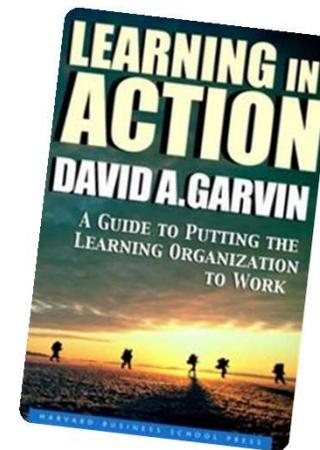


**Treinamento e**

**Desenvolvimento**

# Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

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



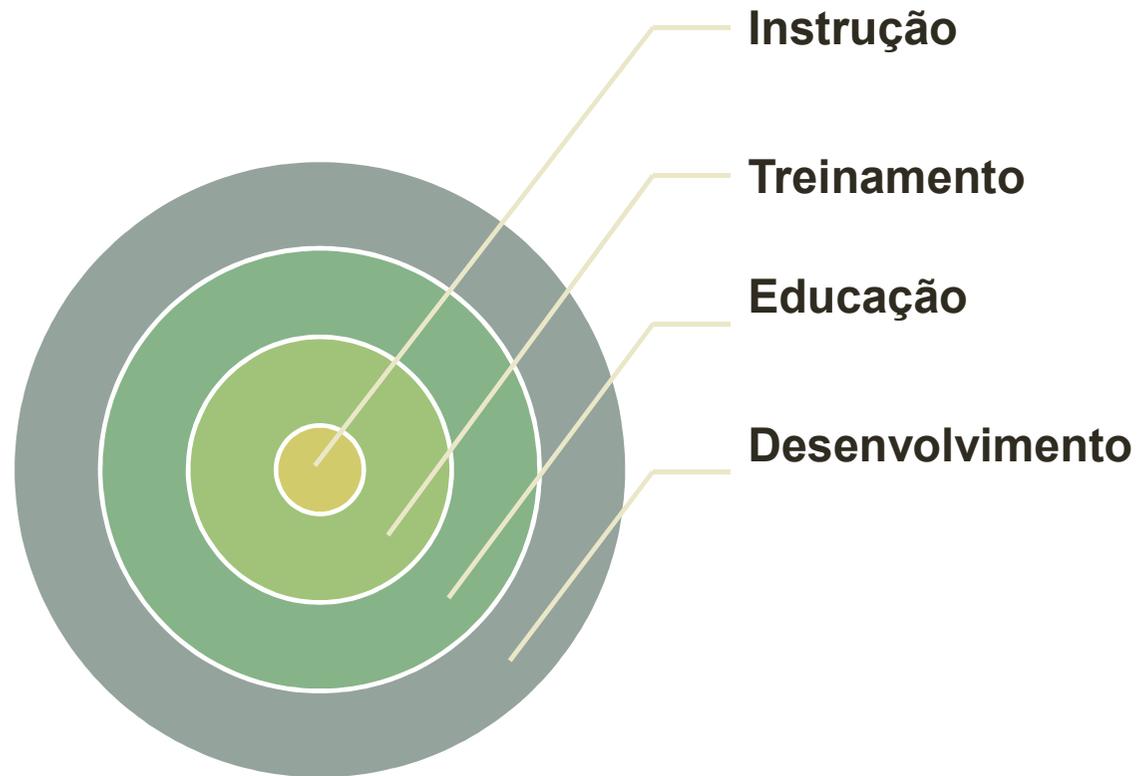
*Garvin (1993)*



# Treinamento e Desenvolvimento

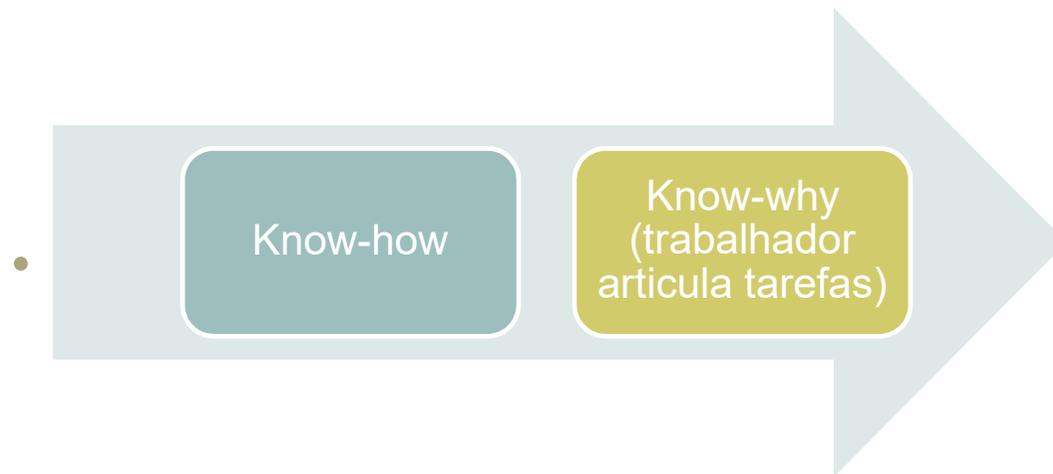
- **Treinamento:** processo voltado a manter ou melhorar o desempenho dos empregados em seus papéis funcionais;
- **Desenvolvimento:** processo de longo prazo destinado a desenvolver habilidades para futuras atividades de trabalho;
- As atividades de T&D devem estar alinhadas para o desenvolvimento de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

# Diferenciando termos



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

# Do Técnico ao Estratégico

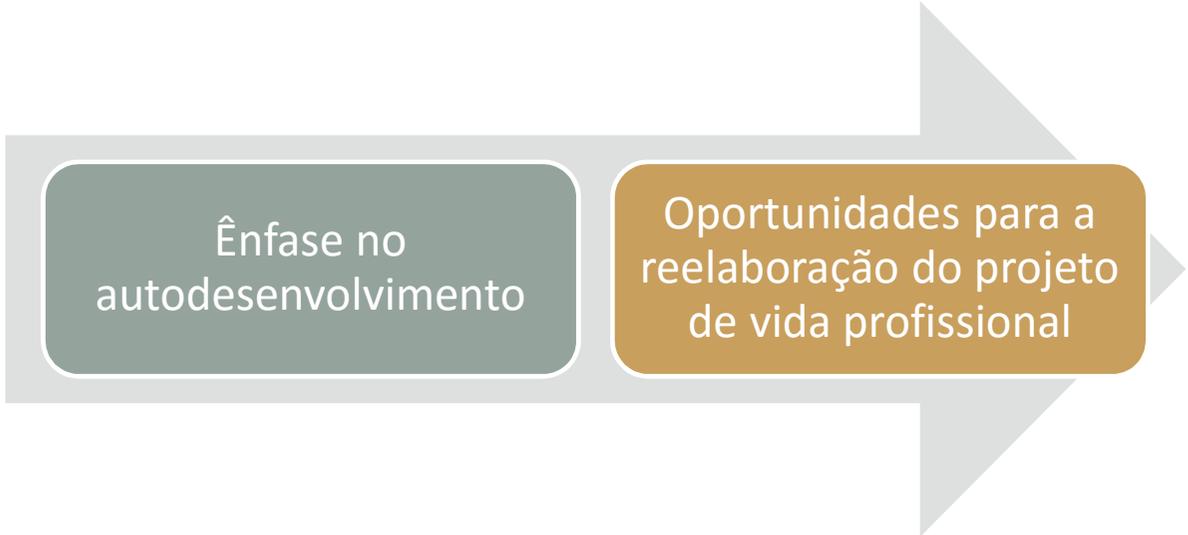


- Controle sobre os resultados;



# Do Técnico ao Estratégico

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



Ênfase no autodesenvolvimento

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;



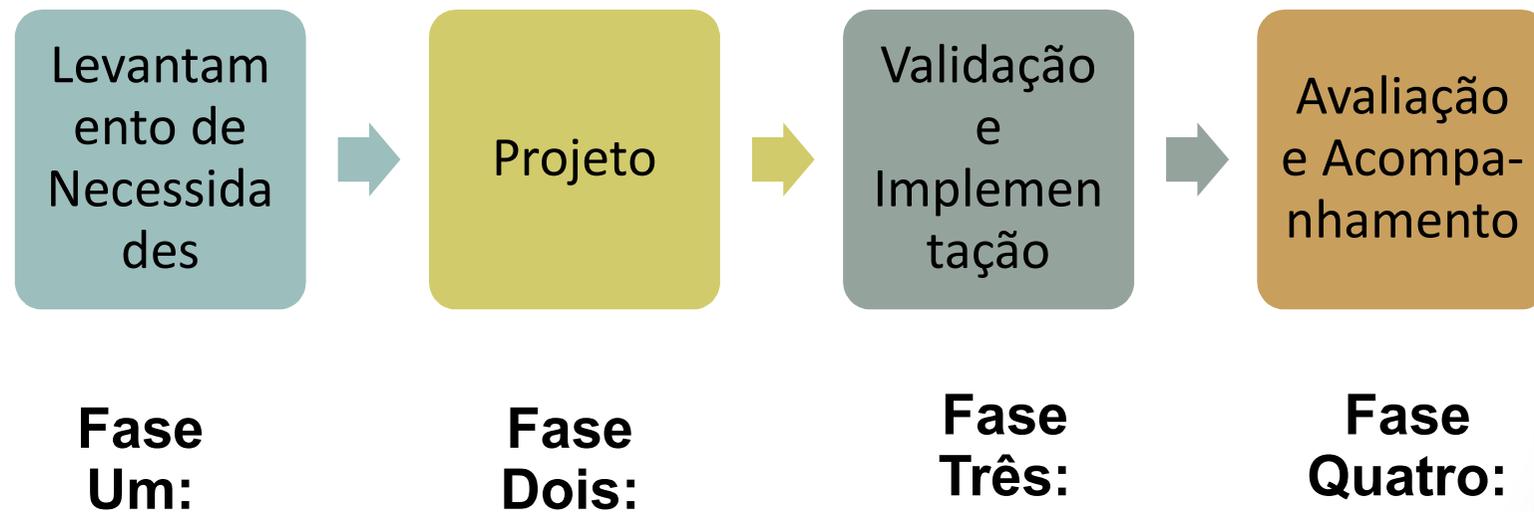
# O processo de treinamento

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

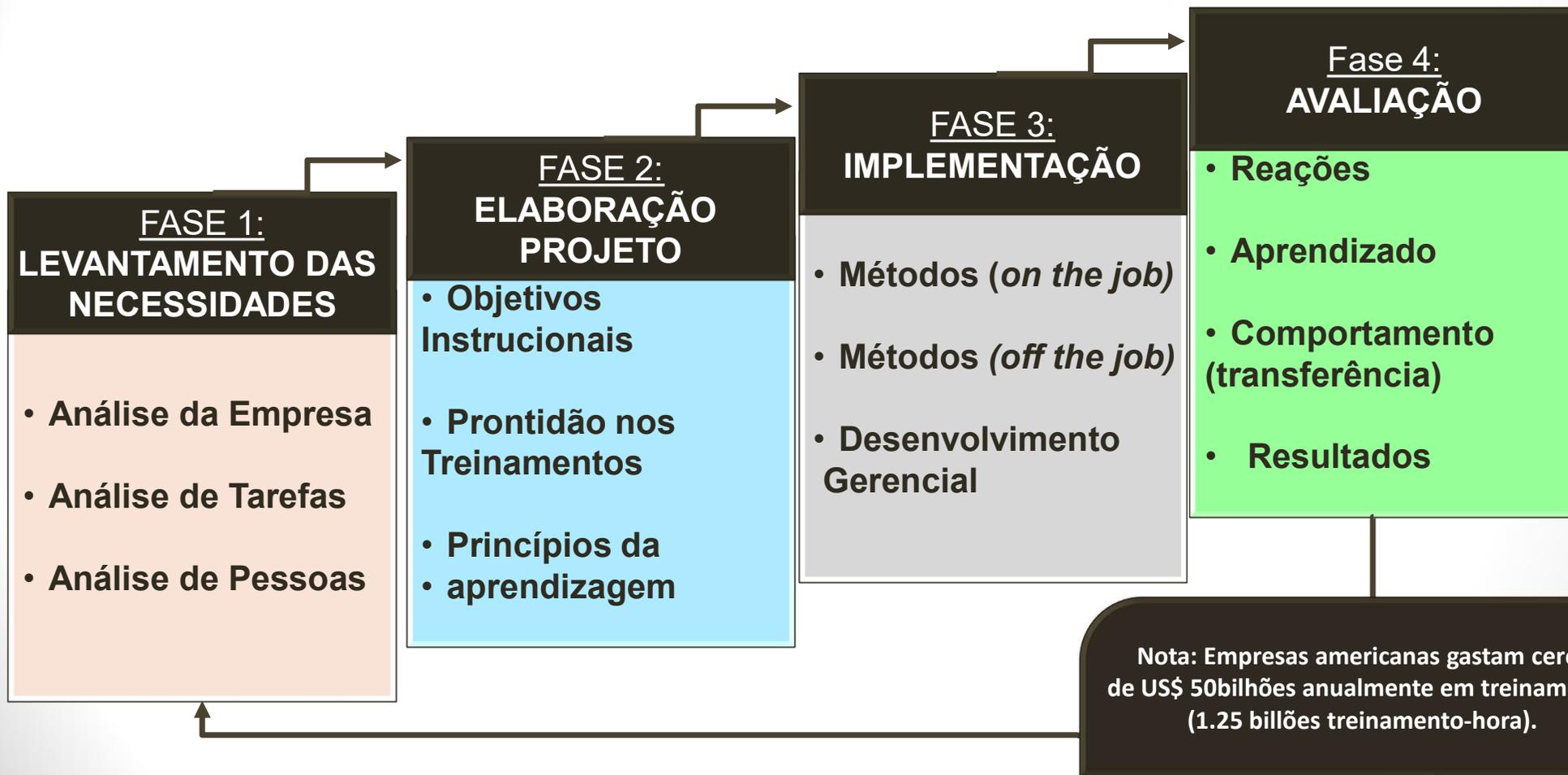


# Processo de Treinamento

## *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.

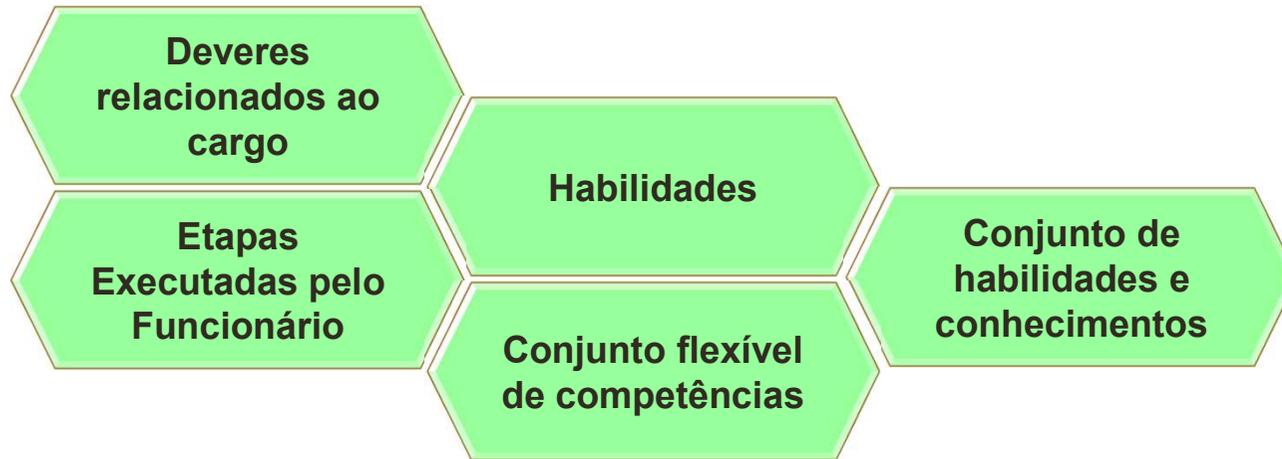
# ANÁLISE DA EMPRESA



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



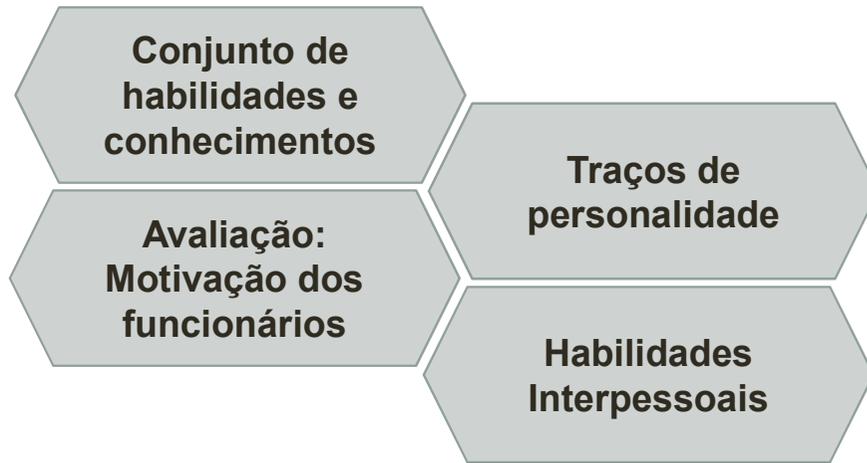
# ANÁLISE DAS TAREFAS



*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



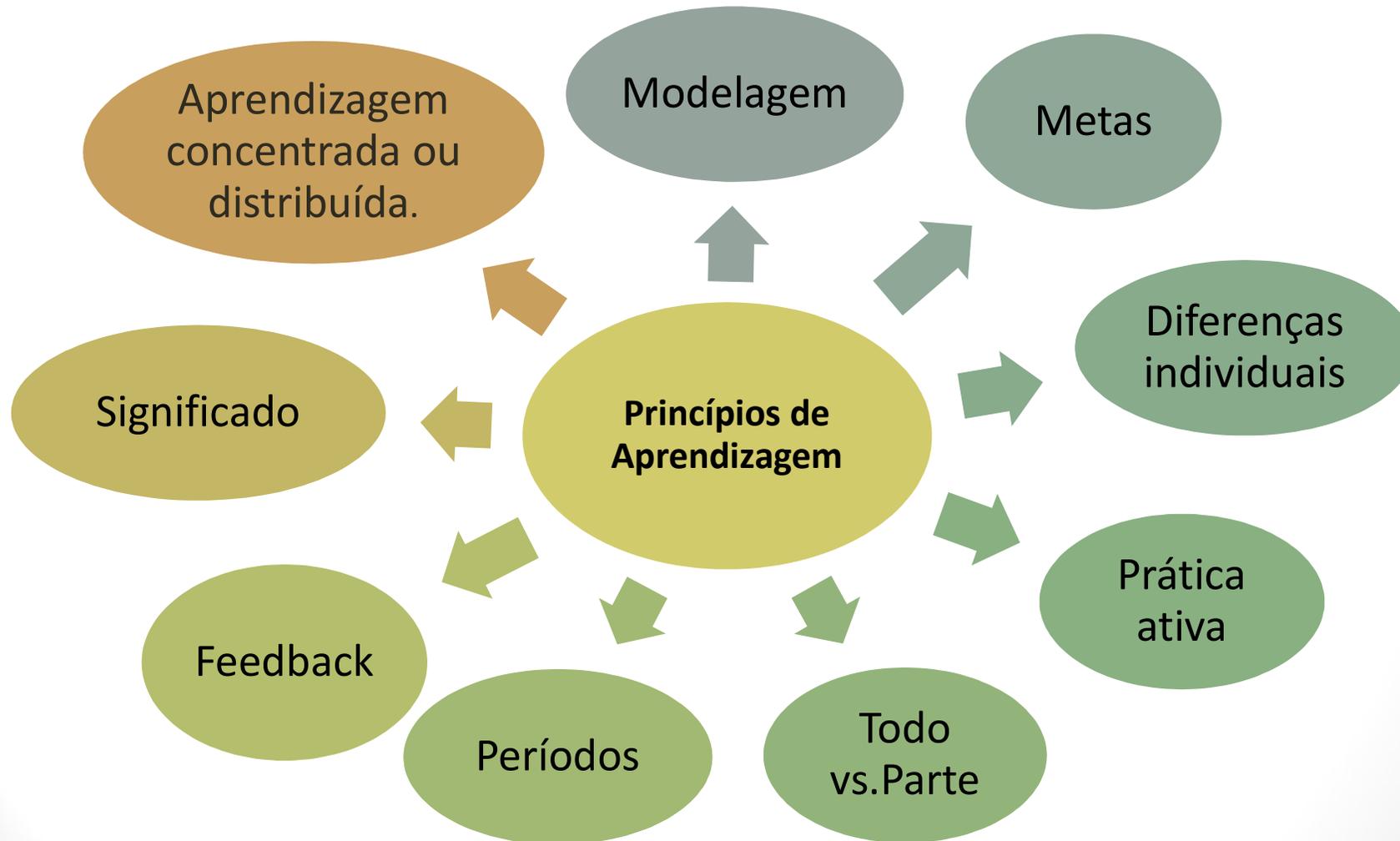
*Determinação dos indivíduos que precisam de treinamento.*



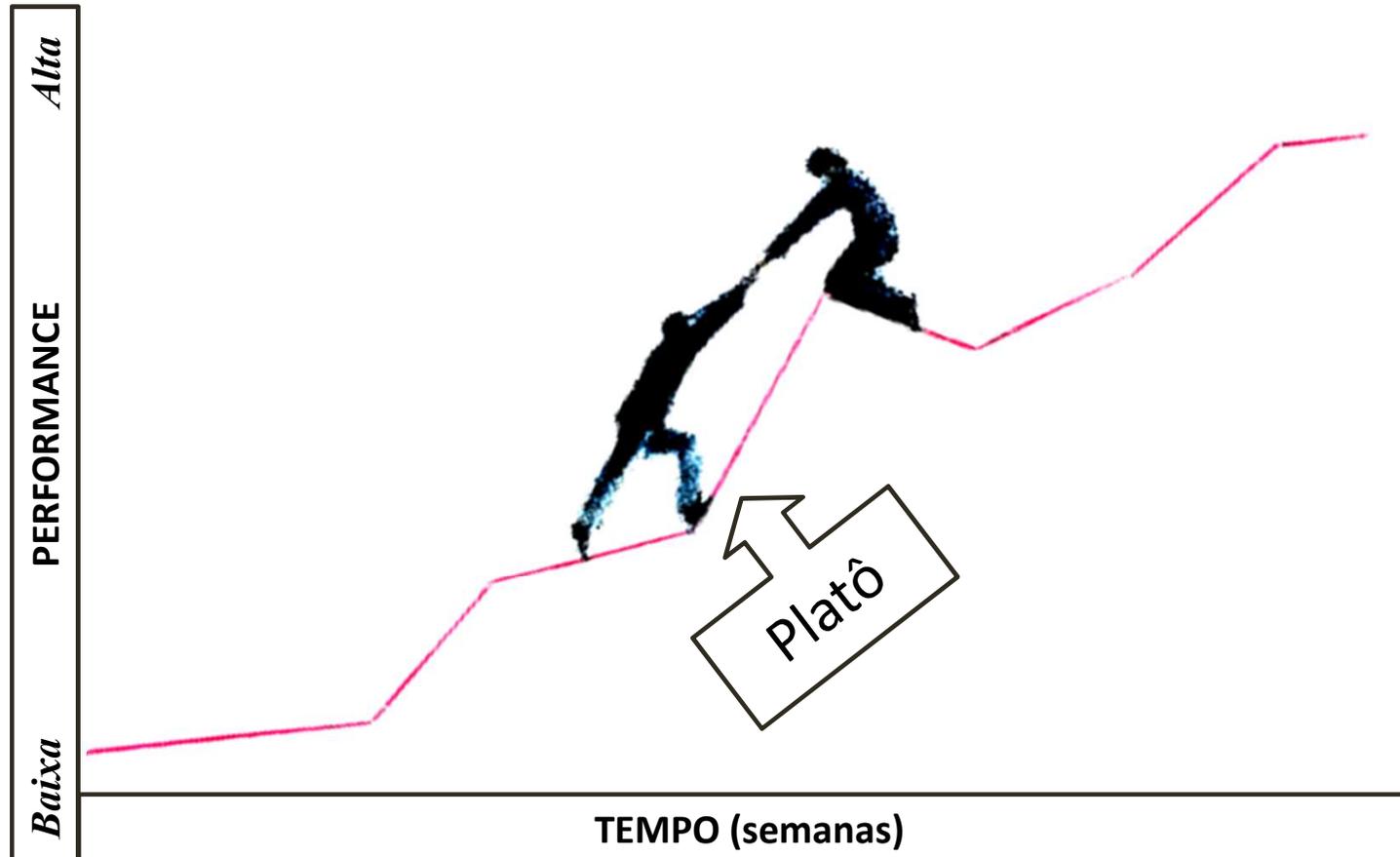
# Desenhando Programas de Treinamento



# 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-

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

- **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.

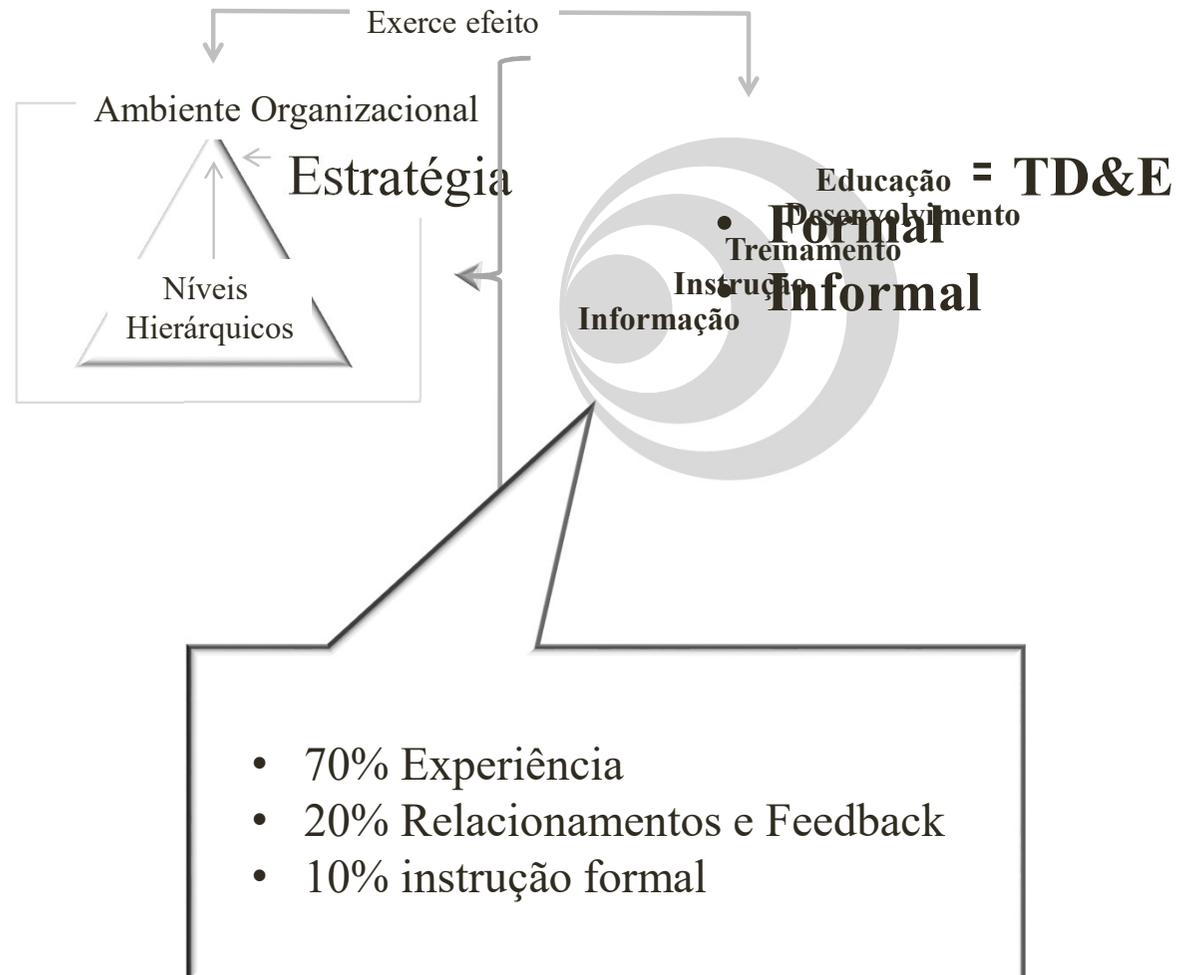
# Validação X Avaliação

- 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



# Plano de Treinamento

<b>Treinamento:</b>		<b>Carga horária:</b>		
<b>Público-alvo:</b>				
<b>Objetivo geral:</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Avaliação</b>

# Avaliação do Treinamento - exemplo

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