

Método T&D na Prática

*Um método para garantir a operação estratégica
da sua área de Treinamento e Desenvolvimento*

*Manual produzido com conhecimento colaborativo,
em cocriação com dezenas de profissionais da área de T&D*

Sumário

Introdução	4
<u>O que é o Método T&D na Prática?</u>	<u>4</u>
<u>Antes de ler este manual</u>	<u>5</u>
<u>O novo papel do analista de T&D</u>	<u>6</u>
<u>Como surgiu o Método T&D na Prática</u>	<u>7</u>
<u>Como utilizar o Método T&D na Prática</u>	<u>8</u>
1. Planejar	11
<u>1.1 Determinar o ciclo de planejamento</u>	<u>12</u>
<u>1.2 Determinar as principais metas e objetivos estratégicos para T&D</u>	<u>12</u>
<u>1.3 Desenhar o organograma de responsabilidade de treinamento</u>	<u>13</u>
<u>1.4 Determinar o orçamento do ciclo atual</u>	<u>14</u>
<u>1.5 Organizar e centralizar as demandas</u>	<u>14</u>
<u>1.6 Priorizar as demandas e os projetos</u>	<u>15</u>
<u>1.7 Determinar a tática de execução dos treinamentos</u>	<u>16</u>
<u>1.8 Montar um cronograma macro dos projetos</u>	<u>17</u>
<u>1.9 Determinar os responsáveis internos pelos projetos</u>	<u>18</u>
2. Produzir	19
<u>2.1 Acompanhamento de cronograma e uso de recursos</u>	<u>20</u>
<u>2.2 Alocação de equipe interna</u>	<u>20</u>
<u>2.3 Contratação de serviços e produtos externos</u>	<u>21</u>
<u>2.4 Alinhamento de objetivos com a equipe de execução</u>	<u>23</u>
<u>2.5 Criação do plano de treinamento</u>	<u>23</u>
<u>2.6 Produção do treinamento</u>	<u>24</u>
3. Aplicar	26
<u>3.1 Publicação, gestão e matrícula</u>	<u>27</u>
<u>3.2 Convites de treinamento</u>	<u>27</u>
<u>3.3 Evento formal de treinamento</u>	<u>28</u>
<u>3.4 Ações de engajamento</u>	<u>29</u>
<u>3.5 Ações de reforço</u>	<u>29</u>
<u>3.6 Métricas de treinamento</u>	<u>30</u>
<u>3.7 Coleta de feedback do gestor direto</u>	<u>31</u>
<u>3.8 Jornada de aprendizagem</u>	<u>32</u>

4. Analisar	34
<u>4.1 Níveis de avaliação em treinamento</u>	<u>35</u>
<u>4.2 Mentalidade em Analisar</u>	<u>36</u>
<u>4.3 Análise macro da área de T&D</u>	<u>37</u>
<u>4.4 Análise de Retorno do Investimento</u>	<u>39</u>
<u>4.5 Análise micro das ações de treinamento</u>	<u>41</u>
<u>4.6 Relatório de próximos passos e melhorias</u>	<u>42</u>
Conclusão	44
Agradecimentos	45

Introdução

O que é o Método T&D na Prática?

O método é uma abordagem gerencial para dar ao analista e líder de Treinamento e Desenvolvimento ferramentas, processos e um passo a passo de como operar sua área. O objetivo é gerar melhores resultados e aumentar a performance perante o investimento feito em T&D.

Ele pode ser entendido como um *checklist* que aborda de ponta a ponta as responsabilidades da área de treinamento, incluindo gestão de orçamento e demandas, produção e organização dos treinamentos, aplicação no dia a dia e análise de resultados.

Essas etapas não são novidade para veteranos na área, mas os processos podem estar mais atualizados neste manual. O grande objetivo é garantir que nossas áreas de treinamento tenham uma base sólida, que todos conheçam os principais processos e saibam os próximos passos e as principais atividades que devem ser desempenhadas.

A partir disso, cada empresa, cada analista de T&D, dará o seu toque e fará o seu show!

Essa situação é semelhante ao que ocorre com um grande músico. Aprender um instrumento como piano demanda uma base sólida tanto de técnica no instrumento quanto em teoria musical. Após se tornar proficiente nessas duas áreas, o músico consegue performar ao vivo e colocar seus diferenciais e sua personalidade na música!

Antes de ler este manual

Para garantir que estamos na mesma página, existem definições que nos guiaram na construção deste manual.

Aprendizagem é um processo, não um evento

E como um processo, precisa ser metrificado em mais de um ponto ao longo do tempo, não somente após um evento.

O resultado de aprendizagem é intangível

Cada cultura organizacional, cada objeto de mercado tem suas peculiaridades e características únicas. Soma-se a isso o fato de que cada ser humano tem seu passado, suas âncoras emocionais, seus anseios e motivações, o que deixa ainda mais intangível o resultado da aprendizagem. Logo, o resultado de aprendizagem deve ser metrificado em mais de um ponto ao longo do tempo, e o que funciona hoje não necessariamente funcionará no futuro.

Partimos do ponto de que você já atua na área de treinamento

Este manual trabalha com alguns termos técnicos e toma como base o fato de que o leitor tem conhecimentos básicos de gestão de treinamentos, dia a dia e processos padrões. Além disso, partimos do pressuposto de que sua área já está rodando. Caso essa não seja a realidade, não se preocupe. [Você pode aprender tudo isso neste curso totalmente gratuito que ensina a implementar T&D online na sua empresa.](#)

Consideramos uma abordagem com foco no Desempenho

Para tornar a área de T&D mais estratégica, precisamos focar no resultado que os investimentos terão para a organização e o quanto esse resultado auxilia a alcançar os objetivos determinados pela direção ([fonte neste link](#)).

Quadro 1 - Características do Foco Tradicional e do Foco em Desempenho

Foco Tradicional ←	Foco em Desempenho →
Foco na necessidade de aprendizado das pessoas; aquisição de conhecimento e habilidades é a finalidade	Foco no que as pessoas precisam fazer; aquisição de conhecimento e habilidades é apenas um meio para um fim para a obtenção de resultados.
Orientado para o evento	Orientado para o processo
É introduzido no processo de trabalho de forma reativa (alguém indica)	É introduzido no processo de trabalho de ambas as formas: reativa e pró-ativa (iniciativa própria)
Treinamento é a única solução	Treinamento é uma das múltiplas soluções possíveis
Funciona independente da participação dos clientes	Requer participação dos clientes e compartilhamento da visão de sucesso
Sucesso é mensurado em termos da qualidade do evento (p. ex.: qualidade do programa, do sistema de seleção, do sistema de avaliação)	Sucesso é mensurado em termos de sua contribuição na mudança de desempenho e seu impacto operacional

Fonte: adaptado de Robinson; Robinson, 1998

O novo papel do analista de T&D

A velocidade da evolução da tecnologia e a familiaridade em consumir conteúdo digital mudaram para sempre o ambiente de Treinamento e Desenvolvimento das organizações. Treinamento online é uma realidade e veio como uma ferramenta para complementar e expandir a força do treinamento presencial.

Centenas de ferramentas digitais surgiram para fortalecer o T&D, além de diversas técnicas e práticas como gamificação, micro learning, mobile learning, entre outras.

Essas mudanças **tornaram acessíveis ferramentas de T&D online**, diminuindo custos e tempo de implantação, além de facilitar o entendimento de como iniciar a produção de treinamentos.

Porém, essas mudanças trouxeram novos desafios para o T&D:

- Gerar melhores relatórios (relacionados com os resultados da empresa).
- Dificuldade de escolher qual ferramenta ou técnica utilizar.
- Clareza nos próximos passos e em como evoluir a área.
- Simplificar o jargão técnico para quem está começando.

Esses desafios vão tornar a área de T&D mais estratégica, aumentando seu valor e seu espaço dentro das organizações. O analista e líder de treinamento se tornou um gestor, um papel mais tático, deixando para trás sua atuação como instrutor dentro de sala de aula.

Agora, **o analista e líder de T&D deve entregar matéria-prima e recursos para os líderes diretos de área**, para que estes sejam capazes de garantir o treinamento e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Em contrapartida, esses líderes devem dar feedback e retorno para os analistas de T&D sobre o desempenho dos liderados e o impacto dos treinamentos no dia a dia e na performance da área.

A partir de agora, os líderes diretos das áreas respondem para T&D em relação a todo investimento em treinamento.

O analista de T&D se tornou um intraempreendedor. Está sob sua responsabilidade gerenciar investimentos para aumentar a performance da empresa, garantir a operação no caso de auditorias e mobilizar a empresa para alcançar os objetivos estratégicos.

E nesse novo papel, o analista de T&D deve ter visão do todo, possuir clareza dos próximos passos, simplificar o trabalho operacional, tomar decisões baseadas em dados e relatórios e ter **foco total em resultado para a empresa**.

Como surgiu o Método T&D na Prática

Percebendo a mudança no cenário atual de T&D, a Mobiliza dedicou mais de 18 meses na concepção do **Método T&D na Prática**, com o objetivo claro de facilitar e ajudar o dia a dia tanto de quem está começando sua área de treinamento (seja presencial ou online) quanto para reforçar o conhecimento de quem já atua há algum tempo.

Para chegar nesse resultado, foram feitas dezenas de entrevistas com analistas e diretores de Treinamento e Desenvolvimento de empresas de setores distintos. Essas entrevistas tinham como objetivo entender os desafios e as principais dificuldades que eles encontravam no dia a dia.

Com o resultado das entrevistas, foram cruzados os dados buscando padrões e acrescentado bagagem teórica sobre andragogia, últimos estudos de neurociência da aprendizagem, metodologias já consolidadas como o 6D, metodologias para startups e boas práticas de administração e empreendedorismo. Além disso, tomamos algumas liberdades, como incluir nossa experiência de 14 anos atuando no setor.

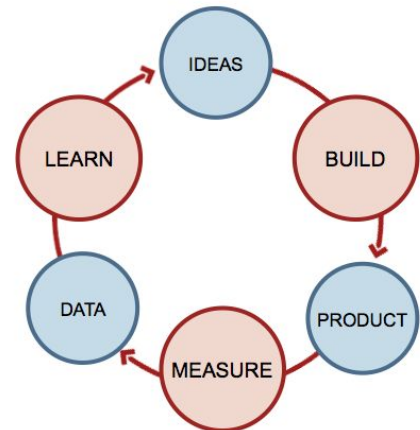
Com isso, chegamos a um passo a passo inicial, que foi transformado em workshop. Fizemos dezenas de workshops, avaliando e calibrando o método. Por fim, estamos publicando o resultado obtido até então.

Entendemos que o **Método T&D na Prática** é um trabalho em progresso e precisa de bastante adaptação para as centenas de realidades de treinamento no mundo. Por isso, deixamos **LIVRE** a utilização de qualquer parte deste manual para uso **não comercial**. O que pedimos é que **compartilhe conosco aprendizados, experiências que tiver e qualquer incoerência e dificuldade que encontrar ao colocar na prática o método**. Dessa forma, podemos aprender e atualizar o manual para que todos os líderes de T&D consigam melhorar o futuro das empresas e, logo, das pessoas e da sociedade.

Como utilizar o Método T&D na Prática

O método tem como objetivo abordar a área inteira de T&D, desde o planejamento até a análise de resultados. Porém, entendemos também que operar é um processo cíclico, por isso, qualquer semelhança na estrutura do método com o ciclo PDCA foi proposital.

Utilizamos muito também o *mindset* por trás do [modelo Lean Startup](#). Semelhante a um processo científico, ele toma como base a tese de que suas ideias são hipóteses que precisam ser validadas. Ou seja, o objetivo não é acertar de primeira, mas sim aprender no processo e evoluir gradativamente.



O **Método T&D na Prática** é formado por 4 Passos:

1. Planejar	Nesta etapa, você irá planejar sua área para os próximos 6 a 12 meses. Você verá processos para organizar seu orçamento, gerenciar as demandas, planejar resultados que deseja obter, priorizar programas de treinamento e montar cronogramas.
2. Produzir	Com clareza em relação a orçamento e priorização dos treinamentos, nesta etapa, você verá processos para tornar realidade cada um dos programas que você planejou. Também escolherá os fornecedores e os especialistas internos. É nesta etapa que você preparará todo o material e os recursos necessários para o treinamento.
3. Aplicar	É nesta etapa que o treinamento realmente acontece. Você aprenderá como acompanhar os alunos, como fazer ações de reforço e como garantir engajamento e envolvimento dos colaboradores com o conteúdo do treinamento. Aqui, também será colhida a percepção dos líderes de área em relação aos resultados gerados pelo treinamento.
4. Analisar	Por fim, é realizada a análise dos relatórios gerados. Vamos apresentar os principais relatórios que você deve analisar e os dados que deve gerar para apresentar à sua diretoria. Aqui, você conseguirá comparar investimentos com resultado.

Este é um trabalho de cocriação, em construção colaborativa.
Caso tenha qualquer dúvida, crítica ou sugestão, mande um email para:

tednapratica@mobiliza.com.br

Agradecemos a todos que nos ajudaram a ter esta primeira versão do **Método T&D na Prática**.
Agora é só melhorar.

Distribuição sempre gratuita

Método T&D na Prática

1. Planejar

O passo **Planejar** é a fase em que você determina como os outros 3 passos irão acontecer. Nesta etapa, você pode desenhar diversos cenários e possibilidades, fazendo testes com orçamento para optar pelo caminho com maior chance de sucesso.

Planejar é essencial para dar a você paz de espírito no futuro e permitir que você foque em fazer acontecer. Dedicando **tempo de qualidade** nesta etapa, você não precisará ficar se questionando se fez a escolha certa e vai se dedicar a ter a maior performance possível no que se dispôs a fazer. As atividades do passo **Planejar** são:

1. PLANEJAR		
1.1	Planejamento Estratégico	Determinar o ciclo de planejamento , normalmente vinculado ao uso do orçamento (3, 6 ou 12 meses).
1.2	Planejamento Estratégico	Determinar as principais metas e objetivos estratégicos para T&D , analisando os objetivos estratégicos da organização.
1.3	Planejamento Estratégico	Desenhar o organograma de responsabilidade de treinamento .
1.4	Planejamento Tático	Determinar o orçamento do ciclo atual (3, 6 ou 12 meses).
1.5	Planejamento Tático	Organizar e centralizar as demandas , os projetos, os programas de treinamento e as trilhas de aprendizagem.
1.6	Planejamento Tático	Priorizar as demandas e os projetos no seu ciclo e vinculá-los com o uso do orçamento.
1.7	Planejamento Tático	Determinar a tática de execução dos treinamentos (produzir internamente, executar com parceiros ou comprar pronto).
1.8	Planejamento Tático	Montar um cronograma macro dos projetos .
1.9	Planejamento Operacional	Determinar os responsáveis internos pelos projetos (especialistas em conteúdo, responsáveis pelos projetos, responsáveis por compras).

Apesar de ser o ideal seguir essa ordem, o processo de planejamento é orgânico, indo e voltando conforme as decisões forem tomadas.

1.1 Determinar o ciclo de planejamento

A primeira atividade é determinar o período que o planejamento irá abranger. Apesar de depender de empresa para empresa, as novas metodologias de gestão ágil (como OKRs) recomendam determinar objetivos de 12 meses e ciclos de revisão a cada 3 meses.

A revisão a cada 3 meses acontece porque haverão mudanças nesse período e:

- Podem ocorrer mudanças externas:
 - Mercado pode mudar, impactando o planejamento da empresa. Dessa forma, alguns dos seus planos podem perder o sentido.
- Pode ocorrer mudanças internas:
 - Áreas podem mudar, produtos podem mudar e também podem impactar os seus projetos.
- Você irá mudar:
 - Tenha certeza de que você vai aprender com o tempo, sua visão vai expandir e seus planos podem precisar de readequação.

Essa revisão possui como objetivo ter certeza de que tudo está em ordem. Pode não haver nenhuma mudança ou podem ser revistas algumas coisas.

1.2 Determinar as principais metas e objetivos estratégicos para T&D

A área de T&D recebe demandas de todas as outras áreas, porém possui capacidade produtiva e orçamentos limitados. Então, como determinar quando dizer “sim” ou “não” para as demandas? Definindo um plano e objetivos claros para seu ciclo.

*Se fizermos um paralelo com nossas vidas pessoais, podemos perceber que determinar objetivos facilita tomar decisões em todos os níveis. Por exemplo, digamos que o seu objetivo pessoal neste ano seja **terminar sua pós-graduação e fazer uma viagem internacional**. Você tem tempo limitado (que será dividido com sua família, trabalho, estudos, amigos e tempo para você) e recursos limitados (seu capital será dividido em alimentação, transporte, estudos, cuidados pessoais, família e amigos). Ao determinar aqueles dois objetivos, fica mais simples decidir se é possível aprender a tocar um instrumento musical (tempo e dedicação) ou trocar de carro (uso de capital).*

Determinar o foco e suas prioridades facilitará suas decisões futuras e dará a você paz de espírito para dedicar todos os esforços a fazer acontecer.

Para determinar esses objetivos, siga os seguintes passos:

1. Analise os objetivos estratégicos da empresa, deste ano e dos próximos. Levante quais desses objetivos a área de T&D pode dedicar esforços para alcançar.
2. Converse com líderes e gestores para entender como estão as dificuldades do dia a dia e o que sentem falta na capacitação da equipe.
3. Coloque todos esses dados em uma planilha e discuta com o seu time o que é importante e o que pode esperar.

Dependendo da maturidade de treinamento na sua empresa, da quantidade de pessoas e do orçamento disponível, você conseguirá tomar diferentes decisões. Por exemplo, se a área está começando agora, você pode decidir focar totalmente em um objetivo estratégico (como desenvolvimento de vendas e treinamento de produto) ou focar em garantir a operação da empresa fazendo treinamentos de processos básicos. Vai depender de cada empresa e de cada situação.



Seja coerente com a capacidade da sua área, mas sempre coloque objetivos desafiadores. Com o tempo, você vai calibrar sua percepção de execução e esta etapa ficará mais fácil.

Evite a paralisia na tomada de decisão. Se ficar em círculos, avance e decida. É melhor ter um plano 60% certo do que ficar semanas buscando o plano perfeito (que o tempo irá, com certeza, destruir).

1.3 Desenhar o organograma de responsabilidade de treinamento

Como aprendizagem é um processo e ocorre com o tempo, quem pode avaliar se o treinamento teve resultado é o líder direto.

Dessa forma, a responsabilidade do desenvolvimento dos colaboradores é do líder direto deles. No caso do desenvolvimento de líderes, a responsabilidade é também do líder direto (um diretor ou um gerente).

Seu trabalho é entregar todos os recursos necessários para que esse desenvolvimento seja possível (treinamentos, cursos, *coach*, o que for necessário) e gerenciar os líderes

diretos para que eles apliquem a capacitação e acompanhem o desenvolvimento dos seus liderados.



Sua responsabilidade é garantir que o investimento esteja resolvendo um problema relevante, assegurando a operação e melhorando a performance da empresa.

E para isso, você precisa entender quem são os líderes diretos e quem deverá se reportar a você quando o assunto for desenvolvimento e aprendizagem corporativa.

No seu organograma, o fluxo destacado deve ser de capacitação e desenvolvimento, não de relação de poder e responsabilidade. Então, no topo, deve estar T&D, seguido pelos líderes, apresentando as áreas de acordo com a estrutura da sua empresa. Você pode utilizar qualquer ferramenta que facilite o entendimento dessas relações (planilha, fluxograma, etc).

Desenhar o organograma tem como objetivo ajudar você a entender, nas próximas etapas, a relação dos líderes e liderados e de quem você deverá cobrar a percepção de resultados após rodar os treinamentos.

1.4 Determinar o orçamento do ciclo atual

Nesta etapa, você deve determinar quanto de orçamento você tem disponível na sua área e também quais áreas possuem orçamento disponível para você utilizar. Saber de antemão seus limites e a origem do capital vai ajudar a priorizar as demandas.

1.5 Organizar e centralizar as demandas

A área de T&D recebe demandas de líderes, de colaboradores, de diretores, além das próprias percepções e demandas autogeradas. São muitos projetos, treinamentos e cursos necessários. Porém, mais uma vez, devemos centralizar e organizar as demandas. Aqui, vamos utilizar as [técnicas do método GTD](#) (*Getting Things Done – Fazendo as Coisas Acontecerem*, em uma tradução livre).

O primeiro passo é listar as demandas que surgirem, sem filtro. Liste todas elas. O segundo passo é decidir sobre quais delas você conseguirá tomar uma atitude (em

algumas demandas, não conseguimos executar ações válidas) e dar continuidade às que são executáveis.

O terceiro passo é organizar e agrupar as demandas. Aqui, acontece muita coisa legal, pois você vai perceber que uma ação pode atender mais de uma demanda e que existem demandas que podem formar uma trilha de aprendizagem, além de ter muitas outras ideias.

Uma vez organizadas as demandas e com o orçamento em mão, vamos conseguir avançar para a próxima atividade.

1.6 Priorizar as demandas e os projetos

Nosso tempo e orçamento não são capazes de atender todas as demandas solicitadas pela nossa empresa e, por isso, agora vamos priorizar quais projetos iremos realizar.

Primeiro, vamos determinar quais são as demandas e os projetos de ALTO IMPACTO na sua empresa. Podem ser projetos vinculados diretamente ao planejamento estratégico, treinamentos sobre um novo produto, treinamentos relacionados a uma norma regulamentadora ou a um novo processo de vendas. Nesses projetos, vamos dedicar bastante tempo e capital.

Depois, vamos determinar as demandas e os projetos de BAIXO IMPACTO. São projetos que garantem a operação mínima da organização. Entram nesse grupo treinamentos de sistemas de recursos humanos (como agendar férias, como fazer reembolsos, como registrar o ponto). Nesses projetos, vamos dedicar o mínimo possível de tempo e capital (mas serão executados da mesma forma).

Todos os outros serão considerados como projetos e demandas de MÉDIO IMPACTO. Vamos utilizar nosso orçamento e tempo da seguinte forma:



Você deve garantir que a maior parte do seu tempo e do seu capital estejam dedicados às demandas de maior impacto (e logo, as que vão gerar mais resultado) para a empresa. Virão outras demandas, outros líderes aparecerão dizendo que é questão de "vida ou morte". Não importa: seu foco e sua energia devem estar em treinamentos e capacitações que vão gerar maior resultado para a empresa. Ponto.

1.7 Determinar a tática de execução dos treinamentos

Uma vez determinado qual é o problema que você vai resolver com treinamento, vem a hora de escolher como fazer esse treinamento acontecer. Aqui, você deverá tomar duas decisões.

A primeira decisão é se o treinamento será **presencial**, **online** ou **blended**.

- **Presencial**
O treinamento presencial tem como grande valor a interação das pessoas, o *feedback* imediato e a experimentação. É excelente para treinamentos de habilidades pessoais e gerenciais, simulações de cenários ou mesmo em treinamentos práticos, em que é necessário colocar a mão na massa. As restrições e as dificuldades que o treinamento presencial traz são: disponibilidade de local, organização de logística e agenda de todos os participantes, possíveis deslocamentos e o fato de não escalar na entrega (limitado ao espaço físico da sala de aula).
- **Online**
O treinamento online tem como grandes valores escalar a entrega, ser acessível a qualquer momento de qualquer lugar e, principalmente, respeitar o tempo e o aprendizado de cada pessoa. Se alguém precisar reler, rever um vídeo, refazer uma atividade, essa pessoa pode fazer isso sem comprometer o tempo e o aprendizado de outras pessoas. As restrições do treinamento online são: não ter *feedback* instantâneo de dúvidas, não possibilitar troca de experiências com outras pessoas no momento de aprendizagem e, em diversos casos, não ser a mídia ideal para aprender conteúdos práticos (como operar uma máquina).
- **Blended**
Para conteúdos mais complexos (e com maior possibilidade de investimento), o *blended* é a melhor opção. *Blended* vem do Inglês e significa “misturado”. É quando você combina diversas modalidades de treinamento, nesse caso, o

presencial e o online. As estratégias possíveis são diversas, mas a mais comum é entregar online o conteúdo inicial e técnico, que serve de base e pré-requisito para o treinamento presencial. Assim, não é necessário passar esse conteúdo em slides ou na lousa durante a etapa presencial. Nessa fase, mantém-se o foco no experimental e emocional, nas trocas de experiências e nas simulações de situações do dia a dia. Depois, a avaliação pode ser online novamente para agilizar a escala de entrega.

Após escolher a modalidade, vem o momento de decidir como será a execução. Existem três principais opções:

- **Executar internamente**
Nesta tática, você, com sua própria equipe e especialistas, monta o treinamento. Pode utilizar uma ferramenta de autoria para elaborar o curso online ou organizar o treinamento presencial com slides. Nesse caso, você deve reservar uma sala, escolher um instrutor e agendar os horários. Tende a ser a opção de menor custo, porém a que exige mais trabalho e dedicação.
- **Executar com parceiros externos**
Aqui, você vai contratar uma empresa parceira para montar seu treinamento sob medida para a sua demanda. Tende a ser a forma de maior investimento, mas demanda menos dedicação da sua equipe (liberando-a para executar outros projetos).
- **Comprar o treinamento pronto**
Também conhecidos como cursos de prateleira, são treinamentos já pré-moldados, prontos para serem aplicados. Tendem a não demandar praticamente nenhuma dedicação do seu time (principalmente na modalidade online), assim como têm os custos mais baixos. O desafio aqui é encontrar um que coincida com a sua realidade ou que a customização mantenha o projeto viável.

Para ajudar a tomar essas decisões, [assista a este webinar](#) que aborda justamente o que fazer após contratar uma plataforma.

1.8 Montar um cronograma macro dos projetos

A maior dificuldade de montar um cronograma é saber quanto tempo levam as atividades. Nesse caso, a ideia é entender, de forma bem macro, quanto tempo e esforço serão necessários para executar todos os projetos que você se propôs a fazer.

O cronograma também demonstra a viabilidade do seu plano. É possível que, quando você colocar todos os projetos no cronograma, perceba que não tem poder de execução (time) suficiente ou que existe espaço para mais projetos.



*Recomendamos que você utilize um **Gráfico de Gantt** como ferramenta de cronograma. Não é necessário entrar em detalhes sobre cada etapa do projeto. Neste momento, uma linha do tempo por projeto está ótima para você entender o todo.*

Para montar o cronograma nesta etapa, recomendamos ir de trás para frente. Coloque a data que você precisa que o treinamento esteja pronto e publicado (online) ou quando ocorrerá a ação presencial.

Desse momento, vá voltando as semanas para execução do projeto. Considere um período mínimo de dois meses para a organização de um primeiro projeto (alinhamento, produção e validação). Inclua também o tempo que sua empresa leva em **compras**. Adicione o tempo para você se organizar, selecionar fornecedores e bater o martelo.

1.9 Determinar os responsáveis internos pelos projetos

Uma vez que temos claros os projetos, o cronograma, o formato e a modalidade, alguém tem que ficar responsável por fazer acontecer. Se sua equipe for uma EUquipe, é bem possível que você precise de ajuda de líderes e especialistas das áreas para gerar conteúdo base, ser instrutor ou operar alguma coisa para viabilizar os projetos. E é nesta etapa da Metodologia que você dedica esforço para conversar com essas pessoas e garantir o apoio.

Não coloque nomes e responsáveis sem que as pessoas tenham ciência e confirmem a responsabilidade sobre o projeto. Mesmo que sejam pessoas do seu time, confirme para que elas também possam ajustar as suas agendas.

2. Produzir

É no passo **Produzir** que você torna realidade os projetos, os cursos e as ações determinadas em **Planejar**. Neste passo, estão atividades de contratação de fornecedores, execução de telas, aluguéis de salas, enfim, tudo que for necessário para que o treinamento seja aplicado com sucesso.



Nesta primeira versão do Método T&D na Prática, vamos falar sobre como produzir treinamentos online. Vamos expandir para ações presenciais nas versões posteriores.

As etapas abaixo serão executadas pelo responsável determinado na etapa 1.9, porém deverão ser gerenciadas pelo líder de T&D. (Caso seja uma equipe de uma única pessoa, ignore essa informação).

2. PRODUZIR		
2.1	Monitoramento e Controle	Acompanhamento de cronograma e uso de recursos.
2.2	Preparação	Alocação de equipe interna: especialistas em conteúdo ou time que produzirá o treinamento.
2.3	Preparação	Contratação de serviços e produtos externos.
2.4	Preparação	Alinhamento de objetivos com a equipe de execução.
2.5	Produção	Criação do plano de treinamento.
2.6	Produção	Produção do treinamento.

Dois pontos importantes:

- A etapa **2.1 de Monitoramento e Controle** deverá ocorrer durante todo o período de produção.
- As etapas de **Preparação** (2.2, 2.3 e 2.4) não ocorrem linearmente.

2.1 Acompanhamento de cronograma e uso de recursos

Esta etapa deverá ser executada constantemente durante as partes do seu ciclo de T&D em que houver produção de treinamento. É uma etapa de Monitoramento e Controle, na qual você fará o papel gerencial para garantir que os projetos atendam o cronograma e o uso estipulado de recursos da empresa ou para que você seja capaz de adaptar o plano rapidamente se algo não ocorrer como planejado.

Construir um treinamento é um processo de resultado intangível e sem uma única resposta correta. Esse alinhamento de expectativas é crucial para o sucesso do projeto e também para entendermos que haverá divergências de visão e de entendimento, o que resultará em problemas de cronograma e uso de recursos.



Tenha seu plano como guia, mas aceite que ele provavelmente irá mudar. Você pode encontrar oportunidades fantásticas que não conhecia antes, ao mesmo tempo que pode ter problemas que não tinha como haver previsto. Nos dois caminhos, está tudo bem! Utilize a revisão trimestral para ajustar o plano e bola pra frente!

Nesta etapa, você irá executar constantemente duas atividades:

- **Acompanhar o cronograma** e o andamento dos projetos para fazer ajustes conforme os projetos forem avançando. Caso o plano não ande como previsto e a data final seja algo que você não possa mudar, é possível que seja necessário mudar o projeto ou investir mais capital.
- **Acompanhar o uso de recursos**, sendo recursos tudo que existe disponível para a área de T&D: salas, pessoas e capital. Uma dica de ouro aqui é não colocar 100% do seu capital em projetos. Assim, caso haja algum problema, você terá recursos para fazer ajustes.

2.2 Alocação de equipe interna

Nesta etapa, você deverá alinhar o tempo de dedicação das pessoas da sua empresa. Nas situações mais comuns, esses profissionais vão cuidar de duas possíveis atividades:

- **Produção do conteúdo bruto**, que será utilizado para elaboração dos cursos online. Para isso, você deverá alocar um especialista interno. Normalmente, é

um profissional com pouca disponibilidade de tempo, então o quanto antes você conseguir acionar esse profissional, melhor. Para entender como montar o conteúdo base, [existe este curso gratuito](#) que vai guiar você e seu especialista nos próximos passos.

- **Produção do treinamento online**, que será a mídia final com vídeos, atividades, textos, entre outros recursos. Esse profissional provavelmente será alguém da sua área, e falaremos mais sobre esse trabalho no item 2.6. Aqui, é importante você alocar a agenda desse profissional.

Ao determinar essa alocação, você evita imprevistos como choque de agenda com outros projetos, férias e eventos, o que pode impactar a boa execução do seu próprio projeto.

2.3 Contratação de serviços e produtos externos

Contratações externas em T&D ocorrem constantemente. É uma ação saudável. Afinal, T&D normalmente não é a área de negócio da empresa, que pode ganhar tempo e economizar capital e energia ao utilizar serviços e produtos externos.

Antes de ir para qualquer contratação, entenda como funciona o processo de compras da sua empresa. Em algumas organizações, esse processo leva de duas a três semanas, o que pode impactar o desenvolvimento do projeto. Algumas empresas têm metas de desconto, e a negociação pode influenciar bastante no prazo para a contratação de uma empresa externa.



Algumas empresas também possuem regras para contratação, como ter, no mínimo, três propostas. Entender como funcionam essas regras pode ajudar você a prever prazo e esforço necessário a fim de existir o menor impacto possível no seu planejamento.

A partir desse ponto, podemos contratar serviços ou produtos externos.

Você não conseguirá executar internamente todos os projetos, seja por causa da disponibilidade de pessoas para execução ou devido à complexidade do que você propõe que seja feito. Quando isso ocorrer, **será necessário contratar uma equipe para executar o seu projeto**. Para esse processo, você deve levar em conta alguns fatores:

- Considere a solução que a empresa parceira está propondo. Se possível, converse com mais de uma empresa para ter visões distintas com o objetivo de calibrar a sua percepção.
- Para novos projetos, utilize aprendizados e experiências de projetos semelhantes do passado. Se possível, tente utilizar os mesmos processos de um projeto anterior que teve sucesso.
- Qualquer solução com tecnologia nova aumenta drasticamente o risco e o custo do projeto. Mesmo que a empresa se comprometa com a qualidade da entrega, inovações recentes não foram executadas nem aplicadas muitas vezes, o que pode impactar o resultado do seu projeto. Considere se você tem espaço para manobrar com esses riscos.
- Seja sensível ao valor de investimento, mas não escolha unicamente pelo preço. Se existirem valores muito abaixo de outras propostas, verifique como a empresa consegue alcançar esse preço.
- Questione como é o processo de manutenção do conteúdo do treinamento online. O conteúdo irá mudar com o tempo (um treinamento de processo pode ter alguma mudança com os meses). A manutenção e a atualização pode impactar o seu dia a dia no futuro.
- Por fim, considere o nível consultivo relacionado ao atendimento. Com o tempo, você vai aprender técnicas e encontrar possíveis problemas. No entanto, muitas vezes, você pode não perceber falhas no seu plano e é função da empresa terceira fazer você enxergar isso claramente (*por exemplo, para disponibilizar um treinamento em vídeo para mobile a equipes distribuídas pelo interior do país, é preciso se certificar de que existe conexão de internet e pacote de dados suficiente para oferecer esse tipo de entrega*).

Na contratação de produtos, além dos fatores acima, considere:

- Cuidado ao contratar algum software (LMS ou ferramenta de autoria) só porque ele possui uma grande quantidade de ferramentas e funcionalidades. Pode ser muito complexo aprender a usar uma ferramenta bastante completa em um nível mais básico, o que pode impactar o seu dia a dia de trabalho. Lembre-se de que você deve dedicar energia ao gerenciamento da aprendizagem corporativa e empregar o menor esforço possível no aprendizado de novas ferramentas.
- Tenha certeza de como funciona o suporte e o atendimento consultivo. Estamos na era de softwares na nuvem entregues como serviço, e a empresa deve conseguir resolver problemas e ajudar você a evoluir como parte do serviço.
- Considere custos, tempo e energia dedicados na implantação.
- Determine quanto de envolvimento da equipe de TI da sua empresa será necessário.

2.4 Alinhamento de objetivos com a equipe de execução

Alguns dos maiores problemas que ocorrem em todos os projetos são as falhas de comunicação e de alinhamento de expectativas. Seja com a equipe interna ou uma empresa parceira, dedique bastante energia para garantir que todos estão com a mesma visão e possuem expectativas claras.

Diferente de um projeto de construção civil, em que o escopo é bastante tangível (todos os materiais e mão de obra são concretos e as expectativas são claras), um projeto de treinamento online é intangível. Podem existir centenas de possíveis bons resultados baseados em orçamento e prazo. As percepções e as expectativas das pessoas envolvidas podem ser bastante diferentes.

Deixe sempre claro o que se deseja alcançar com o projeto. Esse exercício é bom tanto para você como gestor por reforçar a sua visão, quanto para quem for executar e, por isso, precisa entender onde você quer chegar.

Evite usar como resposta o produto que você quer. Foque em onde você deseja chegar. Por exemplo, evite mentalizar "quero um treinamento em vídeo". Comunique "quero aumentar minha conversão em vendas do produto X". Dessa forma, quem for executar o projeto pode buscar oportunidades para aumentar o resultado esperado em vez de só montar um vídeo. Esse alinhamento é crucial se você estiver trabalhando com uma empresa parceira externa à sua cultura.

2.5 Criação do plano de treinamento

Tirar as ideias da cabeça e documentá-las é a forma mais segura de garantir o alinhamento de expectativas entre as partes e aproveitar para verificar se sua própria visão faz sentido. E no caso de treinamento, criar um **Plano de Treinamento** faz você olhar pontos muitas vezes não discutidos.

Nesse documento, você deve responder algumas perguntas como:

- Quem é o público do treinamento? (para ajudar você a definir o público do treinamento e sua persona, [existe este template que facilitará o processo](#))
- Qual é o objetivo do treinamento? Para alcançar esse objetivo, qual é o objetivo de aprendizagem?
- Quais tecnologias você vai utilizar?

- Existe alguma regra de linguagem, de imagem ou de cores que deve ser utilizada?
- Utilizará alguma metáfora?
- Faz parte de algum projeto maior?

Para facilitar a criação do Plano de Treinamento, você pode [baixar este kit básico gratuito](#). Caso ainda tenha dúvidas, você pode [fazer este curso também gratuito que ensina a montar seu próprio Plano de Treinamento](#).

Divida esse documento com todos os envolvidos no projeto e alinhe a visão. Esse documento deverá ser o norte de todo projeto.

2.6 Produção do treinamento

O processo normal de produção de um treinamento online segue as seguintes etapas:

1. Elaboração do conteúdo bruto base (como definido na etapa 2.2).
2. Definição, pesquisa e entendimento do público do treinamento.
3. Definição e desenho do projeto (como definido na etapa 2.5).
 - Definição do objetivo instrucional (projeto de aprendizagem) e das estratégias instrucionais (gamificação, storytelling, etc).
 - Definição da tecnologia a ser utilizada.
 - Definição do projeto visual, gráfico e de navegação.
4. Criação do roteiro do treinamento (para aprender como criar roteiros para treinamentos online, [acesse este treinamento gratuito](#)).
5. Criação da mídia digital interativa com ferramentas de autoria.
 - [Opcional] Projeto Piloto.
6. Validação com as partes envolvidas e interessadas.
7. Fechamento do projeto (SCORM, PDF, PPT, entre outros).

Após essas etapas, o treinamento estará pronto para ser publicado na plataforma de distribuição (um LMS, por exemplo).

Se estiver executando um projeto com uma empresa parceira externa, tenha ciência de que você deverá validar cada um desses passos. É imprescindível que, ao avançar, você garanta que o projeto esteja caminhando na direção correta.

Lembre-se de que essa validação deve ser feita levando em consideração o norte do projeto, o objetivo que ele pretende alcançar. Busque não se apegar a detalhes que pouco impactam o objetivo final do treinamento. Alinhe principalmente o projeto com

a visão da empresa, com sua identidade visual. Ao aprovar cada etapa, voltar e mudar uma definição anterior pode implicar em aumento no prazo de execução e no investimento feito.

Mesmo assim, não fique paralisado ao aprovar. Mantenha o foco no resultado esperado.



Não busque o projeto perfeito, pois o perfeito para você não será o perfeito para sua equipe. Pode também não ser o perfeito para seu diretor ou para a empresa que está desenvolvendo o treinamento. Mas, no final das contas, a responsabilidade e a última palavra são suas.

Caso esteja executando o projeto com uma equipe interna, garanta que todas as etapas estão sendo executadas. Muitas vezes, quando o projeto é interno, acreditamos que podemos saltar algumas etapas que podem impactar o resultado do projeto.

Escolha ferramentas e resultados que você sabe que você ou sua equipe será capaz de operar e entregar. Aprenda com o tempo e avance conforme for adquirindo habilidade para aumentar a complexidade do projeto.

Falamos em mais [detalhes sobre produção de treinamento online nesta palestra](#). Ela está disponível totalmente online e rapidamente fará você entender o processo de construção de telas, que ferramenta utilizar, entre outros detalhes.

Lembre-se de que entregar um bom treinamento é mais importante do que entregar o treinamento mais inovador possível. No final das contas, você tem que atender ao objetivo do projeto e não fazer uma apresentação de tecnologia.

Caso esteja com dúvidas em relação ao engajamento, falaremos sobre isso no passo **Aplicar**. Vamos trazer ferramentas e formas de gerar engajamento com qualquer formato de conteúdo.

3. Aplicar

É no passo **Aplicar** que o seu treinamento realmente acontece. Até então, você planejou diversas ações, produziu e criou o treinamento. Agora, esse conteúdo será acessado pelos colaboradores.

Você deve focar em quatro momentos importantes no passo **Aplicar**: convites para o treinamento, ações de engajamento, ações de reforço e coleta de resultados e métricas.

É importante ressaltar que grande parte do passo **Aplicar** é geralmente ignorado nas organizações. É comum que, após o evento formal de aprendizagem, ocorram poucas ou nenhuma ação para o acompanhamento e a aplicação do treinamento no dia a dia.

Por esse motivo, normalmente não é previsto tempo nem orçamento para esta etapa, sendo que ela consome os dois. E neste capítulo, vamos ajudar você a fazer essa previsão.

3. APLICAR		
3.1	Adesão	Publicação, gestão e matrícula.
3.2	Adesão	Convites de treinamento.
3.3	Apoio	Evento formal de treinamento.
3.4	Apoio	Ações de engajamento.
3.5	Apoio	Ações de reforço.
3.6	Coleta de Resultados	Métricas de treinamento.
3.7	Coleta de Resultados	Coleta de feedback do gestor direto do colaborador.
3.8	Gestão	Jornada de aprendizagem (aqui, você terá a visão total da sua ação de treinamento na prática).

3.1 Publicação, gestão e matrícula

Nesta etapa, seu trabalho é fazer a gestão inicial do treinamento:

- Criar turmas.
- Matricular os colaboradores.
- Enviar atividades pré-treinamento (caso haja alguma).
- Reservar as agendas no caso de treinamentos presenciais.
- Publicar na plataforma os treinamentos online.

É uma etapa com atividades operacionais prévias ao evento formal de treinamento (acesso ao conteúdo caso seja online ou movimentação para a sala de treinamento se for presencial). São atividades que vão garantir que o evento formal ocorra como planejado.

3.2 Convites de treinamento

Adesão e engajamento no treinamento são ações diferentes, porém elas estão relacionadas e uma reforça a outra. A atividade que mais impacta a adesão e o engajamento é a **comunicação**.

Você pode ter escolhido uma mídia muito rica para ser o formato do evento formal de treinamento ou feito uma decoração e uma ambientação fantásticas para seu treinamento presencial. No entanto, sem uma **comunicação** forte, seu público pode aderir (comparecer ou acessar), mas não estar presente (engajar).

Nosso grande trabalho na área de treinamento é garantir que nosso colaborador diga “**sim**” para duas perguntas essenciais:

1. Eu tenho competência para executar da nova forma?

Ajudamos a responder a essa pergunta entregando conteúdo e capacitação.

2. Eu quero, vou me esforçar para executar da nova forma?

Aqui, estamos falando de motivação, que é bem mais difícil de conseguir.

Por isso, na etapa de convite (assim como na etapa “3.4 Ações de engajamento”), é muito importante ter dedicação. Mais do que enviar um e-mail dizendo que o treinamento está publicado na plataforma ou que o treinamento ocorrerá na sala de

aula número 3, você deve **vender para o colaborador o porquê de ser importante que ele faça o treinamento.**

A ação é vender mesmo. A partir de hoje, você deverá trabalhar nas suas habilidades de comunicação e colocar o pé no marketing e nas vendas. Seu trabalho é convencer os colaboradores a não só comparecerem ou acessarem o treinamento (adesão), mas também a dedicarem atenção e esforço para aprender (engajamento).

Para isso, existem algumas dicas:

- Envie mais de um convite por canais diferentes (e-mail, WhatsApp, folheto colado na parede, etc).
- Modifique o conteúdo em cada um dos convites.
- Utilize argumentos que toquem na emoção e no pessoal do colaborador. Evite "convocar" para o treinamento, mesmo que seja obrigatório. Venda a visão e os motivos para aquele treinamento existir e como a vida do colaborador será muito melhor se ele se dedicar ao treinamento.
- Utilize pessoas influentes do meio para ajudar você a vender o treinamento.



Nesse ponto, é importante lembrar que somos seres sociais e a validação de outros nos ajuda a conseguir convencer. Além disso, a repetição e a recorrência fortalecem a credibilidade e o valor do programa de treinamento (marketing, em geral, utiliza isso bastante para reforçar o valor de uma marca).

A adesão e o engajamento fazem todo seu investimento na ação formal de treinamento ter resultado. Se você quiser aumentar os resultados, recomendo fazer este [curso gratuito sobre adesão e engajamento](#), que mostra detalhes e técnicas de como vender melhor seu treinamento.

3.3 Evento formal de treinamento

Suas atividades serão bem diferentes aqui caso o treinamento seja online ou presencial.

No caso de um **treinamento online**, seu trabalho é garantir que ele esteja funcionando corretamente na plataforma e coletando as métricas necessárias. Essa é uma atividade que já foi feita em **Produzir**, mas nada se compara ao dia a dia de acessos. Nesse momento, a realidade é mais intensa e imprevistos podem acontecer. Por isso, confirme se está tudo funcionando corretamente.

No caso de um **treinamento presencial**, seu trabalho será garantir que ele ocorra conforme o esperado. Isso inclui se certificar de que o instrutor chegue no horário, que os slides estejam funcionando bem, que o *coffee* seja entregue e que todos os materiais necessários estejam disponíveis para que o treinamento ocorra sem problemas.

3.4 Ações de engajamento

Ações de engajamento seguem o mesmo modelo dos convites. Seu trabalho é comunicar e vender ao colaborador por que é importante ele se dedicar e se esforçar para aprender.

Em **treinamentos presenciais**, a ação de engajamento ocorre previamente ao evento formal. No caso de diversos dias de treinamento, utilize os momentos de folga para reforçar o valor.

Em **treinamentos online**, a ação de engajamento deve ser mais forte caso os colaboradores tenham começado um programa de treinamento, mas não tenham terminado. Seu trabalho é garantir que as pessoas não só finalizem o treinamento, mas também se dediquem a estudar.

O mesmo [curso gratuito que recomendamos no item “3.2 Convites de Treinamento” vai ajudar você a fazer ações de engajamento mais assertivas.](#)

3.5 Ações de reforço

Para entender esta etapa, vamos explicar como funciona a aprendizagem.

Pode parecer óbvio, mas a função básica da aprendizagem é utilizar o que aprendemos, quando for necessário e da forma mais rápida possível. Por exemplo, quando aprendemos a dirigir, no início, existem muitos pedais, marchas e espelhos para dar conta. Porém, conforme adquirimos experiência, o conhecimento vai se sedimentando até ao ponto de ficar automático (que é o estado que buscamos alcançar).

O mesmo ocorre durante o aprendizado sobre um novo produto, um novo processo de vendas ou uma técnica de feedback. Porém, lembre-se de que a aprendizagem não é um evento único, é um processo que demanda **recorrência** e **intensidade**.

Dependendo da intensidade com que tivermos contato com alguma informação pela primeira vez, vamos esquecer dessa informação com o tempo. O que é bom, pois não precisamos guardar na nossa memória todos os dados a que tivemos acesso.

E, por isso, devemos executar as ações de reforço. Elas existem por dois motivos:

1. Enfrentar o esquecimento, indicando para o cérebro que aquele assunto é relevante.
2. Convencer o colaborador a responder “sim” para a segunda pergunta essencial de treinamento: "***Eu quero, vou me esforçar para executar da nova forma?***"

Com as ações de reforço você vai fomentar que o colaborador tenha contato novamente com o objeto de aprendizagem. Esses novos contatos fortalecem a importância do conteúdo e colocam o objeto como prioridade no dia a dia do colaborador.

O reforço pode ocorrer de diversas maneiras, sendo as mais comuns:

- Relatos em vídeo (informais) de bons profissionais explicando como aquele assunto ajudou na vida deles.
- Artigos relacionados ao conteúdo base.
- Cases que utilizam aquele conteúdo.
- Um quiz, com cinco a dez questões, sem pegadinhas.
 - Um outro formato de quiz que funciona é relatar um caso para que o colaborador tome decisões baseadas no conteúdo base. Nesse caso, utilize de três a cinco questões no máximo.

Ações de reforço devem ocorrer pelo **menos três vezes**, com um período de **15 dias entre cada ação**. Então, após o evento formal de treinamento (seja online ou presencial), deverá existir uma ação de reforço em 15, 30 e 45 dias.

No mesmo [curso gratuito sobre adesão e engajamento](#), tem um módulo totalmente dedicado a ações de reforço.

3.6 Métricas de treinamento

Todo o nosso esforço em capacitar nossa equipe deve gerar resultado positivo para a empresa. Seja para garantir a operação com treinamentos obrigatórios, seja para melhorar a performance da empresa, toda a ação de treinamento deve visar buscar métricas que diagnostiquem como foi a ação.

Métricas diagnosticam a efetividade da ação de treinamento e o resultado do investimento. O principal motivo de medir os resultados é melhorar a futura tomada de decisão, seja essa decisão dedicar mais energia e esforço aos treinamentos, mudar o formato e o modelo de treinamento ou ainda desligar a ação de T&D como um todo. Números e métricas nos ajudam a tangibilizar e ganhar credibilidade como área de negócio.

E seu trabalho nesta etapa é garantir que esses números sejam coletados. Em treinamentos online, o processo tende a ser automático (métricas padrão do SCORM como tempo de dedicação, finalização e nota). Em treinamentos presenciais, coletam-se presença e nota.

Nas duas modalidades, você deve realizar uma avaliação de reação com os alunos para descobrir a percepção deles sobre o treinamento.

Esses números permitirão que você gere inteligência no próximo passo, **Analisar**.

3.7 Coleta de feedback do gestor direto

Como falamos no início deste manual, quem consegue ver a evolução e o desenvolvimento do colaborador é o seu líder. Esse líder está perto no dia a dia e poderá ver se o colaborador mudou de comportamento, se utilizou alguma nova técnica ou se melhorou sua performance.



Mesmo em áreas em que rastrear resultado é mais fácil (como vendas), medir a mudança na forma de operação — do modo que costumava ser feita para a maneira ensinada no treinamento — é bastante intangível.

É aí que você deve coletar essa percepção do gestor. Seus objetivos devem ser dois:

1. Tangibilizar a percepção, transformando algo intangível em dados e números.
2. Responsabilizar o gestor por capturar essas percepções.

O segundo item é muito importante. O gestor deve saber que essa percepção será cobrada dele. É responsabilidade dele observar, e essas respostas serão utilizadas para rever os treinamentos.

E, como aprendizagem é um processo, é necessário coletar essa percepção em mais de um momento. Por isso, a coleta deve ocorrer em 30, 60, 90 e 180 dias depois do evento

de aprendizagem formal. As perguntas devem ser as mesmas para todos os treinamentos, para que você consiga comparar o desempenho.

Procure questionar mudanças no comportamento do colaborador e a relação dele com a área, com a atividade, com a empresa e com os colegas. Mesmo que a resposta seja "ainda não percebi mudanças", é importante coletar essa percepção.

Aumento no engajamento do colaborador com a área					
	1	2	3	4	5
Não percebi mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Forte aplicação
Melhoria no desempenho na atividade relacionada ao treinamento					
	1	2	3	4	5
Não percebi mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Forte aplicação
Melhoria no posicionamento profissional					
	1	2	3	4	5
Não percebi mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Forte aplicação

Exemplo de questionário para o gestor direto do colaborador

Esses dados, assim como os números levantados na etapa “3.6 Métricas de treinamento”, serão utilizadas no passo **Analisar**.

3.8 Jornada de Aprendizagem

Como você pode ver, o passo **Aplicar** envolve muitas atividades, em diversos momentos. Para ter a visão do todo e entender quando cada atividade acontece, existe a **Jornada de Aprendizagem**.

É uma ferramenta para você saber quando as atividades ocorrem e em qual ordem. É uma linha do tempo, em que você colocará acima da linha todas as ações que a área de T&D desenvolverá e abaixo todas as ações que o colaborador fará.

Isso deve ser feito em ordem cronológica.



Exemplo de Jornada de Aprendizagem.

O maior valor da ferramenta é você conseguir entender onde o processo está com problemas para melhorar as próximas ações. É uma ferramenta de gestão para garantir que você terá visão do todo a qualquer momento.

Para entender melhor como organizar suas ações de treinamento (convites, ações de engajamento, reforço e coleta de feedback) utilizando a Jornada de Aprendizagem, [existe este curso gratuito que explica o passo a passo](#) de como utilizar a ferramenta.

4. Analisar

Todos os outros passos culminam em **Analisar**. Você desenhou os programas e as ações de desenvolvimento e capacitação dos colaboradores da sua empresa no passo **Planejar**. Agora, você deve dedicar tempo de qualidade para entender os números e os resultados.

Seu objetivo é conseguir diagnosticar o resultado do seu investimento (tempo e capital) para tomar decisões assertivas no próximo ciclo de treinamento. Faça a análise de coração aberto, da forma mais neutra possível, com o objetivo de diagnosticar a realidade, seja o resultado bom ou ruim. Tente encontrar os motivos de sucesso ou de falhas e guarde essas informações para aplicá-las nos próximos ciclos.

Dessa forma, você vai garantir a sua aprendizagem e melhorar recorrentemente o desempenho da sua área.

4. ANALISAR		
4.1	Base	Níveis de avaliação em treinamento.
4.2	Base	Mentalidade em Analisar.
4.3	Análise	Análise macro da área de T&D.
4.4	Análise	Análise de Retorno do Investimento (ROI).
4.5	Análise	Análise micro das ações de treinamento.
4.6	Análise	Relatório de próximos passos e melhorias.

4.1 Níveis de avaliação em treinamento

Vamos utilizar o [modelo de Kirkpatrick](#) para entender os níveis de avaliação que você pode fazer na sua área de T&D. Resumindo, o modelo aborda quatro níveis de avaliação:

Níveis de avaliação de Kirkpatrick
Avaliação de reação
<p>O primeiro nível aborda a percepção dos participantes em relação à experiência da ação/programa de treinamento como um todo: conteúdo, instrutores, mídia e logística. Seu objetivo aqui é entender a satisfação do seu "cliente" (o participante do treinamento).</p> <p>É importante compreender que a percepção do participante não necessariamente se torna uma demanda de melhoria ou uma validação da experiência. Nem sempre o que queremos é o melhor para a gente ou para nossa empresa.</p> <p>A avaliação de reação deve ser feita após cada ação de treinamento, como um formulário de percepção.</p>
Avaliação de aprendizagem
<p>Neste nível, você avaliará se os objetivos de aprendizagem do programa de treinamento foram atendidos. Esses dados são levantados em testes e avaliações durante e após o treinamento. Podem ser testes escritos, múltipla escolha, testes práticos e simulações.</p> <p>Aqui, busca-se entender se os conhecimentos, as habilidades e a mudança na percepção da realidade que foram desejados com o treinamento conseguiram ser alcançados e o nível que foi alcançado. O ideal é conseguir avaliar antes e depois do programa de treinamento.</p> <p>No Método T&D na Prática, vamos incluir o feedback do gestor direto nesta avaliação, uma vez que a aprendizagem é um processo contínuo e é necessário mais de uma avaliação ao longo do tempo para perceber esse resultado.</p>
Avaliação de comportamento
<p>Todo aprendizado gera mudança de comportamento. Quando pequena, uma criança aprende, ao levar um choque, que colocar o dedo na tomada é ruim. Assim, muda o comportamento e passa a não colocar mais o dedo na tomada. Com os adultos acontece o mesmo.</p>

Essa avaliação de mudança de comportamento será realizada pelo gestor direto, por subordinados e através de coletas de área.

Avaliação de resultados

No final, todo o investimento em T&D tem como objetivo aumentar os resultados da organização. Esse é o nível em que vamos avaliar o impacto nos resultados gerado pelo investimento nos programas de treinamento.

Aqui, vamos comparar os objetivos que determinamos na etapa **Planejar** com os resultados alcançados. Em algumas áreas, é naturalmente mais fácil analisar os resultados (vendas, por exemplo, por ter números claros). Mas em outras áreas, esses dados são mais intangíveis (liderança, TI, entre outras). Nesses casos, o resultado será uma alteração de percepção do ambiente e dos colegas em relação à mudança de comportamento do profissional.

Aqui é que vamos comprovar para a diretoria nossos resultados a fim de mudar os investimentos e garantir o desempenho da área.

Em relação aos níveis de Kirkpatrick, [diversas pesquisas](#) apresentam que a grande maioria das pessoas faz o primeiro nível, avaliação de reação, mas os números vão caindo nos outros níveis de avaliação.

No **Método T&D na Prática**, vamos acrescentar ao modelo mais um nível, sugerido por outros autores, que é a análise de Retorno do Investimento, também conhecido como ROI.

4.2 Mentalidade em Analisar

Aqui no **Método T&D na Prática**, vamos fazer a análise partindo do ponto de vista macro (4º nível de avaliação) para depois ir para a análise micro, se sobrar tempo. Isso acontece devido a dois grandes motivos.

O primeiro motivo é o fato de que você tem pouco recurso (tempo) à sua disposição para analisar detalhes micro de todos os programas. A análise macro permitirá que você compreenda se os seus planos iniciais fizeram sentido e, conforme for precisando de mais informações, você pode aprofundar mais a análise em cada programa/ação/treinamento para colher mais informações.

O segundo motivo é o fato de que você mantém a visão gerencial da área. Você precisa entender a relação investimento e resultado e suas variáveis. Sua atuação deve ser

direcionada a tornar a área madura, sólida, para poder fazer mais pela empresa. Para isso, você precisa garantir a visão estratégica e macro antes de se dedicar ao micro.

A ideia por trás desse posicionamento é tornar a área de T&D mais estratégica, garantindo mais recursos futuros. Isso pode aumentar a sua equipe, que lhe permitirá fazer maiores análises. Com uma equipe maior, você pode dividir a análise macro com o líder da área e a análise micro com o time, principalmente entre as pessoas responsáveis por operacionalizar as ações de treinamento.



*Lembre-se de que, em **Analisar**, você deve diagnosticar as situações, visando entender a realidade e tomar melhores decisões no futuro.*

Outro ponto importante é que a análise também deve ocorrer em mais de um momento ao longo tempo. Pelo menos uma vez por mês, você deve fazer uma análise macro para garantir que o barco está indo na direção correta. Como falamos em **Planejar**, os objetivos podem mudar e a sua análise deve seguir essa mentalidade também.

4.3 Análise macro da área de T&D

No passo **Planejar**, no item “**1.2 Determinar as principais metas e objetivos estratégicos para T&D**”, você determinou o norte da área para seu ciclo (6 ou 12 meses).

A primeira etapa da análise macro é confrontar os objetivos com os resultados obtidos até então. Lembre-se de que sua análise deve ocorrer em mais de um momento ao longo do tempo. Por exemplo, digamos que um dos objetivos tenha sido "Garantir que 100% das pessoas estejam utilizando o processo de produção X". Sua análise é bater os relatórios gerados pela empresa e pelos líderes da área com o investimento que você fez. Digamos que esse número esteja em 50%. O que pode ser feito ou o que falta para transformar esse valor em 100%? É um fator que treinamento pode influenciar diretamente?

A partir dos objetivos, você deve cruzar alguns dados conforme a lista abaixo:

1. Investimento total utilizado pela área de T&D.
 - 1.1. Investimento por área de negócio.
 - 1.1.1. Áreas de negócios priorizadas e atendidas neste ciclo.

- 1.2. Investimento médio por colaborador (investimento total dividido pela quantidade total de colaboradores matriculados em treinamento).
 - 1.2.1. Investimento médio por colaborador por área de negócio, se conseguir. Para isso, você divide o investimento por área de negócio (1.1) pelos colaboradores daquela área exclusivamente.
2. Quantidade de projetos executados.
 - 2.1. Quantidade de projetos demandados por área de negócio.
 - 2.1.1. Investimento por projeto.

Ao final, você terá um relatório mensal como o abaixo:

Relatório Gerencial T&D				01/02/2019
	Objetivo estratégico	Meta	Atual	Observações
A	Aumentar o desempenho em vendas	10%	5%	Ainda em processo de treinamento. <i>Report</i> claro em jun/19.
B	Aplicar o processo X na equipe de produção	100%	25%	Novas máquinas ainda não chegaram, impossibilitando a aplicação <i>on the job</i> do treinamento.
	Report	Total	Atual	Observações
1	Investimento total utilizado pela área de T&D	R\$ 1.000.000,00	R\$ 250.000,00	
1.1	Investimento por área de negócio			
	- Vendas (Linha X)	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	Projetos finalizados, em aplicação.
	- Vendas (Linha Y)	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	Investimento para segundo semestre.
	- Pós-vendas	R\$ 400.000,00	R\$ 150.000,00	Projeto em execução por terceiros. Finaliza em 08/04/2019.
	- Operações	R\$ 300.000,00	R\$ 0,00	Investimento para segundo semestre.
1.2	Investimento médio por colaborador			
	- Total de colaboradores / matriculados	1.500	100	Apenas os colaboradores de vendas dedicados à linha X estão em aplicação de treinamento.
	- Investimento por colaborador	R\$ 666,67	R\$ 2.500,00	
2	Quantidade de projetos executados	10	3	Apenas os projetos de vendas da linha X foram finalizados.

Você pode adicionar um relatório em formato de texto após a tabela, caso seja necessário descrever melhor os números e o processo.

Ao fazer esse levantamento todo mês, você terá uma base histórica. E ao final de seis meses, você conseguirá analisar o investimento por tempo. Assim, sua tomada de decisão ficará muito mais poderosa.

Não recomendamos fazer a análise de investimento por hora de treinamento ou qualquer comparação vinculada à hora de treinamento. Isso porque não importa a duração do treinamento online ou em sala de aula, o que interessa é o resultado alcançado.

Por exemplo, se a comparação em hora de treinamento por colaborador fosse importante e uma das prioridades, a área de T&D poderia priorizar os investimentos em treinamentos de maior carga horária em detrimento dos treinamentos que resolvem um problema maior e mais relevante. A métrica de carga horária tem valor na análise micro. Nesse caso, se um projeto não for bem-sucedido, você pode se questionar se investir mais tempo ou esforço melhoraria o resultado.

4.4 Análise de Retorno do Investimento

A análise de Retorno de Investimento (ROI) é normalmente demandada pela gestão como uma forma de verificar a viabilidade de investimento em T&D. O primeiro ponto que temos que lembrar é que treinamento e aprendizagem são intangíveis e processuais. Então, uma única análise no decorrer do tempo visando a um número objetivo será quase impossível de conseguir, além de o risco de imprecisão ser grande.

Também é importante entender que ROI é mais um indicador que você pode ter para comparar o sucesso de uma área. Por exemplo, em uma área de vendas, você pode ter os seguintes indicadores:



A análise de ROI deve ser considerada como uma percepção em escala de grandeza. Afinal, 5% é diferente de 50%, que é diferente de 300%. Nosso resultado aqui será percepção, já que ter uma percepção da escala de grandeza é melhor do que não tem noção nenhuma sobre o Retorno do Investimento.

Para fazer a análise de ROI, siga os seguintes passos:

1. **Analise a métrica de sucesso que a empresa busca melhorar** (por exemplo, conversão em vendas). Levante-a antes e depois de toda ação de treinamento.
 - Aqui, é possível levantar esses números antes, após a ação formal de treinamento e depois do reforço (60 dias após).
 - Esses dois momentos deverão ter valores diferentes. O esperado é que, após o treinamento, o número seja maior do que antes.
2. Como estão acontecendo diversas ações na empresa para melhorar esse indicador, o impacto não é só de treinamento. Por isso, determine qual é o **percentual de influência de treinamento naquele indicador**.
 - Esse percentual é um valor de percepção. Converse com outros líderes, com os gestores das áreas relacionadas ao indicador e com diretores para chegar a essa percepção.
3. Por fim, **Cruze o valor total com o percentual de influência de treinamento para ter o ROI.**

A tabela abaixo exemplifica o caso de aumento em volume de vendas.

Investimento em treinamento de vendas	R\$ 120.000,00	Aqui, indicamos o valor investido em todo o programa de treinamento para melhoria de vendas.
--	-----------------------	--

Fatores de melhoria no indicador	Influência direta na melhoria do indicador	Confiança na percepção de melhoria	
Programa de treinamento	30,00%	80,00%	Para levantar esses números, converse com diretores, gestores e colaboradores da área e coloque sua própria percepção também. Depois, calibre com sua confiança nesse número. Se você tem muita dúvida, coloque de 50 a 60%. Com quanto mais pessoas você conversar e mais pesquisa você fizer, mais confiante você ficará na sua percepção.
Mudanças nos processos	15,00%	70,00%	
Ações de marketing	20,00%	80,00%	
Mudanças nas ferramentas	15,00%	90,00%	
Mudança no mercado	20,00%	50,00%	
Coeficiente de influência de treinamento no indicador	24,00%	Influência direta x confiança	Para saber o coeficiente de influência, multiplique o valor de influência pela sua confiança na percepção.

Indicador de sucesso	Valor antes do treinamento (atual)	Valor 30 dias após o treinamento	Valor 60 dias após o treinamento	Valor 180 dias após o treinamento (meta)	
[META] Aumento em vendas				R\$ 1.000.000,00	Nesta linha, tem o indicador estratégico que sua empresa busca melhorar.
[META] Esperado em aumento de vendas	R\$ 10.000.000,00			R\$ 11.000.000,00	Aqui, tem o valor atual do indicador (15%) e o esperado após atingir a meta (22,50%)
[DADOS] Resultado em vendas	-	R\$ 10.500.000,00	R\$ 11.000.000,00	R\$ 12.000.000,00	Nesta linha, tem os resultados alcançados após 30, 60 e 180 dias do treinamento.
Aumento em vendas	-	R\$ 500.000,00	R\$ 1.000.000,00	R\$ 2.000.000,00	Aqui, colocamos apenas o valor de melhoria (para cruzar com a meta).
Coeficiente de influência de treinamento no aumento do indicador	-	24,00%	24,00%	24,00%	Colocamos então o coeficiente de influência da tabela acima.
Aumento em vendas referente a treinamento	-	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 480.000,00	Multiplicamos o coeficiente pelo valor no avanço do indicador.
ROI	-	100,00%	200,00%	400,00%	Por fim, temos o ROI do treinamento.

Nesse caso, a percepção de ROI deste treinamento foi de 400%, sendo que cada real investido em treinamento resultou em quatro reais (três reais de retorno).

Pode parecer um pouco complexo, mas, após fazer esse cálculo algumas vezes, ficará fácil de entender o fluxo. Para compreender melhor o ROI, você [pode ver este webinar totalmente dedicado à análise de resultados em treinamento e ROI](#).

4.5 Análise micro das ações de treinamento

A análise micro pode ser feita em dois momentos.

O primeiro momento ocorre nas análises mensais, quando você perceber que um programa não está caminhando conforme esperado. Aqui, você fará uma análise micro para encontrar o porquê do problema (falta de engajamento ou adesão, por exemplo) e agir rapidamente e pontualmente.

O segundo momento é após a ação de treinamento com o objetivo de detalhar e diagnosticar sucessos e problemas encontrados na análise macro. Nesse momento, você veste o chapéu de detetive para identificar os fatores e montar um relatório de lições aprendidas para melhoria dos próximos programas de treinamento e melhoria operacional da área de T&D como um todo. Para essa análise, você utilizará os outros dados levantados durante suas ações de treinamento:

- Desempenho dos colaboradores e notas das avaliações e testes.
- Resultados das avaliações de reação.
- Percepção dos gestores diretos.
- Matriculados contra concluintes do treinamento.
- Cronograma previsto do projeto e cronograma final.
- Investimento inicial no projeto e investimento final no projeto.

Como o objetivo aqui é melhoria operacional, seu foco é encontrar onde, em todo o processo do **Método T&D na Prática**, você precisa mudar o modo de execução.



O importante nesse momento é levantar hipóteses e avaliá-las. Evite determinar verdades. Busque sempre trabalhar com dados e acrescente a percepção das outras pessoas.

Por exemplo, se o seu número de concluintes contra matriculados tem sido baixo, você pode levantar as seguintes **hipóteses**:

- Rever seu plano de comunicação de convites e ações de engajamento.
- Rever a carga horária do programa de treinamento.
- Rever a tecnologia ou o formato do programa de treinamento.

Uma vez levantadas essas hipóteses, você pode conversar com os colaboradores, líderes e gestores para encontrar essas respostas. Aqui, a mentalidade é científica, e você deve tomar decisões e fazer definições baseadas em dados.

Esse é um dos motivos pelos quais você deve fazer a análise micro depois da macro, priorizando os programas de Alto Impacto e depois os de Médio Impacto, determinados na etapa “**1.6 Priorizar as demandas e os projetos**”.

4.6 Relatório de próximos passos e melhorias

Como toda melhoria, após fazer as análises macro e micro, crie um relatório de próximos passos. Esse documento deve ser simples, objetivo, consistindo em uma lista com marcadores (*bullet points*) que tenham uma ou duas frases. Evite montar um super documento e se possível torne-o rapidamente escaneável na leitura utilizando **negrito** nos principais termos.

E, após criar o documento, coloque-o em um lugar de fácil acesso. Não ponha dentro de pastas perdido em seu servidor. Coloque em um ambiente online em que você e seu time possam encontrá-lo rapidamente e ler o documento antes de fazer qualquer projeto futuro. Se possível, faça um atalho na barra de atalhos do seu navegador.

Esse deve ser um documento orgânico, com melhorias recorrentes, para garantir que as lições sejam aprendidas e que, no futuro, vocês utilizem os aprendizados e contornem falhas e erros.

Conclusão

Entenda este manual como um guia para melhorar o dia a dia da sua área de T&D. O motivador de sua criação foi vontade de tornar a área de treinamento mais estratégica, gerar melhores resultados e, por fim, impulsionar sua carreira.

Como notas finais, lembre-se:

- Seu tempo é precioso e limitado. Não tenha medo de dizer “não” ou de afirmar que algo não é prioridade no momento.
- Mantenha o foco em ações que irão gerar maiores resultados para a sua empresa.
- Não tenha medo de errar e entenda o erro como uma parte da evolução e do seu próprio aprendizado. Ninguém nasce um bom esportista. É necessário dedicar muito tempo e errar um bocado para se tornar um. Isso não é diferente na nossa área.

Aproveitamos e pedimos que envie qualquer sugestão de melhoria ou críticas para tednapratica@mobiliza.com.br. Todo e qualquer feedback é precioso, pois irá impactar dezenas de outras empresas.

Nosso objetivo é ajudar todas as empresas do Brasil a terem uma boa operação em treinamento. Só com a colaboração e cocriação, vamos conseguir desenvolver um método que nos eleve, garantindo a operação do dia a dia e liberando nosso foco e nossa energia para testar novas tecnologias e abordagens.

No final, esperamos transformar as empresas do Brasil em um grande ecossistema de aprendizagem. Com as disrupções tecnológicas acontecendo hoje, em 2018, nosso trabalho ganha uma grande responsabilidade: manter nossa força de trabalho adaptada às mudanças, ao mundo VUCA, gerando valor para a empresa, para sociedade e para nós mesmos.

Obrigado por chegar até aqui! Sucesso na sua jornada e conte conosco. Você não está sozinho.

Agradecimentos

Este manual não seria possível sem a ajuda de pessoas dispostas a oferecer um pouco do seu tempo para nos ajudar a coletar dados e informações. Sem vocês, nada disso seria viável. Se por algum motivo não colocamos seu nome nesta lista, por favor, nos avise. O objetivo é ter páginas e páginas de cocriadores e agradecimentos.

Marcus Verri
Soani Vargas
Karina Gianlorenço
Luiz Fernando Belatto
Diogo Reus
Barbara Tenfen
Izabella Accioly
Nathalia Francisco
Luan Jacob
Marianne Lenotti
Claudia Sena
Kornelius Eidam
Clarissa Melo
Bruna Ferencz
Maicon Hackenhaar
Livis José Costa
Sandrine Prim
Rafael Assunção
André Krummenauer
Juliana Sell
Natália Izidoro
Luisa Remor
Renata Sagaz
Towards Maturity Org.
Daniella Rocha de Almeida
Thiago Luz

Laini de Melo Melo
Kellyn Schneider
Adriana Carvalho
Marcelo Paganelli
Ricardo Ponsirenas
Maria Eduarda Luz
Diogo Kleinubing
Juliano Ribeiro de Lima
Francisco Teston
Fernando Pacheco
Javier Farias
Mayra Santos
Leticia Kozelinski
Alessandra Marin
Viviane Lopes Gonçalves
Antônio Marcelo Lopes
Michele França
Monique Catione
Marianna Penha
Rodrigo Mesquita Rubano
Eliana Maziero
Mayara Marrafon
Carlos Roseo
Renata Padilha
Carla Urbinatti Martins
João Romão