



# CHAVES PARA CONQUISTAR A ADESÃO DE COLABORADORES E EXECUTIVOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAIS

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	2
PARA CONQUISTAR A ADESÃO DOS COLABORADORES .....	3
PARA CONQUISTAR A ADESÃO DOS EXECUTIVOS .....	7
PRÓXIMOS PASSOS: ENCONTRE O PROGRAMA CERTO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS SUAS NECESSIDADES .....	10

# Introdução

Geralmente, as pessoas responsáveis por identificar, desenvolver e implementar programas de treinamento corporativo ficam presas entre a frigideira e o fogo. Melhor dizendo, essas pessoas estão presas entre colaboradores desinteressados e uma liderança inflexível.

A liderança costuma ver programas de desenvolvimento como uma bobagem de desenvolvimento pessoal; como algo que até pode ser positivo para as pessoas, mas não traz impacto para a lucratividade da empresa. Consequentemente, há uma rejeição quanto a investimentos em programas mais complexos (e possivelmente mais caros) que poderiam trazer resultados reais. Por outro lado, os membros da equipe enxergam o treinamento como desperdício de tempo que poderiam usar para realizar suas tarefas reais. Os colaboradores podem ainda ter sentimentos negativos quanto aos treinamentos por acharem que são sessões obrigatórias definidas por líderes que não têm a mínima noção do conteúdo realmente necessário para a realização do trabalho prático.

“Os membros da equipe enxergam o treinamento como desperdício de tempo que poderiam usar para realizar suas tarefas reais.”

Mesmo quando o treinamento é algo realmente valioso, pode ser visto de forma negativa por membros da equipe e líderes. Isso acontece porque ninguém conquistou sua adesão ao programa—ou talvez ninguém tenha tentado conquistar. Em outras palavras, as pessoas não entenderam os benefícios e, portanto, não foram convencidas do valor da iniciativa de treinamento. Conquistar a adesão para a importância e os resultados de um treinamento aumentará não apenas o tamanho do investimento em iniciativas de treinamento e desenvolvimento, mas aumentará drasticamente a eficácia do treinamento em si. Neste guia, você aprenderá por que a adesão dos colaboradores e dos líderes da empresa é tão importante para o sucesso do treinamento—e como conseguir isso.



# Para conquistar a adesão dos colaboradores

Se você já liderou ou investiu em um programa de treinamento, você sabe o tamanho da dor de cabeça que é fazer os participantes prestarem atenção e levarem o conteúdo a sério. Durante uma apresentação de treinamento, é mais provável ver os participantes cochilando—ou jogando no telefone—do que os ver fazendo anotações de forma disciplinada.

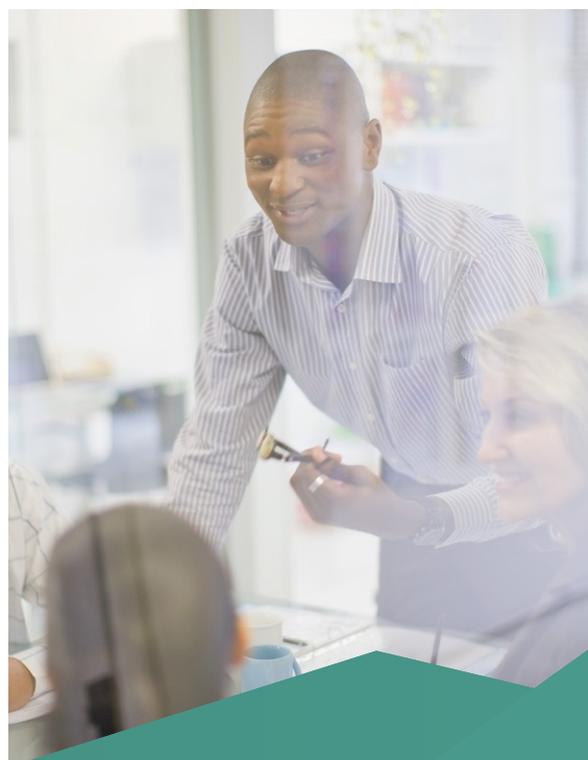
Se você já observou um cenário de treinamento como esse, certamente sua empresa não conquistou a adesão dos colaboradores antes de realizar um treinamento. A conquista dessa adesão ao programa de treinamento, com a qual os colaboradores demonstrarão empolgação e um esforço real para participar do programa, fará toda a diferença. Saiba como conquistar essa adesão:

## Comunique o valor real do treinamento

É difícil se preocupar com algo que você não entende. Mesmo assim, os participantes de treinamentos costumam ser levados até as sessões de treinamento sem qualquer explicação sobre a razão de tudo aquilo estar acontecendo. Os colaboradores desejam e precisam saber o “porquê” e o “como” do treinamento. Explique antecipadamente as expectativas sobre como será a sessão de treinamento. Será um seminário de um dia? As sessões de treinamento em grupo, tenham elas um dia ou uma semana de duração, serão reforçadas por meio de *coaching* avaliações de progresso e materiais suplementares de treinamento? (Dica: elas deveriam ter esse reforço! Falaremos mais sobre isso a seguir.) Compartilhe com os colaboradores a programação do treinamento e como será a apresentação; com isso você conquistará a empolgação sobre o que está prestes a acontecer e convencerá as pessoas sobre a seriedade desse empreendimento.

Em seguida, comunique o “porquê” do treinamento. Sim, o treinamento será realizado para ensinar uma nova habilidade aos participantes—mas é possível aprofundar mais o significado disso. Por que os participantes devem se preocupar em aprender algo novo? Demonstre como o treinamento está relacionado aos fatores mais importantes para os membros da equipe—como a conquista de novas habilidades de liderança, as quais podem ajudá-los a crescer profissionalmente; ou ainda o desenvolvimento de habilidades para trabalho em equipe, as quais desenvolvem a camaradagem e incentivam a inovação, melhorando a experiência do trabalho em equipe (chega de estresse na hora de formar novas equipes!). Demonstre como o treinamento será aplicado imediatamente, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e engajador.

Além disso, colaboradores motivados desejam ter a sensação de que fazem parte de algo maior. Capitalize esse sentimento e desenvolva uma conexão entre a finalidade do treinamento para a missão, a visão e os objetivos da empresa, assim como para os objetivos individuais do colaborador.





## Envolva a liderança

Se os líderes não se importarem com uma nova iniciativa de treinamento, suas equipes não darão valor. Ponto. É por isso que o entusiasmo em relação ao treinamento deve partir de cima. Quando os líderes dão apoio e se envolvem em novas iniciativas de treinamento e desenvolvimento, isso demonstra aos colaboradores que esse novo treinamento é uma prioridade para a empresa. E eles prestarão atenção. Além disso, os líderes devem ter consciência de que todo mundo pode aprender durante o treinamento e por isso eles mesmos podem modelar os comportamentos transmitidos. No ambiente de trabalho, devemos seguir indicações dos líderes—então, se os líderes não estiverem praticando o que foi ensinado, certamente os colaboradores também não o farão.

## Torne o treinamento uma experiência empolgante e sustentável por meio da Aprendizagem Experiencial

A maioria dos colaboradores abomina treinamentos, e isso acontece porque geralmente é mesmo uma experiência entediante. As pessoas esperam que o treinamento seja uma experiência passiva, como apresentações *PowerPoint*, palestras em vídeo ou treinamentos “interativos” aos quais assistem sentados no escritório—o tipo de “aprendizagem” que entra por um ouvido e sai pelo outro.

Mude a perspectiva da equipe sobre treinamentos por meio do investimento em aprendizagem experiencial. A aprendizagem experiencial é o aprendizado na prática, no qual os participantes passam por uma imersão em um cenário de aprendizagem interativo e baseado em descobertas que simula situações do mundo real. Por meio da aprendizagem experiencial, os participantes resolvem problemas e adquirem competências em tempo real, aplicando imediatamente o conhecimento e as habilidades durante a execução das tarefas apresentadas. Necessariamente, as atividades de aprendizagem experiencial são temáticas—por exemplo, os participantes podem ser “transportados” para a floresta amazônica com a missão de encontrar um tesouro. As atividades temáticas amplificam a diversão e ajudam os participantes a se sentirem seguros para assumir riscos durante a atividade, o que maximiza a aprendizagem. Se o treinamento interativo fosse uma simulação direta do ambiente de trabalho, os participantes não se arriscariam a cometer erros, já que ninguém quer falhar no trabalho!

Além de ser divertida e vibrante, a abordagem experiencial é altamente eficaz. Estudos comprovam que os resultados de se “aprender fazendo” são: aumento da capacidade de julgamento, fortalecimento das habilidades de raciocínio e maior capacidade para lidar com situações complexas.<sup>1</sup> A abordagem experiencial resulta também em um aprendizado que dura. A taxa de retenção do aprendizado na prática é de aproximadamente 75%, muito superior ao que se espera da aprendizagem passiva (algo entre 5% a 10%) obtida por meio da leitura ou de uma palestra.<sup>2</sup> Quando você diz aos colaboradores que o treinamento será altamente eficaz e memorável, eles estarão mais convencidos do valor desse treinamento.



APRENDER  
FAZENDO

=

75% TAXA DE  
RETENÇÃO

### Defina expectativas claras mostrando que o treinamento não acaba em uma sessão individual

Os colaboradores podem achar que treinamentos são uma perda de tempo apenas porque não sentem que são acompanhados durante a jornada de aprendizagem. É impossível acreditar que uma pessoa dominará habilidades transformadoras em um dia! Por isso é importante investir em iniciativas de treinamento que ofereçam suporte contínuo—e comunicar como será esse suporte após a sessão de treinamento.

Explore programas de treinamento que contem com *coaching* contínuo e avaliações periódicas. Esse é o tipo de treinamento que apresenta os melhores resultados. Exemplo relevante: um estudo realizado pelo periódico *Public Personnel Management* descobriu que os gestores que passaram por treinamento e mais oito semanas de *coaching* pós-treinamento tiveram um aumento de produtividade de 88%. Compare esse valor com os gestores que passaram apenas por treinamento: estes tiveram um aumento de produtividade muito menor, de 22,8%.<sup>3</sup>

“Esse treinamento não é perda de tempo; os participantes devem apresentar resultados reais e mensuráveis que incorporem aquilo que aprenderam. A confirmação de que os resultados serão acompanhados e avaliados motivará os colaboradores a levar o treinamento a sério e entregar o seu melhor.”



Outros tipos de programas de retenção também podem ajudar a sustentar o treinamento e fazer com que os funcionários se sintam mais apoiados. Por exemplo, o reforço por meio de gamificação—como jogos semanais online que entreguem "prêmios" (mesmo que sejam apenas virtuais) para subir de nível no jogo—funciona como lembrete do novo conhecimento adquirido sem gastar muito tempo do horário de trabalho. Outras estratégias de retenção incluem programas de leitura, discussões mediadas por líderes e sessões mensais de aplicação e retenção que servem como revisões do treinamento, com a ajuda dos facilitadores das sessões.

Por fim, conecte o treinamento aos *KPIs* (*key performance indicators*, principais indicadores de desempenho) e demonstre que o aprimoramento em determinados *KPIs* será medido após o treinamento. Ao saber que seus resultados serão avaliados serve como um alerta para os colaboradores: eles saberão que o treinamento não será uma perda de tempo; os participantes terão de apresentar resultados reais e mensuráveis que incorporem o que aprenderam. A confirmação de que os resultados serão acompanhados e avaliados motivará os colaboradores a levar o treinamento a sério e entregar o seu melhor.

# Para conquistar a adesão dos executivos

Sem a adesão dos colaboradores, as iniciativas de treinamento estão fadadas ao fracasso. Porém, sem a adesão da liderança executiva, as iniciativas de treinamento nem terão início. Saiba como conquistar a adesão dos tomadores de decisões de sua empresa:

## De “gasto” a “geração de receita”

Quando você menciona para os líderes que é necessário investir em novos treinamentos, primeira coisa que eles enxergarão são cifrões—e não de um jeito agradável. Novas iniciativas de treinamento significam um investimento de dinheiro, tempo e recursos da empresa—recursos que poderiam ser investidos em iniciativas organizacionais que podem gerar receita. Apresente o investimento em treinamento em uma linguagem compreensível para a liderança: lucros potenciais.

Compartilhe com a liderança executiva como as iniciativas de desenvolvimento estão diretamente ligadas a grandes aumentos de produtividade. Na verdade, de acordo com a ATD (*American Society for Training & Development*),<sup>4</sup> as empresas que investem mais recursos em treinamento observam um número muito maior de vendas e alcançam maior lucro por colaborador. Os números são impressionantes: as empresas que mais investiram em treinamento tiveram um aumento de vendas de 57%, e as empresas com melhor desempenho reportaram que 86% de seus colaboradores passaram por treinamento. Sem contar que os treinamentos eficazes resultam em aumento de produtividade e de engajamento dos colaboradores—o que aumenta a lucratividade, pois os colaboradores trabalham com mais empenho, de forma mais inteligente e com mais agilidade.

Além disso, mostre à equipe de executiva como você planeja cortar custos—sem perder a eficácia—para implantar o programa de treinamento. Por exemplo: se a empresa for grande, considere programas que incorporem estratégias de retenção digital, que são facilmente escaláveis; ou explore opções para capacitar seus próprios treinadores. Em outras palavras, em vez de contratar profissionais externos para cada sessão de treinamento no futuro, invista seu orçamento no treinamento de facilitadores na própria empresa que possam conduzir todas as próximas sessões de treinamento.



## Conecte o treinamento aos objetivos da liderança

Você também pode vincular os benefícios do treinamento com metas organizacionais mais específicas, além do simples aumento de lucratividade. Considere estes três possíveis cenários e como o treinamento representa um investimento estratégico:



Os líderes da empresa estão preocupados com a saúde da empresa no futuro e não enxergam colaboradores prontos a assumir posições estratégicas quando os líderes atuais deixarem seus postos em alguns anos. Um investimento em treinamento de liderança permitirá a preparação de líderes.



A equipe de gestão começou a explorar como expandir a empresa de forma mais agressiva, e o futuro pode ser a fusão com outra empresa. Um treinamento de gestão da mudança poderá ser útil para equipar os líderes com as habilidades e a visão necessárias para conduzir a empresa em momentos de turbulências.



As vendas da empresa estiveram consistentes por anos—mas a liderança pretende crescer para além do patamar alcançado. Treinamentos de habilidades para os profissionais de vendas podem aprimorar a eficácia de suas estratégias comerciais e aumentar as vendas.

Os líderes da empresa devem avaliar custos, benefícios e resultados esperados para as iniciativas estratégicas propostas, o que pode levar a decisões difíceis. Os líderes certamente apreciarão sua proposta de investimento se ela for um recurso estratégico para ajudar a tomar algumas decisões.

“Novas iniciativas de treinamento significam um investimento de dinheiro, tempo e recursos da empresa—recursos que poderiam ser investidos em iniciativas organizacionais que podem gerar receita.”

# Enfatize os resultados por meio de uma abordagem em três frentes

Em última instância, a conquista da adesão da equipe executiva para um programa de treinamento tem a ver com resultados. Se você conseguir demonstrar como um programa de treinamento trará resultados duradouros, terá grandes chances de conseguir a adesão da equipe executiva. Experimente esta abordagem em três frentes para implementar um programa focado em resultados:

## 1. Escolha um treinamento que use uma abordagem holística para os resultados de aprendizagem.

Geralmente, os programas de treinamento focam somente no ensino de habilidades—e deixam de lado os fatores que levam a uma mudança real de comportamentos. O tipo de programa que apresenta resultados reais deve envolver muito mais que a simples transmissão de novas habilidades. Esse programa deve incluir auxílio aos participantes para desenvolver a convicção, encorajá-los a assumir a responsabilidade pelo resultado da aprendizagem e oferecer oportunidades adequadas para prática e *feedback*. Uma orientação estilo “resultados X informação” também fomentará as habilidades necessárias para solução de problemas no ambiente de trabalho. Em outras palavras, incluir um foco em resultados dará aos participantes as ferramentas para entender exatamente como o treinamento pode ser aplicado no trabalho. Quando essas prioridades são conectadas à aprendizagem experiencial, o treinamento se torna relevante para as pessoas e gera mudança real de comportamentos.

## 2. Cobre *accountability* do participante.

Muitos participantes de treinamentos têm uma atitude passiva de aprendizagem. Eles esperam sentar-se e absorver o conhecimento que os treinadores estiverem ensinando e acreditam que é responsabilidade dos treinadores fazer esse conhecimento durar. Porém, os treinamentos que realmente produzem resultados duradouros depositam a responsabilidade da aprendizagem nos ombros dos participantes. Por exemplo: os gestores podem se reunir com os participantes antes de realizarem uma sessão de treinamento para definir os resultados esperados e explicar como o novo treinamento os ajudará a conquistar esses resultados. Os participantes irão para a sessão de treinamento com um objetivo específico de aprendizagem em mente, e este objetivo deve ser mensurável e baseado nos resultados que devem ser conquistados no futuro.

## 3. Saiba qual o impacto esperado do treinamento.

Antes de investir em treinamento, descubra se esse investimento faz sentido do ponto de vista financeiro, executando uma análise de custo-benefício. Para isso, você pode determinar o ROI projetado do programa. Primeiramente, defina qual é o resultado desejado para o programa—por exemplo: ajudar os colaboradores a gerenciar melhor o tempo para que possam aumentar sua carga de trabalho. Em seguida, avalie o resultado quantitativo—por exemplo: permitir o aumento da carga de trabalho por colaborador (em vez de contratar novos colaboradores) economizará R\$150.000,00 para a empresa. Agora determine o custo total do programa, que é basicamente o número de participantes multiplicado pelo custo por participante.

Determine o retorno quantitativo: subtraia o retorno quantitativo (em nosso exemplo, R\$150.000,00) do custo estimado para o programa. Se o número final for positivo—especialmente se for um número impressionante—difícilmente os líderes da empresa negarão sua proposta. O potencial de ganho em lucratividade estará bem na frente deles.

**RETORNO QUANTITATIVO ESTIMADO**  
– **CUSTO DO PROGRAMA**

**RETORNO QUANTITATIVO**  
**LÍQUIDO**

# Próximos passos: encontre o programa certo de treinamento e desenvolvimento para as suas necessidades

Escolher e implementar o programa certo de treinamento é bem mais fácil quando você envolve no processo as pessoas mais afetadas por ele—a equipe executiva, que toma as decisões estratégicas e financeiras (incluindo investimentos em treinamento) e os colaboradores que executarão essas decisões. A adesão dos colaboradores juntamente com a equipe executiva aumentará as chances de realização de um treinamento eficaz, sustentável e transformador para sua empresa.

Assim sendo, qual é o tipo de programa de treinamento e desenvolvimento que ajudará a alcançar os objetivos de sua empresa? A equipe da Eagle's Flight fornece treinamentos corporativos há quase três décadas e, nesse tempo, trabalhou com uma variedade imensa de clientes, incluindo mais de 50% das empresas que constam na lista Fortune 500. Nossos clientes abrangem diferentes setores de atividade, tais como automotivo, agrícola, alimentício, hoteleiro, financeiro, farmacêutico, mineração e energético. Essa experiência, casada com nossas amplas capacidades internas de criação de programas e customização, permite atender às necessidades únicas e específicas de sua empresa.

**FALE COM UM ESPECIALISTA DA EAGLE'S FLIGHT AINDA HOJE PARA COMEÇAR**



+55 (11) 3050-2210 | [www.eaglesflight.com](http://www.eaglesflight.com) | [info@eaglesflight.com](mailto:info@eaglesflight.com)



## Fontes

1. Eyler, Janet. "The power of experiential education." <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/power-experiential-education>. Association of American Colleges & Universities, 5 de janeiro de 2015. Web. 13 de agosto de 2016.
2. Burge, Joan. "Your Case for Training: Adult Learning Retention Statistics." <http://officedynamics.com/your-case-for-training-adult-learning-retention-statistics/?hvid=3riNcP>. Office Dynamics, 25 de março de 2015. Web. 13 de agosto de 2016.
3. Olivero, Gerald, Denise K. Bane, and Richard E. Kopelman. "Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency." *Public Personnel Management* 26.4 (1997): 461-469. Web. 12 de agosto de 2016.
4. Warkentien, Jack. "Research shows that training employees pays off with profits." <http://www.bizjournals.com/memphis/stories/2002/01/07/focus5.html>. Memphis Business Journal, 06 de janeiro de 2002. Web. 12 de agosto de 2016.