

FAÇA  
DOWNLOAD  
DO MATERIAL  
PRÁTICO  
PÁG. 16

# GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

outubro/2013



ABRAPP



# **GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Comissão Técnica Regional Sudeste  
de Recursos Humanos





## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. OBJETIVO .....	5
3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	6
4. CLASSIFICAÇÕES .....	6
5. PROCESSO DE TREINAMENTO .....	8
5.1. LNTD – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	8
5.2. IDENTIFICAÇÃO DO INSTRUTOR E/OU CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR .....	9
5.3. ORÇAMENTO .....	10
5.4. PLANEJAMENTO .....	11
5.5. REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO .....	12
5.6. AVALIAÇÕES .....	13
5.7. INDICADORES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	14
6. GLOSSÁRIO .....	15
7. ANEXOS .....	16
COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE RECURSOS HUMANOS .....	17



## 1. INTRODUÇÃO

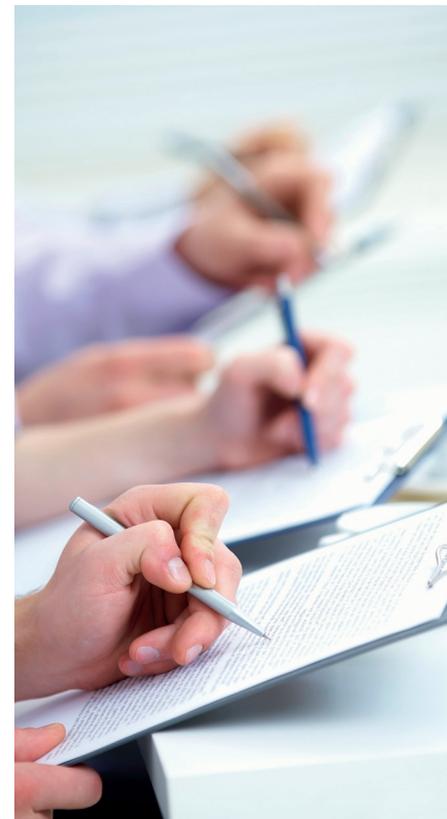
A realidade vivida pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) para cumprir seus compromissos atuariais, apresentar excelência no relacionamento com os seus participantes, além da observância das boas práticas de governança, atendimento das exigências dos órgãos reguladores e transformações macroeconômicas, as obrigam a desenvolver oportunidades de aprendizagem dos seus profissionais de forma a apresentar resultados diante dos desafios.

Partindo do pressuposto de que as pessoas são o grande diferencial das empresas, as ações de treinamento e desenvolvimento têm papel importante, sendo peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional. Elas alinham os profissionais com as estratégias da empresa.

É através dos seus profissionais que as estratégias serão transformadas em ações. Desta forma, é importante que a empresa atue de maneira estruturada no que se refere às ações de treinamento e desenvolvimento, investindo para transformar o potencial dos seus profissionais em resultado e melhorar a performance empresarial.

## 2. OBJETIVO

Este guia tem por objetivo fornecer diretrizes básicas para o planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação de treinamento e desenvolvimento das entidades fechadas de previdência complementar, em especial àquelas que ainda não possuem um Programa de Treinamento e Desenvolvimento estruturado. Nesse sentido, sugere-se que as práticas e materiais de apoio (anexos) contidos nesse Guia sejam customizados à cultura e estratégia da organização.



## 3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho. Refere-se a um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual do profissional. É um processo educacional de curto prazo e que envolve ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para o exercício de determinada função ou para a execução de uma tarefa específica.

Desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem, não necessariamente relacionadas ao cargo que o profissional ocupa atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. É um processo educacional de médio ou longo prazo, visando proporcionar à pessoa os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas.

## 4. CLASSIFICAÇÕES

Os treinamentos podem ser classificados quanto a sua natureza, forma de realização/execução e público-alvo.

## QUANTO À SUA NATUREZA

**Técnico:** ações de capacitação que estejam diretamente relacionadas às atividades profissionais, ao negócio e/ou à estratégia da empresa.

**Comportamental:** ações voltadas para o aprimoramento de competências comportamentais que são relevantes para o desempenho profissional.

## QUANTO À FORMA DE REALIZAÇÃO/EXECUÇÃO

**Presencial:** são treinamentos realizados com a presença de um instrutor ou facilitador, podendo ser realizados tanto nas dependências da organização (interno) quanto externamente.

**EAD – Ensino a Distância:** são treinamentos realizados on line, via chats, conferências, vídeos e outros.

**On-the-Job:** são treinamentos realizados durante as atividades laborativas, no seu ambiente de trabalho, sob orientação de profissional que possua domínio sobre o conteúdo abordado.

## QUANTO AO PÚBLICO-ALVO

**Individual:** inscrição em atividade com o objetivo educacional de atender à demanda individual de capacitação.



**Equipe:** inscrição em atividade com objetivo educacional de atender à demanda de um grupo específico da organização.

**Corporativo:** inscrição em atividade com o objetivo educacional de atender à demanda de diversas áreas da organização ou de toda a organização.

## 5. PROCESSO DE TREINAMENTO

O processo de treinamento consiste em identificar as necessidades de treinamento da organização, orçar os recursos para o atendimento das necessidades identificadas, planejar a execução do treinamento, realizá-lo e avaliar os resultados obtidos. O mesmo se dá por meio das seguintes etapas:

### 5.1. LNTD – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Trata-se do levantamento das necessidades de treinamento dos indivíduos, áreas ou da organização de um modo geral. Tem como objetivos o planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento ao longo do período e a previsão de verba orçamentária para a realização dos mesmos.

Ainda assim, é importante ressaltar que as ações planejadas não precisarão ser rigorosamente cumpridas, pois variáveis como: decisões organizacionais, verba orçamentária, surgimento de novos treinamentos, entre outras, podem redirecionar as ações planejadas.



#### DICAS!

1. Também são considerados como Treinamento e Desenvolvimento ações de capacitação através de leitura de livros e artigos, participação em grupos de trabalho e fóruns de discussão, assistir vídeos e filmes direcionados à atividade profissional.

2. Atualmente as melhores práticas em Treinamento e Desenvolvimento levam em consideração a metodologia chamada 70x20x10. A partir deste modelo verifica-se que: aproximadamente 70% do que o indivíduo aprende é proveniente da experiência On-the-Job, tarefas e solução de problemas; 20% é proveniente de feedback e exemplos positivos e negativos de formas de trabalhar; e 10% é proveniente de cursos e leituras. Ou seja, ainda que se realize um treinamento online ou em sala de aula, se não houver um planejamento de aplicação prática pós-treinamento, a probabilidade é de que o conteúdo seja significativamente esquecido pelo treinando.

As ações sinalizadas no LNTD e outras que possam surgir posteriormente devem ser formalizadas através do formulário de solicitação de treinamento (**Anexo A**). Não da para garantir a execução só pelo LNTD.

As etapas para a realização do LNTD são:

- a) Encaminhar formulário LNTD para as áreas, estabelecendo prazo para a devolução do mesmo (**Anexo B**);
- b) Reunião junto ao responsável de cada área para análise das solicitações de treinamento.

## 5.2. IDENTIFICAÇÃO DO INSTRUTOR E/OU CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR

O treinamento pode ser ministrado por meio de instrutoria interna ou de contratação de fornecedor externo.

Antes de decidir pela contratação de um fornecedor para ministrar o treinamento, cabe a realização de uma análise interna para avaliar a existência de profissionais capacitados na própria empresa para a disseminação daquele conhecimento. Esta análise deve considerar tanto a capacitação do instrutor interno em relação ao domínio do tema, quanto a sua didática em sala de aula (no caso de treina-



### DICAS!

**1. No momento da análise das solicitações de treinamento, algumas considerações são importantes para o correto diagnóstico das necessidades apresentadas:**

- Quais os resultados esperados pelas áreas?
- O treinamento é a solução mais adequada?
- Esta demanda é específica de uma área ou pode ser estendida a outras?
- As solicitações atenderão as demandas individuais, de equipe ou corporativas?
- A demanda está alinhada com as necessidades estratégicas da organização?
- A solução está alinhada com estas necessidades, com as possibilidades (orçamentárias, calendário, etc.) e com a cultura da organização?
- O treinamento é compatível com o cargo/função do solicitante?
- Existe alguém na organização apto a multiplicar este conhecimento? Caso negativo existe alguém com potencial para multiplicar este treinamento, que possa participar do treinamento como convidado externo e se preparar para ser instrutor interno no futuro?

**2. O ideal é que o LNTD seja realizado antes do fechamento do orçamento da organização, para que haja verba orçamentária suficiente ao atendimento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.**

**3. Além do LNTD, há outros insumos para o treinamento e desenvolvimento que podem ser considerados, tais como:**

- Avaliação de Desempenho e/ou Avaliação por Competências: as empresas que utilizam estas ferramentas de avaliação podem analisar os resultados para utilizá-los como insumo de T&D. Baixo desempenho e/ou competências que devem ser reforçadas podem orientar ações de treinamento e desenvolvimento.
- Demandas da organização: solicitações de treinamento não previstas até o momento do LNTD ou que possam surgir, ao longo do ano, e que estejam alinhadas com as necessidades da organização.

mento presencial). Desta forma, o conhecimento do profissional interno será valorizado e o custo tende a ser menor.

Caso a decisão seja pela contratação de um fornecedor externo, é importante analisar aspectos tais como: referências de clientes anteriores, atestados de capacitação técnica, expertise do instrutor no tema, dentre outros.

Visando maximizar a eficácia do treinamento, deve-se alinhar detalhadamente com o instrutor: os objetivos e expectativas com relação ao treinamento, o público alvo, e a metodologia educacional.

A contratação deve ser formalizada por meio de instrumento contratual ou termo de compromisso, firmado por ambas as partes.

### 5.3. ORÇAMENTO

A partir da consolidação do LNTD, deve-se orçar o valor necessário para a realização das ações. Caso o orçamento aprovado não contemple todas as ações sinalizadas pelo LNTD, deve-se estabelecer critérios para a definição dos treinamentos que serão realizados.

De um modo geral, deve-se considerar no orçamento (**Anexo C**) as seguintes estimativas de despesas:

- Infraestrutura (equipamentos, locação de espaço, *coffee break*, entre outros);

- Contratação de empresas;
- Alimentação (dos treinandos e/ou instrutores);
- Material didático;
- Deslocamento (aéreo e terrestre) e hospedagem;
- Impostos.

## 5.4. PLANEJAMENTO

Para realizar um treinamento com sucesso, é necessário realizar um planejamento detalhado. Para auxiliar esta etapa, é importante utilizar o *check list* de treinamento (**Anexo D**) como ferramenta de apoio, para evitar que algum item seja negligenciado.

O planejamento de treinamento deve considerar:

- Natureza do treinamento: técnico ou comportamental;
- Forma de realização/execução: presencial, EAD e *On-the-Job*;
- Público-alvo: individual, equipe ou corporativo;
- Definir os responsáveis pelo desenvolvimento de conteúdo e instrutoria;
- Espaço físico: providenciar local adequado para a realização do treinamento (interno ou externo, local aberto ou fechado, tamanho do espaço versus número de participantes);
- Equipamentos: efetuar levantamento dos equipamentos necessários para a execução do treinamento (datashow, flip chart, bloco para flip chart, canetas para flip chart, quadro branco, aparelhos de CD e/ou DVD, computador, laserpoint, acesso à internet, equipamentos de videoconferência e/



## DICAS!



1. Caso o treinamento não seja EAD ou *On-the-Job*, quando possível, visite o local de treinamento com antecedência.

2. Verifique se os equipamentos que serão utilizados estão em perfeito estado de funcionamento: teste-os.

3. É importante verificar quem produzirá o material didático e quem será o responsável pela entrega no local de treinamento, se for o caso.

4. Analise o material que será apresentado, se houver. Conteúdos audiovisuais devem ter o mínimo de texto possível, uso de recursos de imagem e perguntas e conteúdo interativo como quizzes, exercícios práticos e dinâmicas vivenciais. Se for necessário entrega de material para consulta pós-treinamento, recomenda-se um arquivo diferente que servirá de apostila. Desta forma, serão maiores as chances da abordagem didático-pedagógica escolhida gerar melhor resultado em termos de assimilação do conteúdo por parte dos treinandos.

5. Verifique todos os itens do seu Check List (**Anexo D**).

ou teleconferência);

- Material didático: apostilas, canetas e outros materiais necessários à realização do treinamento;
- Definir cronograma de execução (carga horária, datas e horários);
- Convocar treinandos – definir forma de envio dos convites;
- Solicitar confirmação de presença;
- Providenciar serviços de alimentação (*welcome coffee, coffee break, almoço* e outros);
- Elaborar lista de presença;
- Elaborar ficha de avaliação do treinamento.

Além disso, é importante manter uma planilha de controle das ações (**Anexo E**) de treinamento e desenvolvimento, de forma a acompanhar as solicitações, inscrições, custos, realizações e avaliações dos treinamentos.

## 5.5. REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO

A realização do treinamento é a execução do mesmo. Havendo disponibilidade, é importante que um profissional da equipe de RH acompanhe a realização do treinamento quando este ocorrer nas instalações da empresa.

Após a realização do treinamento, baseando-se pela lista de presença (**Anexo F**), recomenda-se a emissão de certificados de participação (**Anexo G**). Quando o treinamento for realizado por fornecedor externo, este será responsável pela emissão e envio dos certificados.

## 5.6. AVALIAÇÕES

As avaliações aplicadas após a realização do treinamento servirão como subsídio para verificar se este agregou valor aos participantes e à organização. Elas atuarão como *feedback* e servirão para ajustes, se necessários, e melhor programação de futuras ações de treinamento que tragam retorno positivo para o profissional e, conseqüentemente, para a organização.

### Tipos de Avaliação:

#### Avaliação de Reação (Anexo H):

O objetivo desta avaliação é verificar o nível de satisfação do treinando, no que se refere ao instrutor (conhecimento técnico, didática, cumprimento do conteúdo programático, pontualidade e forma de interação com o treinando) à infraestrutura (espaço físico e equipamentos), aplicabilidade do conteúdo em suas atividades profissionais, a carga horária, dentre outros.

Esta avaliação deve ser respondida pelo treinando ao término do treinamento, objetivando captar sua percepção imediata.

A consolidação da Avaliação de Reação será a tabulação das respostas dos treinandos, podendo resultar em gráfico demonstrativo. Desta forma, é possível uma melhor aferição dos resultados obtidos no que se refere à percepção dos treinandos.



#### DICAS!



1. Ao acompanhar o treinamento, é possível observar: a didática do instrutor, o cumprimento do conteúdo programático, o nível de interesse da turma e outras informações que possam ser relevantes para a avaliação do treinamento.

2. Lembre-se de disponibilizar água para o instrutor do treinamento.

3. Garantir que todos os treinandos registrem sua participação na Lista de Presença (**Anexo F**).

## **Avaliação de Eficácia (Anexo I):**

A finalidade desta avaliação é verificar se o treinamento atingiu os objetivos contribuindo, de fato, para melhorias comportamentais e técnicas. É a correlação entre os resultados e os objetivos esperados pelo treinamento.

Esta avaliação deve ser feita em período de um a três meses após a realização do treinamento, pelo gestor do treinando.

Neste momento, alguns questionamentos devem ser feitos:

- O que os participantes aprenderam?
- Colocaram em prática no trabalho o conhecimento adquirido?
- Houve mudança de atitude ou aumento/desenvolvimento do conhecimento técnico?
- Aumentou a produtividade?
- Gerou impactos favoráveis para o profissional, equipe e organização?
- É possível calcular o ROI (Retorno sobre Investimento)?

## **5.7. INDICADORES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Ao final do ciclo de um programa de treinamento e desenvolvimento, é importante avaliar os resultados obtidos através das consolidações das avaliações de reação e de eficácia, orçamento, horas treinadas, número de pessoas treinadas e horas-homem/treinamento.

Estas informações servirão de subsídio para a elaboração do relatório de indicadores de treinamento e desenvolvimento (**Anexo J**), que servirá como um “espelho” das ações realizadas pela organização, fornecendo insumos para a tomada de decisões para o próximo ciclo.

## 6. GLOSSÁRIO

**Treinando:** é o profissional foco das ações de treinamento e desenvolvimento.

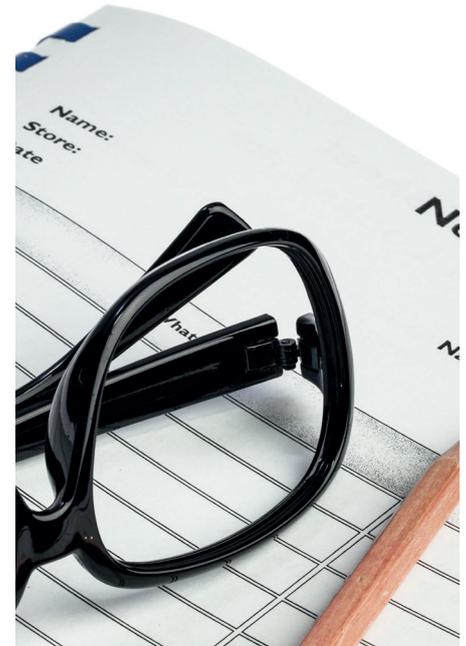
**Instrutor:** é o profissional responsável pela disseminação do conhecimento nas ações de treinamento e desenvolvimento.

**EFPCs:** Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

**ROI:** ROI é a sigla para *Return on Investment*, e em português significa Retorno sobre Investimento.

**EAD:** Ensino a Distância

**On-the-Job:** são treinamentos realizados durante as atividades laborativas, no ambiente de trabalho.



## 7. ANEXOS

Acesse o link abaixo, faça o *download* de todos os anexos e customize as diretrizes à sua realidade e necessidade:

<http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiatreinamento/anexos.zip>

### Relação de anexos:

- Anexo A – Formulário de Solicitação de Treinamento
- Anexo B – Formulário de LNTD
- Anexo C – Orçamento
- Anexo D – Check List
- Anexo E – Controle de T&D
- Anexo F – Certificado
- Anexo G – Lista de Presença
- Anexo H – Avaliação de Reação
- Anexo I – Avaliação de Eficácia
- Anexo J – Indicadores de T&D

## Comissão Técnica Regional Sudeste de Recursos Humanos

### Diretor Responsável

José Manoel de Oliveira (FUSESC)

### Coordenador

Silvio da Silva Góes (PETROS)

### Membros

Adriana Penha (REAL GRANDEZA)

Andrea Teresa de Souza (FIOPREV)

Fernanda Goulart Guedes (INFRAPREV)

Fernando Antonio da Costa Oliveira (FAPES)

Jorge Pedro da Costa Ewbank (NUCLEOS)

Luciana Vecchioni Carvalho Liberal Carneiro (ELETROS)

Luiz Claudio Pinto Mattos (BRASILETROS)

Marcelo Corrêa Lessa (SIAS)

Maria Elizabeth Martins Cassino (PREVIRB)

Maria Regina Coutinho Capobianco (FUNDAÇÃO REFER)

Ronaldo Curityba de Mello (PREVDATA)

Sheila Maria Pereira Marcet (AERUS)

Solange Maria de Souza (PORTUS)





ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades

Fechadas de Previdência Complementar

[www.portaldosfundosdepensao.org.br](http://www.portaldosfundosdepensao.org.br)

Tel.: (11) 3043.8777

Fax: (11) 3043.8778/3043.8780

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo

04578-903 – São Paulo – SP

 @abrapp

 [www.facebook.com/abrapp](http://www.facebook.com/abrapp)