

E-book

Treinamento e desenvolvimento (T&D):

Aprenda como capacitar colaboradores de uma vez por todas!



twygo



Treinamento e desenvolvimento (T&D): Aprenda como capacitar colaboradores de uma vez por todas!

Sobre a autora

Consultora em ERP pela UDESC e pós-graduada em Engenharia de Software pela PUC, possui os títulos de PMP (Project Management Professional) pelo PMI e CBPP pela ABPMP.

Com mais de 25 anos de experiência em gestão de projetos, é uma grande entusiasta da tecnologia e acredita na inovação como facilitadora dos processos de desenvolvimento de pessoas.

Atualmente é CEO do Twygo.





Sumário

1. Introdução	04
2. O que é treinamento e desenvolvimento?	05
3. Diferença entre treinamento e desenvolvimento	08
4. Objetivos do treinamento e desenvolvimento	10
5. A importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações	14
6. Tipos de treinamento e desenvolvimento	17
7. Política de treinamento e desenvolvimento	22
8. Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento em 4 passos	26
9. Técnicas de treinamento	31
10. Indicadores de treinamento	35
11. Dificuldades do treinamento e desenvolvimento	40
12. Por que considerar um treinamento EAD?	43
13. Sobre o Twygo	45



Introdução

Em um mercado tão competitivo, ter colaboradores qualificados é uma **vantagem decisiva** sobre a concorrência. Pode ser visto, inclusive, como uma questão de sobrevivência. No entanto, somente o ensino acadêmico não é o suficiente para preparar as pessoas para os desafios do mercado de trabalho, que está em constante transformação. Por isso, é tão importante entender o que é **treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas**.

Treinamento e desenvolvimento são conceitos que andam de mãos dadas. Apesar de serem complementares, eles possuem pequenas diferenças. Quer saber quais são elas? Nesse e-book você vai entender essas diferenças e aprender o que é necessário para estruturar um programa de T&D na sua organização! Boa leitura.



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 prepara o colaborador para as necessidades do mercado de trabalho. As universidades formam acadêmicos de uma forma mais generalista 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. Juntando a isso, temos questões culturais de cada empresa, que não é possível aprender na academia e, que também, precisam ser desenvolvidas nos colaboradores.

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, pois como já dissemos anteriormente, as empresas estão em constante transformação, seja uma nova tecnologia, mudanças em processos ou uma nova visão estratégica da empresa.





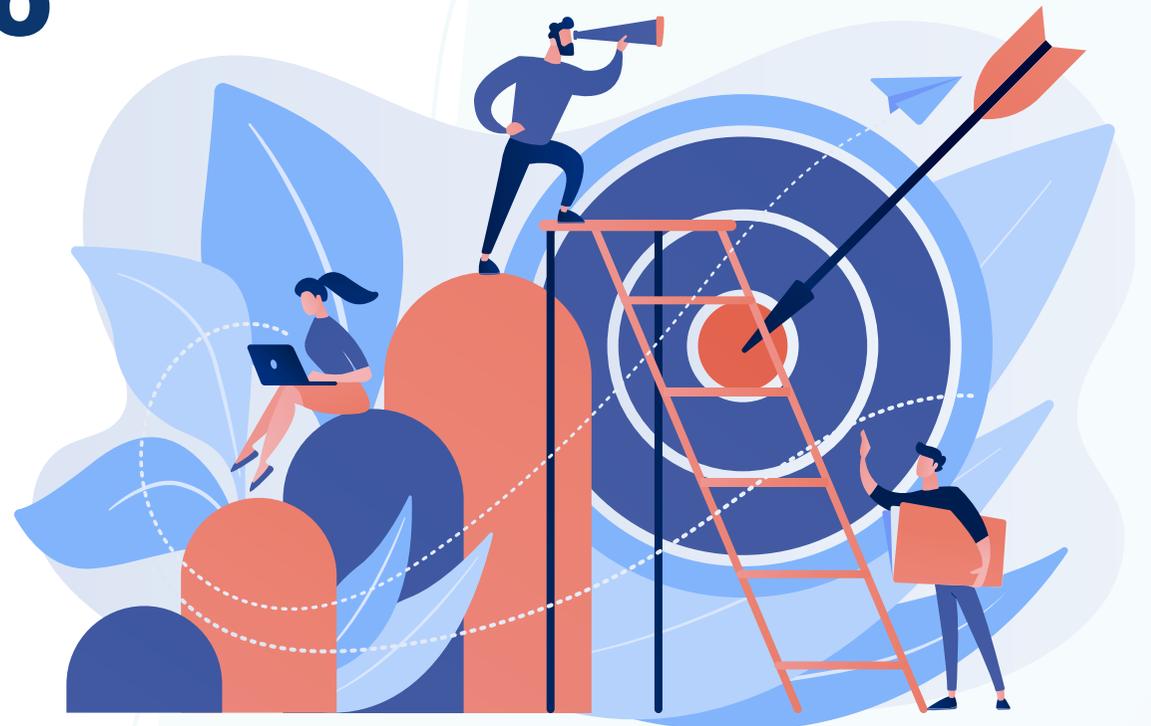
E essa necessidade constante de novos conhecimentos e habilidades denominamos **aprendizagem contínua**: a prática de desenvolver e agregar competências de forma continuada.

A aprendizagem contínua também é importante para quem quer crescer dentro da organização, pois ela permite que os colaboradores se aperfeiçoem, busquem por novos conhecimentos, 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 e pessoal**, 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 abaixo:





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. Melhorar a experiência dos clientes e consumidores

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. Pense comigo: **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, pois não basta ter o melhor produto ou serviço, é preciso um time preparado para promover a melhor experiência para os cliente e consumidores.

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 e com a prática, 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, e afeta diretamente seus resultados. 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.

Não podemos ignorar que, além no impacto na motivação

do time, o retrabalho vai gerar um custo extra para a empresa e pode afetar a percepção de qualidade por parte do cliente, podendo causar perdas irreversíveis.

O treinamento e desenvolvimento evita o retrabalho pois **soluciona pontos problemáticos** que são a causa da baixa qualidade, 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 as empresas





implantaram seu primeiro ERP ou até mesmo na troca de algum sistema e a forma como as pessoas executam suas atividades sofreu mudança.

Os colaboradores certamente tiveram de passar por um treinamento para aprenderem como funcionava o sistema e até serem preparados para uma nova forma de interação com os clientes, fornecedores e parceiros. Com as equipes capacitadas, as organizações conseguiram atingir seus objetivos.

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. De forma geral, também é possível citar os seguintes pontos:

- **Alinhamento estratégico;**
- **Facilidade na [integração de novos colaboradores](#);**
- **Padronização de procedimentos;**
- **Aumento da motivação dos colaboradores;**
- **Maior participação na tomada de decisão;**
- **Diminuição da rotatividade;**
- **Mais entrosamento entre as pessoas;**
- **Aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços.**
- **Criação de uma cultura de melhoria contínua**

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 e certamente se sentirá envolvido com as soluções e isso promoverá um maior engajamento das pessoas, pois percebem que as definições não são feitas de forma vertical e, sim de forma horizontal, envolvendo quem está no dia a dia e, é visto como referência por seus pares, que se sentirão mais à vontade para propor melhorias de processos, ferramentas etc.

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 dar opções de capacitação para cada público! Confira alguns tipos de treinamento e desenvolvimento que você pode aplicar na sua organização:

Treinamento comportamental

O desenvolvimento comportamental é o processo de aperfeiçoar as atitudes e habilidades comportamentais ([soft skills](#)) 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 desenvolvimento 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.

Estamos falando em desenvolver capacidades sociais nas equipes e é importante destacar que essas [soft skills](#) tem sido mais procuradas, no momento da seleção de novos colaboradores, que as competências técnicas.

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

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](#)!

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.

Desenvolvimento de liderança

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

Trata-se de uma forma de desenvolvimento de soft skills, pois treina competências voltadas para a capacidade de boa convivência e relações interpessoais.

Muitas empresas preferem 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. Como se fosse um técnico de futebol, que precisa saber dar as instruções de forma





precisa para que o time alcance o resultado esperado. Saiba mais sobre a importância do [treinamento de liderança](#) no nosso post exclusivo sobre o assunto.

Treinamento de integração ou Onboarding

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 políticas internas e as condições para execução das atividades para qual foi contratado.

É frequentemente chamado apenas de [integração](#) ou [onboarding](#) 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!](#)

Treinamento de equipe

O treinamento de uma equipe é uma ação voltada para a evolução e construção de um time, 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. Tem como objetivo primário criar sinergia entre as pessoas da equipe, melhorando sua relação.

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!](#)

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. Mas, antes, é interessante que você crie uma política de treinamento e

desenvolvimento que esteja alinhada com a estratégia da sua empresa, para ser mais preciso no investimento.





Política de treinamento e desenvolvimento





A política de treinamento e desenvolvimento é um documento que contém normas e diretrizes para regulamentar todos os programas de T&D da empresa, para que todos estejam dentro de um padrão coeso com a visão e necessidades da empresa.

É quase como um manual de instruções dos programas de treinamento que norteia todo o processo, incluindo o que deve ou não ser feito, quando os treinamentos devem ser aplicados, com qual objetivo, como serão avaliados, etc. Não existe um modelo fixo para criar a sua política de treinamento e desenvolvimento, mas há 5 pontos importantes que não podem ser deixados de lado. São eles:

1. Objetivos

A parte do documento reservada aos objetivos é essencial para que os treinamentos sejam planejados de acordo com as expectativas da empresa. É aqui que ficam registrados os

objetivos da organização ao aplicar ações de treinamento e desenvolvimento do time e as expectativas a serem alcançadas.

Isso vai guiar os responsáveis pela aplicação dos treinamentos, garantindo que todos os programas de T&D estejam alinhados à visão da empresa.

2. Abrangência

A abrangência diz respeito às pessoas que farão parte do programa de capacitação, ou seja, quem de fato irá participar dos treinamentos. A política poderia especificar, por exemplo, que todos os colaboradores estão inclusos em um determinado processo de treinamento, exceto os terceirizados.

Este é o tópico da política que vai deixar explícita as regras para escolha dos participantes em um treinamento, podendo ser considerado performance, tempo de casa, cargo.





3. Responsabilidade

Nessa parte da política ficam definidas as responsabilidades de cada colaborador e setor diante da aplicação de um treinamento. Por exemplo, pode ficar definido que o gestor da equipe é responsável por ajudar na estruturação das ações de treinamento e desenvolvimento, buscando engajar o time. Já os níveis operacionais devem se comprometer com as capacitações que lhes foram designadas.

Nesse documento também podem ser declaradas as formas de avaliação e demonstração da absorção do conhecimento.

Há algumas formas de avaliação que fogem do tradicional e podem ajudar a engajar os colaboradores no treinamento. Por exemplo: você pode incentivar os profissionais a implementar alguma melhoria no ambiente de trabalho com base no que aprenderam, ou repassar os conhecimentos para o resto da equipe. Isso ajuda a colocar em prática o conteúdo do treinamento.

4. Tipos de treinamento

Existem diversos tipos de treinamento, como já falamos. A política de treinamento e desenvolvimento deve estabelecer normas relacionadas a cada um desses tipos de treinamento. Por exemplo, pode ficar estabelecido que **treinamentos de integração** devem durar no máximo duas semanas, devem ser feitos por todos os novos colaboradores e o líder da equipe é quem deve providenciá-lo.

5. Atualizações

A política de treinamento e desenvolvimento deve ser atualizada periodicamente, para manter as normas em dia. Isso é importante pois a organização está em constante evolução e novas demandas irão surgir. Deixar de atualizar a política de treinamento e desenvolvimento pode tornar o documento defasado com o tempo e perder sua legitimidade, gerando descredito no programa.

Agora, vamos entender qual o passo a passo para finalmente implantar um programa de T&D na sua empresa?



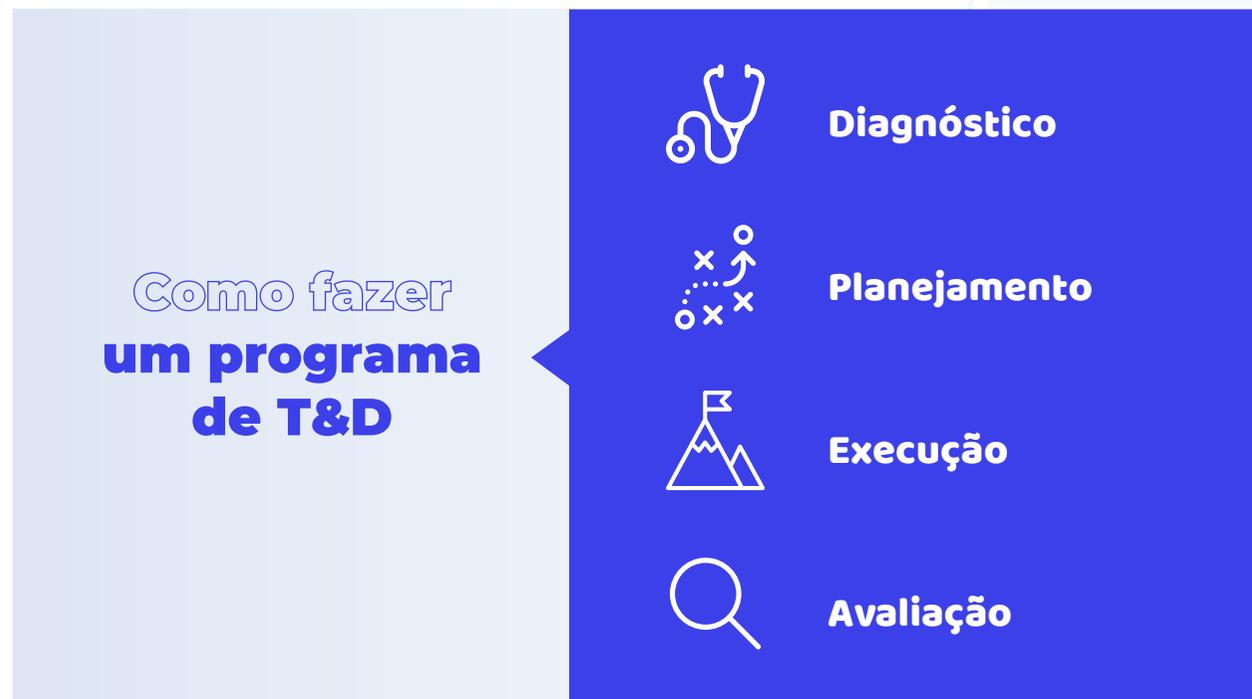
Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento em 4 passos





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

Podemos dividir a estruturação de um [processo 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 colocar 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.

Comumente essas competências estão atreladas a problemas e dificuldades na execução dos processos, uso de ferramentas, por questões comportamentais ou até por mudanças que estão sendo planejadas.

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.

Outra ferramenta interessante para a etapa de

diagnóstico é o LNT. [LNT](#) (levantamento de necessidades de treinamento) é uma análise feita nas empresas para descobrir o gap entre as competências que a empresa precisa e as competência que os colaboradores tem. Esse levantamento ajuda a estruturar programas de treinamento e desenvolvimento com direcionamentos mais claros, focando nas competências faltantes

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser uma boa contribuição e ajudar no sucesso de um programa T&D. Isso porque é muito difícil planejar esse programa sem antes mapear os pontos que precisam de treinamento, sob o risco de deixar competências relevantes para o negócio fora do programa.

2. Planejamento

Na etapa de planejamento você vai pensar nas alternativas para 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.

Por isso, é muito importante montar um documento (plano de treinamento e desenvolvimento) que registre os objetivos de cada treinamento, certificando-se de que todo o investimento será justificável.

É no planejamento que você define o escopo de cada ação de desenvolvimento. Isso inclui determinar o formato, a duração, o orçamento disponível, entre outros pontos.

Não esqueça de demonstrar a prioridade de cada treinamento, pois sabemos que não será possível fazer todos ao mesmo tempo. Sendo assim, indique em seu plano qual é a melhor sequência para atender as necessidades da organização. Para montar um plano de treinamento e desenvolvimento, recomendamos que você leve em conta 6 etapas:

Diagnóstico e levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

O diagnóstico não é incluso no documento, mas é necessário para que o plano seja elaborado de maneira

correta. Não esqueça de confirmar se as necessidades de desenvolvimento estão alinhadas com a estratégia do negócio.

Lembre-se: para planejar um treinamento corretamente, é preciso saber quais as competências que precisam ser desenvolvidas.

Definir os objetivos

Apartir da necessidade de treinamento e desenvolvimento, é possível definir quais os objetivos a serem alcançados. Qual problema deve ser resolvido? Molde o T&D com o intuito de preencher os gaps de competência.

Definir formato e modo de distribuição

Em termos simples, significa definir como o treinamento será aplicado, dependendo dos recursos e demandas da sua empresa. Você pode utilizar treinamentos presenciais ou a distância, dentro ou fora da empresa, terceirizados ou internos, etc.





Elaborar orçamento

O orçamento deve ser elaborado de acordo com a capacidade de investimento da empresa. Caso o planejamento estoure essa capacidade, pode ser necessário rever a escolha do modo de distribuição, pensando em um maior custo-benefício.

Definir técnicas

Entre as técnicas de treinamento que podem ser escolhidas, podemos citar a gamificação (aplicação de jogos) que dinamiza o processo de aprendizagem, ou método colaborativo (workshops, palestras) que focam na integração dos colaboradores. Falaremos mais sobre técnicas a frente.

Organizar o plano

O plano de T&D deve ser um documento bem claro e detalhado, que explique todas as etapas do treinamento. Além disso, ele deve conter as informações coletadas no LNT, os motivos para a execução do treinamento, os

objetivos, trilhas de aprendizagem, cronograma, locais, orçamento, etc.

Lembrando que não existe o certo ou o errado, existe aquilo que se adapta melhor ao cenário atual e o 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.

Outro ponto importante a ser ressaltado quando falamos em um programa de desenvolvimento é que você não esqueça de revisitá-lo periodicamente e confirmar se as competências que a empresa precisa continuam as mesmas. Pois como as organizações estão em constante transformação, as necessidades de treinamento e desenvolvimento acompanham essas mudanças.

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!

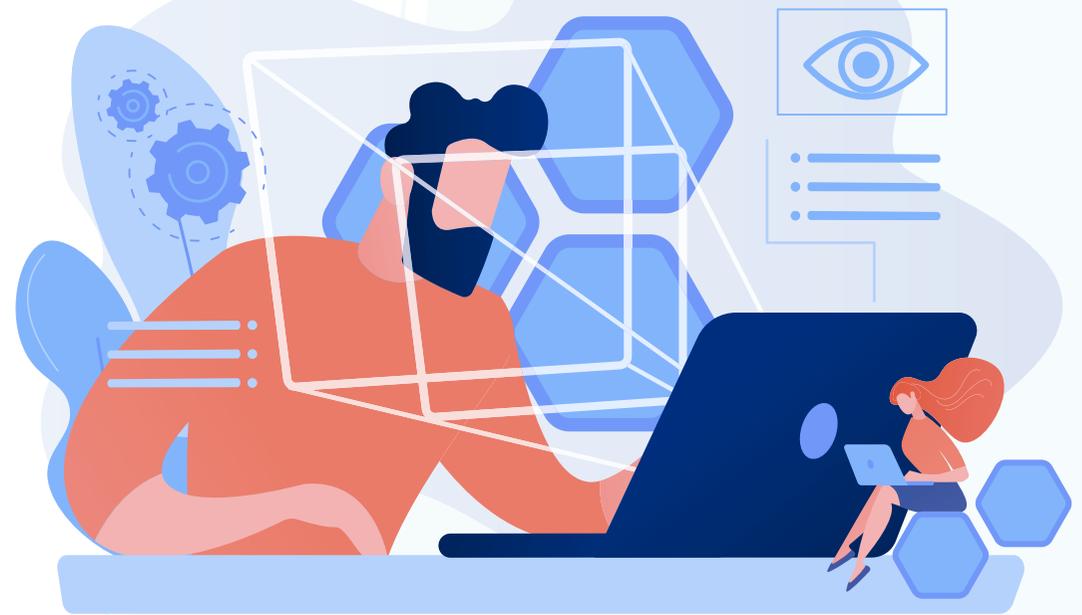
E não esqueça de acompanhar os impactos do programa de desenvolvimento no dia a dia! Verifique se está havendo melhora na qualidade, redução do retrabalho e se está havendo uma boa experiência para os clientes, consumidores, fornecedores e parceiros.

Um ponto importante para ser levado em conta na hora de planejar um programa de T&D é a técnica que será utilizada. Vamos falar um pouco mais sobre isso.





Técnicas/formatos de treinamento





Falamos que um dos passos para planejar um programa de T&D é pensar nas técnicas de treinamento. Existem diversas delas, sendo que as principais são as seguintes:

1. Eventos

Eventos são grandes realizações, com duração de mais um dia, usualmente. Esses eventos costumam abordar diversos temas e requerem um alto investimento, como locação de espaço, materiais de aplicação, transporte, etc. Entretanto, a quantidade de conhecimento transmitida pode valer o custo.

Além disso, é possível obter engajamento das pessoas nos objetivos da organização, pois, além do conhecimento que é transmitido, um evento pode ajudar na obtenção de uma maior sinergia entre os participantes.

2. Gamificação

A gamificação é uma forma de treinamento que ocorre por meio de jogos e desafios que tornam o aprendizado mais dinâmico. O método estimula a competição saudável e

utiliza de situações cotidianas para criar os desafios, além de manter um maior engajamento dos colaboradores.

3. Sessões criativas para resolução de problemas

Para habituar os colaboradores a encontrar pontos de melhoria no trabalho e saber como resolver problemas, é uma opção válida aplicar exercícios de resolução de problemas.

Nessa técnica, cria-se uma situação fictícia com um problema organizacional, em uma empresa similar a qual os colaboradores estão inseridos realmente. Cabe aos colaboradores solucionar o problema de formas estratégicas e criativas, com o benefício de se tratar de uma organização fictícia, ou seja, erros não causarão grandes problemas

4. Cursos presenciais

Cursos presenciais são os que os colaboradores devem comparecer pessoalmente. Esse tipo de treinamento pode ser sediado tanto na própria empresa quanto em locais





externos. Da mesma forma, os instrutores do treinamento podem ser terceirizados ou internos da empresa.

Os treinamentos presenciais garantem um contato direto com os colegas e com os instrutores, mas possuem um custo mais elevado se comparados com vídeo-aulas, por exemplo.

5. EAD

Treinamentos EAD são uma alternativa aos treinamentos presenciais e tem sido amplamente utilizado pelas organizações. Eles têm como principais vantagens a possibilidade de serem exibidos em empresas com diversas sedes e, também, em empresas que não encontram um horário comum para aplicar cursos presenciais. Por serem a distância, cada colaborador pode assistir às aulas em qualquer lugar ou momento, assim que estiverem disponíveis.

Os custos envolvidos em treinamentos EAD são significativamente mais baixos e os colaboradores podem entrar em contato com os instrutores e outros alunos para

sanar dúvidas, etc.

6. Cursos Híbridos (blended)

Cursos híbridos unem os benefícios dos treinamentos presenciais com o EAD. Sendo assim, certos conteúdos são aplicados presencialmente pois precisam de prática para plena compreensão. Entretanto, partes mais teóricas podem ser aplicadas a distância.

7. Workshops

Workshops são **oficinas** que focam na **execução prática** dos processos da empresa. Eles costumam ser organizados dentro da estrutura da empresa e, geralmente, não exigem muitos gastos.

8. Coaching

O coaching é um método de treinamento motivacional. Esse método pode estimular os colaboradores a evoluírem como profissionais e se esforçarem para entregar um trabalho cada vez melhor, ao passo em que aprendem





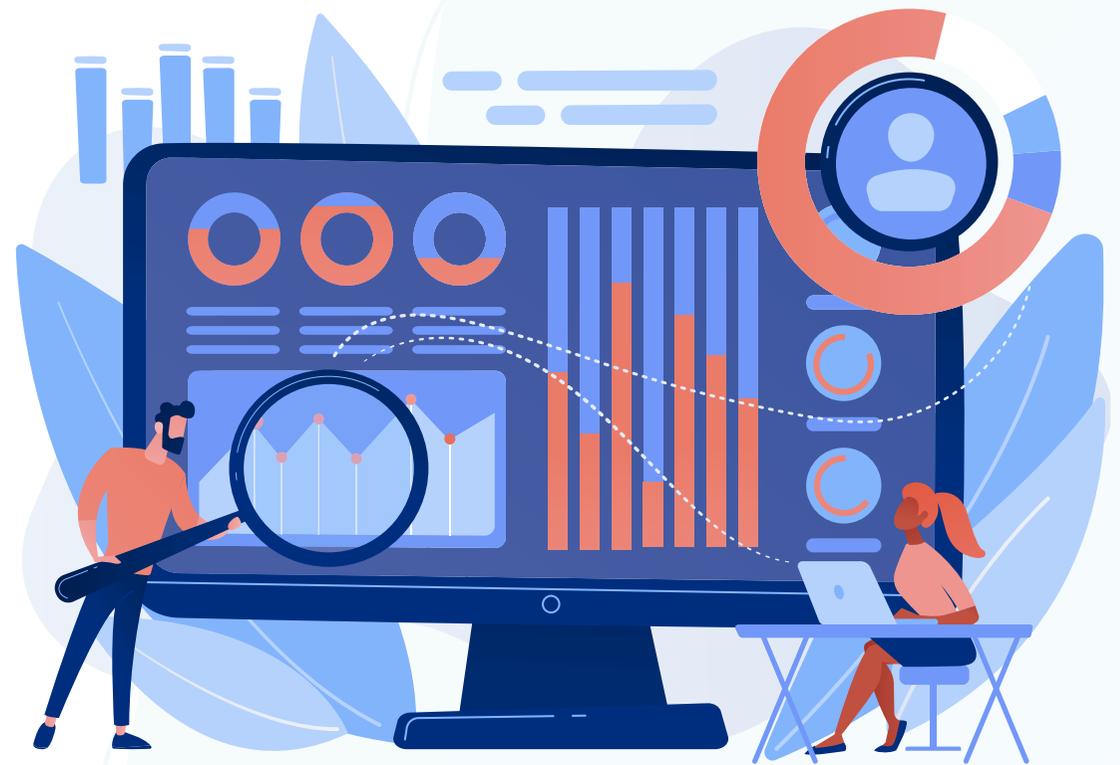
melhor como realizar suas funções. Comumente, nessa técnica o colaborador terá alguém que vai acompanhar o seu treinamento, que possa ajuda-los em algumas situações e indicar os melhores caminhos.

E qual dessas técnicas é a melhor? Bem, tudo vai depender do contexto em que a sua empresa se encontra e do tipo de treinamento que você pretende aplicar. É importante escolher um método que se adeque aos objetivos do seu programa de T&D e caiba no orçamento da sua empresa.

Também é importante que, antes, durante e após a aplicação dos treinamentos, sejam utilizados indicadores para mensurar os resultados do programa de T&D. Confira:



Indicadores de treinamento





Indicadores de treinamento são cruciais para a manutenção da qualidade dos programas de T&D implementados na sua empresa. É por meio dos indicadores que você pode mensurar o desempenho e eficiência dos treinamentos e encontrar pontos que podem ser melhorados.

Os indicadores devem possibilitar a análise dos resultados das capacitações por duas perspectivas.

A primeira e mais imediata é que terá um conjunto de indicadores que demonstram informações específicas de cada curso, que podemos chamar de indicadores específicos, e são medidos ao término de cada curso.

Já a segunda perspectiva é mais abrangente e visa medir o reflexo do programa de treinamento e desenvolvimento na organização, qual a cobertura do plano desenvolvimento e o quanto o programa está trazendo melhora para os resultados da organização. Estes indicadores podemos chamar de indicadores gerenciais, e são medidos de tempos em tempos, conforme a periodicidade definida nas

políticas da organização e no plano de desenvolvimento. Lembrando que sempre que você for montar ou revisar o seu plano de treinamento e desenvolvimento deve analisar os indicadores e fazer um plano que resolva as questões que cada indicador demonstra, seja mudando formatos dos treinamentos, público alvo etc. Avalie o que cada indicador vai te dizer e tome ações para trazer melhores resultados.

Confira os indicadores de treinamento mais importantes para serem analisados na sua empresa:

Indicadores específicos:

1. Taxa de adesão

A taxa de adesão é o indicador que mostra a porcentagem de colaboradores convidados que compareceram ao treinamento. Isso ajuda a identificar a efetividade da divulgação do programa e o nível de interesse dos colaboradores.

É importante que os treinamentos comecem a ser divulgados com antecedência para que os colaboradores





entendam sua importância e se engajem no programa.

2. Taxa de abandono

A taxa de abandono é um indicador que mostra o número de colaboradores que desistiram do treinamento no meio do caminho. Uma taxa de abandono muito alta pode significar falta de engajamento ou falta de qualidade no treinamento. Dependendo do caso, podem ser necessárias mudanças no plano de treinamento e desenvolvimento.

3. Reação dos participantes

Após a execução de um treinamento, é importante realizar uma [avaliação de reação](#) para descobrir as opiniões dos colaboradores sobre o treinamento. Assim, é possível obter feedbacks úteis sobre a qualidade do programa e obter insights para treinamentos futuros.

A taxa de reações favoráveis e desfavoráveis é um indicador muito útil e pode ajudar a entender melhor a forma como os colaboradores se relacionam com os treinamentos.

4. Média de avaliação do aprendizado

Fazendo uma média das notas dos colaboradores no treinamento, é possível obter um indicador específico que demonstra o nível de aprendizado geral dos colaboradores. Uma média de avaliação muito baixa indica que não houve muito aprendizado e que, em geral, os treinamentos podem ter falhado.

5. Aproveitamento individual

A análise de aproveitamento individual é feita com cada colaborador que participou do treinamento para descobrir se ele se tornou um profissional melhor. Isso ocorre por meio de uma comparação do desempenho atual do colaborador com o desempenho anterior ao treinamento na execução de suas atividades.

Indicadores Gerenciais:

6. Investimento em T&D por pessoa

Esse indicador consiste na divisão do gasto total do treinamento pelo número de colaboradores que





participaram. É necessário obter esses dados para descobrir se os investimentos em treinamento estão valendo a pena. Quanto maior for o investimento em desenvolvimento do time, maiores devem ser os resultados alcançados.

7. Colaboradores alcançados

Esse indicador diz respeito ao número de colaboradores que foram capacitados durante o treinamento, incluindo o tempo de duração do programa. Esse indicador ajuda a avaliar a capacidade da equipe de treinamento de lidar com grandes quantidades de colaboradores e em determinados espaços de tempo.

8. Tempo médio de treinamento por pessoa

Esse indicador mostra a média de tempo destinada ao treinamento de cada colaborador. Isso ajuda a saber quantas horas de trabalho foram gastas em treinamento e se os resultados obtidos foram proporcionais ao tempo gasto.

9. Média de temas por pessoa

Esse indicador mostra quais temas de treinamento foram feitos por cada colaborador. Saber quais assuntos geram mais participantes e engajamento ajuda a criar novas formas de abordar temas menos populares e torna-los mais interessantes.

10. Investimento total em T&D

Acompanhar o investimento total em T&D é imprescindível para saber, em termos financeiros, os gastos feitos para capacitar colaboradores. O programa de T&D ideal é aquele que une um bom preço com bons resultados.

11. Indicadores de Negócio

Avalie os indicadores de processos para compreender o quando os números melhoraram após os treinamentos. Pois é importante lembrarmos que desenvolvemos as pessoas para que eles trabalhem melhor e isso, certamente, vai refletir nos resultados de cada processos e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.





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 ou não consegue aplicar o conhecimento adquirido em seu dia a dia.

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



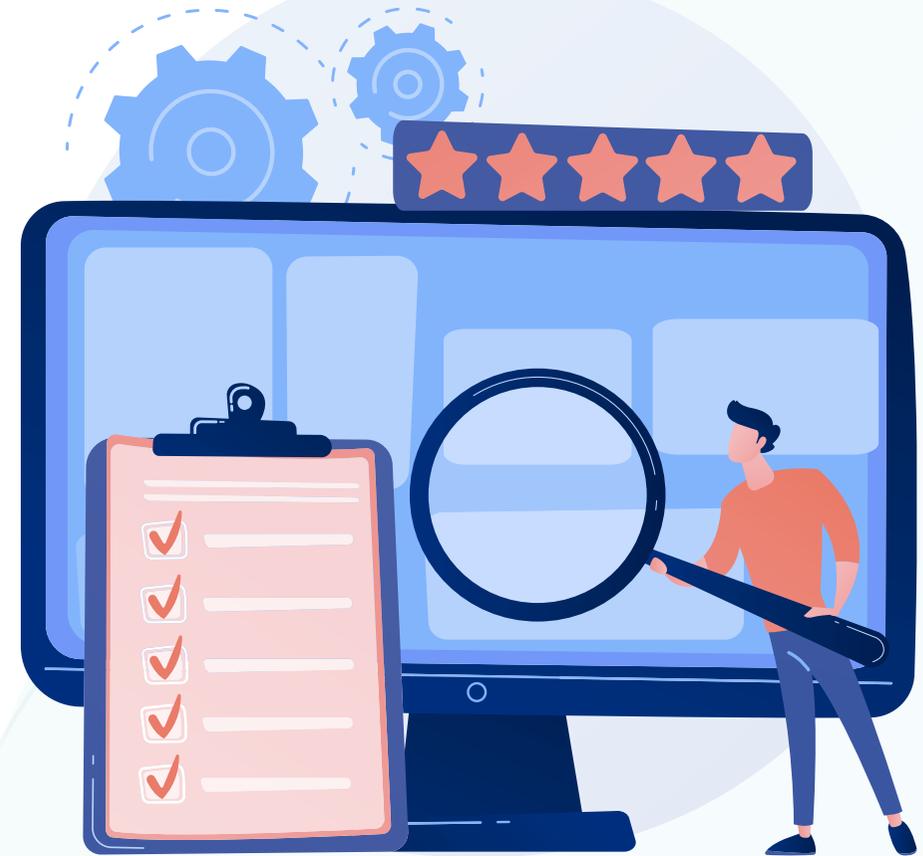


um mesmo treinamento é oferecido várias vezes, por que não **gravá-lo** e apenas exibir o vídeo quantas vezes for necessário?

Para tentar minimizar essas dificuldades, você pode recorrer a um treinamento EAD.



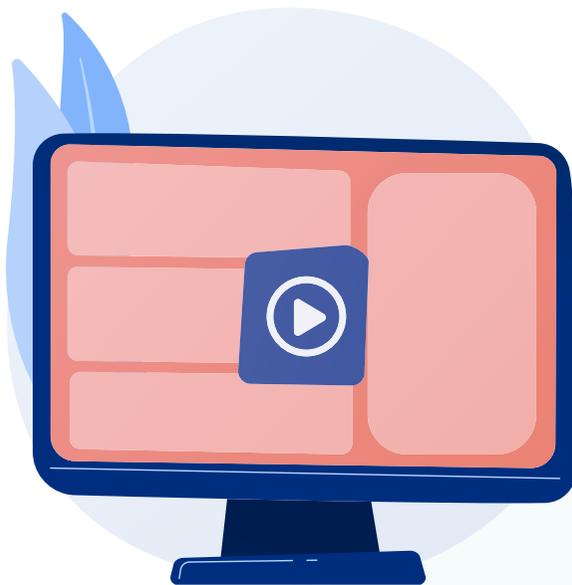
Por que considerar um treinamento EAD?





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, maior facilidade em organizar os assuntos etc. E o melhor: é possível **mensurar de forma rápida e fácil** os [indicadores dos treinamentos](#), acompanhando a performance da equipe!

O [Twygo - Plataforma EAD](#) é a nossa plataforma para treinamento e desenvolvimento, que tem todas as funcionalidades necessárias para fazer o gerenciamento do seu programa de T&D e acompanhar a evolução de seus colaboradores. Solicite uma demonstração e não perca a oportunidade de otimizar tempo e dinheiro!





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!](#)



twygo