

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Administração de Recursos Humanos

Prof. Dante Girardi

- É o processo de desenvolver qualidades nos RHs para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.
- É o processamento sistemático de alterar o comportamento dos colaboradores na direção dos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2008)
- **Concluindo:** T&D é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

### CONCEITUAÇÃO

"Seria muito fácil aumentar o lucro. Bastaria cortar o T&D que é 5% do faturamento. Mas aí a empresa começaria a andar para trás".

"Ao investir em programas de T&D, a empresa mostra quanto está empenhada em desenvolver talentos."

**Presidente da Chemtech (RE, 2009)**

- **TREINAMENTO:**
  - É orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.
- **DESENVOLVIMENTO:**
  - Focaliza geralmente as oportunidades a serem ocupadas futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

### DIFERENÇAS ENTRE T&D

- **Transmissão de informações** – informações sobre a organização, produtos/serviços, políticas, regras e clientes;
- **Aquisição de habilidades** – habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas;
- **Desenvolvimento de atitudes** – mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, clientes internos e externos;
- **Desenvolvimento de conceitos** – desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

### OS QUATRO TIPOS DE MUDANÇAS GERADAS PELO T&D EMPRESARIAL

- **Diagnóstico** – levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, passadas, presentes ou futuras;
- **Preparação** – elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- **Implementação** – aplicação e condução do programa de treinamento;
- **Avaliação** – verificação dos resultados do treinamento.

### PROCESSO DE T&D

- **Análise organizacional** – determinação da missão e visão e dos objetivos estratégicos da organização;
- **Análise dos recursos humanos** – determinação de quais os comportamentos, atitudes e competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais com base nos resultados da avaliação de desempenho;
- **Análise dos cargos** – exame dos requisitos exigidos pelos cargos, especificações e mudanças nos cargos;
- **Análise do treinamento** – objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento.

(CHIAVENATO, 2008)

## MÉTODOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE T&D

- **Necessidades passadas** – baixa qualidade de produção, baixa produtividade, comunicação deficiente, acidentes de trabalho, erros e desperdícios, relações deficientes entre as pessoas, reclamações, mau atendimento ao cliente, comprometimento e cooperação reduzidos;
- **Necessidades futuras** – expansão da empresa e novas contratações, redução do número de empregados, mudanças nos processos de trabalho, substituições e movimentações de pessoal, faltas, licenças e férias de pessoal, modernização da tecnologia, novos produtos/serviços.

(CHIAVENATO, 2008)

## INDICADORES DAS NECESSIDADES DE T&D

- Quem deve ser treinado – treinados;
- Como treinar – métodos de treinamento ou recursos instrucionais;
- Em que treinar – assunto ou conteúdo do treinamento;
- Por quem – instrutor ou treinador;
- Onde treinar – local do treinamento;
- Quando treinar – época ou horário do treinamento;
- Para que treinar – objetivos do treinamento.

(CHIAVENATO, 2008)

## PREPARAÇÃO DO T&D

- Recursos audiovisuais
- Teleconferência
- Comunicações eletrônicas
- Correio eletrônico
- Tecnologia de multimídia

(CHIAVENATO, 2008)

## TECNOLOGIA DE T&D

- **Instrutores/treinadores**
  - Gerente de linha, assessoria de RH, por ambos, ou por terceiros;
- **Técnicas**
  - **Leituras** – técnica mais utilizada. Expõe grande número de informações;
  - **Instrução programada** – sistema de perguntas e respostas relativas ao trabalho. Feita sem a presença do instrutor, à distância;
  - **Treinamento no cargo** – condução, rotação de cargos e projetos especiais. Possibilita aumento de experiência;
  - **Técnicas de classe** – habilidades técnicas e interpessoais. Também possibilita aumento de experiência.

(CHIAVENATO, 2008)

## IMPLEMENTAÇÃO DO T&D

- **Quanto ao uso**
  - Conteúdo – leitura, instrução programada ou assistida por computador;
  - Processo – dramatização, desenvolvimento de equipes;
  - Mistos – estudos de casos, jogos e simulações, conferências, técnicas *on-the-job*.
- **Quanto ao tempo**
  - Antes do ingresso na empresa – programas de indução ou integração;
  - Após o ingresso na empresa – treinamento no trabalho ou fora do trabalho;
- **Quanto ao local**
  - No trabalho – tarefas, rodízio e enriquecimento de cargos;
  - Fora do trabalho – aulas, filmes, painéis, casos, dramatização, debates, simulações, jogos.

## CLASSIFICAÇÃO DA TENDÊNCIAS DE T&D

- Monitoração;
- Mensuração dos resultados;
- Comparação da situação atual com a anterior;
- Análise custo-benefício.

#### **AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE T&D**

- **Nível Organizacional**
  - Eficácia e clima organizacional, imagem da empresa, melhoria de relacionamentos, do atendimento ao cliente, mudanças e inovação, envolvimento dos gerentes.
- **Nível de RH**
  - Redução da rotatividade e do absenteísmo, melhoria do desempenho individual e equipe, elevação do conhecimento e das competências, mudanças de atitudes, melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- **Nível dos cargos**
  - Adequação das pessoas aos cargos, aumento da cooperação, produtividade e qualidade, redução de acidentes e da manutenção de equipamentos.
- **Nível de T&D**
  - Alcance dos objetivos de T&D, retorno dos investimentos.

#### **COMPARAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL COM A ANTERIOR**

- Apoio, comprometimento e envolvimento da alta direção;
- Programa de treinamento relacionado aos objetivos estratégicos do negócio;
- Clima interno favorável ao aprendizado e ao aumento do desempenho das pessoas;
- Motivação dos colaboradores para T&D.

(CHIAVENATO, 2008)

#### **ASPECTOS IMPORTANTES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE T&D**

- Internamente – eficiência nos serviços, eficácia nos resultados, criatividade e inovação nos produtos/serviços, qualidade de vida no trabalho, qualidade e produtividade, melhor atendimento ao cliente.
- Externamente – maior competitividade, empregabilidade, melhoria da imagem da organização.

(CHIAVENATO, 2008)

#### **EXEMPLOS DE BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA EFICAZ DE T&D**

- Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização;
- Participação ativa dos gerentes e suas equipes;
- Intensa ligação com o negócio da empresa;
- Aprimoramento pessoal como aspecto da melhoria da qualidade de vida das pessoas;
- Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino;
- Novas abordagens decorrentes da profunda influência da tecnologia da informação;
- Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas;
- Ênfase em técnicas grupais e solidárias;
- Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal;
- Busca incessante da excelência;
- Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos;
- Permanente fonte de retroação ou retroinformação.

(CHIAVENATO, 2008)

#### **PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NOS PROCESSOS DE T&D**

- Mudanças organizacionais;
- Criatividade e inovação;
- Empregabilidade.

(CHIAVENATO, 2008)

#### **PORQUE É IMPORTANTE DESENVOLVER PESSOAS**

- Processo natural de inovação das organizações, das pessoas, dos clientes, dos produtos/serviços, da tecnologia.

- Fases:

- Criação de atitudes de mudança – incentivo à criatividade e inovação, a riscos e erros, boas relações com as pessoas;
- Implementação de mudanças – identificação de comportamentos novos e mais eficazes, escolha das mudanças adequadas, ação;
- Estabilização das mudanças – aceitação e continuidade dos novos comportamentos e ações, estímulo e apoio necessários, recompensas de desempenho e esforço positivo.

(CHIAVENATO, 2008)

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- Processo de aplicação da imaginação para desenvolver novas idéias ou novas abordagens.

- Impactos:

- Novos processos;
- Novos métodos de trabalho;
- Novos produtos/serviços;
- Uma nova empresa.

## CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

- Condição de manutenção e desenvolvimento da carreira, através de processos de desenvolvimento feitos pela empresa ou por conta própria.

- Princípios:

- Avaliação de desempenho contínua pela empresa;
- Programas de desenvolvimento de pessoas;
- Plano de carreiras;
- Auto-avaliação permanente;
- Avaliação de oportunidades;
- Objetivos de carreira.

(CHIAVENATO, 2008)

## EMPREGABILIDADE

- Rotação de cargos;
- Posições de assessoria;
- Aprendizagem prática;
- Comissões de trabalho;
- Cursos e seminários externos;
- Exercícios de simulação;
- Treinamento (dentro e fora da empresa);
- Estudos de casos;
- Jogos de empresa;
- Centros de desenvolvimento internos.

(CHIAVENATO, 2008)

## PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Bases:

- Necessidades da organização;
- Necessidades individuais.

- Ferramentas:

- Organizações – centros de avaliação, testes, avaliação de desempenho, previsões de promoções, planejamento de RH, aconselhamento individual de carreiras, serviços de informação aos colaboradores;
- Indivíduos – auto-avaliação, descrições de cargos, manuais de carreira, *workshops* sobre planejamento de carreira.

(CHIAVENATO, 2008)

## DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

- Processo de enriquecimento planejado do capital humano de uma empresa a longo prazo. Os treinados são posicionados em pontos já avançados ao longo da carreira da empresa. Abrange normalmente universitários em fase de conclusão do curso ou que já o concluíram.

- Etapas:

- Vinculação com a empresa;
- Estágio programado;
- Treinamento programado e contínuo;
- Participação em atividades pré-estabelecidas;
- Monitoração e avaliação constantes.

(CHIAVENATO, 2008)

## PROGRAMAS DE TRAINEES

- Abordagem de mudança organizacional na qual os próprios indivíduos formulam e implementam as mudanças necessárias, sob a orientação de um consultor, interno ou externo.
- Bases:
  - Pesquisa e ação, aplicação das ciências comportamentais.
- Processos:
  - Diagnóstico, ação, estabilização.
- Algumas técnicas:
  - Treinamento comportamental, consultoria de procedimentos, *feedback* de dados, desenvolvimento de equipes.

(CHIAVENATO, 2008)

#### **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

- T&D e Qualidade Total:
  - T&D bem planejado, continuamente avaliado e melhorado como uma responsabilidade de linhas;
  - Investimento no capital humano para melhores soluções técnicas e comprometimento;
  - Desenvolvimento de potencial para a ascensão de carreira;
  - T&D como ferramentas de confiança da organização.
- T&D e Qualidade de Vida:
  - T&D como práticas de orientação, motivação e comprometimento com a empresa;
  - Incentivo à participação, à criatividade, ao trabalho em equipe e à liderança;
  - Desenvolvimento de competências.

(CHIAVENATO, 2008; CORTELLA, 2001)

#### **T&D COMO BASE PARA A QUALIDADE TOTAL E PARA A QUALIDADE DE VIDA**