



E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

CARGA HORÁRIA : 40 h

Trabalho 5 (16/04)

LOGISTICA DE TREINAMENTO

PLANEJANDO UM TREINAMENTO

1. Considerando o textos nos links abaixo, elaborar a logística de um treinamento:

- Nome da empresa e ramos de atividade;
- Tema do treinamento;
- Desenvolva o tema em 20 linhas
- Departamento que será treinado e número de funcionários que participarão;
- Data, carga horária e local do treinamento;
- Tipo de treinamento;
- Recursos necessários;
- Convocação dos funcionários
- Avaliação de reação

1.PLANEJANDO E EXECUTANDO UM TREINAMENTO.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejando-e-executando-um-treinamento/41011/>

2.LOGÍSTICA PARA A PRODUÇÃO E REALIZAÇÃO DE TREINAMENTO EM DEZ PASSOS

<https://alinerh.wordpress.com/2011/04/07/logistica-para-a-producao-e-realizacao-de-treinamento-em-dez-passos/>

3. COMO PLANEJAR E EXECUTAR UM TREINAMENTO

http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=3hoanirfi

4. MULTIPLICADORES DE CONHECIMENTO

<http://pt.slideshare.net/WRM2013/multiplicadores-de-conhecimento-wm>

PLANEJAMENTO E LOGISTICA DE TREINAMENTO

1. Definir o objetivo

Lembre-se: um treinamento pode atingir vários objetivos ao mesmo tempo, mas ele deve ter um principal como prioridade:

Por exemplo: um treinamento de vendas sempre motiva as pessoas, mas o objetivo principal é ensinar melhores técnicas de vendas...

2. Definir o tema

Seja explícito:

- Liderança em Vendas
- Como Utilizar os Recursos da Voz no Telefone...

3. Definir o programa.

Ele vai ser seu guia, vai ordenar suas idéias de forma lógica, vai fazer você lembrar de tudo que precisa dizer...

4. Fazer o programa

Nas primeiras vezes pegue alguns como “cola”.

Você deve receber malas diretas, *emails*, e outros tipos de propaganda de empresas de curso. Compare os tópicos dos programas, tente entender a lógica do raciocínio de quem vai falar...Leia alguns deles e faça o seu próprio programa...

- talvez, no início, não saiam perfeitos, mas nada como praticar para adquirir experiência e chegar (quase...) a perfeição!
- Programas não precisam ter formato específico com tópicos e sub tópicos, precisam atender suas necessidades e as necessidades de quem vai ser treinado.

5. Material didático

Apostila: muito importante. Da mesma maneira que o programa, ela vai ser o guia de aprendizado do treinando. Ela deve ser um resumo (não um livro...) do que vai ser falado, com os principais itens abordados, exercícios propostos...

Hand outs: são os materiais entregues fora da apostila, uma matéria de jornal ou revista, uma folha avulsa que não cabia no contexto da apostila, um exemplo...

Para compor o material didático, é preciso pesquisar, além das suas idéias, em livros, revistas, jornais, *internet*...


6. Cuidados necessários:

- Não se apodere de nenhuma idéia que não seja sua. **Se você utilizar palavras literais de outras pessoas, cite a fonte.**
- **Livros não podem ser reproduzidos**
- Não cometa erros de português, hoje temos programas com corretores ortográficos
- Procure fazer uma apostila limpa, não fique preocupado com figuras e desenhos, não “infantilize” seu material.
- A apostila deve ser digitada, encadernada ou grampeada e colocada em uma pasta, assim como os *hand outs* e exercícios.

7. Recursos:

- Filmes: Hoje são muito importante. Valorizam muito o treinamento e faz com que você consiga “descansar um pouco”, recuperar-se para continuar a falar
- Ao adotar um filme para o treinamento, tome alguns cuidados:

- *Assista o vídeo pelo menos duas vezes*
- *Verifique se ele está no “foco” dos objetivos do treinamento*
- *Verifique se ele não é muito difícil de entender, com idéias subliminares*
- *Verifique se ele não vai polemizar seu curso*
- *Veja também se o que você vai “pregar” no treinamento está de acordo com o vídeo*

- 
- *Data Show*: reproduz os slides do *Power Point*, sendo muito superior às transparências pelos seus recursos. Pode ter a função de vídeo, o que facilita muito as apresentações
 - Importante: os recursos devem realmente “apoiar” a apresentação e não virar *show*

Chegamos ao ponto mais difícil do seu planejamento:
mensurar o tempo.


Existem algumas regrinhas gerais:

- *Private training e Coaching:* Não têm um tempo determinado, pode ser durante uma parte do dia, todos os dias, em dias alternados.. Os assuntos podem ser abordados até que se esgotem.
- *Cursos:* Como são para grupos precisam ter tempo determinado e data definida.

Hoje são comuns os de 8 horas e 16 horas, uma carga maior que isso já passa a ser um curso de extensão pouco comum para ministrar na empresa. Normalmente são intensivos (“quebrar” um curso pode prejudicar a didática...)


- *Workshop*: varia desde 4 horas até 16, vai depender da complexidade do produto. Pode ser intensivo ou não.
- Palestra: de 2 a 4 horas
- Convenções: De um a três dias

Para mensurar o tempo do seu evento pense sobre cada assunto do programa, quanto tempo você levará para falar de cada um deles. Alguns são mais extensos, outros não. Cuidado na exposição, não se entusiasme com assuntos paralelos, aquele famoso “viajar na maionese”...

- 
- Se vai aplicar exercícios, resolva-os e marque o tempo que levou, acrescentando + 10 minutos (você conhece e resolve + rápido...).
 - Se vai exibir um filme leve em conta seu tempo de duração
 - Pense nos intervalos: para um curso de 8 horas, o ideal são 1 intervalo de manhã, almoço e 1 intervalo à tarde.

8. Conteúdo:

- Faça uma introdução sobre o assunto
- Entre no assunto utilizando os recursos que você definiu. Coloque o relógio onde você possa acompanhar o tempo, para poder “correr” mais ou menos. Preocupa-se em finalizar os assuntos quando perceber que o intervalo está próximo.
- Tenha o “hábito” de resumir blocos



Todo processo de treinamento e aprendizado é um processo de interação.

Para o instrutor interagir com os colaboradores, é necessário que antes de mais nada ele seja **um facilitador...**

Treinamento: um grande negócio para a competitividade da empresa

- *Funcionários hábeis e seguros, que conhecem o produto, o negócio, a organização, e as melhores práticas, transmitem confiança ao cliente.*
- *Os clientes acreditam em quem demonstra habilidades e conhecimentos específicos.*
- *Funcionário treinado, é feliz e motivado!*



O treinamento deve fazer parte da “cultura” da empresa.

Ele não pode ser simplesmente imposto.

9. Ferramentas de Treinamento - Quais são as mais utilizadas

- Vivência

São técnicas aplicadas nos treinamentos que levam os indivíduos a falarem de si mesmos e se interagirem. Enquanto isto acontece o instrutor vai aos poucos conhecendo todos os seu colaboradores.

- Dinâmica de Grupo

São jogos propostos para um grupo para atingir diversas finalidades: integração, avaliação, comunicação, interação, motivação, entusiasmo...

Exemplo:

Danças diversas, criação de paródias musicais, tarefas de vários tipos que geram concorrências saudáveis entre os participantes.

Importante para quebrar o gelo:

No início do curso fazer com que as pessoas falem de si mesmas: nome, idade, se é casado ou solteiro, grau de escolaridade, se tem um *hobby*, quanto tempo tem de empresa, quais seus principais desafios e suas perspectivas para o futuro.

- Estudos de Caso

Através de um exemplo prático (um filme, uma apresentação, uma gravação...) o instrutor analisa todos os componentes da história, juntamente com o grupo, facilitando o processo de aprendizado através do exemplo, enfatizando pontos fortes (acertos) e apontando os fracos (erros).

Exemplo:

Em um *Contact Center* é comum a gravação das ligações.

Pode-se analisar detalhadamente a argumentação do(a) operador(a), usando as gravações que obtiveram sucesso, e as que nem tanto...

10. Avaliação

Importância do Avaliar no Processo de Aprendizagem

Em treinamento a avaliação tem um papel fundamental. Através dela é que vamos aprimorar cada vez mais as técnicas aplicadas e o *feed back* (resposta) do grupo. Ser avaliado não é agradável, é inerente do ser humano não gostar da experiência, mas para a empresa a avaliação é uma aliada .

TIPOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de Reação

Servem para comparar as diferentes reações dos participantes a uma mesma situação. Deve ser aplicada imediatamente após o treinamento

São perguntas diretas sobre o material, conteúdo, etc

Avaliações de Aprendizagem

São para saber o quanto as pessoas conseguiram assimilar de determinado treinamento. Identifica se o participante aprendeu ou não.

Podem ser em forma de teste, perguntas, observação...

Avaliação de Resultados

Às vezes são mensuráveis, em forma de números. Por exemplo: Após um curso de vendas, observamos que o faturamento aumentou. Após o entendimento do *software*, diminuíram as reclamações sobre tempo de espera da fila... Às vezes não conseguimos medir e sim “sentir: depois do curso de motivação, o clima organizacional melhorou...

Avaliação da Eficiência e da Eficácia do Treinamento



“Quem não mede não gerencia. Quem não gerencia não melhora”.

Joseph Juran

DEFININDO AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

De acordo com a Norma ISO 10015, a *Definição das Necessidades de Treinamento (DNT)*, tem como objetivo - *assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.*

1ª Etapa - Definição das necessidades da organização

O treinamento deve ser orientado para atingir resultados estratégicos:

- aumentar a satisfação dos clientes
- aumentar a produção
- reduzir custos, reduzir acidentes
- reduzir a rotatividade de pessoal
- melhorar a qualidade e
- implementar outras melhorias para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização.

DEFININDO AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Para a definição das necessidades da organização é recomendável considerar, entre outros, a política da organização, sua visão, missão e valores.



2ª Etapa - Definição e análise dos requisitos de competência

A Norma ISO 10015, em 4.2.3, dá a seguinte diretriz:

A definição das demandas futuras da organização, relacionadas às suas metas estratégicas e aos objetivos da qualidade, incluindo a **competência requerida de seu pessoal**, podem se originar de fontes internas e externas de natureza distintas, tais como:

- * solicitações dos empregados que identifiquem **oportunidades de desenvolvimento pessoal** que contribuam para os objetivos da organização;
- * resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de **não conformidades**;
- * **legislação, regulamentos, normas e diretrizes** que afetam à organização, suas atividades e resultados; e
- * pesquisa de mercado que identifique **novos requisitos de clientes**.

3ª Etapa - Análise crítica das competências

4ª Etapa - Definição das lacunas de competência

Para definir as lacunas, convém comparar as competências existente com as requeridas. Nesta etapa, de acordo com 4.2.5 da Norma ISO 10015, deve-se definir os “gap's” - “as lacunas de competências”.

5ª Etapa - Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência

Em 4.2.6 a Norma ISO 10015 dá a seguinte diretriz:

As soluções propostas para eliminar as lacunas de competência podem ser os treinamentos ou outras ações da organização, tais como: **a reformulação dos processos, recrutamento de pessoal treinado, terceirização, melhoria de outros recursos, redução da rotatividade e modificação dos procedimentos de trabalho.**

Existem muitas outras soluções para eliminar as lacunas de competência. **O treinamento é apenas uma delas.** Desenvolver programas de treinamento, muitas vezes, é a pior alternativa.

6ª Etapa - Definição da especificação das necessidades de treinamento

A Norma ISO 10015, em 4.2.7 dá a seguinte diretriz:

Os insumos para a especificação das necessidades de treinamento devem ser extraídos do documento que contém a lista dos requisitos de competência, encontrados em 4.2.3, dos resultados de treinamentos anteriores, das lacunas atuais de competência e das solicitações de ações corretivas.

Recomenda-se que a especificação das necessidades de treinamento inclua os objetivos e resultados esperados do treinamento.

FAZER CERTO AS COISAS

SE OS PROCEDIMENTOS FORAM SEGUIDOS.



EFICIÊNCIA é a qualidade de fazer com excelência, sem perdas ou desperdícios (de tempo, dinheiro ou energia).

EFICIENTE é aquilo ou aquele que chega ao resultado, que produz o seu efeito específico mas com qualidade, com competência, com nenhum ou com o mínimo de erros.

FAZER A COISA CERTA

SE OS REQUISITOS ESPECIFICADOS FORAM ALCANÇADOS.



EFICÁCIA é atingir o objetivo proposto, cumprir, executar, operar, levar a cabo; é o poder de causar determinado efeito.

EFICAZ então é o que realiza perfeitamente determinada tarefa ou função, que produz o resultado pretendido.

Existem quatro perguntas básicas que devem ser respondidas por todos os “treinandos”, que são:

(a) GOSTOU ?  **Avaliação de reação**

(B) APRENDEU ?  **Prova ou equivalente**

(C) ESTÁ USANDO NO SEU DIA A DIA ? 

Avaliação dos pares, subordinados, chefias

(D) O INVESTIMENTO FEITO VALEU A PENA ? 

É o mais difícil - um caminho é medir a produtividade

Que evidências objetivas precisamos ter para provar que este treinamento será eficiente e eficaz?

Para avaliar os resultados de um determinado treinamento, é preciso identificar pelo menos um indicador.

Por exemplo: Se o treinamento for sobre Segurança, o indicador poderá ser: n° de acidentes ocorridos antes e depois do treinamento. Se o treinamento for sobre qualidade, o indicador poderá ser: n° de não conformidades, ou n° de reclamações antes e depois do treinamento.

Quem poderá responder é o gestor dos “treinandos” e os próprios “treinandos”, caso eles não consigam responder é melhor nem iniciar o treinamento.

AVALIAÇÃO REAÇÃO

O objetivo deste tipo de avaliação, como o próprio nome diz, é avaliar a reação do participante, para saber qual é o valor percebido por ele.



Excellent
 Very good
 Good
 Average
 Poor

Kirkpatrick descreve esta avaliação como a medida de satisfação do cliente e justifica:

“[...] se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa certamente reduz a possibilidade de aprendizado.”

Geralmente, os formulários de avaliação, têm muitas questões; mas, conforme nos sugere Peter Drucker, para ouvir o treinando (que é cliente do treinamento), bastam duas perguntas:

1ª - O QUE VOCÊ ACHOU DESTA CURSO ?

2ª - QUE SUGESTÃO VOCÊ NOS DÁ PARA MELHORARMOS ESTE CURSO ?

É recomendável que os profissionais de RH, atendam às diretrizes das normas de gestão e procurem, já na avaliação de reação, avaliar a eficácia do treinamento.

É preciso deixar de solicitar ao treinando sua opinião sobre a sala, sobre o coffee break ou sobre outras questões de pouca relevância e procurar, realmente, saber se o treinamento foi ou não eficaz

AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM



Esta avaliação mede o conhecimento ou a habilidade adquirida pelo treinando, com relação ao que foi ensinado.

Através de pré e pós teste, feito por escrito ou oralmente, é possível verificar se o processo ensino/aprendizagem foi eficaz.

AVALIAÇÃO DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Para avaliar mudança de comportamento de um profissional, é preciso observá-lo durante um período relativamente longo.



Com a devida orientação do pessoal de RH, os gestores da empresa poderão avaliar suas equipes de trabalho para verificar se o treinamento que estes receberam foi válido ou não.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DE INDICADORES

Os indicadores são os melhores recursos para avaliar os resultados do treinamento.



Empresas internacionais de consultoria, já identificaram mais de 900 indicadores para avaliar resultados do treinamento. Mas, é conveniente lembrar a questão da objetividade. Vale mais utilizar poucos indicadores, mas que sejam os mais precisos possíveis.

TEMPO DE TREINAMENTO PER CAPITA

Um índice, mundialmente aceito é aquele que considera - Empresa em nível de excelência em treinamento - aquela que atinge a média de 100 h/treinamento por empregado.

No caso específico de Presidentes, Diretores, Gestores, Consultores e outros profissionais do conhecimento, o ideal são 160 h/treinamento, por ano, para atingirem o nível de excelência.

10 MESES DE TRABALHO

1 MÊS DE FÉRIAS

1 MÊS DE TREINAMENTO = 160 HS

Neste caso, a reciclagem pode ser através de cursos, palestras, leituras, atividades de benchmarking, visitas a feiras e exposições.

Mas atenção! O indicador “Horas/Treinamento”, quando analisado isoladamente, só mede o “esforço” do RH. Indica se o RH trabalhou muito ou pouco, desenvolvendo treinamento. Para melhor análise é, portanto, indispensável avaliar o resultado dos treinamentos realizados.

AVALIAR OS RESULTADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS

Podemos, por exemplo, considerar como resultado “quantitativo”, do treinamento de vendedores, a conquista de 50 novos clientes.



Como resultado “qualitativo”, a melhoria da imagem da empresa, o nível de satisfação dos clientes e muitas outras melhorias.



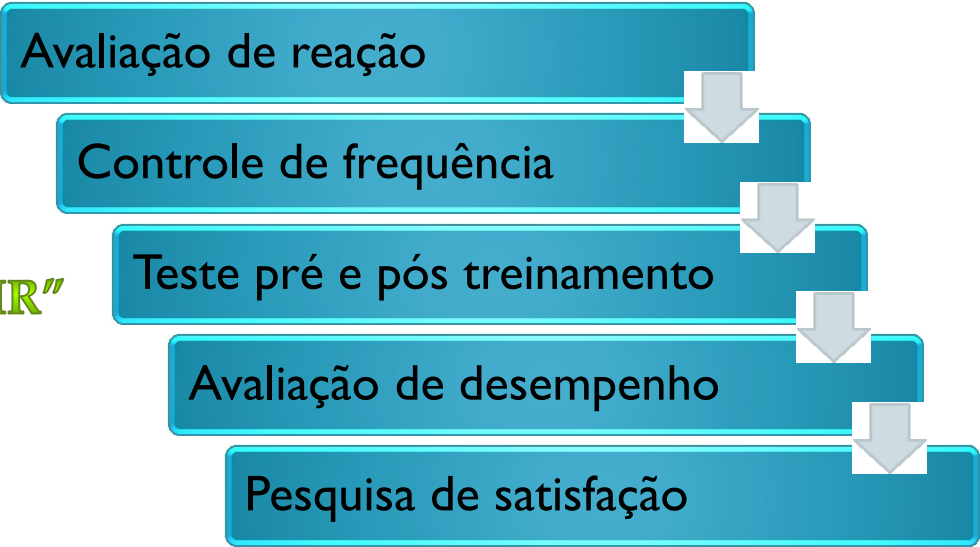
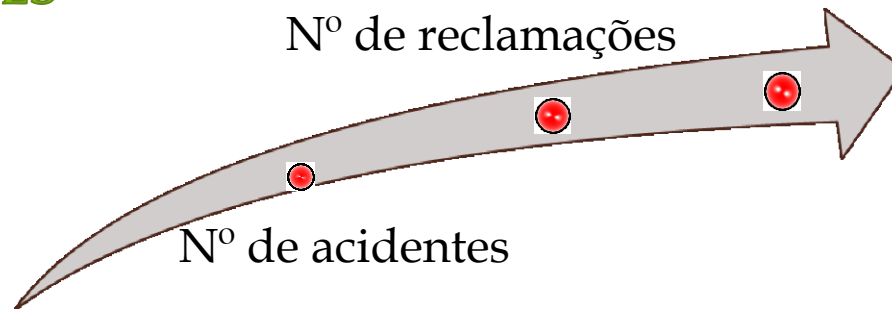
• **CARGA HORÁRIA**

• **INSTRUMENTO PARA “MEDIR”**

• **CONTROLE DE CUSTOS**

monitora o custo de todos os treinamentos da empresa, inclusive os indiretos

• **INDICADORES**



DEFINIR INSTRUMENTOS, considerando.....

QUEM USA TESTES?

QUE TIPO DE TESTE?

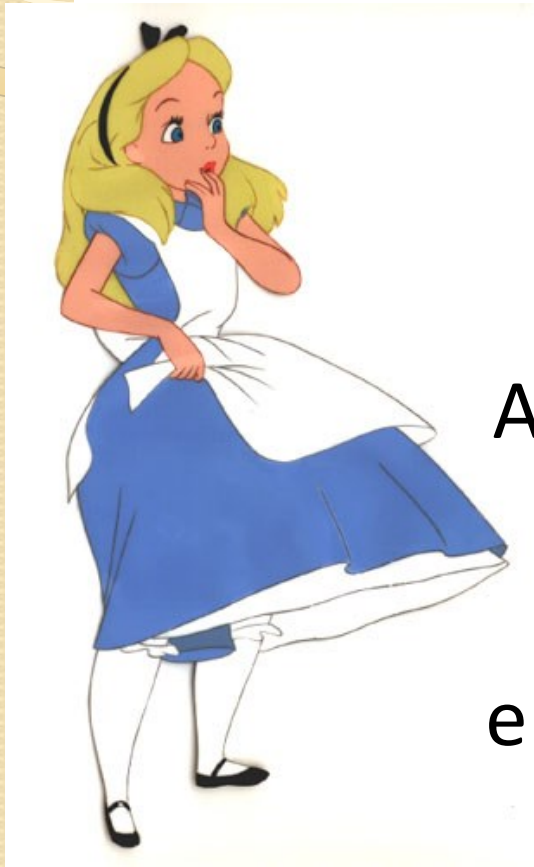
QUEM USA INDICADORES?

QUAIS INDICADORES?

ALGUM SETOR USA A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO SAC OU SIMILAR?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - EXISTE?

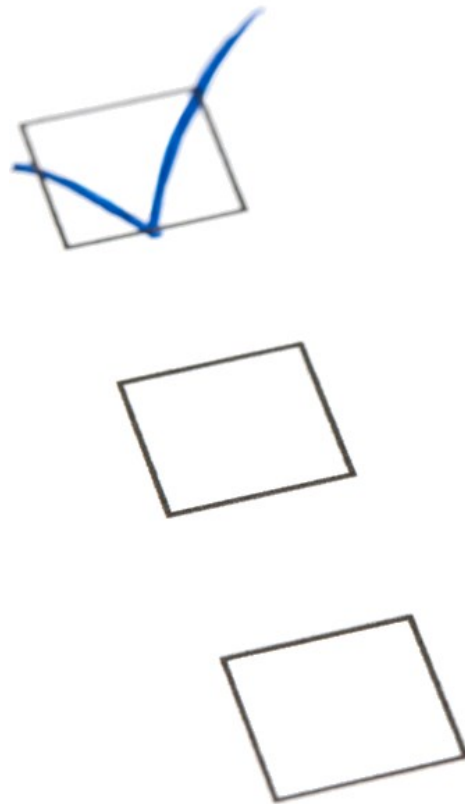
TREINAMENTO – Planejamento e ROI



Alice perguntou para o gato: que caminho devo seguir?

ele respondeu: depende de onde você quer chegar

- Definir os Objetivos



Por que treinar?

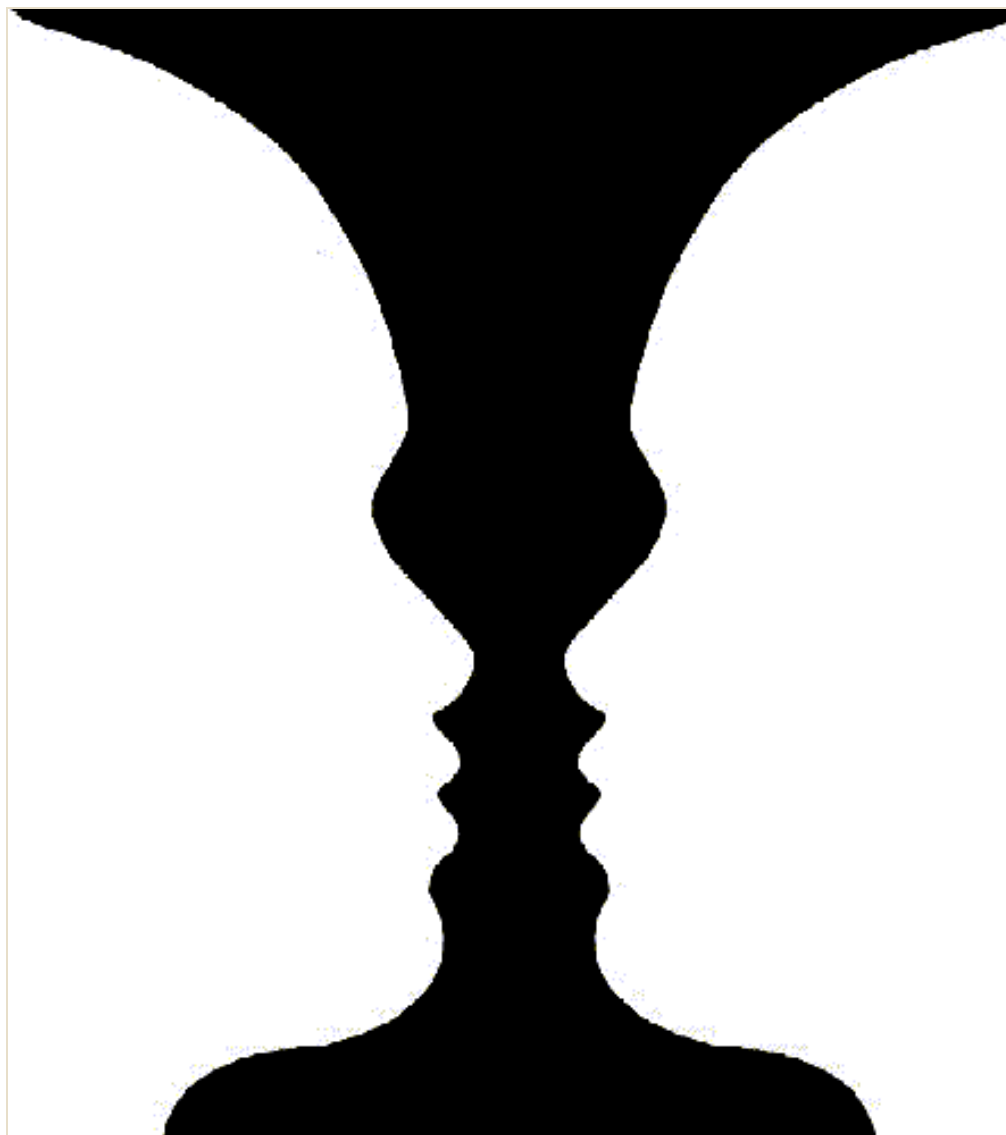
- Substituir funcionários que saem
- Preparar para novas atividades
- Desenvolvimento de Gestores
- Acelerar a adaptação às tecnologias



Yo soy yo, Tú eres Tú
Tú haces lo Tuyo, Yo hago lo Mío
Yo no vine a este mundo para vivir
De acuerdo a tus expectativas
Tú no viniste a este mundo para vivir
De acuerdo con mis expectativas
Yo hago mi vida, Tú haces la tuya
Si coincidimos, será maravilloso
Si no, no hay nada que hacer.

Fritz S. Perls (1893-1970)

PESSOAS TEM VISÃO DIFERENTE





BEFORE 6 BEERS



AFTER 6 BEERS

AFTER 6 BEERS



BEFORE 6 BEERS

Tipo de Treinamento

- Tipos
- Local
- Logística
- Conteúdo



Tipos de Treinamento

- Treinamento Operacional
- Treinamento Gerencial
- Orientação Inicial



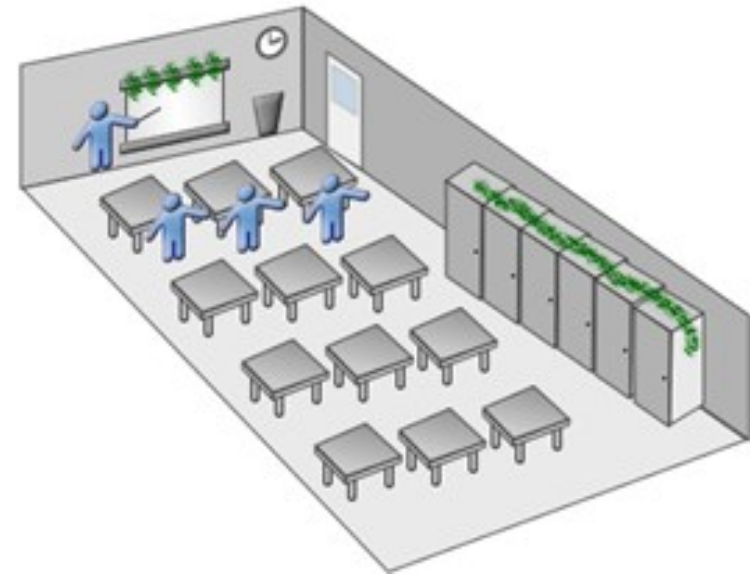
Local do Treinamento

- Treinamento no Cargo
- Treinamento fora do Cargo



Logística de Treinamento

- Espaço Físico
 - Materiais
 - Equipamentos
 - Layout da Sala

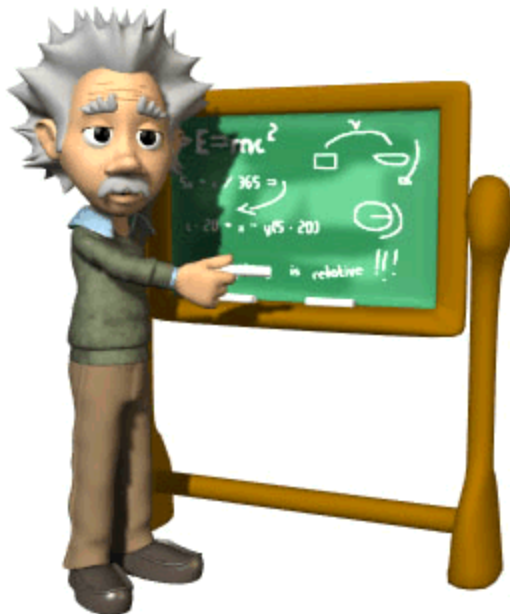


Logística de Treinamento

- Metodologia
 - Atividades Especiais?

Logística de Treinamento

- Instrutores
 - Nomes
 - Hospedagem
 - Transporte



Conteúdo do Treinamento

- Prático
- Conceitual
- Comportamental



Debate:

- A empresa deve pagar o treinamento do funcionário?

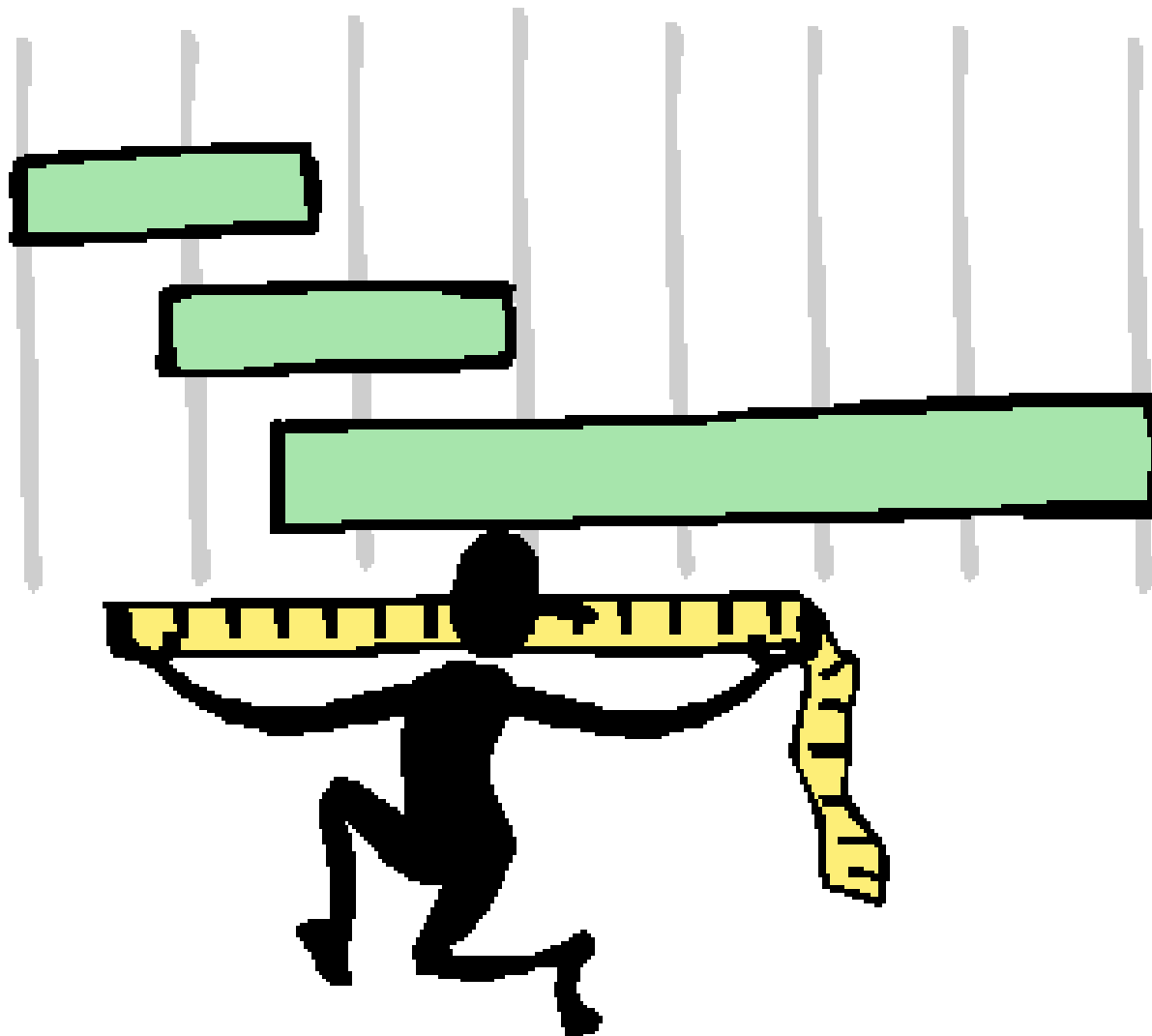


Processo de Treinamento e Desenvolvimento

- **Avaliar os Resultados**
 - Indicadores



Indicadores de RH

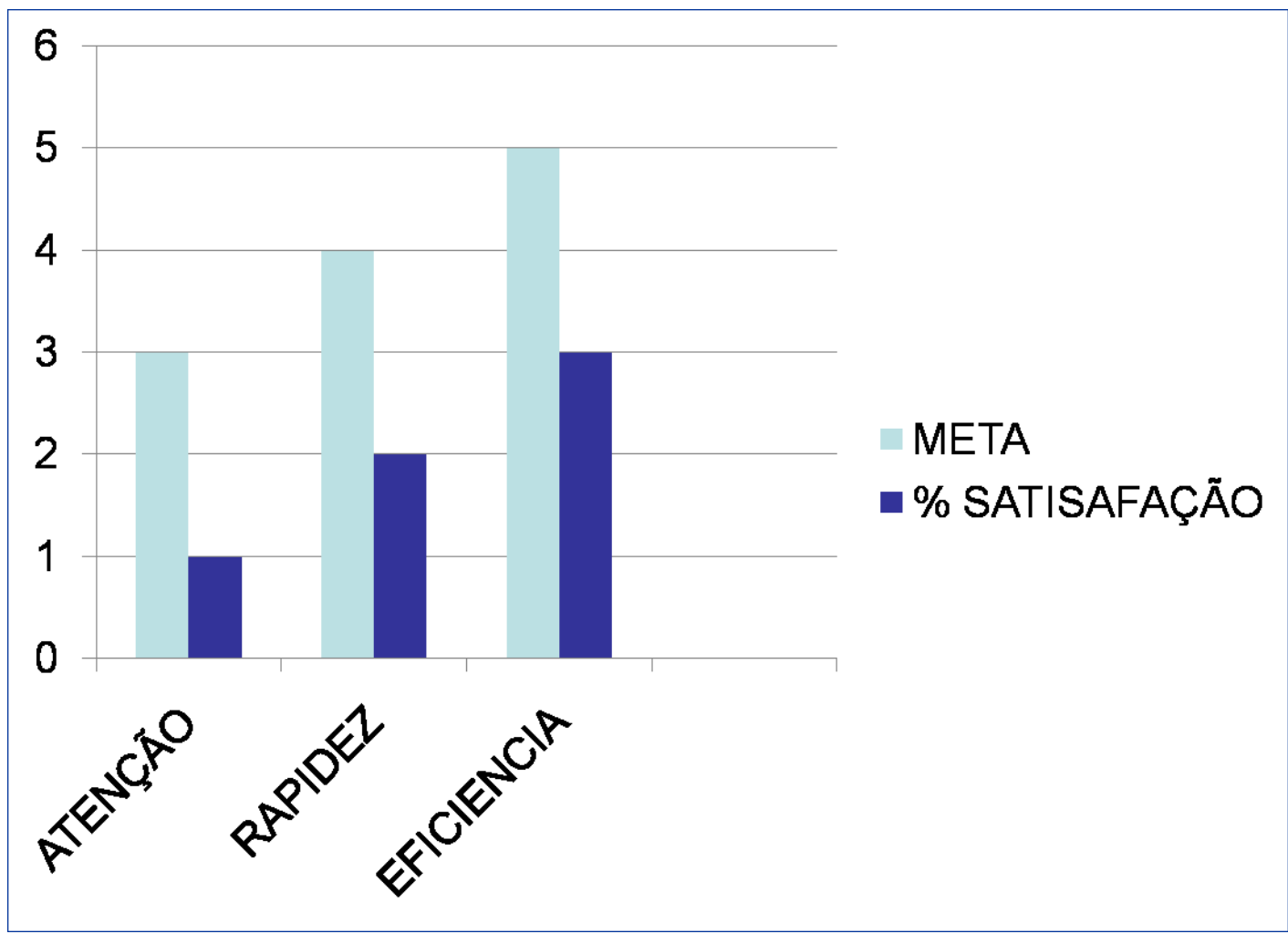


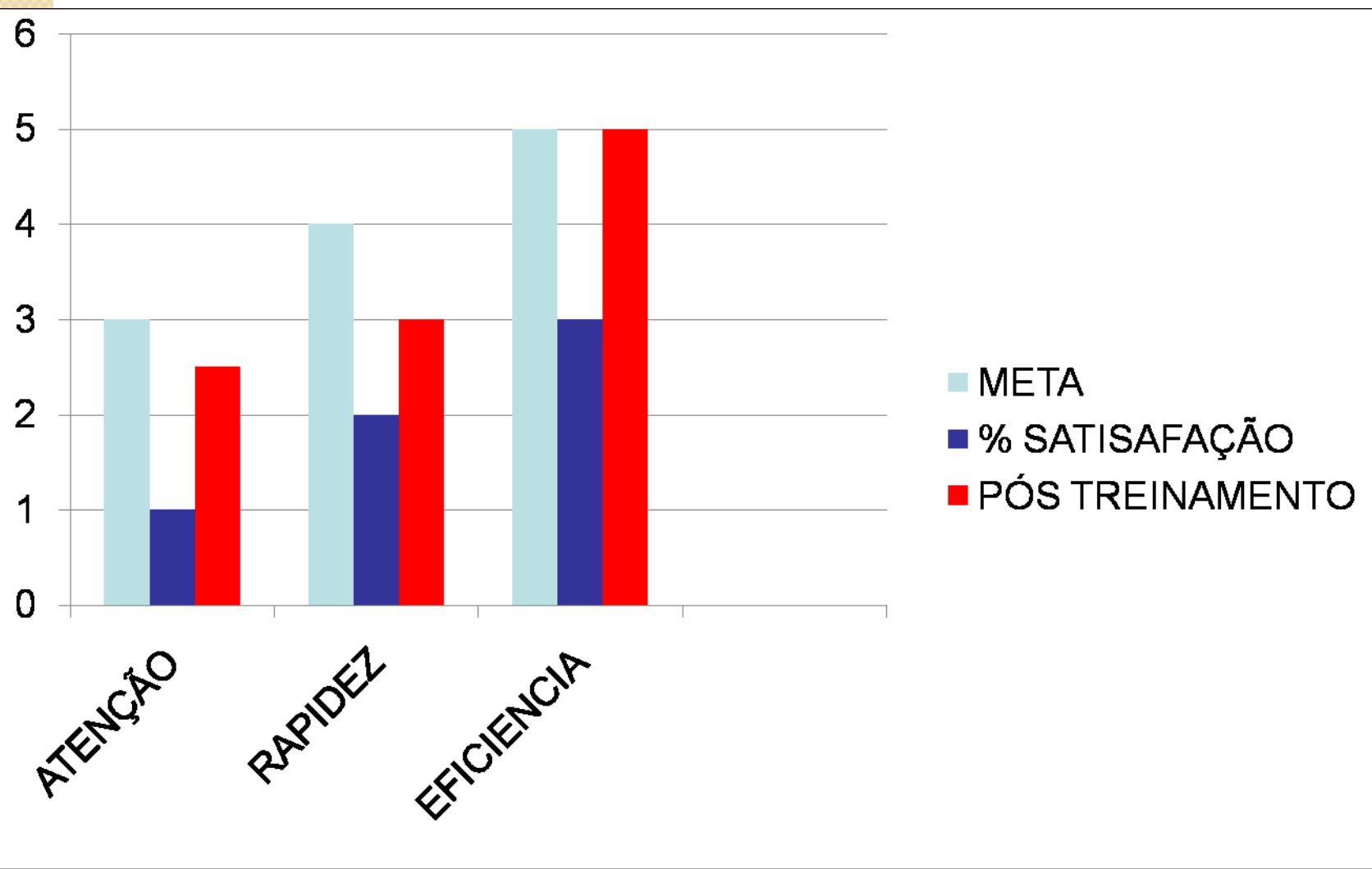
Indicadores de RH

- Criar métricas
- Avaliar as métricas



INDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE - ESTABELECIDO





IDENTIFICAR AS “GAPs”

EFICIÊNCIA – ATINGIU A META

ATENÇÃO – NÃO ATINGIU A META

RAPIDEZ – NÃO ATINGIU A META

IDENTIFICAR AS “GAPs”

EFICIÊNCIA – SABEM O QUE ESTÃO FAZENDO - CONHECEM

ATENÇÃO – TEM FUNCIONÁRIO SUFICIENTE?
EQUIPAMENTOS ADEQUADOS?

RAPIDEZ – O RETORNO DA CHEFIA ESTÁ ACONTECENDO?

ROI – Return on Investment

pode ser usado como ferramenta de apoio à decisão de investimento por quanto ofereça uma projeção de retornos já na ocasião da reprodução de custo e composição de capital envolvido, contribui para aumentar as metas de ação dos projetos, no que se refere a indicadores de Produtividades e Redução de retrabalho, Desenvolvimento da cultura organizacional, Aprimoramento da capacidade gestora, Conhecimento coletivo e uso Excelente das instalações e recursos.

Calcular os Benefícios do treinamento

- Calcular os Custos. Subtrair os custos dos Benefícios
- Dividir o Benefício Líquido pelo Custo

EXEMPLO

Benefício: R\$ 165.000,00

Custo: R\$ 25.000,00

ROI: 5,6