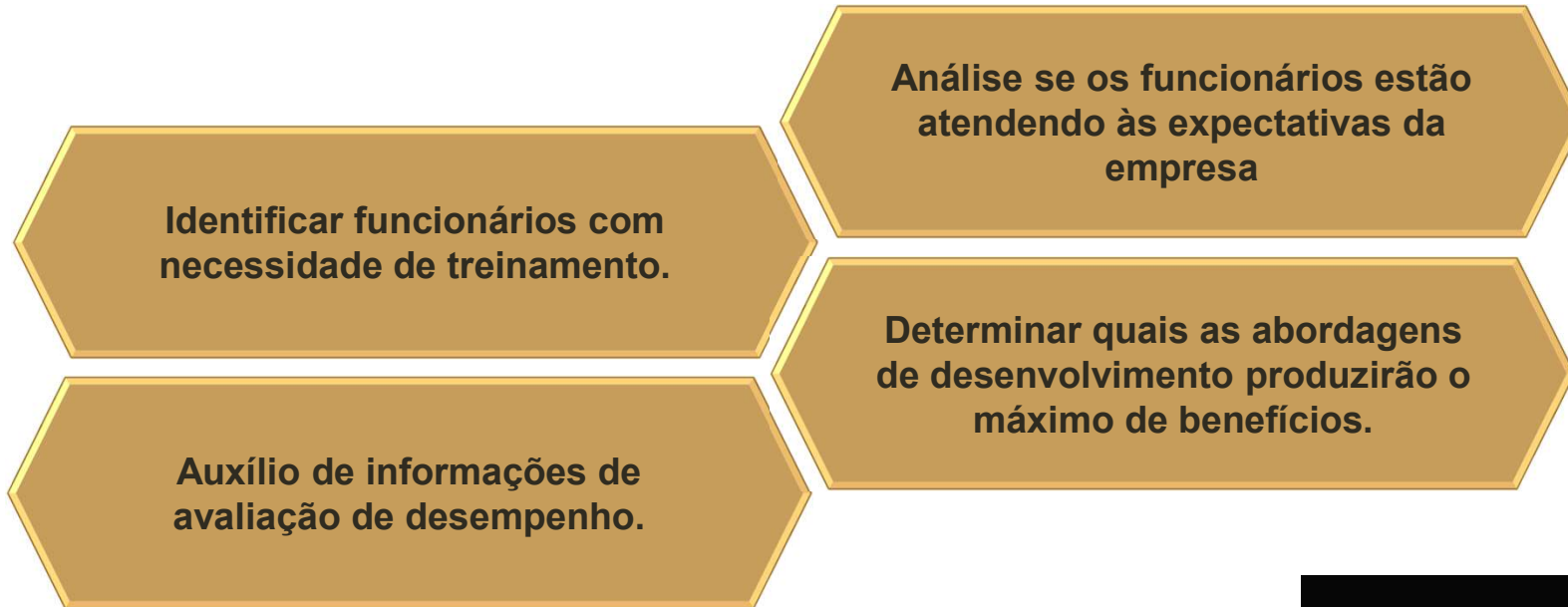
AValiação DE COMPETÊNCIAS



Análise do conjunto de habilidades e conhecimentos necessários aos cargos gerenciais e de conhecimento intensivo.



ANÁLISE DE PESSOAS



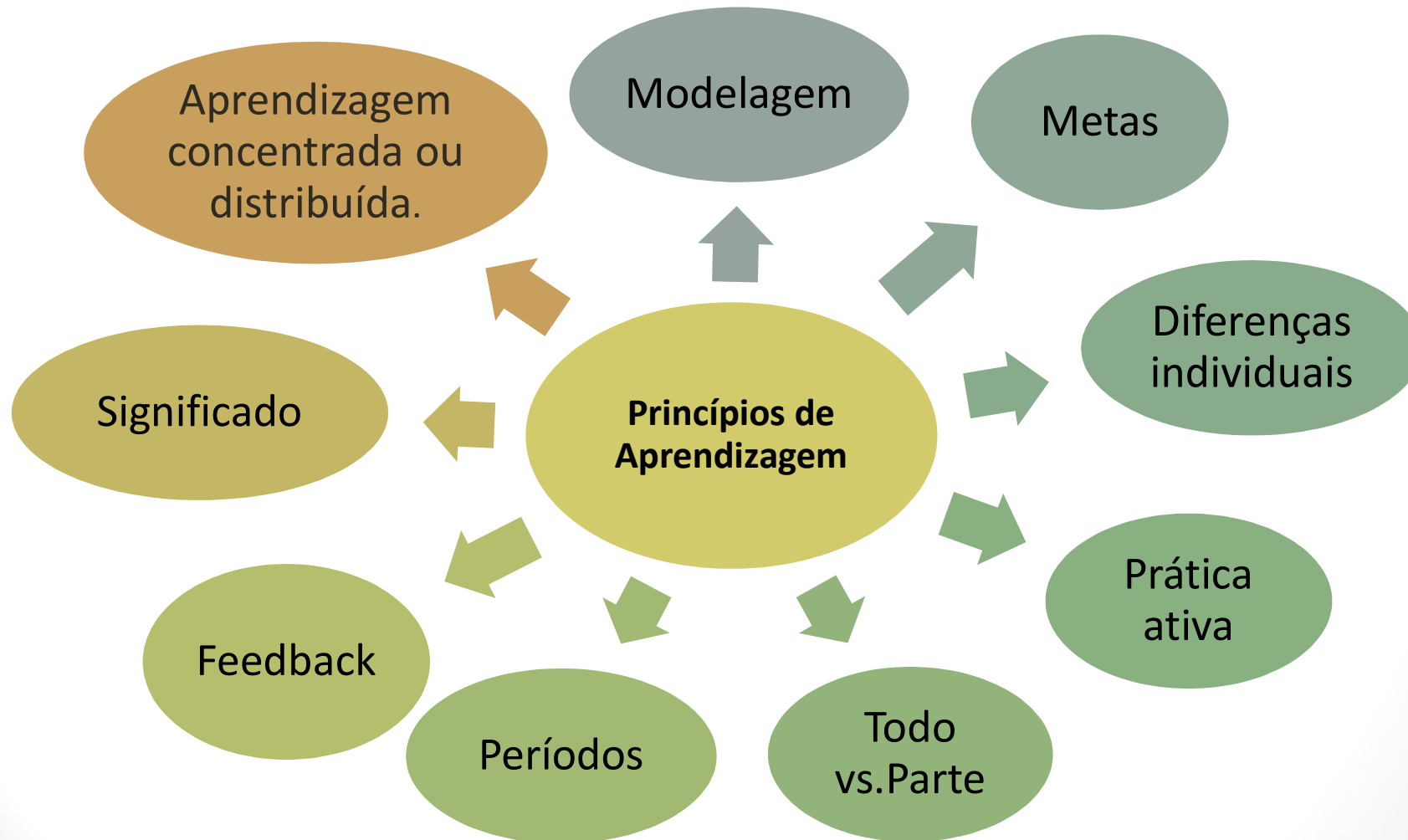
Determinação dos indivíduos que precisam de treinamento.



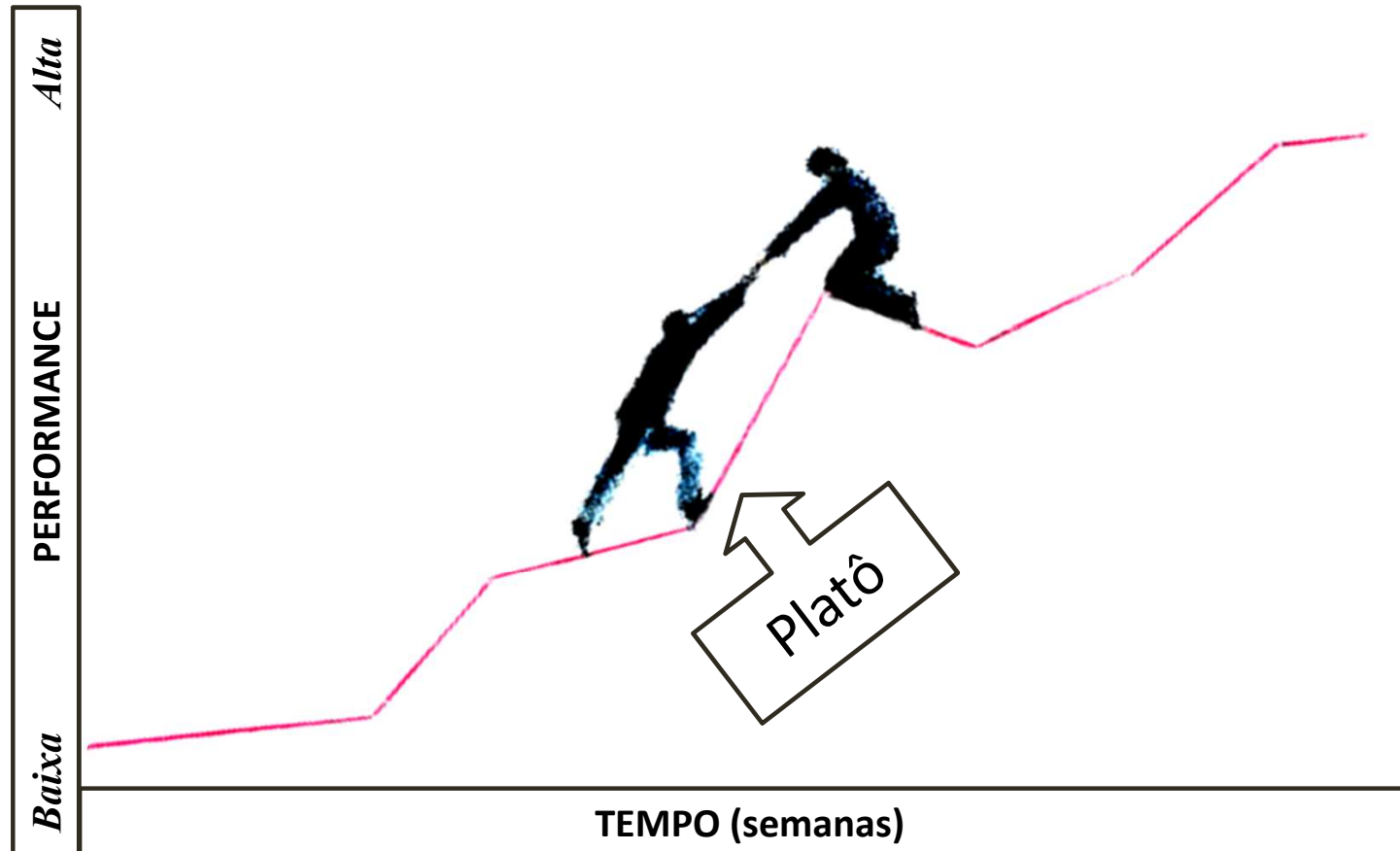
Desenhando Programas de Treinamento










Princípios de Aprendizagem



Curva típica de treinamento



Características dos Instrutores

-  Conhecimento sobre o assunto.
-  Adaptabilidade.
-  Sinceridade
-  Entusiasmo
-  Interesse
-  Instruções Claras
-  Assistência Individual

TÉCNICAS DE TREINAMENTO NÃO-GERENCIAIS

- **TLT:** Treinamento no local de trabalho (on-the-job)
- Treinamento profissionalizante
- Treinamento cooperativo (prático+formal)
- Instrução de sala de aula
- Instrução programada
- Métodos audiovisuais
- **TAC:** Treinamento assistido por computador
- Método de simulação
- E-learning.
- Sistemas de Gestão de Aprendizado.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL



Desenvolvimento gerencial é uma tentativa de melhorar o desempenho gerencial através da cessão de conhecimento, mudança de atitudes, ou aumento das habilidades.

TÉCNICAS DE TREINAMENTO GERENCIAL *NO TRABALHO (ON-THE-JOB)*

- *Coaching*
- Substituições programadas
- Rotação de Cargos
- Transferência lateral
- Projetos especiais e comitês
- Aprendizado prático
- Reuniões de staff
- Progressões de carreira planejadas



TÉCNICAS DE TREINAMENTO E GERENCIAL

FORA DO TRABALHO



- Seminários e conferências
- Estudo de caso
- Jogos gerenciais e empresariais
- *Role Playing* (interpretação de papéis)
- Modelagem comportamental

Habilidades de Equipe



Dinâmica de Processo

- Habilidade para participar de reuniões
- Solução de problemas
- Brainstorming
- Tomada de decisões
- Habilidades de negociação
- Estabelecimento de metas
- Habilidades de apresentação
- Análise de processo
- Análise de tarefas
- Análise de cliente-fornecedor
- Planejamento de projeto
- Gerenciamento de informações
- Criatividade

Dinâmica Comportamental

- Comunicação com membros
- Resolução de conflitos
- Estabelecer confiança
- Lidar com integrantes difíceis
- Consciência de diversidade
- Estágios de desenvolvimento de equipe
- Questões de equipe
- Benefícios de equipe
- Características de boas equipes
- Negociações

Critérios para avaliação do treinamento



Níveis de Avaliação do Treinamento

-Avaliação de Reação -

- Av. de Reação: geralmente feita por questionários / lida com sentimentos;
- Intenção: Estimar o valor do treinamento.
 - Quais eram suas metas de aprendizagem para este programa?
 - Você as atingiu?
 - Você gostou desse programa?
 - Você recomendaria esse programa para outras pessoas que tenham objetivos de aprendizagem semelhantes?
 - Quais sugestões você daria para melhorar o programa?
 - A empresa deveria continuar a oferece-lo?

Níveis de Avaliação do Treinamento

-Aprendizagem-

- Av. de Aprendizagem: testes lápis e papel (conhecimentos)/testes de desempenho (habilidades)/testes de atitudes;
- Avalia o que os participantes pensam sobre o treinamento.
- Pode-se verificar se o nível de habilidade e conhecimento dos funcionários que se submeteram a um programa de treinamento.
- Podem ser comparados com o grupo de funcionários que não passaram por treinamento.

Níveis de Avaliação do Treinamento

-Comportamento-

- Av. de Comportamento: grupos controle/ avaliação de desempenho/observações/depoimentos.
- **Transferência de Treinamento:** Aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no cargo.
- Abordagens que podem ser adotadas para maximizar a transferência:
 - Apresentar elementos idênticos.
 - Focalizar os princípios gerais, se necessário.
 - Estabelecer um clima propício para a transferência.
 - Estabelecer estratégias de transferências aos funcionários.

Níveis de Avaliação do Treinamento

-Resultados Finais-

- Av. de Resultados Finais: metas organizacionais (↑turnover, ↑ da produção ou vendas, reflexos no moral, etc.).
- Verificar os resultados efetivos dos programas de treinamento.
 - Maiores Receitas;
 - Maior Produtividade;
 - Melhor Qualidade;
 - Menores Custos;
 - Mais Clientes Satisfeitos;
 - Maior Satisfação no trabalho;
 - Menor Rotatividade dos funcionários.

Calculando o ROI do Treinamento

-Resultados Finais-

$$ROI = \frac{\textit{Resultados}}{\textit{Custos de Treinamento}}$$

- **Se ROI > 1**, então os benefícios do programa de treinamento são superiores aos seus custos.
- **Se ROI < 1**, então os custos do programa são superiores aos benefícios do treinamento.

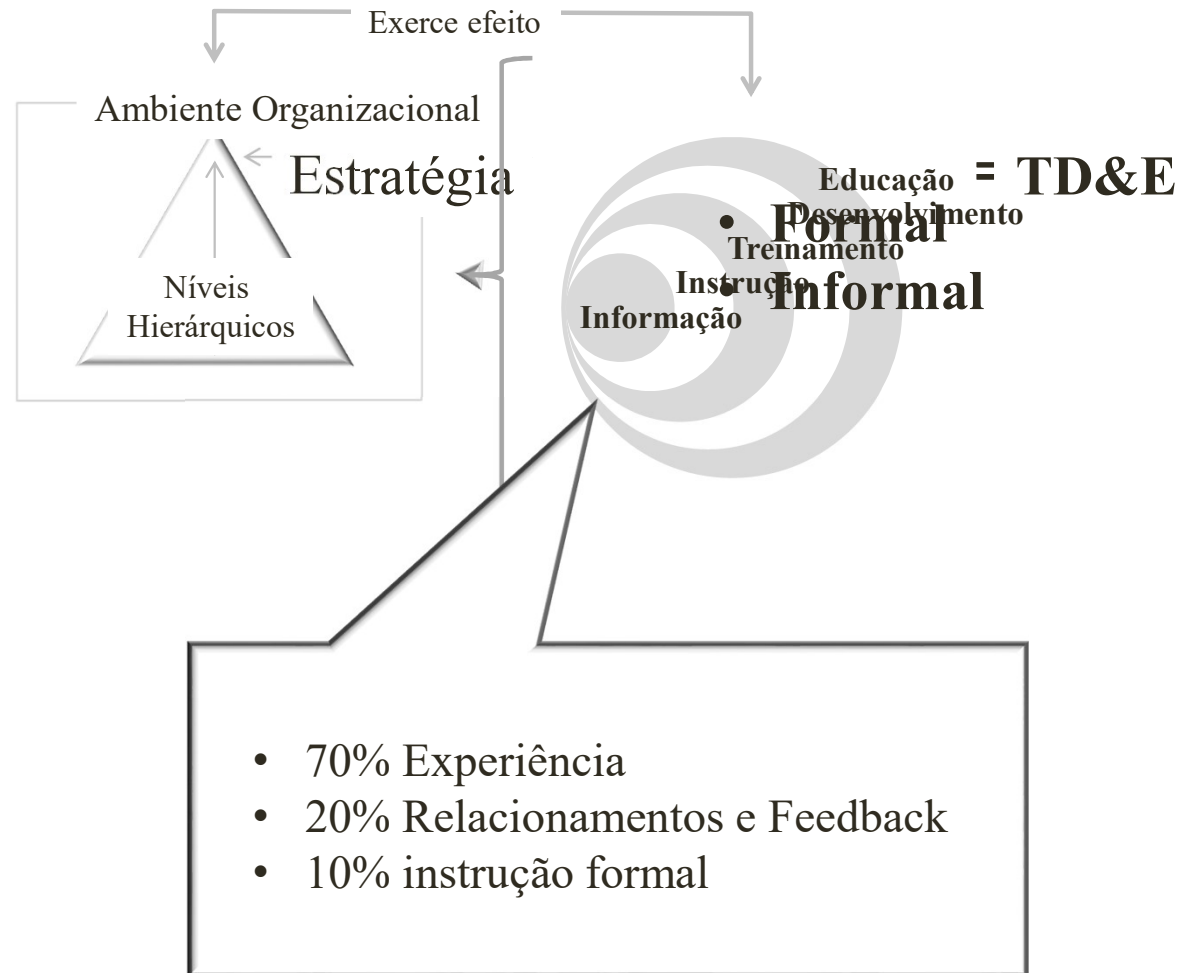
Validação X Avaliação

- Validar é conferir legitimidade e eficiência ao Treinamento (Reação e Aprendizagem);
- Avaliar é determinar o valor real e a eficácia do Treinamento (Comportamento e Resultados);

Estes processos só serão possíveis desde que haja um termo de comparação!



A relação de TD&E com a estratégia da empresa



Adaptado de Salas e Cannon-Bower (2001); Vargas e Abbad (2006); Menezes, Zerbini e Abbad (2010), Lombardo e Eichinger (2013)..

Plano de Treinamento

Treinamento:		Carga horária:		
Público-alvo:				
Objetivo geral:				
Objetivos	Conteúdo	Estratégias	Recursos	Avaliação

Avaliação do Treinamento - exemplo

Treinamento:	Data:
Nome do Treinando:	
Ítems a serem avaliados	Avaliação*
Conteúdo do treinamento	
Organização do treinamento	
Manual didático	
Horário	
Duração	
Conhecimento do instrutor	
Comunicação do instrutor	
Relacionamento instrutor/treinando	
Auto avaliação quanto ao preparo e participação do treinando	
*Avaliação: 4- Muito bom; 3- Bom; 2- Regular; 1- Fraco	