

E-book

Como implantar práticas de

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

na sua organização



twygo



Sumário

1. Introdução	03
2. O que é treinamento e desenvolvimento	04
3. Diferença entre treinamento e desenvolvimento	06
4. Objetivos do treinamento e desenvolvimento	08
5. A importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações	12
6. Tipos de treinamento e desenvolvimento	15
7. Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento	20
8. Dificuldades do treinamento e desenvolvimento	24
9. Conclusão	27

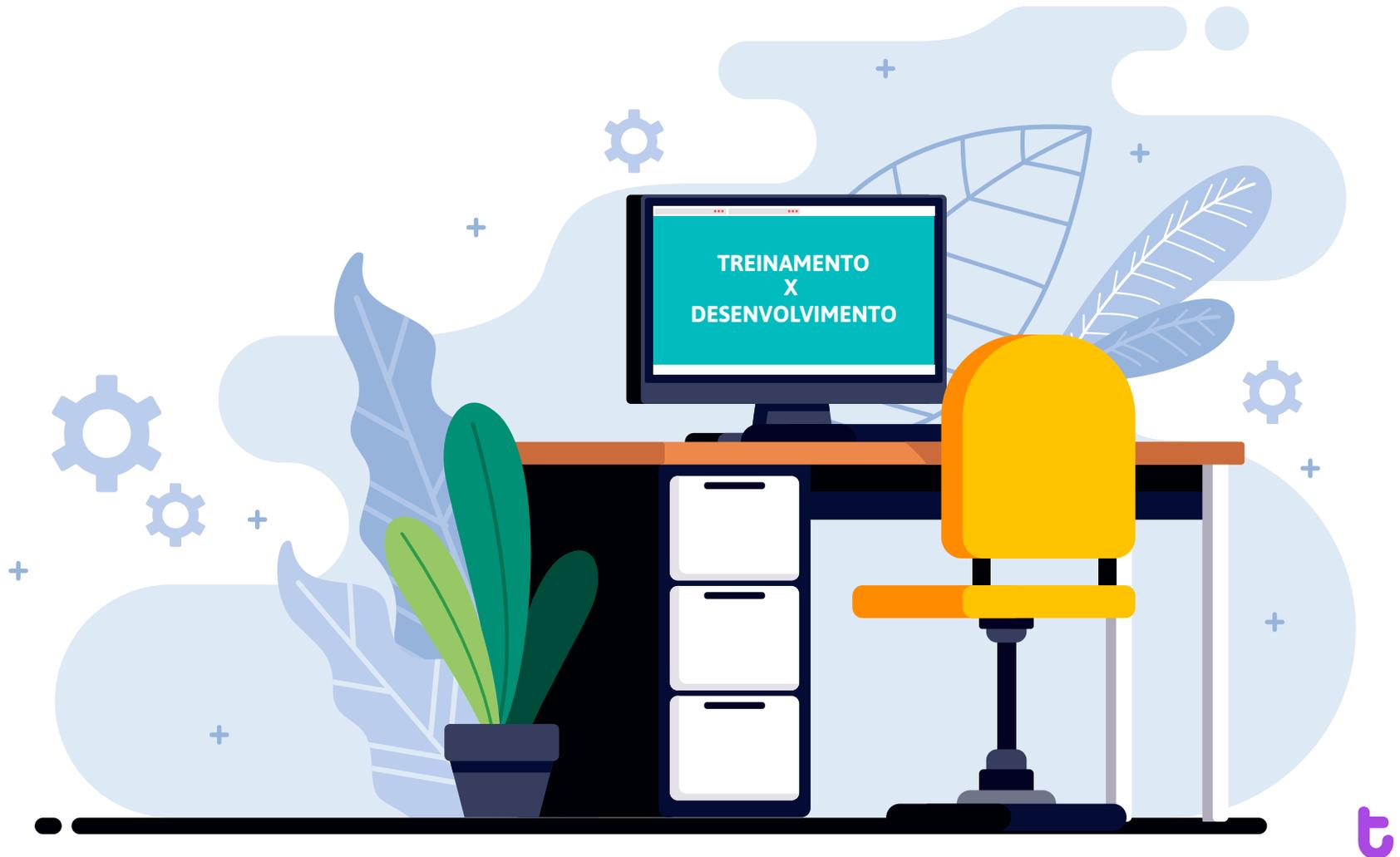


Introdução

Em um mercado tão competitivo, ter colaboradores qualificados é uma vantagem decisiva sobre a concorrência. No entanto, somente o ensino acadêmico não dá conta de preparar as pessoas para os desafios do mercado de trabalho, que se atualiza rapidamente. Por isso, é tão importante entender o que é treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas. Leia o e-book e aprenda tudo sobre o assunto!



O que é treinamento e desenvolvimento?



Treinamento e desenvolvimento é o conjunto de práticas que as empresas adotam para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo.

A demanda por treinamento e desenvolvimento está cada vez maior, afinal, na era da informação as tecnologias mudam com frequência e os colaboradores precisam estar atualizados e preparados para as novidades que surgem.

Outro motivo do aumento da procura por treinamento e desenvolvimento nas organizações é o fato de que somente o ensino acadêmico não dá conta de preparar o colaborador para as necessidades do mercado de trabalho. As universidades formam acadêmicos para mercados amplos e as empresas possuem necessidades específicas. Por isso, há esse desencontro entre o que se espera dos colaboradores e o que eles de fato conseguem oferecer.

A aprendizagem não pode ser considerada um processo com início, meio e fim. Ela deve ocorrer durante todo o tempo em que o colaborador estiver na empresa. É isso que denominamos **aprendizagem contínua**: a prática de desenvolver e agregar competências de forma continuada.

A aprendizagem contínua também é importante para quem quer crescer dentro da organização, pois ela permite que os colaboradores se aperfeiçoem, abrindo possibilidades para promoções e novos destaques na equipe.

Apesar de andarem sempre juntos, os conceitos de treinamento e desenvolvimento possuem algumas diferenças:

Diferença entre treinamento e desenvolvimento



Treinamento é uma prática de curta duração que tem o objetivo de preparar o colaborador para executar suas atividades com excelência dentro da empresa. Já o **desenvolvimento** é um conjunto de práticas educacionais de longo prazo para melhorar o desempenho pessoal dos colaboradores.

Enquanto o treinamento está ligado a ações pontuais para resolver determinadas necessidades imediatas, o desenvolvimento está mais ligado à aprendizagem contínua e holística, que não possui começo, meio e fim, mas acontece durante todo o período que o colaborador se dedica ao aprimoramento profissional, explorando todo o seu potencial de aprendizagem. É possível dizer, inclusive, que o desenvolvimento é obtido a partir da repetição e da continuidade dos treinamentos.

Como já dito, os dois são conceitos complementares, pois é preciso aprimorar o desenvolvimento pessoal para conquistar um melhor desempenho dentro da organização, como mostra a figura:



Conseguiu entender a [diferença entre treinamento e desenvolvimento](#)? Então vamos conhecer como o T&D pode fazer a diferença no desempenho dos negócios!

Objetivos do treinamento e desenvolvimento





O T&D tem diversas aplicações nas empresas. Separamos os cinco [objetivos do treinamento e desenvolvimento](#) que consideramos mais pertinentes. Dê uma espiadinha em quais são eles:

1. Impulsionar a qualidade na entrega de produtos ou serviços

O treinamento e desenvolvimento faz toda a diferença na hora de aperfeiçoar produtos e serviços, afinal, funciona como um fomentador de inovações dentro da empresa. Promover melhorias e transformações na entrega de produtos e serviços dificilmente seria possível sem T&D.

Qualidade é o nome dado ao conjunto de características que compõem um produto ou serviço. Quando um cliente do McDonald's pede um lanche, por exemplo, ele espera receber um hambúrguer gostoso, com fatias de pão macias, um molho bem temperado e batatinhas crocantes, não é mesmo? Mais do que isso, ele espera ser bem-atendido, tanto presencialmente como por meios digitais.

Este é o nível de qualidade esperado pelo cliente e quando ele não é atingido a tendência é que as taxas de satisfação despenquem. Por outro lado, quando o produto e/ou o serviço superam as expectativas, é natural que as taxas de retenção e fidelização de clientes subam. O treinamento e desenvolvimento é fundamental para possibilitar essa conquista à empresa.

2. Aumentar a produtividade

Quando você tem domínio sobre um trabalho, é natural que passe a realizá-lo melhor e com menos esforço, certo? Você se lembra quando era pequeno e não sabia como descascar frutas corretamente? Com um pouco de instrução, provavelmente você conseguiu se aperfeiçoar nessa atividade. É assim que o treinamento e desenvolvimento atua sobre a produtividade: ele funciona como um potencializador, quanto mais você é capacitado, mais você entende seu ofício e sabe como aplicá-lo.





Já diz o ditado: a prática leva à perfeição. Quando falamos em aumentar a produtividade também estamos nos referindo a descobrir atalhos, isto é, a melhor forma de realizar um determinado trabalho dentro de um contexto organizacional específico. O treinamento e desenvolvimento tem como objetivo dar as ferramentas necessárias para isso.

3. Reduzir retrabalho

O retrabalho é uma das principais causas de desmotivação em uma empresa. Há pouco falávamos do exemplo do McDonald's. Caso o lanche não viesse como o esperado, o cliente poderia ficar frustrado e pedir para que o hambúrguer fosse refeito, gerando retrabalho. Isso poderia colocar os colaboradores para baixo, ao perceberem que seu rendimento caiu.

O treinamento e desenvolvimento evita o retrabalho porque soluciona pontos problemáticos que o geram, como a falta de domínio sobre a atividade. Por exemplo,

o gestor poderia receber um treinamento que o ajudasse a acompanhar melhor os processos, delegar tarefas e transmitir ordens de forma mais clara. Já os colaboradores poderiam passar por treinamentos para potencializar as competências necessárias para realizar determinado trabalho.

4. Capacitar a equipe para o uso de novas ferramentas

Também faz parte dos objetivos do treinamento e desenvolvimento garantir que uma equipe saiba como operar novas tecnologias. Afinal, todos os dias surgem soluções inovadoras, que demandam algum grau de capacitação quando adotadas pelas empresas.

Pense como não deve ter sido quando os bancos começaram a usar o sistema de internet banking para possibilitar consultas e transações online, não é mesmo? Os colaboradores certamente tiveram de passar por um treinamento para aprenderem como funcionava o sistema e, assim, conseguirem orientar melhor os clientes do banco.





5. Melhorar o clima organizacional

O treinamento e desenvolvimento pode ser uma ótima ferramenta para melhorar o clima organizacional. Os treinamentos de liderança, por exemplo, podem ajudar gestores e diretores a conduzirem uma equipe com mais efetividade. Já os treinamentos de organização pessoal podem ajudar os colaboradores a gerenciarem melhor o seu tempo. Uma vez que líderes e colaboradores foquem nesse tipo de aprendizado, voltado para comunicação, a longo prazo isso refletirá numa melhora do clima organizacional.

Independentemente de qual seja o mais importante dos objetivos do treinamento e desenvolvimento para a sua empresa, uma coisa é certa: todos eles visam criar e desenvolver competências. Baixe nosso e-book e saiba mais sobre [gestão por competências!](#)

A partir dos objetivos do T&D, podemos pensar em alguns pontos que justificam a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Vamos conhecer alguns deles?



A importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações





A capacitação das pessoas é importante por diversos motivos. Inclusive, falamos um pouco deles no tópico anterior. Mas, de forma geral, também é possível defender que a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações está ligada a:

- **Aumento da motivação dos colaboradores;**
- **Maior participação na tomada de decisão;**
- **Diminuição da rotatividade;**
- **Mais entrosamento entre as pessoas;**
- **Alinhamento estratégico;**
- **Facilidade na integração de novos colaboradores;**
- **Padronização de procedimentos;**
- **Melhorias em produtos e/ou serviços.**

Dessa lista cabe destacar dois fatores: a maior participação na tomada de decisão e a diminuição da rotatividade. Quando um profissional adquire maior conhecimento na sua área de atuação, ele provavelmente terá mais segurança em tomar uma posição sobre determinadas questões na empresa. Além disso, passará a ser visto como uma autoridade no tema, sendo convidado para participar de reuniões decisivas da empresa.





Embora muitos gestores tenham um certo receio de investir em treinamento e desenvolvimento, com medo de que os colaboradores deixem a empresa após o investimento, isso não deve representar um empecilho para investir em aprendizagem.

O T&D pode ser, inclusive, um diferencial da sua empresa na retenção de talentos. Afinal, quando uma pessoa percebe que possui a chance de se desenvolver e crescer dentro de uma empresa, ela tende a permanecer na organização. Por isso, dizemos que o T&D ajuda a diminuir a rotatividade de colaboradores.

Para ter acesso a uma explicação mais completa, acesse nosso post exclusivo sobre a [importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações](#).

Depois de tudo o que te contamos até agora, já deu para perceber que investir em T&D deve ser uma prioridade de todo negócio, não é mesmo? Como existem diversos [tipos de treinamento e desenvolvimento](#), resolvemos te dar uma forcinha e resumir os principais deles. Confira!



Tipos de treinamento e desenvolvimento





Não basta apenas optar por investir em T&D, mas escolher os treinamentos certos para cada público! Confira alguns tipos de treinamento e desenvolvimento que você pode aplicar na sua organização:

1. Treinamento comportamental

O treinamento comportamental é o processo de aperfeiçoar as atitudes e habilidades comportamentais dos colaboradores de acordo com os princípios da organização.

Ao contrário do que muita gente pensa, não se trata de uma tentativa de padronizar os pensamentos dos colaboradores, mas de disseminar e manter a ética e os valores da organização.

Portanto, o treinamento comportamental está mais ligado à correção de problemas pontuais, como [absenteísmo](#), comunicação insuficiente, conflitos entre colaboradores etc. Esses problemas costumam se refletir diretamente no ambiente organizacional.

São exemplos de treinamentos comportamentais: gestão do tempo, ética no ambiente de trabalho, inovação e criatividade no setor de marketing, comunicação e por aí vai. Na nossa [biblioteca de cursos](#) você também pode conferir outros exemplos de treinamentos comportamentais.

Para saber mais, acesse o conteúdo completo sobre [treinamento comportamental](#).

2. Treinamento motivacional

O treinamento motivacional é o conjunto de práticas e técnicas que tem o objetivo de aumentar o engajamento e interesse dos colaboradores na organização.

A motivação vai muito além de oferecer recompensas financeiras e pode envolver palestras motivacionais, dinâmicas em grupo, feedbacks, convenções, momentos de confraternização, entre outros.

Além disso, é importante dizer que a desmotivação não atinge apenas colaboradores a nível operacional, mas





todos os níveis organizacionais. Portanto, o treinamento motivacional também deve abranger todas as camadas da empresa!

Quer aprender a reduzir a desmotivação dos seus colaboradores? Leia o post completo sobre [treinamento motivacional](#)!

3. Treinamento técnico

O treinamento técnico é um tipo de treinamento focado em desenvolver as [competências técnicas](#) do colaborador, para que atividades específicas sejam executadas com mais qualidade e eficiência.

Competências técnicas, por sua vez, são todos os conhecimentos e habilidades adquiridos por uma pessoa através da educação formal e não formal, como treinamentos, cursos profissionalizantes, experiências, oficinas, palestras etc.

Quando você ensina um colaborador a usar um software,

por exemplo, está praticando um treinamento técnico. Aproveite e leia o post exclusivo sobre [treinamento técnico](#) para obter mais informações.

4. Treinamento de liderança

Treinamento de liderança é o conjunto de ações executadas para desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes de bons líderes.

Muitas empresas têm preferido capacitar os gestores das áreas para serem líderes do que procurar líderes “prontos”. Isso tem aumentado a demanda por ferramentas que auxiliem no desenvolvimento desse tipo de competência.

Um bom líder é aquele que, além de ter um discurso motivacional afiado, sabe ouvir os seus colaboradores e tem empatia com cada um deles. Além disso, um líder precisa saber delegar tarefas e conduzir seu time na busca pelos melhores resultados. Com um treinamento de liderança, fica mais fácil e rápido atingir um patamar desejável nessas competências.





Saiba mais sobre a importância do [treinamento de liderança](#) no nosso post exclusivo sobre o assunto.

5. Treinamento de integração

Treinamento de integração é um procedimento que visa preparar um novo colaborador para iniciar seu trabalho em uma organização, transmitindo a ele os valores, a visão e a missão da empresa, além das principais regras e recomendações internas. É frequentemente chamado apenas de “integração” e normalmente tem a duração de um dia.

Embora antigamente o treinamento de integração fosse feito apenas com o objetivo de mostrar ao colaborador suas novas atividades, hoje cada vez mais as empresas têm buscado criar um momento de inclusão que proporcione um contato maior entre o novo colaborador e seus colegas, tanto do departamento em que ele vai trabalhar como de outras áreas da empresa.

Para um conteúdo mais aprofundado sobre esse tipo

de treinamento, acesse nosso post completo sobre [treinamento de integração!](#)

6. Treinamento de equipe

O treinamento de uma equipe é uma ação voltada para a evolução de um time como um todo, em termos de habilidade, conhecimento e comunicação.

Os treinamentos de equipe podem trabalhar práticas do dia a dia, focar no relacionamento entre os membros, aprofundar assuntos relacionados aos serviços e produtos que a empresa oferece, trabalhar a confiança e a inteligência emocional, melhorar habilidades de comunicação, entre outros.

É como se o treinamento de equipe estivesse dentro dos demais tipos de treinamento, mas focando especificamente nas necessidades de um time. Se você quiser mais informações, acesse nosso post sobre [treinamento de equipe!](#)





7. Treinamento corporativo

Treinamento corporativo é uma prática para desenvolver habilidades específicas do colaborador, com o objetivo de melhorar a execução das suas tarefas dentro da empresa.

É como se o treinamento corporativo fosse um grande guarda-chuva que abrangesse os demais tipos de treinamento. Portanto, quando falamos que uma organização investe em treinamento corporativo, queremos dizer que ela identifica as necessidades dos colaboradores e, a partir disso, investe em treinamentos comportamentais, técnicos, motivacionais etc.

Saiba mais no post exclusivo sobre [treinamento corporativo](#).

Para viabilizar o treinamento e desenvolvimento corporativo, é preciso implantar um programa de T&D. Trata-se de uma estrutura preparada para oferecer esse tipo de apoio nas organizações. Vamos entender como funciona e qual o passo a passo para implantar?



Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento em 4 passos





Um programa de T&D deve se basear na aprendizagem contínua, portanto, não deve ter começo, meio e fim, mas sim acompanhar o desenvolvimento do colaborador, sempre pensando nas melhores formas de agregar conhecimento e experiências a ele.

Podemos dividir a estruturação de um programa de treinamento e desenvolvimento em quatro etapas. São elas: **diagnóstico, planejamento, execução e avaliação**. Vamos descobrir o que acontece em cada uma delas?

1. Diagnóstico

O primeiro passo para montar um programa de T&D é entender as necessidades e dificuldades da organização. Você precisa pôr no papel aquilo que precisa ser melhorado. Para isso, você pode entrar em contato com os gestores das áreas para perguntar quais competências eles sentem falta em seu time. Também é possível aplicar questionários, fazer dinâmicas em grupo etc.

Se você tiver feito um [mapeamento de competências](#),

a etapa de diagnóstico provavelmente será mais fácil, pois você já terá identificado as competências que os colaboradores possuem e quais ainda precisam desenvolver através de treinamentos. Afinal, qualificar uma equipe envolve mais do que sair fazendo um monte de cursos, é preciso estar alinhado com a estratégia da empresa e com as demandas do time.

2. Planejamento

Na etapa de planejamento você (ou uma agência que você contratou) vai pensar uma forma de suprir cada necessidade identificada. Então, por exemplo, se você percebe que uma das dificuldades dos colaboradores de um determinado time é operar o sistema CRM, você pode pensar em algum treinamento técnico que ensine as pessoas a utilizarem o software.

É muito importante deixar claro qual o **objetivo de cada treinamento**, certificando-se de que todo o investimento será justificável. É no planejamento que você define



o escopo do seu treinamento. Isso inclui determinar o **formato**, a **duração**, o **orçamento disponível**, entre outros pontos. Você precisa se perguntar:

- **O treinamento será presencial, a distância ou uma mistura dos dois?**
- **Quem conduzirá o treinamento: alguém da empresa ou um consultor externo?**
- **Qual será o formato de treinamento utilizado? (curso, workshop, palestra etc.)**
- **Quais atividades serão necessárias para executar o treinamento?**
- **Qual a melhor linguagem a ser utilizada de acordo com o público-alvo?**

Lembrando que não existe o certo ou o errado, existe aquilo que se adapta melhor ao que a empresa precisa.

3. Execução

Na execução você vai colocar em prática tudo aquilo que você planejou, ou seja, é a hora de botar a mão na massa. Se você fez um bom trabalho na etapa anterior, executar vai ser moleza. Mas, por mais que você tenha planejado, é natural que algumas coisas – fora do seu controle – não saiam como o desejado.

Por exemplo, se você planeja um curso em um ambiente externo lindo, mas no dia do evento começa a chover e você precisa realizar o treinamento em um ambiente interno, não se deixe desanimar! Implantar programas de treinamento e desenvolvimento também são uma experiência de aprendizagem por si só.

Não esqueça de ir acompanhando a evolução do treinamento para ir ajustando possíveis lacunas e pontas soltas.



4. Avaliação

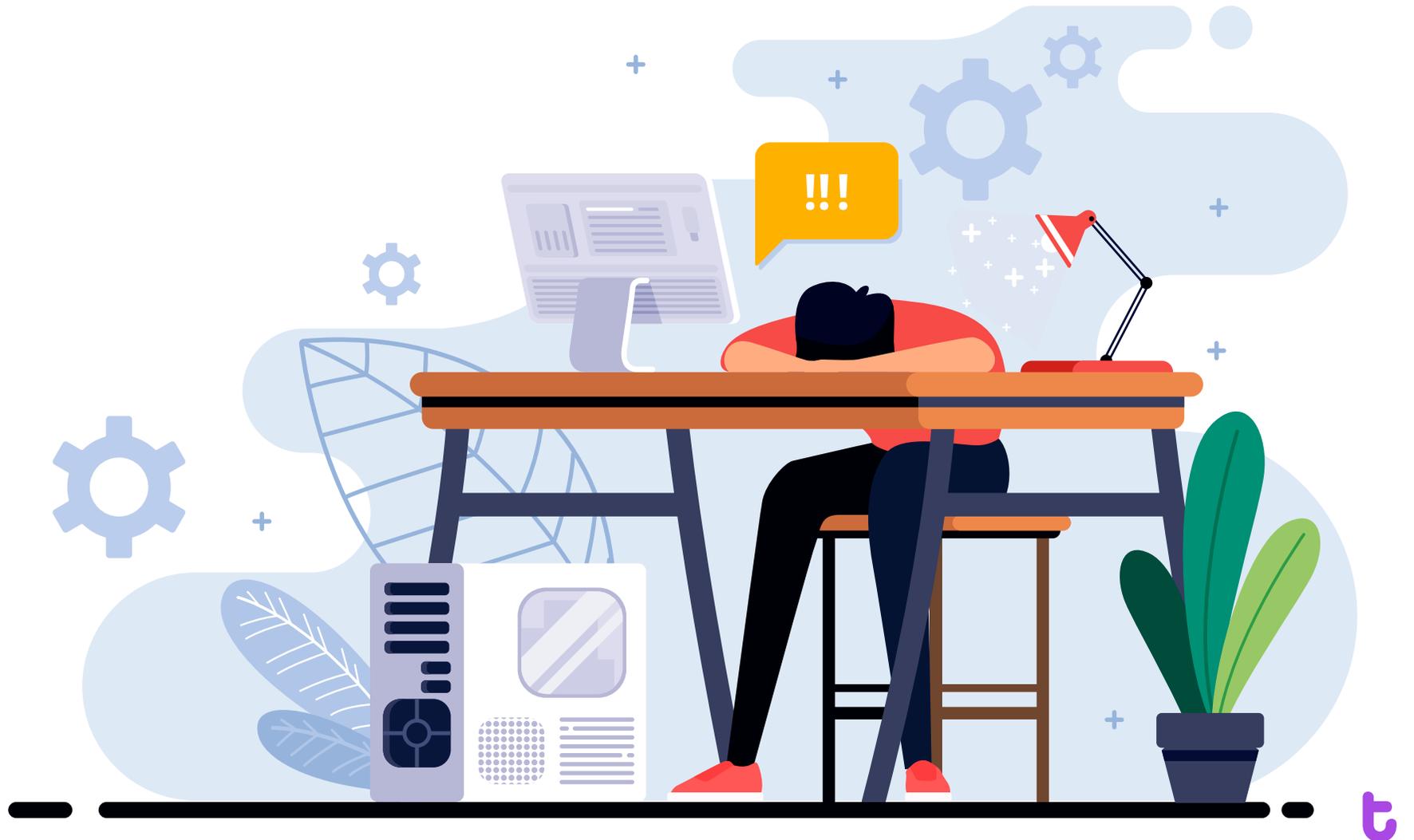
Conforme você for concluindo os treinamentos do seu programa de T&D, precisa verificar os resultados, avaliar se aquilo que você propôs realmente surtiu os efeitos desejados ou não levou a lugar algum. Para isso, colete depoimentos dos participantes, crie indicadores de satisfação sobre os treinamentos, meça o número de colaboradores impactados, monitore a taxa de adesão e a taxa de abandono dos treinamentos, calcule o ROI (retorno sobre investimento), enfim, traga números que possam ser analisados!

Vale ressaltar que implantar um programa de treinamento e desenvolvimento na sua empresa pode ter alguns empecilhos. Dependendo do que você quiser fazer, [implantar um programa de T&D](#) pode significar altos custos com locação de espaço, contratação de pessoal especializado, preparação dos materiais etc.

A seguir, veremos como esse e outros obstáculos podem atrapalhar na realização de treinamentos e o que fazer para superá-los.



Dificuldades do treinamento e desenvolvimento



Muitas empresas afirmam que é difícil investir em treinamento e desenvolvimento porque é uma prática que exige custos e, muitas vezes, o colaborador que é treinado sai da empresa levando com ele todo o capital intelectual.

Além disso, as práticas de treinamento e desenvolvimento também costumam ter um custo elevado, o que ainda restringe a possibilidade de pequenas empresas adotarem um programa de T&D. A pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2017 traz alguns dados que comprovam isso:

Em 2017:

O Brasil gastou em média **788 reais** com treinamento por colaborador.

Média de **21 horas** gastas com T&D por colaborador durante todo o ano.



Outra dificuldade encontrada é a de ter que repetir um mesmo treinamento várias vezes. A rotatividade de colaboradores e a crescente expansão de uma empresa, por exemplo, são fatores que podem fazer com que isso aconteça. Essa prática de repetir um mesmo treinamento várias vezes acaba ficando cansativa para o instrutor e pode ser otimizada com outras alternativas.

A solução encontrada para driblar esses problemas é através da tecnologia. Há várias ferramentas que otimizam o tempo de treinamento e permitem que você armazene materiais na nuvem, para que sejam utilizados sempre que necessário.

Assim, mesmo se um colaborador sair da empresa, a organização ainda terá acesso a todo material que ele usou para aperfeiçoar suas competências. O mesmo acontece com a repetição de treinamentos: se um mesmo treinamento é oferecido várias vezes, por que não gravá-lo e apenas exibir o vídeo quantas vezes for necessário?

Para tentar minimizar essas dificuldades, você pode recorrer a um treinamento EAD. Investir em [treinamento EAD](#) é interessante porque, além de ter um ótimo custo-benefício, possibilita atingir públicos maiores, quebrando barreiras geográficas. Outros pontos positivos são a otimização do tempo de estudos, a flexibilidade na aprendizagem, mais autonomia para os colaboradores etc. E o melhor: é possível mensurar de forma rápida e fácil os indicadores dos treinamentos, acompanhando a performance da equipe!





Conclusão

Como vimos, investir em treinamento e desenvolvimento é um passo essencial rumo ao sucesso de uma organização. Para isso, existem diversos tipos de treinamento que são adequados a diferentes necessidades. Saber escolher aquele que se encaixa melhor na sua empresa e fazer um bom planejamento para executá-lo é fundamental para que o T&D realmente traga resultados!

Todavia, no meio do caminho podem surgir alguns desafios, como a falta de orçamento, por exemplo. E é nesse sentido que os treinamentos a distância têm ganhado cada vez mais adeptos, pois são mais baratos, otimizam o tempo e diminuem barreiras geográficas. Não há mais desculpas para não começar imediatamente a investir na aprendizagem organizacional!





Sobre a autora

Kátia Regina Fernandes é bacharel em Administração de Empresas e Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV. Atua há mais de 8 anos nas áreas de Finanças, Marketing, RH e em projetos envolvendo Estratégia, Projetos e Processos. Possui o título de CBPP (Certified Business Process Professional) pela ABPMP.





Sobre o Twygo

O Twygo é uma plataforma EAD que tem a missão de auxiliar colaboradores e gestores na criação e compartilhamento de conhecimentos. Confira algumas funcionalidades:

Painel de Indicadores

Com o Twygo é possível acompanhar, em uma única tela, informações completas sobre o progresso de aprendizagem dos alunos e colaboradores.

Gestão de perfis profissionais por competência

Gestão completa do perfil profissional dos seus colaboradores, permitindo atribuir trilhas de aprendizagem para que os profissionais da sua organização alcancem as competências desejadas.

Avaliação e certificação dos participantes

Crie avaliações para medir o quanto o participante realmente assimilou os conhecimentos daquela aprendizagem. A cada nova competência adquirida, um certificado de conclusão!

Múltiplas formas de conteúdo

No Twygo, você pode fazer o upload de conteúdos internos ou externos ao seu site em vários formatos, como vídeos, PDF, PPT, Word e links.

Conteúdos configuráveis

Determine quais são os pré-requisitos para acessar ou avançar em um curso, vigência, carga horária, visualização e muito mais!

[Solicite um teste e comece hoje mesmo!](#)

Ou, se preferir, entre em contato com a nossa Central de Atendimento:

0800 003 0200 | WhatsApp (47) 99904-9228 | fale@twygo.com



twygo