



unioeste
Universidade Estadual do Oeste do Paraná



Administração

5 METODOS E TÉCNICAS APLICADOS À GESTÃO DE PESSOAS

Treinamento e Desenvolvimento

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Julho 2011

Objetivo

- Resgate do conceito de T&D;
- Estabelecer um conceito de Educação Corporativa;
- Diferenciar Treinamento, Desenvolvimento e Educação corporativa;
- Conhecer algumas práticas de Educação Corporativa.

Histórico

- Ser humano = ser social;
- Evolução em RH – chefe de pessoal, relações industriais e gerente de RH
- Décadas de 1940 e 50 ensino de Chefes, supervisores e líderes.

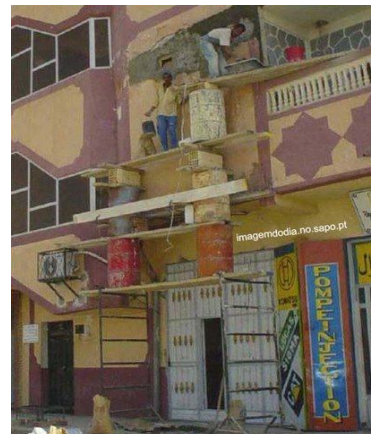


Marras (2000)

Por que treinar?

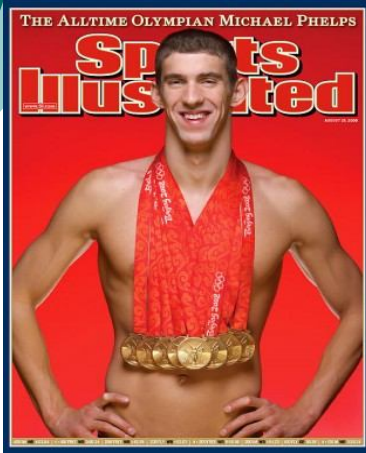
Em 1993 a divisão de aerofólios da Pratt & Whitney possuía:

- baixa qualidade e produtividade;
- não havia trabalho em equipe e o moral era baixo; e
- atraso na entrega de produtos (US\$ 86 milhões).



Robbins (2001)

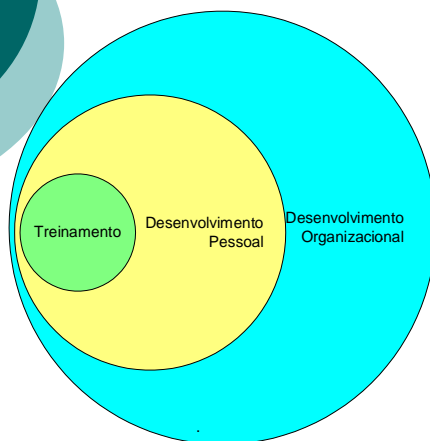
O que aconteceu?



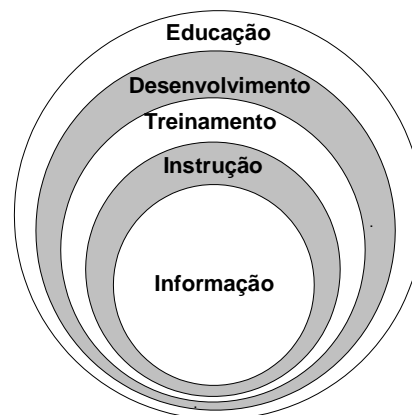
Novo gestor, Willie Kearney, aplicou um programa básico e abrangente de treinamento:

- Produtividade +47%;
- Tempo -50%;
- Qualidade +90%;
- Estoques -30%;
- Produtos não entregues US\$ 6 milhões.

Desenvolvimento Organizacional



Chiavenato (1995)



Vargas, Miramar e Abbad apud Eboli (2009)

Conceito de Treinamento

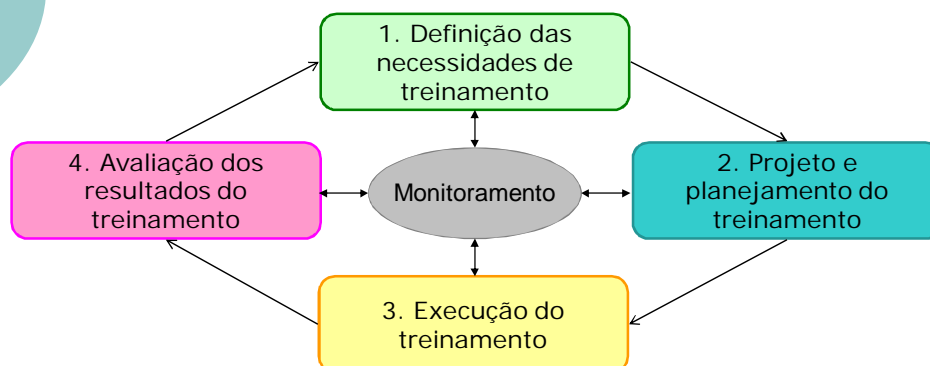
“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem **conhecimentos, atitudes e habilidades** em função de objetivos definidos.”

Homem ao cargo

Chiavenato (1995)

Estágios de Treinamento

(Gestão da Qualidade – Diretrizes para treinamento)



NBR ISO 10015

TIPOS DE TREINAMENTO



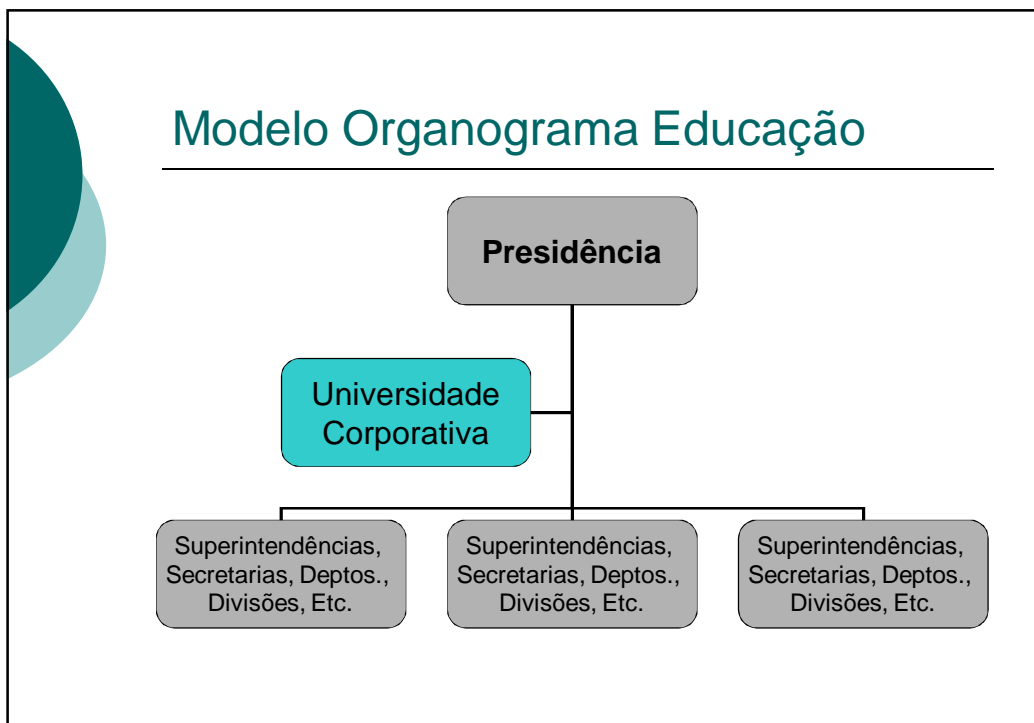
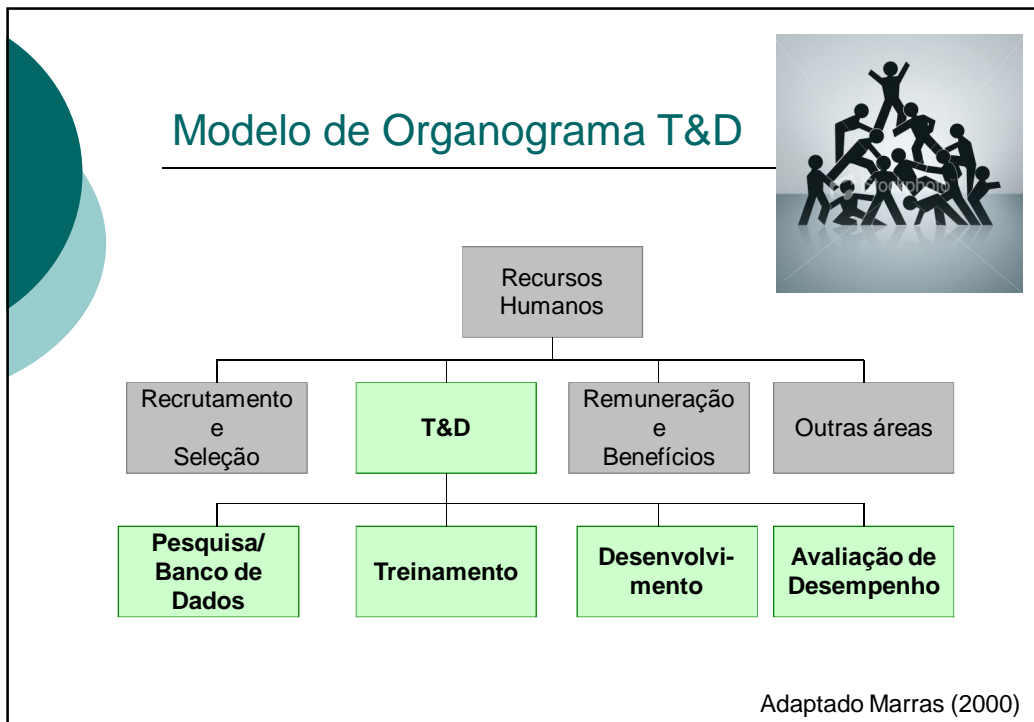
- Interno ou externo;
- Específicos ou corporativos;
- Técnico ou comportamental.

Marras (2000) e Boog (2001)

Conceito de Desenvolvimento

“Desenvolvimento profissional é a educação que visa **ampliar, desenvolver e aperfeiçoar** o homem para seu crescimento profissional em determinada **carreira** na empresa...a médio prazo”

Homem para a carreira



FORMAS DE DESENVOLVIMENTO

Métodos tradicionais de desenvolvimento:

- Cursos, programas de treinamento de curta/média duração;
- Congressos, palestras e seminários;
- Simulações e jogos empresariais.



○ Métodos não tradicionais de desenvolvimento:

- Orientação *on the job*;
- *Benchmarking*;
- Estágios e visitas;
- Rotação nas áreas;
- Participação e coordenação de grupos (internos);
- Grupos informais, entidades de classe, etc. (externos);
- *Coaching* interno e externo, *feedback* e *mentoring*;

○ Auto-desenvolvimento: observação, livros, filmes, etc.

adaptado de Growth Desenvolvimento de Pessoas e Organizações (2008)

Conceito de Educação

“Influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo”

“Ação genérica, ampla, de uma sociedade sobre as gerações com o fim de conservar e transmitir o conhecimento sobre a existência coletiva”

Conceito de Educação Corporativa

“...é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências...”

Desenvolve competências críticas para o desenvolvimento das estratégias de negócio, com aprendizagem ativa e atenção aos propósitos, valores, objetivos e metas organizacionais.

Homem para a vida

Eboli (2009)

Princípios para o sucesso

1. Competitividade
2. Perpetuidade
3. Conectividade
4. Disponibilidade
5. Cidadania
6. Parceria
7. Sustentabilidade



Eboli (2004)

Universidade Corporativa

- Serve para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com a finalidade de alcançar as estratégias organizacionais;
- Tem por base competências (individuais e organizacionais), e serve de elo para a aprendizagem e necessidades de negócio.

Foto de Francisco Cavalcante
Eboli (2009)

Empresas com Universidades

EUA

Ford, GM, Motorola, GE, Oracle, AT&T, Caterpillar, Xerox, Mastercard, Sears, Oracle, Harley-Davidson, Disney, Cisco, etc.

Europa

Lufthansa, Siemens, Volkswagen, Accor, Carrefour, Alliance, Unilever, Fiat, Abn AMRO, ABB, Nestlé, entre outros.

Ásia/Oceania

Aventis, Honda, Fijitsu, Oracle, LG, SK, Nec, etc.

Brasil

Accor, Brahma, McDonald´s, Visa, Alcatel, Siemens, Bank Boston, etc.

Eboli (2009)

Primeiras Universidades Corporativas

1927 – General Motors cria o *General Motors Institute*

1955 – General Eletric cria a *Crotonville*

2008

EUA – cerca de 3000 UCs

Brasil – cerca de 200 UCs

Adaptado de Valana (2008)

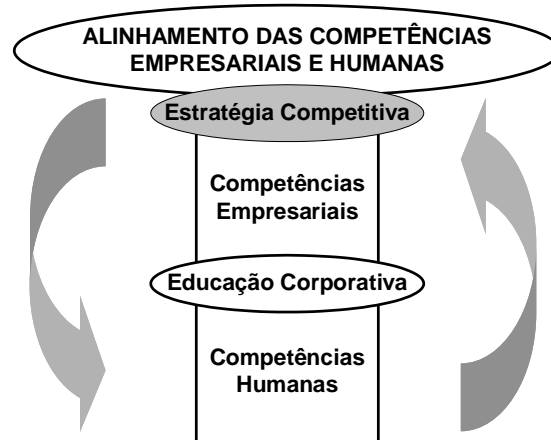
Maiores Empresas do Brasil

Critério Patrimônio Líquido Ajustado - Exame Melhores e Maiores 2008

EMPRESA	EC	UC
Petrobrás	Sim	Universidade Petrobrás
Vale	Sim	Valer - Universidade Corporativa Vale
Eletrobrás	Sim	UNISE - Universidade Corporativa do Sistema Eletrobrás
Bradesco	Sim	<i>Não</i>
Banco do Brasil	Sim	Universidade Corporativa Banco do Brasil
Ambev	Sim	UA - Universidade Ambev
Itaú	Sim	<i>Não</i>
Furnas	Sim	<i>Em implantação</i>
Oi	Sim	<i>Não</i>
Chesf	Sim	<i>Não</i>

Adaptado de Valana (2008)

Alinhamento da Educação Corporativa



Eboli (2009)

Evolução da T&D à Educação

$$\frac{\text{T\&D TRADICIONAL}}{\text{CARGO}} = \frac{\text{EDUCAÇÃO CORPORATIVA}}{\text{COMPETÊNCIAS}}$$

○ Competências Organizacionais

Áreas, processos e negócios → O que? → Tático e Operacional

○ Competências Humanas

Competências gerais, gerenciais e funcionais → Como?
→ Colaborador

Eboli (2009)

T&D E EDUCAÇÃO

Orientação Estratégica:

- Gestão por Competências;
- Educação Corporativa e Universidades Corporativas.



	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO	EDUCAÇÃO
OBJETIVO	Desempenho	Capacitação	Formação
FOCO	Tarefa (cargo)	Carreira	Vida
ALCANCE	Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
ORIENTAÇÃO	Instruções	Políticas de gestão	Valores

Adaptado de Eboli (2004)

Revisão

- ▶ Como se pode definir T&D?
- ▶ Como se define e se aplica Educação Corporativa?
- ▶ Diferencie T&D de Educação corporativa.

Sites Recomendados

- **Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento:**
<http://portal.abtd.com.br/>
- **Associação Brasileira de Recursos Humanos:**
<http://www.abrhnacional.org.br/>
- **American Society for Training and Development:** <http://www.astd.org/>
- **Ministério do Trabalho e Emprego - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO:** <http://www.mtecbo.gov.br/>
- **O Portal dos Profissionais de Recursos Humanos:**
<http://www.rh.com.br/>

Obras de Referência

- **BOOG, Gustavo Grüneberg (coord). Manual de Treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- **CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** R.J.: Ed. Campus, 1995.
- **EBOLI, Marisa. Aula sobre Educação Corporativa, FIA/USP, São Paulo, 9 de março de 2009.**
- **_____. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.
- **Growth, Desenvolvimento de Pessoas e Organizações, capacitação ministrada em Foz do Iguaçu, 2008.**
- **MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2001.
- **NBR ISO 10015. Gestão da qualidade – diretrizes para treinamento.** Rio de Janeiro: ABNT, 2001.
- **ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.