

E B O O K

O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PENSADO DE FORMA ESTRATÉGICA



Didaxis
Conhecimento Gerando Resultados

Índice

ROI	4
O impacto do T&D na performance da empresa	7
Gestão de pessoas	9
Novas tecnologias	11
Transformação de dados em informação	13
LMS	15
Tópicos estratégicos para treinamento e desenvolvimento	18
Conclusão	22





O treinamento e desenvolvimento é uma das principais áreas para uma corporação investir quando se deseja otimizar processos e melhorar a gestão dos negócios. Mais do que capacitar o funcionário, o T&D cria uma relação de que se a empresa ganhar, o colaborador também ganha. Essa é a visão contemporânea da administração corporativa.

O retorno sobre esse investimento é certo. Ao melhorar processos, a gestão se torna mais efetiva. Isso colabora para que a empresa cresça de forma sustentável, sem sobrecarregar e nem subestimar a capacidade dos funcionários.

Outro ponto a favor do T&D é o de despertar o senso de liderança nas novas gerações, transformando empregados em verdadeiros empreendedores, dispostos e preparados para inovar e trazer resultados positivos para a corporação.

É através do treinamento e desenvolvimento que a cultura da companhia é repassada aos colaboradores.

Com isso, vão desempenhar suas funções tendo como referência as diretrizes da corporação. Isso fará, também, com que os funcionários desempenhem suas atividades com mais qualidade, já que possuem conhecimentos mais aprofundados sobre suas áreas de atuação.

O contrário é, também, verdadeiro. A falta de um programa de aperfeiçoamento pode causar prejuízos para a empresa. Isso se dá porque a execução de tarefas por meio das experiências do dia-a-dia só obterá excelência depois que muitos erros forem cometidos. Sendo assim, o T&D economiza tempo e agiliza ações, além de otimizar o trabalho, aumentar a produtividade e melhorar significativamente a comunicação entre os setores da companhia.

Receber treinamento, para se capacitar, é uma atividade que gera motivação e disposição aos funcionários. E esses, são dois fatores fundamentais para se criar a percepção de uma carreira bem-sucedida.

Isso independe do currículo e do ramo de atuação dos profissionais.

Até mesmo os colaboradores mais qualificados têm necessidade de passar por uma capacitação direcionada aos atuais e futuros cargos.

O aperfeiçoamento para as lideranças, serve para que esses gestores possam multiplicar os próprios conhecimentos em busca de um bem comum. Dessa forma, novas competências e relacionamentos interpessoais proveitosos podem ser desenvolvidos. Assim, esses colaboradores criarão um profundo conhecimento da empresa e estarão melhor preparados para quando houver vagas disponíveis de liderança, evitando que haja um recrutamento externo.

Agora, vamos listar cada uma das vantagens que o treinamento e desenvolvimento pode trazer à empresa e seus funcionários.

1



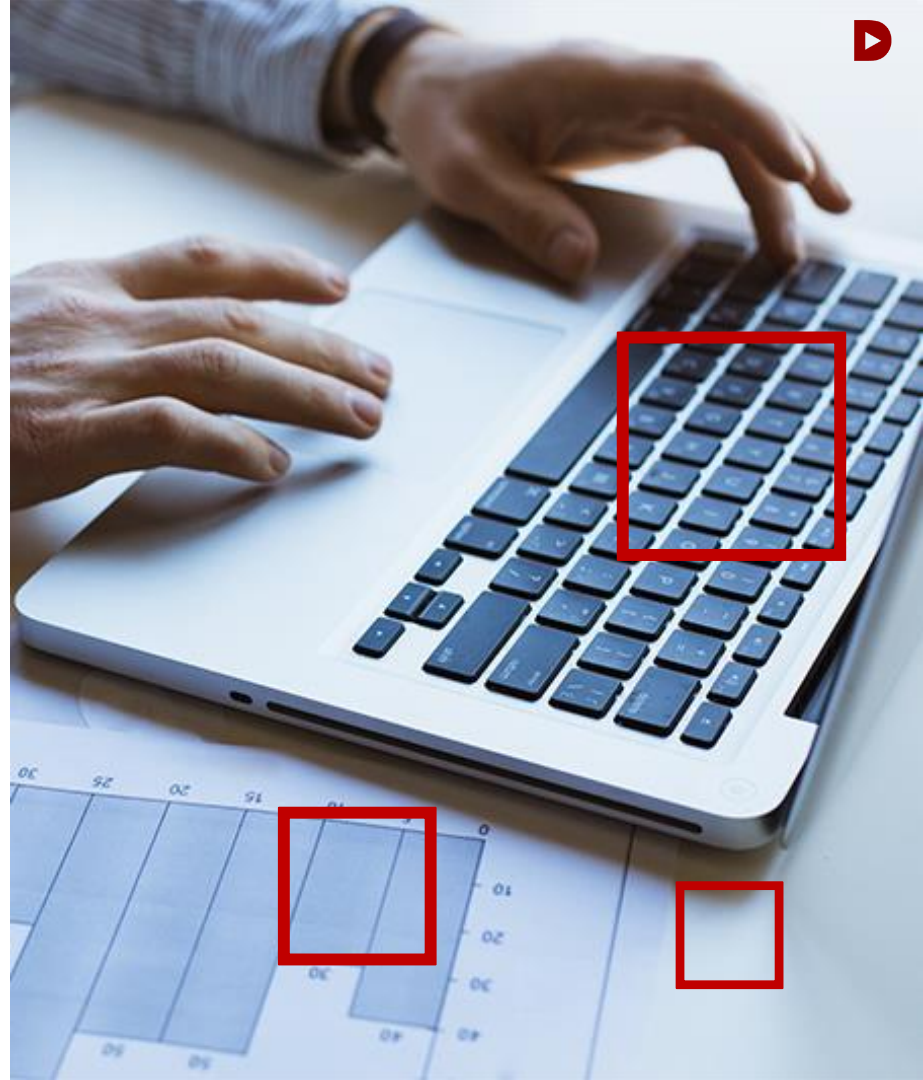
ROI

O ROI é uma sigla em inglês que quer dizer Retorno sobre o Investimento. Todo o investimento da companhia precisa ser mensurado e controlado. O ROI do T&D também está passível de ser calculado. E vamos mostrar como fazer isso.

A primeira ação para mensurar o ROI é o levantamento de custos. É necessário saber qual foi o valor investido. O tempo para isso varia de acordo com a otimização do controle financeiro da companhia. Há empresas que possuem todo o controle de gastos gerenciado por softwares financeiros. Para essas, o acesso aos custos do projeto é muito mais fácil e rápido. Mas, mesmo que não se possua esse processo otimizado, é importante encontrar uma solução para se saber a quantidade do valor investido.

Depois de saber o montante alocado em T&D é necessário aferir os resultados obtidos através do treinamento. É bom saber que esses números podem variar e, muitas vezes, podem vir de lugares diferentes, como por exemplo, uma economia em materiais de escritório ou, então, como um aumento do número de vendas. Saber de qual processo calcular o resultado é fundamental para mensurar o ROI, pois muitos dos aplicadores se perdem aí, fazendo com que todo o cálculo saia errado. Uma dica é comparar os resultados obtidos antes e depois do treinamento. Para isso, é necessário um bom planejamento.

Outra técnica utilizada para se saber o ROI é a contribuição. Para medi-la é preciso observar os resultados obtidos e analisar qual a participação dos treinamentos para se chegar a esse número. Seria como se isolássemos do resultado somente aquilo que o treinamento foi responsável.





Para exemplificar, podemos observar um cenário em que há um aumento de vendas em 20%. Mas o treinamento não foi sobre todas as técnicas de venda, mas sim sobre telemarketing. Então calcula-se o quanto o telemarketing contribuiu para esses 20%.

Outra forma de analisar o ROI é através da entrega. Nessa etapa é preciso avaliar a maneira em que a equipe que recebeu o treinamento se engajou e passou a colocar em prática aquilo que treinou.

Depois de mensurar os métodos apresentados, calcula-se a relação entre os benefícios do programa e seus custos. Para isso, é possível utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{RESULTADO ADQUIRIDO} - \text{CUSTOS}}{\text{CUSTOS}}$$

Portanto, se uma empresa obtém com o treinamento R\$ 10.000 e para realizá-lo investiu R\$ 3.500, o ROI foi de aproximadamente de R\$ 1,85. Como mostra a fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{R\$ 10.000} - \text{R\$ 3.500}}{\text{R\$ 3.500}} = \text{R\$ 1.857}$$

Sendo assim, a cada R\$ 1,00 gasto com o treinamento, a empresa recebeu um retorno de R\$ 1,85.

Se o resultado não for positivo é importante verificar os motivos para isso ou se houve outro tipo de benefício que não pode ser quantificado monetariamente, como aumentar a motivação dos funcionários, por exemplo. Nesse caso, quem propôs o treinamento pode avaliar se a pequena perda é justificável pelo melhor ambiente de trabalho ou se ainda assim não compensou e traçar outros meios de desenvolver os funcionários.

2



O IMPACTO DO T&D NA PERFORMANCE DA EMPRESA

Para haver um crescimento sustentável de uma corporação nos tempos atuais é necessário dar atenção ao desenvolvimento dos profissionais atuantes nela.

É preciso que a nova geração de colaboradores tenha uma sólida formação intelectual e laboral em relação à cultura da companhia. Isso proporciona vantagens competitivas que fazem essa empresa ocupar as primeiras colocações no gosto dos consumidores.

Entre essas vantagens estão:

- **Atração e retenção de talentos:** fazendo com que os melhores profissionais trabalhem com a empresa e, como consequência, evitando a saída deles para os concorrentes;
- **Fortalecimento da marca:** empresas como Google e Facebook têm os melhores profissionais da área, logo essas pessoas transmitem para essas companhias suas reputações;
- **Potencial de crescimento:** por ter grandes profissionais atuando para si, uma empresa tem maiores chances de crescer, porque a força de trabalho é melhor capacitada;
- **Maior valor de mercado:** como consequência de todas as vantagens anteriores, a corporação com os melhores profissionais terá também um valor maior.





GESTÃO DE PESSOAS

"Na gestão de pessoas, há todo um trabalho de acompanhamento próximo do indivíduo que trabalha para o líder."

Para treinar e desenvolver os funcionários uma empresa deve-se atentar para o compartilhamento de informações valiosas. Isso requer a abertura de canais de comunicação e procedimentos padronizados, para que assim, possam ser internalizados nos profissionais. Além disso, é importante se atentar para aspectos pessoais dos colaboradores, como inclinações, vivências e facilidade ou dificuldade de aprendizados nas áreas em que atuam.

Na gestão de pessoas, há todo um trabalho de acompanhamento próximo do indivíduo que trabalha para o líder. Essa proximidade permitirá averiguar os resultados do funcionário e os caminhos que o levaram a atingi-los. Pois só é possível desenvolver habilidades no profissional se elas forem reconhecidas. Um líder que não conhece os talentos da equipe não conseguirá atingir o máximo do potencial de seus liderados.

As atitudes dos funcionários devem, também, serem administradas. Assim, iniciativa, comportamento ético, pontualidade, assiduidade e relacionamento interpessoal podem ser trabalhadas para o desenvolvimento do profissional. Dessa forma, o T&D pode intervir e modificar esses aspectos revertendo uma possível estagnação na carreira e transforma-la em ascensão.





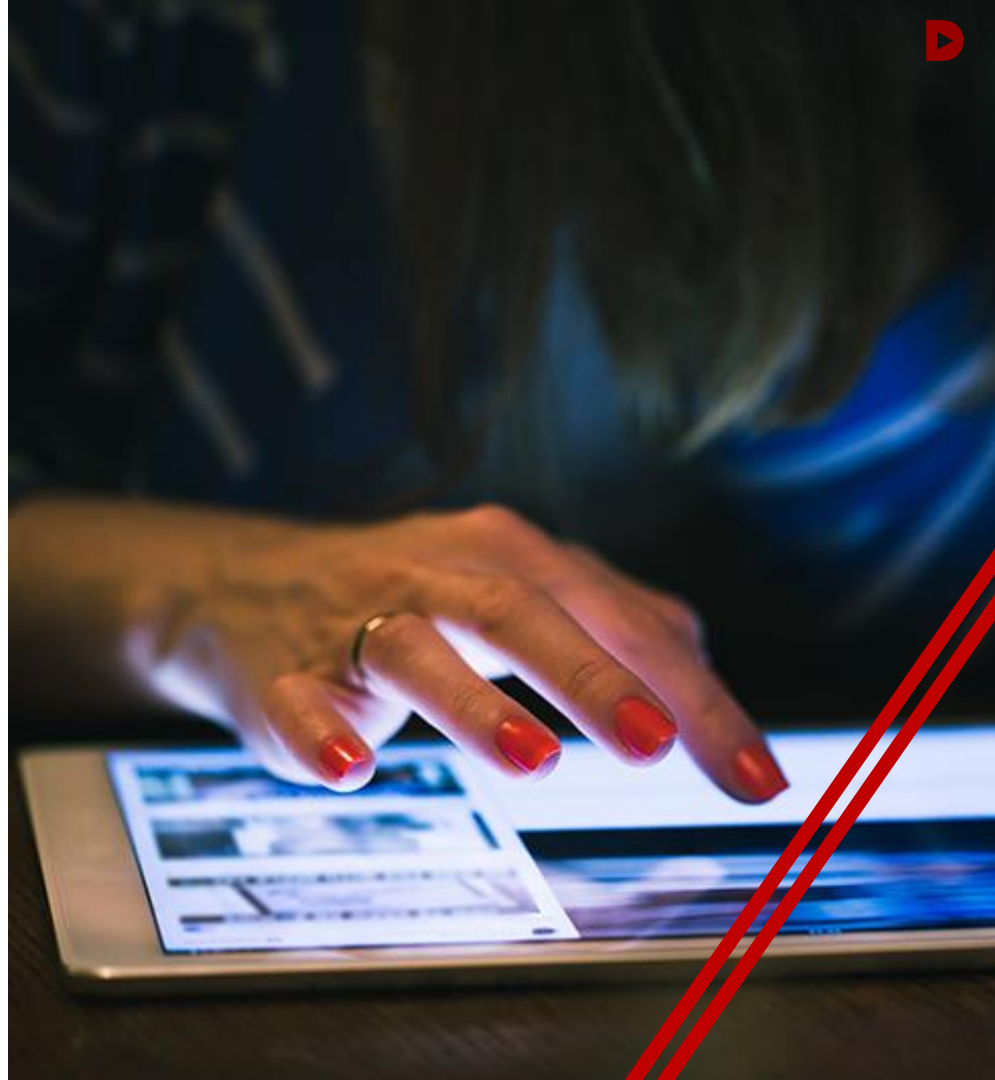
NOVAS TECNOLOGIAS

Com o avanço do século XXI, uma nova forma de se lidar com os funcionários surgiu.

Esse novo método implica em uma maior valorização das capacidades produtivas dos profissionais. Parece que as grandes corporações entenderam que seu sucesso depende implicitamente na ascensão dos colaboradores. Com isso, o treinamento e desenvolvimento está cada vez mais em alta nas grandes corporações.

Outro fator para o avanço do T&D foi a criação de novas tecnologias com custos menores e impactos maiores no aprendizado das pessoas. Assim, é possível que um profissional seja recapitado cada vez que um novo produto ou processo for incorporado nas atividades dos colaboradores. E esse treinamento pode vir de muitas formas. Seja presencialmente ou em outras plataformas disponíveis.

Um método de aprendizado que está ganhando cada vez mais espaço é o treinamento online. Através da internet é possível que um profissional acesse um vídeo em seu notebook, celular ou tablet e por ele estude o que um facilitador queira ensinar. Ainda utilizando a tecnologia, é possível que esse e-learning seja acompanhado de um game, que reforçaria o conteúdo na mente do colaborador. Outra tecnologia avançada que pode e deve ser usada pelas empresas é a transmissão de treinamento à distância e ao vivo, permitindo com que funcionários em diferentes locais e regiões possam assisti-lo.



```
{ function (ko, datacontext) {}  
<div style="background  
background: image(url(  
height: text - 200px;  
while the text runs across the top  
// persisted properties <html>  
<html> <p style="font-weight: bold;">HTML font code is done using  
<html> <body style="background-color: yellow; color: orange;">  
<html> text - :200px;" <todoListId = data.todoListId  
// Mon - text - :200px;" persisted properties text - :200px;  
<html> <errorMessage = ko , observable() {} <ko , observable  
<p style="color: orange;">HTML font code is done using  
function todoItem(data) {} <html> <errorMessage =  
var self = this <html> <errorMessage = ko , observable  
data = data || {} <html> <errorMessage = ko , observable  
// Mon - persisted properties text - :200px;">  
<html> <errorMessage = text - :200px;">HTML font code is done using  
<p style="font-weight: bold;">HTML font code is done using  
<body style="background-color: yellow; color: orange;">  
text - :200px;" <todoListId = data.todoListId  
- text - :200px;" persisted properties text - :200px;  
<errorMessage = ko , observable() {} <ko , observable  
style="color: orange;">HTML font code is done using
```

TRANSFORMAÇÃO DE DADOS EM INFORMAÇÃO

Tomar decisões é uma das tarefas mais difíceis em uma organização, ainda mais em T&D. Por isso, é importante fazê-lo com base em dados e métricas confiáveis



Como a prática de treinar os funcionários se tornou cada vez mais corrente, mais pessoas passaram a receber treinamentos. Isso levou aos gestores mais dados sobre a eficácia deles. Assim, tornou-se necessária a mensuração e análise desses dados, para que se saiba o retorno que o T&D traz para a organização.

Mas, não basta estudar as métricas individualmente, é preciso compará-las para se obter uma análise mais ampla. Como exemplo, podemos citar que a observação de um percentual de pessoas que concluíram um treinamento não é o suficiente para uma análise global da eficácia dele. Mas, se esse percentual for analisado ano a ano, é possível se obter uma informação mais precisa e correta. Dessa forma, com os dados é possível construir um gráfico que mostre a evolução dessas pessoas ano a ano.

Com a evolução da tecnologia e dos processos de T&D, hoje já é possível coletar e interpretar dados em tempo real. E isso aumenta a complexidade das análises, podendo-se traçar um panorama do profissional treinado desde sua entrada na empresa até o seu momento atual, e o que ele desenvolveu ou deixou de desenvolver. Com os dados de grupos essas análises vão dizer o que precisa ser alterado nos treinamentos e o que precisa ser mantido ou evidenciado para se obter resultados ainda melhores.



LMS

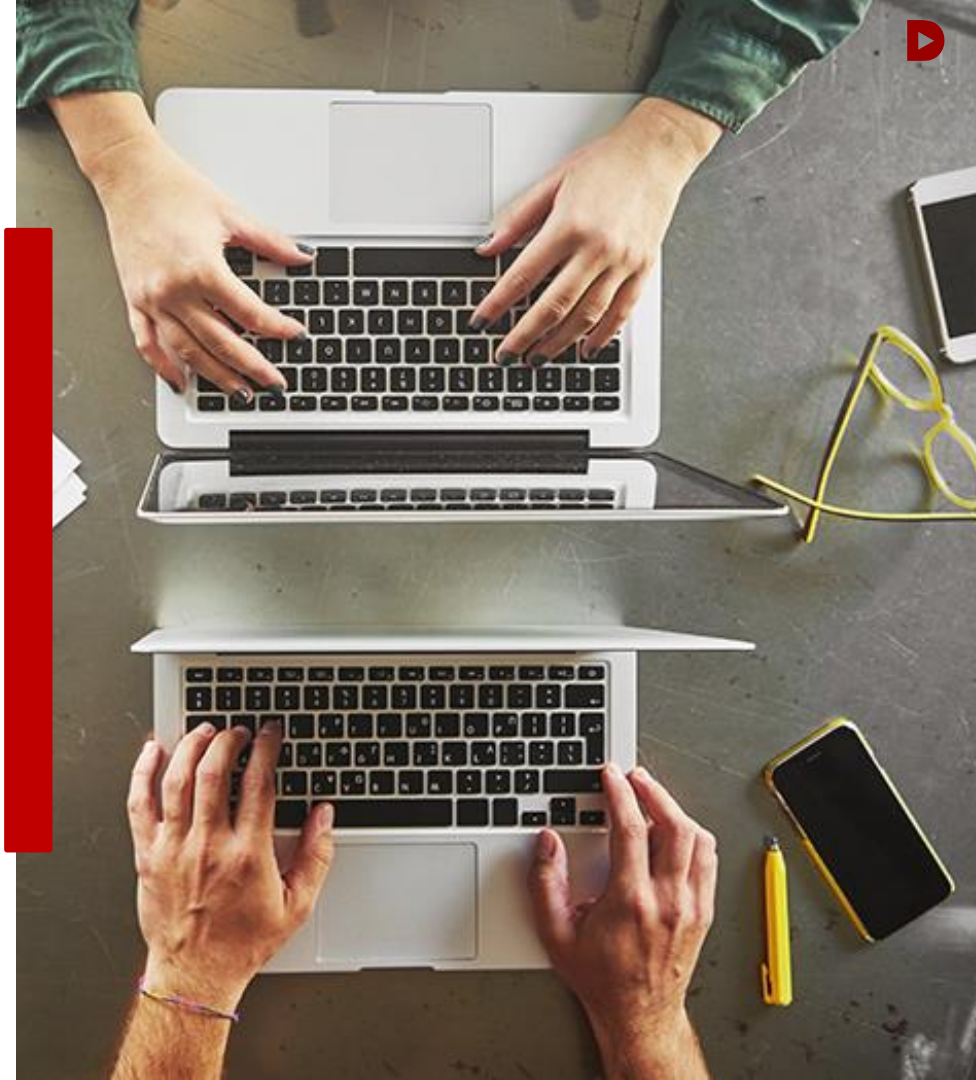
LMS, ou Sistema de Gestão de Aprendizagem, é uma plataforma de treinamento online que disponibiliza uma grande quantidade de recursos e dados, para dar suporte ao aprendizado dentro das empresas. Isso permite com que haja um planejamento, implantação e avaliação de um treinamento.

As vantagens de um LMS é que, ao contrário da forma tradicional de aprendizagem – composta por uma aula dada em uma sala, com cadeiras, uma mesa, um instrutor e uma lousa, ou data show – o ambiente virtual não tem a necessidade de um espaço físico e nem de um tempo específico de aula. O aprendizado se constrói no tempo que o profissional dispõe. E ainda há a possibilidade de haver interações, em fóruns de discussão, com os treinandos entre si e com os facilitadores.

Os recursos de um LMS são principalmente o processo de interação possíveis entre todos os componentes que atuam no treinamento, desde seu idealizador até o público alvo desse treinamento. Assim, é possível, pela plataforma, o envio de mensagens, o bate-papo, a recepção e envio de materiais e gerenciadores de tarefas. A maior vantagem é a troca que há entre os participantes, criando novos conhecimentos sobre a área estudada.

Outras vantagens da LMS são:

- **Redução de custos** de formação;
- **Disponibilidade de horários e locais de estudo;**
- **Evolução do número de competências** dos empregados;
- **Diminuição dos custos** com pessoal;
- **Gerir as ferramentas** de aprendizagem em conjunto com as metas dos recursos humanos.





Os LMS têm algumas funcionalidades básicas:

Acesso com perfil e senha

O profissional que será treinado, possui uma conta na plataforma e a partir dessa conta, que contém um login e senha, ele terá acesso a determinadas funcionalidades pertinentes a ele individualmente.

Gestão de acesso a conteúdos

O conteúdo dos cursos, como documentos, apresentações de slides, áudio e vídeo, entre outros, é configurado pelo proponente do treinamento e gerido pelo LMS que pode indicar ao utilizador o seu progresso e desempenho.

Comunicação entre o gestor do curso e o aprendiz

Os meios de comunicação permitidos pelo LMS podem ser configurados e classificados pelos tipos de perfis e do desenho pedagógico especificado pelo autor do curso.

Controle de atividade

É possível pelo LMS obter cada passo do utilizador dentro da plataforma, como tempo em que permaneceu conectado, data do login, documentos e seções visitadas, entre outras.

Gestão de utilizadores e gestão do processo

Com um LMS é muito mais fácil e preciso a gestão pedagógica, administrativa e organizacional do treinamento e desenvolvimento.



TÓPICOS ESTRATÉGICOS PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Alinhamento dos objetivos do treinamento e desenvolvimento com os objetivos da empresa.



Um dos principais desafios para os profissionais de T&D é fazer com que as estratégias de treinamentos estejam alinhadas às estratégias de negócios da organização. Para que isso seja possível, deve-se planejar muito bem o Levantamento das Necessidades de Treinamento, ou LNT.

Esse processo visa garantir com que os programas de treinamento supram as necessidades da empresa e de seu planejamento estratégico para o período. Tendo sempre como foco preencher os espaços em branco de conhecimento e habilidades essenciais para o negócio.

1 Métricas mais fortes de treinamento

Outro desafio para o treinamento e desenvolvimento é mostrar o quanto a realização de seus projetos impactou positivamente na organização. Para isso, mais do que simplesmente conferir se há engajamento e satisfação, é preciso fazer o cálculo do ROI, o impacto na performance e como os funcionários aplicam o aprendizado no ambiente de trabalho.

2 Plataforma LMS mais flexível

Com as mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho com as novas gerações, como maior rotação de profissionais e mudanças constantes nas organizações, tornou-se necessário que as plataformas de LMS sejam mais flexíveis e formatadas de um modo que possam compartilhar e comunicar dados a outros sistemas.

3 Curadoria de conteúdo

Como curadoria de conteúdo entende-se a seleção de todo material que será ensinado aos aprendizes. E, mais do que isso, contextualizar e organizar tal conteúdo de forma que se torne mais eficiente e acessível.

**4**

Treinamento que chega até onde os aprendizes estão

Com as novas tecnologias, hoje é possível realizar capacitações com um formato mais ágil e apropriado. Por isso, muitos treinamentos são realizados em plataformas moveis e na nuvem, o que ajuda a maximizar a biblioteca de conhecimentos.

Esse método de ensino permite, também, que os profissionais de T&D ofereçam formas efetivas e relevantes de entrega para os seus trainees.

5

Conteúdo atualizado regularmente

Com a aceleração cada vez maior da entrada de novas tecnologias no mercado de trabalho, faz-se necessária uma atualização quase que corrente de todo material de ensino.

Há estimativas de que a vida útil das habilidades é de menos de cinco anos. Logo, as prioridades dos profissionais de treinamento e desenvolvimento devem ser a manutenção dessas habilidades e a revisão e atualização constante delas para que não só os funcionários como a empresa em si, estejam sempre à frente do mercado.

6

Desenvolvimento de competência para papéis futuros

É importante para as organizações que tenham sempre profissionais preparados para cargos de liderança. Essa preocupação deve fazer com que a preparação se dê logo no começo dos funcionários na empresa. Isso se faz com treinamentos para visão estratégica dos negócios e aptidão para inovar e, assim, poder liderar num futuro próximo.

7

Fortalecer competências comportamentais

O comportamento de um funcionário no ambiente profissional é uma das competências mais difíceis de se administrar. Por isso, o trabalho do T&D não só é importante, como é fundamental.

É no treinamento que se coloca quais competências comportamentais os profissionais devem praticar. Assim, colaboração, comunicação, tomada de decisão e negociação, são práticas que podem ser ensinadas e incentivadas por meio de T&D.

8

Coaches

Apesar de todo o aparato tecnológico que existe no mundo de hoje, nada substitui as qualidades e qualificações de um bom instrutor. Dessa forma, treinamentos presenciais ainda continuam importantes, pois é por eles que se pode abrir um canal de troca ao vivo e com contato direto entre os treinandos e o instrutor. Transformando-se o facilitador em um verdadeiro coach, ou tutor, para assim, personalizar a experiência de aprendizagem para cada indivíduo.

9

Treinamento como um benefício ao colaborador

Os programas de treinamento e desenvolvimento se tornaram um diferencial em algumas companhias. Não só por treinar habilidades, mas, também, por engajar, motivar, reter e empoderar os talentos da empresa. Já que os fatores que colaboram com a satisfação no trabalho são: crescimento pessoal; reconhecimento; e realização.

A falta de oportunidades é um dos maiores motivos que levam os funcionários a trocar de empresas.





CONCLUSÃO

“O trabalho do treinamento e desenvolvimento deve fazer parte do planejamento estratégico das empresas. Pois ele é fundamental para que se possa criar e valorizar uma cultura própria da companhia.”



Portanto, o trabalho do treinamento e desenvolvimento deve fazer parte do planejamento estratégico das empresas. Pois ele é fundamental para que se possa criar e valorizar uma cultura própria da companhia, com procedimentos e habilidades pertinentes aos cargos que os funcionários ocupam ou vão ocupar.

Hoje, com as novas tecnologias é possível fazer treinamentos mais eficientes e com menos custos tanto para a companhia quanto para o colaborador. Com a conexão à web presente quase que 24 horas, por dia, na vida das pessoas, a utilização de treinamentos online é uma solução muito eficaz para a capacitação das novas gerações de trabalhadores. Muitas são as vantagens desse método, como por exemplo, utilizar o tempo de locomoção da casa à empresa e, depois, o retorno à residência, assim como os períodos de menor movimentação de serviços, no ambiente de trabalho, para realizar os estudos. É importante ressaltar que o conhecimento obtido de forma tradicional, com um instrutor presente, ainda é uma das formas mais eficazes de se aprender, porque há um contato direto e uma troca de experiências que ajudarão os profissionais a realizar suas tarefas de um jeito mais eficiente.

As plataformas LMS estão entre os avanços que permitiram integrar novas tecnologias ao treinamento dos colaboradores, pois através delas é possível capturar e reter dados sobre o aprendizado e, com isso, poder aperfeiçoar os métodos de capacitação. Por meio delas é, também, mais fácil de calcular o ROI do T&D, o que é fundamental para saber o quão foram benéficos e rentáveis os treinamentos para empresa.



DIDAXIS

CONHECIMENTO GERANDO RESULTADOS



Rua Vergueiro, 2253 CJ 1017 / SP



contato@didaxis.com.br



+55 11 3271-0691



+55 11 5083-6654



+55 11 97626-7754



+55 11 99948-5637

www.didaxis.com.br

