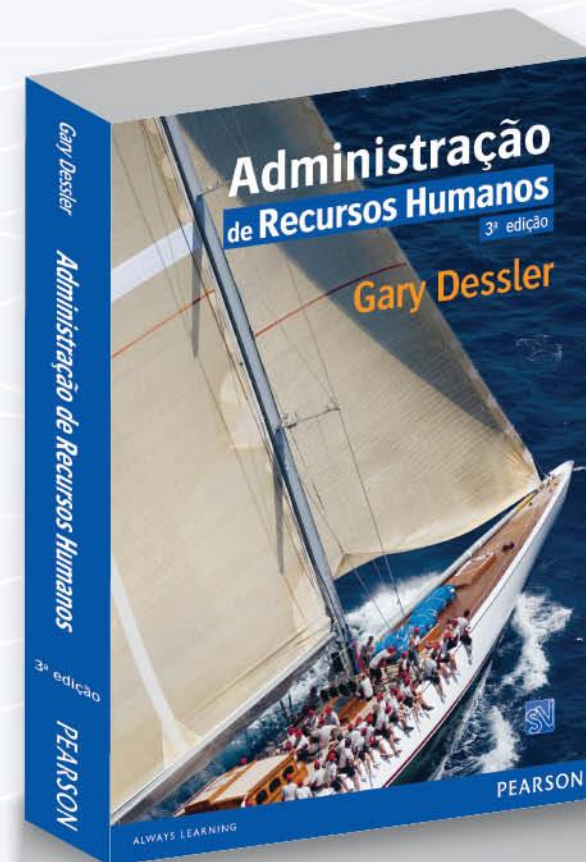


Capítulo 7

Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários



Objetivos de aprendizagem

1. Resumir o propósito e o processo de orientação dos funcionários.
2. Listar e explicar, brevemente, cada uma das cinco etapas do processo de treinamento.
3. Realizar um levantamento para identificar as necessidades de treinamento.
4. Explicar como distinguir problemas que podem, ou não, ser corrigidos com o treinamento.
5. Discutir como motivar trainees.

Objetivos de aprendizagem

6. Explicar como usar cinco técnicas de treinamento.
7. Listar e discutir, brevemente, quatro métodos de desenvolvimento de gestão.
8. Listar e discutir, brevemente, os oito passos na condução da mudança organizacional.
9. Responder à pergunta: “O que é o desenvolvimento organizacional e como ele difere das abordagens tradicionais de mudança organizacional?”.
10. Explicar o que considerar na avaliação da eficácia de um programa de treinamento.

Orientação e integração de novos funcionários

- ❖ **Orientação dos funcionários** – Procedimento para dar aos novos funcionários informações básicas sobre a empresa.
- ❖ No mínimo, uma orientação inclui informações sobre:
 - os benefícios dos empregados,
 - políticas de pessoal,
 - rotina,
 - organização e operações diárias da empresa,
 - medidas de segurança e regulamentos, e
 - um passeio pelas instalações.

Visão geral do processo de treinamento

- **Treinamento**
 - Ensinar aos funcionários novos ou atuais as habilidades básicas necessárias para desempenhar suas funções.
- **Treinamento negligente** – Situação em que o empregador deixa de treinar adequadamente, e o empregado, depois, prejudica terceiros.
 - A tarefa é identificar os perfis dos empregados de que a empresa precisa e, a partir deles, deduzir quais competências irão precisar.
 - O empregador deve usar um processo de treinamento racional.

Visão geral do processo de treinamento

❖ O padrão-ouro ainda é o básico:

- Analisar a necessidade de treinamento.
- Desenhar o programa global de treinamento.
- Desenvolver o curso (montagem/criação dos materiais de treinamento).
- Aplicar o treinamento, para desenvolver o grupo de empregados-alvo
 - Utilizar métodos como treinamento no local de trabalho e modalidade on-line.
- Avaliar a eficácia do curso.

Projetando o Programa de Treinamento

- Treinamento, desenvolvimento ou (geralmente) objetivos instrucionais devem especificar:
 - Em termos mensuráveis: **o que** o novo funcionário (quem está sendo treinado), **deve ser capaz de realizar após concluir**, com sucesso, **o programa**.
- Aprender algo exige habilidade e motivação
 - O ambiente de aprendizagem do programa de treinamento deve levar isso em conta.
- Trainees estão mais motivados para aprender algo que tenha significado para eles.

Projetando o Programa de Treinamento

- Após o treinamento:
 - Reforçar o que aprenderam, avaliando e recompensando os funcionários pelo uso de novas habilidades
 - Certificar-se de que têm as ferramentas e os materiais necessários para usá-las.
- *Desenvolvimento de programas* significa:
 - Criar e montar conteúdo e materiais do programa de treinamento.
 - Alguns empregadores criam seu próprio conteúdo de treinamento, mas há também uma grande variedade de conteúdo on-line e off-line a escolher.
 - Certifique-se de que o aluno tenha muito feedback.

Implementação de programas de treinamento

- ❖ **Treinamento no trabalho** – Treinamento de uma pessoa para aprender um trabalho enquanto estiver nele.
 - Muitas empresas usam “treinamento de pares” para treinamento no trabalho.
 - Outros usam equipes de funcionários para analisar os trabalhos e preparar material de treinamento.
- ❖ **Treinamento de aprendizagem**
 - Processo pelo qual as pessoas tornam-se trabalhadores qualificados, geralmente, por meio de:
 - Combinação de aprendizagem formal de longo prazo e treinamento no trabalho.

Implementação de programas de treinamento

❖ Treinamento de instrução

- Listar as tarefas básicas de cada trabalho, com os pontos-chave
- Proporcionar treinamento passo a passo aos funcionários
- Dar palestras é uma maneira rápida e simples de apresentar o conhecimento a grandes grupos de trainees.

❖ Aprendizagem programada

- Método sistemático para o ensino de habilidades de trabalho
 - Envolve questões ou fatos
 - Permite que a pessoa responda e que receba feedback imediato quanto à precisão de suas respostas.

Implementação de programas de treinamento

- ❖ **Sistemas eletrônicos de apoio ao desempenho**
 - ❖ São ferramentas informatizadas que automatizam treinamento, documentação e suporte por telefone.
- ❖ **Sistemas de suporte são facilitadores do trabalho**
 - ❖ Conjuntos de instruções, diagramas ou métodos similares disponíveis no local de trabalho para orientar o trabalhador.
- ❖ **Videoconferência**
 - ❖ Método popular para treinamento de funcionários dispersos geograficamente.

Implementação de programas de treinamento

❖ **Treinamento virtual**

- Cada vez mais interativo e realista.
 - Treinadores utilizam cada vez mais a aprendizagem on-line para oferecer programas.
-
- ## ❖ Há duas maneiras básicas de oferecer cursos on-line para os funcionários:
1. Fazer cursos relevantes por si próprios (intranet), por ofertas on-line ou contratar fornecedores de treinamento on-line.
 2. Planejar os cursos com fornecedor de treinamento on-line para que fiquem disponíveis via portal de aprendizagem, baseado na intranet do empregador.

Implementação de programas de treinamento

❖ Sala de aula virtual

- Método de ensino que utiliza o software de colaboração especial
- Vários alunos remotos (PCs ou laptops), participem, ao vivo, das discussões de áudio e vídeo
- Comunicar-se por meio de texto escrito, e aprender por conteúdos (PowerPoint).

❖ Aprendizagem contínua

- Funcionários têm experiências de aprendizagem contínua ao longo do período em que trabalham na empresa
 - Garantir que tenham a oportunidade de aprender as habilidades necessárias para realizar seus trabalhos e expandir seus horizontes profissionais.
 - Ex: formação continuada de professores (ensino básico)

Implementação de programas de treinamento

- ❖ **O treinamento sobre diversidade tem como objetivo:**
 - Melhorar a sensibilidade intercultural
 - Tornar as relações de trabalho mais harmoniosas.

- ❖ **O treinamento de equipe**
 - Técnica interpessoal e gestão de equipe.

- ❖ **O treinamento cruzado**
 - Treinamento para fazer diferentes tarefas ou trabalhos que não o seu.
 - Os empregadores também aplicam o treinamento para construir equipes de gestão mais fortes.

Implementação de programas de desenvolvimento gerencial

❖ Desenvolvimento gerencial

- Qualquer tentativa de melhorar o desempenho atual e futuro da gestão
 - Transmissão de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades.
- Programas de **desenvolvimento gerencial** não devem existir em um vácuo, mas, em vez disso, **devem refletir os planos estratégicos da empresa.**
- Métodos de treinamento gerencial no trabalho incluem:
 1. *Job rotation*
 2. Abordagem substituta
 3. Aprendizagem na ação

Implementação de programas de desenvolvimento gerencial

❖ Existem muitas técnicas para T&D gerencial fora do local de trabalho:

- Método de estudo de caso
- Jogos de empresa
- Seminários externos
- Programas universitários
- *Role playing*
- Modelagem comportamental
- Universidades corporativas
- Coaching executivo
- Sistema de ensino shrm

Programas de gestão da Mudança Organizacional

- Mudanças organizacionais não são fáceis
 - Parte mais difícil é superar a resistência às mudanças.
- Pessoas resistem à mudança porque estão acostumadas com a maneira habitual de fazer as coisas ou porque percebem ameaças à sua influência.
- Os gestores podem mudar um ou mais dos cinco aspectos das empresas em relação a:
 - Estratégia, cultura, estrutura, tecnologias ou atitudes e habilidades dos funcionários.
 - Infelizmente, receber o apoio dos funcionários não é fácil.

Programas de gestão da mudança organizacional

- ❖ Psicólogo Kurt Lewin: modelo para resumir o processo básico para a implementação de uma mudança, com resistência mínima.
- ❖ Processo de Lewin consiste em três etapas:
 1. Descongelamento
 2. Movimento
 3. Recongelamento

Liderando a mudança organizacional

❖ Processo de oito passos para liderar a mudança organizacional:

1. Estabelecer um senso de urgência.
2. Mobilizar compromisso.
3. Criar uma coalizão administrativa.
4. Desenvolver e comunicar uma visão compartilhada.
5. Ajudar os funcionários a fazer a mudança.
6. Consolidar ganhos e produzir mais mudança.
7. Reforçar as novas formas de fazer as atividades.
8. Monitorar e avaliar o progresso.

Desenvolvimento organizacional

- ❖ Desenvolvimento organizacional
 - Processo de mudança por meio do qual os funcionários formulam a mudança necessária e a implementam (apoio de consultores treinados).

- ❖ Desenvolvimento organizacional tem várias características:
 1. Geralmente envolve pesquisa-ação.
 2. Aplica-se o conhecimento das ciências comportamentais para melhorar a eficácia da organização.
 3. Muda a organização em uma determinada direção.

Avaliando o esforço de treinamento

❖ Duas questões básicas para avaliar programas de treinamento:

1- Como projetar o estudo e como se pretende utilizar a experimentação controlada.

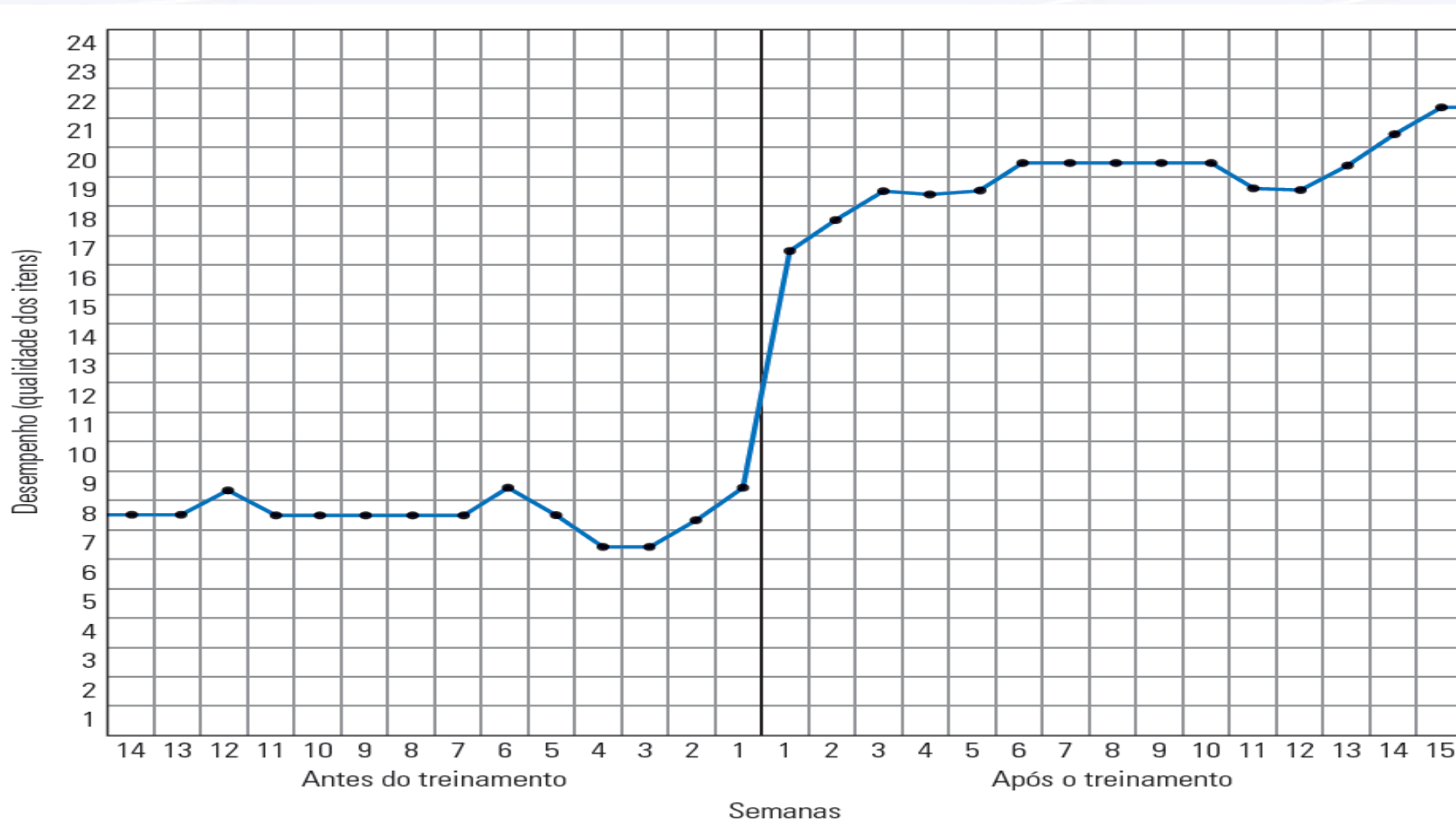
2- “O que devemos medir?”.

❖ **Experimentação controlada**

- Métodos formais para testar a eficácia de um programa de treinamento
 - De preferência com *antes e depois dos testes*
 - *Ter um grupo de controle* para comparar os desempenhos

Avaliando o esforço de treinamento

❖ Gráfico de tempo para avaliar os efeitos de um programa de treinamento:



Avaliando o esforço de treinamento

❖ Gerente pode medir quatro categorias básicas de resultados de treinamento:

1. Reação
2. Aprendizagem
3. Comportamento
4. Resultados