

O guia essencial

Treinamento e
desenvolvimento na prática



Sobre os Autores.....

Conheça o time por trás desse material especial feito com carinho para você:

Marília Medrado
Produtora de Conteúdo

.....

Tatiana Fernandes
Produtora de Conteúdo

.....

Barbara Imauci
Designer gráfico e audiovisual

.....

.....

Qual é o grau/nível deste material?

Básico/introdutório

Conteúdos introdutórios abordam os fundamentos da área de gente e gestão. Nesses materiais, você confere instruções, práticas e dicas para aprender os conceitos básicos. Eles são a base para você avançar aos próximos níveis de conhecimento.

VOCÊ ESTÁ AQUI ✓

Intermediário

Materiais como esse são ideais para profissionais que estão familiarizados com a área de gente e gestão, mas que possuem apenas experiência básica na execução de estratégias. Esses conteúdos vão além dos fundamentos e abordam funções e exemplos mais complexos.

Avançado

Você é ou quer ser especialista em gente e gestão? Este é o tipo de conteúdo para você. Nele, apresentamos estratégias avançadas e desenvolvemos uma compreensão aprofundada do assunto.



Índice.....

04 Introdução

06 O T&D

09 Importância da
estratégia

12 Benefícios do T&D

15 Diferenças

17 As vantagens
de cada um

21 Principais tipos
e métodos

26 T&D entre níveis
hierárquicos

28 Como planejar,
implementar e
medir

32 Conclusão

35 Sobre a Gupy

Introdução

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Introdução

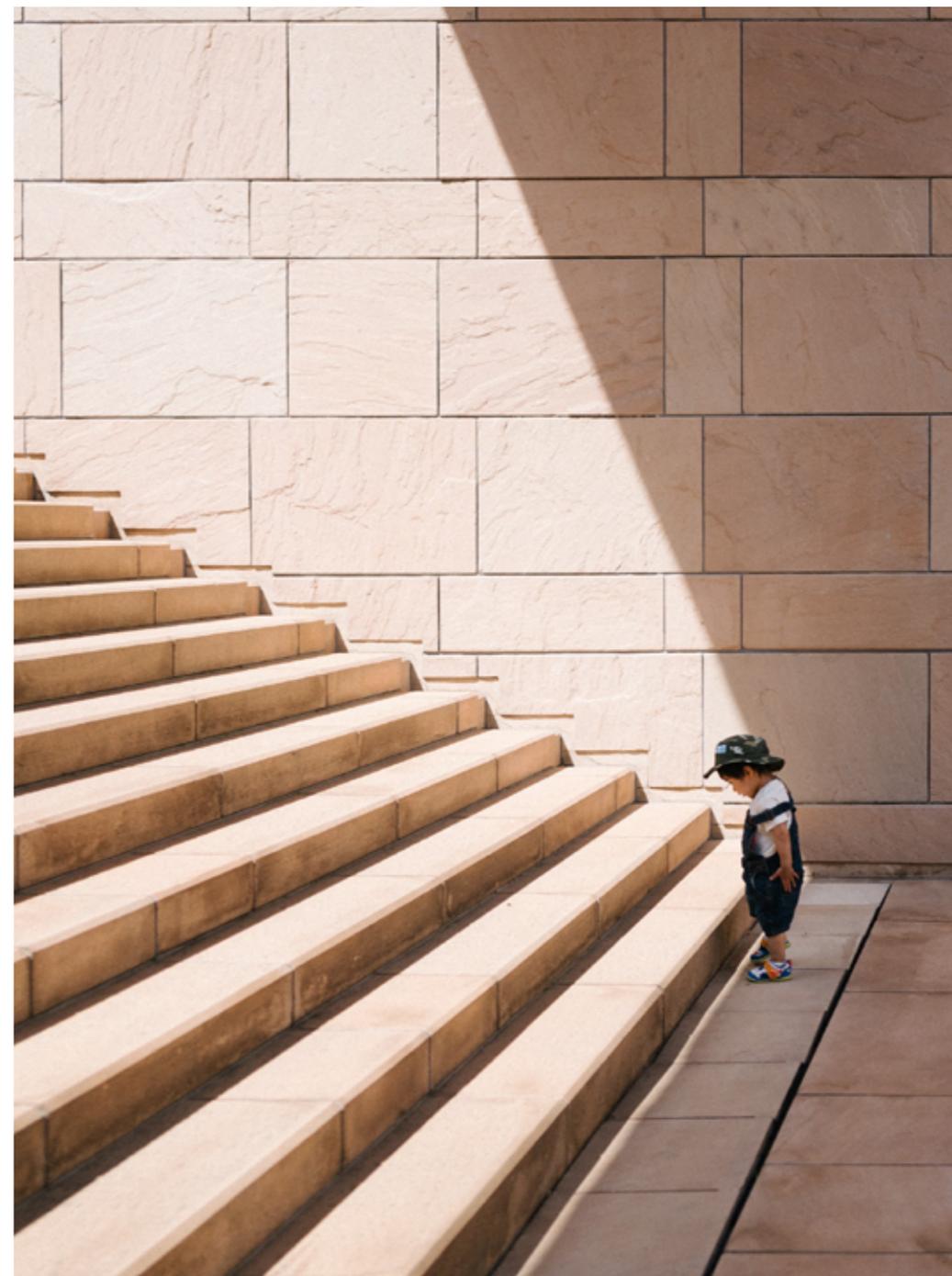
O treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) estão entre as ações mais satisfatórias do RH. A partir deles, vemos o crescimento do colaborador: quando os potenciais inatos e adquiridos deixam de ser apostas e geram realizações concretas, como soluções, produtos, serviços e inovação.

A importância para as empresas é evidente. Como as mudanças forçam os negócios a aprender — e elas estão mais frequentes na era da informação, você verá cada vez mais a educação como parte da cultura organizacional, em vez de ser uma reação diante de problemas e necessidades de curto prazo.

Então, que tal saber mais sobre treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas?

Dê uma olhada no que preparamos para você. Conversamos bastante sobre o tema para que você possa promover melhorias e tirar o melhor das suas equipes.

Boa leitura!



O treinamento e desenvolvimento

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

O que é o treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Quando uma empresa detecta a necessidade de obter competências, o “GPS” do RH oferecerá dois caminhos. Você pode realizar um processo de recrutamento e seleção de pessoas e buscar os conhecimentos, habilidades e atitudes no mercado. Ou, pode utilizar a educação para reduzir o gap presente nos profissionais da empresa. Cada momento pedirá uma coisa.

Agora, supondo que você decidiu qualificar os colaboradores, quais são as opções disponíveis? A primeira é olhar para

os cargos e atender às demandas pontualmente, ou um programa de treinamento; a segunda é pensar o que a pessoa vai precisar na sua carreira dentro da empresa. Ou seja, um plano de desenvolvimento.

Ambas constituem dimensões da aprendizagem em nível individual. Há também uma outra, a organizacional, em que o importante é como a empresa adquire competências para se adaptar às mudanças e inovações do contexto em que ela está inserida.



Abordagem moderna da T&D



Em “Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações”, Idalberto Chiavenato apresenta as características que diferenciam os modelos tradicionais de T&D dos modernos. Você pode usar os pontos abaixo como objetivos de melhoria dos processos da sua empresa.

Planejado x Casual

A visão mais atual corresponde antever situações e pensar treinamento e desenvolvimento de pessoas de maneira estratégica, como parte da cultura organizacional. Logo, o moderno se distancia do casual, ou seja, de qualificar eventualmente.

Intencional x Randômico

Também é possível verificar que a escolha dos colaboradores está inserida na estratégia. Não é algo aleatório ou sem padrão.

Proativo x reativo

Outro ponto é que, modernamente, o objetivo é se antecipar às necessidades, em vez de agir após o problema se instalar.

Longo prazo x curto prazo

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é feito pensando os meses e, até, anos futuros, e não o problema imediato.

Instabilidade x estabilidade

Os programas são voltados para gerar mudanças, as coisas devem estar diferentes ao final do processo.

Consensual x imposto

A ideia é encorajar e engajar o colaborador a participar dos processos, em substituição a simplesmente mandar que o profissional faça.

Provisório x permanente

Há consciência sobre a necessidade de melhoria constante para se adaptar às mudanças, logo, não há como treinar de uma vez por todas.

Importância da estratégia

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Qual a importância para a estratégia de negócios?

Uma das formas de organizar a estratégia de negócios é usar o balanced scorecard. A vantagem dessa abordagem é entender como o sucesso — caracterizado pelo aspecto financeiro, lucro, retorno do investimento etc.— emerge a partir de níveis mais fundamentais.



E o que isso tem a ver com T&D?

Imagine uma casa com quatro andares. A cobertura seria a perspectiva financeira: uma bela vista, conforto e segurança. É onde as empresas querem chegar, como dito, faturamento, lucro e retorno do investimento.

Logo abaixo, há a perspectiva do cliente: para chegar a cobertura, você precisa atender a essas pessoas, aumentar a sua participação no mercado, garantir a satisfação, fidelizar etc.

No entanto, isso só é possível com a estruturação de atividades que possam ser replicadas com eficiência no dia a dia. A perspectiva dos processos internos, então, é o primeiro andar, onde pensamos como vamos vender produtos e serviços, ter produtividade no trabalho, realizar entregas etc.

E sabe o que segura tudo isso? A perspectiva de aprendizado e crescimento: são os colaboradores que usam suas competências nos processos internos, para atender aos clientes e gerar os ganhos financeiros.

Perceba que a estrutura da estratégia de negócios segue uma relação de causa e efeito entre os níveis. Logo, o papel do treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ser facilmente identificado como parte da perspectiva de aprendizado e crescimento, alicerce do mapa estratégico de Robert S. Kaplan e David P. Norton.



Benefícios do T&D

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Quais são os benefícios do T&D nas empresas?

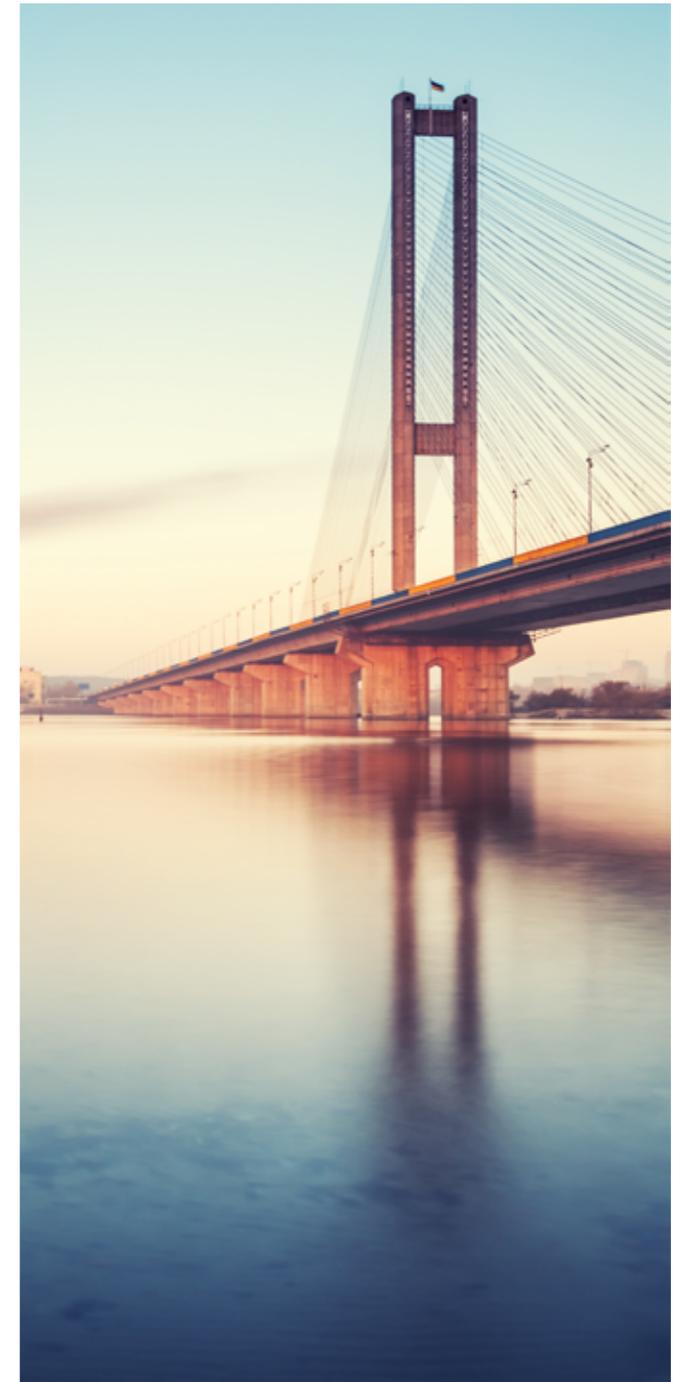
Quando a Gestão de Pessoas assume o protagonismo na formação dos colaboradores, a empresa colherá frutos importantes. Além de melhorar indicadores-chave de RH, as metas de treinamento e desenvolvimento de pessoas integram a perspectiva de aprendizado e crescimento da estratégia de negócios. Alguns dos ganhos são:

Reduzir gaps de competência

O primeiro benefício que você pode observar é também o mais direto. Usamos T&D para reduzir a lacuna entre as competências que temos e as de que necessitamos, o que pode vir de diferentes fontes:

- condições para o sucesso da estratégia de negócios;
- requisitos para realizar as tarefas de cargos e funções;
- busca por cumprir leis, normas e códigos de conduta;
- resolução de problemas e crises;
- melhorias de produtos ou serviços;
- inovação e empreendedorismo interno.

Para atender a esses e a outros objetivos, as equipes têm um conjunto de competências técnicas e comportamentais. Cabe ao RH identificar a demanda por aprendizado.



Melhorar indicadores de RH

As competências são conceituadas a capacidade de realização, que tem como elementos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Assim, quando pensamos em melhorar turnover, assiduidade, clima organizacional e produtividade ou, até mesmo, indicadores de outros setores, como custos e vendas, podemos facilmente encontrar a necessidade de T&D.

Um exemplo simples é o do absenteísmo. Um dia, você confere o controle de ponto na sua mesa de trabalho e, então, vê inúmeras faltas no último trimestre. Nesse caso, o que se espera é uma mudança de atitude — que pode ser treinada ou buscada no mercado.

Poderia ser também a falta de habilidades e conhecimentos. O líder de um setor pode reclamar da produtividade do time, e você notar que os colaboradores não dominam a tecnologia do processo produtivo, só para citar um caso.



Fortalecer a cultura organizacional

O trabalho de consolidar crenças, valores e normas de comportamento exige uma abordagem em múltiplas frentes, como recrutar pelo fit cultural, aplicar testes de personalidade profissional e usar os líderes para promover a cultura. Entre elas, aparecem os programas de treinamentos e desenvolvimento de pessoas.

Desenvolver talentos

A escassez de talentos é um problema enfrentado por diversas empresas. Em levantamento realizado pelo ManpowerGroup, os contratantes brasileiros apontam a falta de competências técnicas (33%) e comportamentais (19%) entre os principais dificuldades para efetuar uma contratação. E o problema atinge diversas funções, como técnicos de TI, industriais, auxiliares administrativos, contadores e engenheiros.

Por isso, além de aprimorar os processos de recrutamento para atrair os melhores candidatos, é importante investir na melhoria dos profissionais que já integram os quadros da empresa. Uma boa política de treinamento e desenvolvimento de pessoas permite, até mesmo, complementar as seletivas externas com recrutamento internos.

Diferenças

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento?

Os dois processos de aprendizagem são importantes para uma gestão estratégica de pessoas e compartilham tipos e métodos de trabalho. No entanto, como esclarece Chiavenato, existe uma diferença` do ponto de vista temporal:

“O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas como desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.”

Você pode encarar a questão também sob uma visão sistêmica. Os treinamentos realizados ao longo da jornada do colaborador na empresa são unidades que, em conjunto, determinam o seu desenvolvimento. Se tudo for planejado, intencional e coerente, a tendência é que, ao final, o profissional esteja melhor do que entrou.



As vantagens de cada um

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Quais as vantagens de cada um?

Esses processos são ferramentas complementares e entender as suas aplicações tornará a gestão de pessoas mais efetiva. Veja, primeiro, as vantagens dos treinamentos:

Vantagens dos treinamentos

Planejado x Casual

Os treinamentos podem ser voltados para solucionar os problemas encontrados hoje. Por exemplo, quando a empresa qualifica para destravar o andamento de um processo, conter desperdícios de recursos, reorganizar o estoque, integrar um profissional à equipe, implementar um novo software etc.

Não é preciso ir muito longe para achar um exemplo. Um colaborador se demite, e você precisa encontrar alguém para o cargo. Você até pode ter um plano de desenvolvimento de pessoas esperando, mas primeiro terá de resolver o problema pontual.

Corrigir falhas do plano de desenvolvimento de pessoas

Digamos que você desenhou um plano de desenvolvimento em que o estagiário se torna auxiliar, depois, analista, coordenador e gerente. Será que realmente é possível prever todas as variáveis nesse caminho?

Um caso simples: uma pequena empresa de vinhos agora vê uma ótima oportunidade no segmento de cachaças nacionais, e o gerente precisa entender do produto para escolher bons fornecedores. Consegue ver como o treinamento é útil para suprir as lacunas?

Estar in compliance

A situação de conformidade da empresa com normas legais frequentemente é alcançada com o auxílio de treinamentos. Exemplo: Imagine que as leis profissionais passam a exigir um novo tipo de equipamento de proteção individual (EPI) e, portanto, é necessário qualificar para que os colaboradores saibam utilizá-lo.

Lidar com sazonalidade e excesso de demanda

Diversas empresas precisam recrutar profissionais temporários pelo aumento de demanda durante um período do ano ou diante de um pedido fora do padrão. É o tipo de coisa que acontece quando você vende ovos de páscoa, por exemplo. Os treinamentos ajudam a capacitar essa mão de obra no curto prazo.

Melhorar a motivação e o bem-estar dos colaboradores

Por vezes, é preciso agir pontualmente nas questões relacionadas à motivação e ao bem-estar no trabalho. Aqui, também não há como prever todas as variáveis — de crises econômicas à epidemias, há uma série de coisas difíceis de antecipar que podem abalar o moral e a saúde dos profissionais, exigindo treinamentos.



Vantagens do desenvolvimento de pessoas

Alinhar os treinamentos aos objetivos organizações

O desenvolvimento oferece a visão de longo prazo e, portanto, fornece os critérios para que a Gestão de Pessoas escolha os treinamentos alinhados à estratégia de negócios. Por exemplo, se uma organização pretende abrir dez lojas nos próximos 5 anos, haverá um plano de desenvolvimento de gerentes e, dentro dele, diversos treinamentos.

Promover o amadurecimento do profissional

Por meio do desenvolvimento, a gestão de pessoas oferece o suporte para o crescimento do colaborador e busca realizar os seus potenciais. Conseqüentemente, ocorre o crescimento do valor do capital humano da empresa.

Atrair talentos

Também será possível constatar uma melhoria na oferta de valor da empresa para colaboradores e candidatos. Ao lado de salários e benefícios, o profissional enxergará as oportunidades de crescimento e evolução na carreira.

É uma prática decisiva para o employer branding. A consolidação da empresa como marca empregadora passa por investir no potencial dos contratados. Ter políticas modernas de desenvolvimento de pessoas é uma das coisas que fazem as empresas serem reconhecidas como um bom lugar para se trabalhar.

Formar líderes

Por fim, o desenvolvimento oferece condições para formar pessoas para as posições-chave. Os líderes serão pratas da casa, já plenamente inseridos na cultura organizacional e com grande senso de fidelidade.

Principais tipos e métodos

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Principais tipos e métodos de T&D

Os tipos estão ligados ao que será treinado ou desenvolvido, enquanto os métodos ao como. Abaixo, você verá exemplos relacionados aos treinamentos.

Tipos de treinamento

Reciclagem e atualização profissional

Ocorre quando as competências do colaborador estão defasadas em relação às melhores práticas do mercado. Por exemplo, se a linha de produção agora é automatizada, os profissionais que trabalhavam com processos manuais precisam se atualizar.

Habilidades de gerência e supervisão

Existe um ciclo natural de profissionais ocupando posições à frente das equipes, especialmente de gerência e supervisão. Assim, é bastante comum programas de treinamento para realizar o preenchimento desses cargos via recrutamento interno.

Redução de gaps de competência

Especialmente nas organizações que fazem a gestão por competências, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes é constante. Em conjunto com avaliações de desempenho, dão origem a treinamentos em que se busca suprir deficiências.

Integração e promoção de pessoas

Quando um candidato é admitido ou um colaborador é promovido, o RH precisa adaptar o profissional ao novo cargo. Isso passa por treinamentos tanto voltados para competências como para desenvolvimento de relações com a equipe.

Soft skills

Uma área em crescimento é o treinamento de comportamentos e atitudes. É o caso de quando a Gestão de Pessoas busca melhorias em trabalho em equipe, assiduidade, comprometimento, resolução de problemas, criatividade etc.

Métodos de treinamento

Treinamentos em classe

O modelo mais tradicional é o que os profissionais vão a uma sala de aula ou laboratório para serem orientados por profissionais com conhecimento e experiência nas questões do programa de treinamentos. Um variante é o in company, no qual são os instrutores e professores que vão até a empresa ministrar cursos.

E-learning

Corresponde ao aprendizado em plataformas online ou softwares de ensino. O conteúdo pode ser apresentado em diferentes formatos, como textos, vídeos, áudio. Além disso, os ambientes virtuais utilizam atividades interativas, como responder a fóruns, resolver questões e participar de jogos para promover a aprendizagem.

Microlearning

O ensino, nesse caso, é feito pequenas pílulas para melhorar competências específicas. É bastante comum o uso de vídeos de 3 a 10 minutos com o conteúdo e propostas de exercícios.

Sala de aula invertida

A ideia de uma sala invertida é o colaborador estudar os conteúdo no modelo à distância, e o presencial servir para debates, dinâmicas e esclarecimento de dúvidas.

Aprendizagem social

É o ensino por meio do convívio entre profissionais. Em programas de treinamento, isso pode estimulado se os colaboradores mais experientes e qualificados forem os instrutores dos cursos, por exemplo.



Tipos de desenvolvimento

Carreira

Atua em paralelo ao plano de carreira, ou seja, o RH precisa identificar quais são as necessidades para que as pessoas consigam sair dos níveis menores para cargos e salários mais altos.

Educação continuada

Especialmente em cargos técnicos, os profissionais precisam manter rotinas de aprendizado após a formação inicial. Aqui, além de programas de treinamentos da empresa, é comum o oferecimento de especializações e cursos externos.

Gestão da mudança

É o trabalho para manter a organização adequada às inovações. Por meio da capacitação dos profissionais, o negócio se torna apto a viver em novos cenários econômicos, sociais e tecnológicos.





Métodos de desenvolvimento

Rotação

Permitir que o colaborador exerça diferentes funções na organização, a fim de ganhar experiência, ter realizações e desenvolver competências.

Qualificação externa

Dar acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações.

Feedback

Conceder retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando a melhoria contínua.

Mentoring

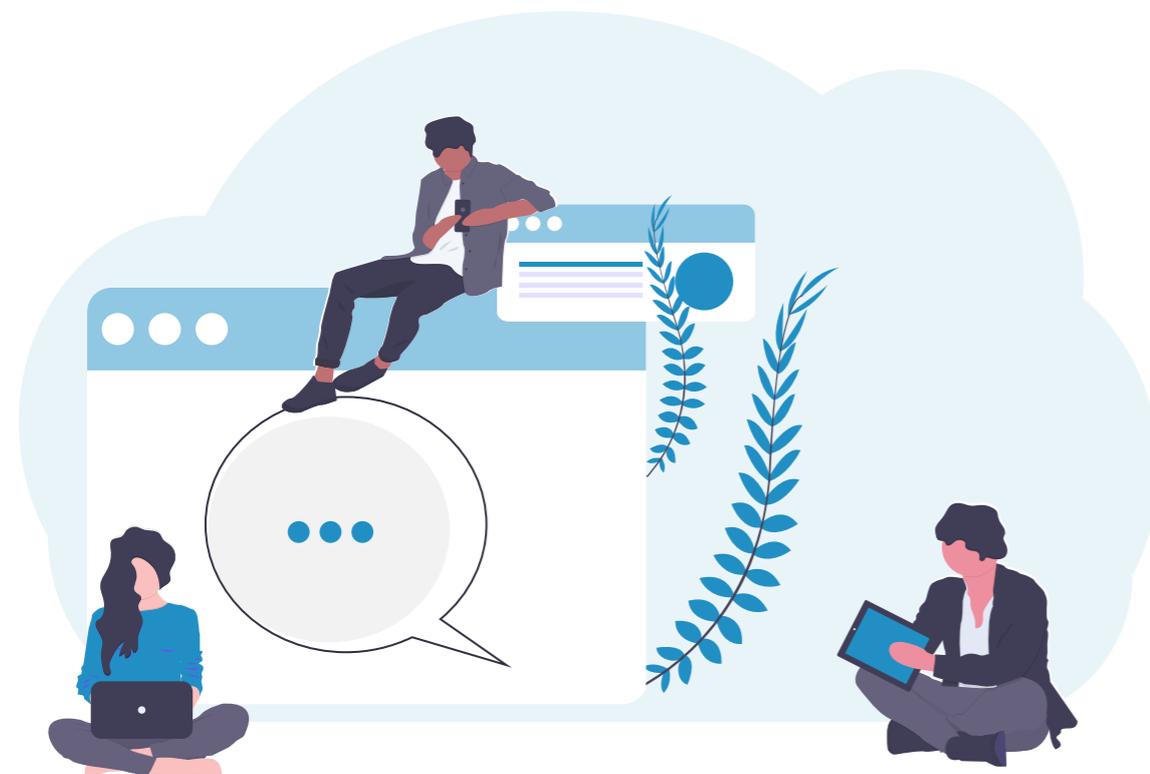
Escolher profissionais bem-sucedidos para orientar os que aspiram os cargos mais elevados da organização.

T&D entre níveis hierárquicos

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Como funciona a T&D entre níveis hierárquicos?

As práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas precisam estar ajustadas aos níveis hierárquicos da empresa. Isto é, deve existir uma aderência entre as necessidades de cada uma das partes do negócio.



Liderança

Identifica os perfis de liderança desejados pela empresa e desenha o caminho dos colaboradores até o comando das equipes ou para serem lideranças informais. No percurso, haverá diversos treinamentos, avaliações de desempenho e feedbacks no sentido de evoluir a capacidade de motivar, orientar, influenciar e afins.

Gestores

Exige a formação das pessoas para compor os quadros administrativos da empresa, por vezes sendo trabalhado em conjunto com a liderança. Os programas, nesse caso, são bastante centrados em planejamento estratégico, pensamento sistêmico e entendimento das características da organização.

Colaboradores

Pode conectar as posições hierárquicas da empresa ou serem voltados para melhorias, como educação continuada, reciclagem, clima, produtividade etc. O segredo, nesse nível, é coletar o máximo de informações porque há grande diversidade de cargos.

Como planejar, implementar e medir

Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

Como planejar, implementar e medir o T&D?

Para aplicar os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na sua empresa, você precisa superar quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Quer aprender como se faz na prática? Continue lendo!

1) Diagnóstico

Consiste em entender as necessidades da empresa. As pontuais e de curto prazo para os treinamentos, e as gerais e de longo prazo para o desenvolvimento. Há diferentes técnicas para se chegar ao diagnóstico:

Balanced scorecard

Um terceiro diagnóstico pode vir do entendimento da estratégia de negócios, ou seja, do que precisamos treinar ou desenvolver para alcançar os objetivos organizacionais. O balanced scorecard é uma boa ferramenta para identificar as necessidades.

Mapeamento de competências

Buscar as lacunas entre as competências necessárias e percebidas. No desenvolvimento de pessoas, os critérios podem vir do que é preciso para gerir mudanças, carreira e educação continuada. Nos treinamentos, também é possível pensar em problemas pontuais, como integração de colaboradores, capacitação para um cargo etc.

Pesquisa de clima organizacional

Quando se busca mudanças no ambiente de trabalho, os gaps estão relacionados ao clima organizacional, principalmente a comportamentos e atitudes prejudiciais à convivência.

Avaliação de desempenho

Em qualquer dos casos, é necessário realizar diferentes avaliações de desempenho para conhecer as competências percebidas nos colaboradores e, só então, medir o gap para as ideais.

2) Planejamento

A tarefa aqui tem dimensões diferentes conforme se pense em treinar ou desenvolver. Se for um plano para carreira, por exemplo, será preciso descrever as necessidades em cada um dos cargos e funções, e escolher os treinamentos específicos para cada momento. Veja uma checklist com as principais tarefas de planejamento do T&D:

- listar as necessidades encontradas;
- fixar os objetivos do programa, ou seja, quais gaps se busca resolver;
- escolher o tipo de treinamento e a metodologia;
- definir os destinatários;
- criar um plano de ação: O que será treinado? Por que? Onde? Quando? Quem é o responsável? Como será feito? Quanto custa?

3) Execução

Dentro do plano de ação, você precisa definir os pontos da execução. O passo a passo da execução é o seguinte:

- comunicar aos colaboradores o plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- aplicar os tipos e métodos de T&D;
- levantar dados para avaliar o desempenho, como notas, pesquisas de satisfação e acompanhamento das mudanças nos resultados da empresa;
- consolidar os resultados em um documento.



4) Avaliação

Consiste em verificar duas coisas: a qualidade do programa e o impacto gerado nos colaboradores. O primeiro é feito cruzando dados relativos aos tipos e métodos empregados:

Custos;
Satisfação dos participantes com cursos, instrutores, materiais etc.;;
Notas de desempenho nos programas.

Já o impacto é a mudança concreta gerada pelo programa. Isso é feito com a comparação em um gráfico. Na primeira linha, projeta-se o que ocorreria sem a intervenção, e, na segunda, o que aconteceu. A diferença entre as duas coisas é o impacto.

O impacto pode ser positivo, negativo ou neutro conforme a capacidade de melhorar os pontos indicados como necessidades e cumprimento dos objetivos de T&D. Logicamente, a avaliação depende de realizar novos diagnósticos ao longo do tempo.



Conclusão

Como foi visto, aprendizado e crescimento são os alicerces para que a organização atinja suas metas em relação aos processos internos, clientes e finanças.

Além disso, no mundo de hoje, em que a tecnologia trouxe mudanças rápidas e constantes, as competências precisam ser sistematicamente recicladas.

Então, agora que você já sabe um pouco mais sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, implemente um modelo moderno para contribuir com o crescimento dos profissionais e melhorar os resultados da sua empresa.

Boa sorte!



Obrigada por ler nosso material! Esperamos que tenha gostado :)



Veja mais conteúdos como esse em nossas redes!

O conhecimento não acaba aqui!

Agora que você está por dentro de todas as novidades de um Recrutamento e Seleção moderno e mais orientado a resultados, **que tal continuar se aprimorando?** Separamos alguns materiais para fortalecer ainda mais sua estratégia:

Seu Recrutamento e Seleção precisa ser estratégico, mas você não sabe como e nem por onde começar? **Hora de aprender de ponta a ponta!**

Veja como criar a melhor **experiência do candidato** em 10 etapas indispensáveis e conquistar de vez os talentos.

Aprenda a medir, estruturar e avaliar o **processo de onboarding** e deixá-lo mais atraente!



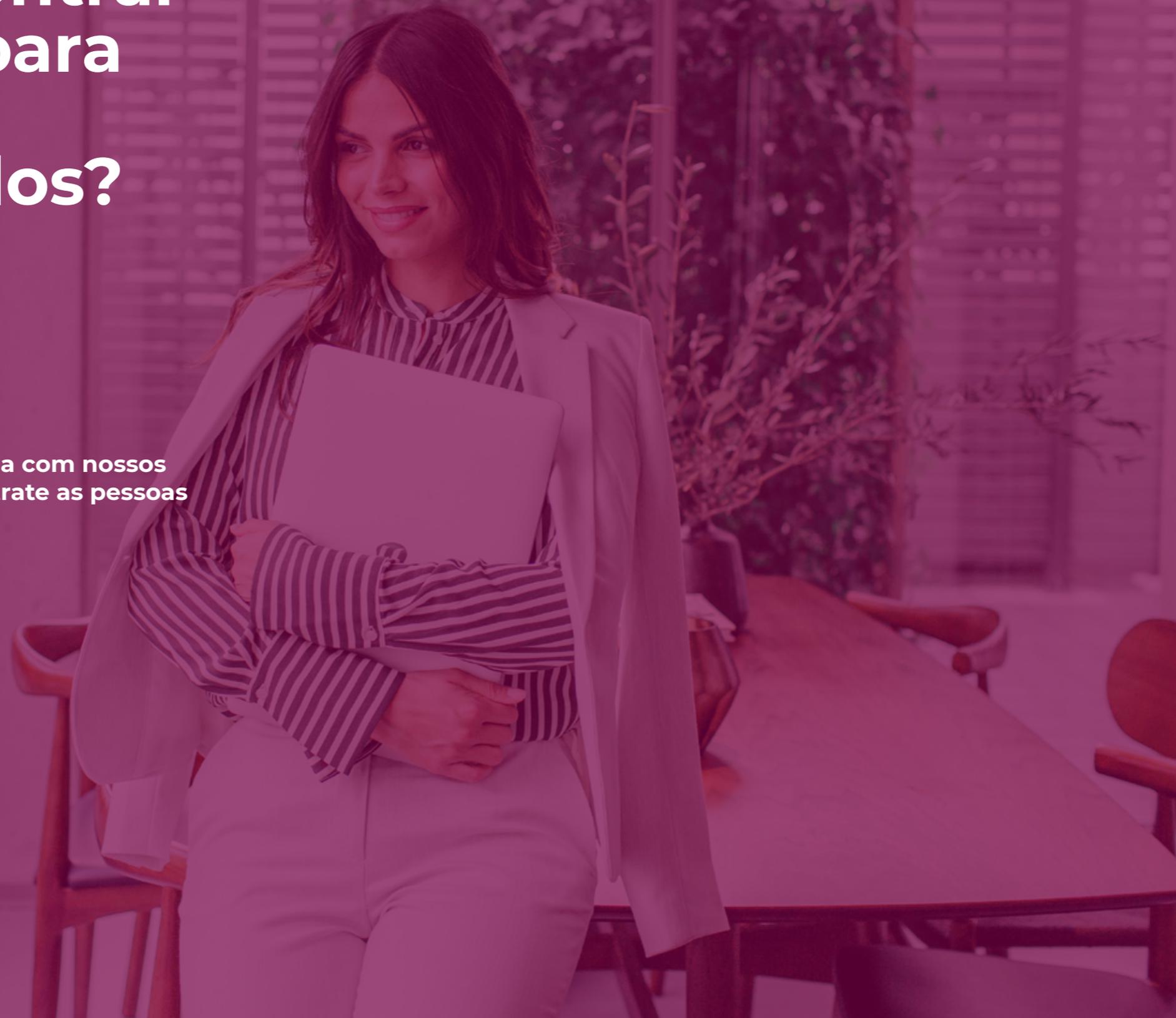
Nos ajude a melhorar cada vez mais!

Leva apenas 2 minutos para preencher e você estará nos ajudando a conseguir melhorar os materiais!



Precisa encontrar os talentos para treiná-los e desenvolvê-los?

Faça uma avaliação gratuita e rápida com nossos especialistas - dura só 5min - e contrate as pessoas certas com muito menos esforço.



A Gupy

... é o software número 1 de recrutamento e seleção no país. Ajudamos empresas a construírem um processo digital, eficiente, preciso e com experiências incríveis para o RH, gestores e candidatos.

Nossa tecnologia utiliza Inteligência Artificial para ranquear os melhores candidatos e se integra com outros produtos de R&S para que tudo possa ser realizado e analisado em um único lugar, substituindo por completo o Excel, planilhas e gestão por e-mail.

Muito mais visibilidade e resultados, com a formação de equipes incríveis para toda a organização!

