



GUIA:

# COMO ESCOLHER O PARCEIRO IDEAL PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	2
ESCOLHENDO UM PARCEIRO PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	4
Antes de tudo, alinhe os objetivos da empresa e a capacidade do parceiro .....	4
Em seguida, compare abordagens de desenvolvimento organizacional .....	6
CHECKLIST PARA ENTREVISTAS DOS POTENCIAIS PARCEIROS .....	10
PRÓXIMOS PASSOS .....	12

# Introdução

As empresas que investem em desenvolvimento organizacional crescem em valor por meio do constante aumento de eficácia, melhorias de desempenho e formação de um *pipeline* de liderança vigoroso, que prepara o caminho para o sucesso. É por isso que um terço das empresas está aumentando seu orçamento para treinamento e desenvolvimento.<sup>1</sup> Um componente fundamental para cultivar esses benefícios é o desenvolvimento de talentos. Colaboradores com alto potencial, gerentes eficientes e até mesmo executivos experientes podem continuar evoluindo com um plano de desenvolvimento organizacional bem elaborado.

O desenvolvimento organizacional oferece um ROI (*return on investment*, retorno sobre investimento) mensurável com resultados que incluem aumento dos lucros, maior fidelização dos clientes ou ainda menor rotatividade dos colaboradores. Embora seja mais comum avaliar o ROI como retorno financeiro, as métricas utilizadas para calcular a eficácia do desenvolvimento organizacional podem incluir fatores mais subjetivos, como satisfação dos colaboradores ou competência técnica, os quais podem ser convertidos em um valor financeiro.

O primeiro passo para dar início a qualquer iniciativa de desenvolvimento organizacional de sucesso é a definição clara de objetivos, prioridades e expectativas. Algumas perguntas que você deve considerar antes de iniciar essa jornada são:

- 1 Quais são as principais competências que você pretende reforçar?
- 2 Quais são as mudanças comportamentais específicas que você deseja?
- 3 O que você chamaria de um programa de sucesso?
- 4 Como é possível avaliar o sucesso?





Muitas empresas começam com uma lista enorme de objetivos que devem ser priorizados. Embora possa parecer mais trabalhoso, desenvolver uma área de cada vez tornará o processo mais confortável para a gestão. Conforme os marcos fundamentais forem atingidos para cada objetivo, outro programa de treinamento pode ser executado para atender à próxima prioridade na lista. Uma abordagem metódica ao treinamento que seja capaz de evoluir gradualmente ajudará a abrir o caminho para iniciativas futuras.

O desenvolvimento organizacional oferece um ROI mensurável com resultados que incluem aumento dos lucros, maior fidelização dos clientes ou ainda menor rotatividade dos colaboradores.

Devido à complexidade do desenvolvimento organizacional, muitas empresas deixam essa tarefa nas mãos de um parceiro confiável, o qual conduzirá todo o processo. Um parceiro se encarrega da maior parte da responsabilidade por desenvolver e implantar o treinamento adequado, além de programas de mensuração e retenção. Com isso, os departamentos internos da empresa podem se concentrar em seu trabalho, o qual manterá o funcionamento da empresa.

Este guia inclui boas práticas para alinhamento dos objetivos do negócio com a capacidade do parceiro, uma comparação das abordagens de desenvolvimento organizacional e um *checklist* para ajudar você a avaliar possíveis parceiros para sua empresa. Se você estiver considerando um investimento em desenvolvimento organizacional com um parceiro especializado, este guia ajudará você a determinar qual é a melhor opção para você e sua empresa.



# Escolhendo um parceiro para desenvolvimento organizacional

A escolha do parceiro certo para desenvolvimento organizacional é uma decisão importante que requer uma pesquisa cuidadosa. Você deve encontrar a combinação ideal para obter o maior retorno possível de seu investimento e assegurar que os colaboradores receberão um treinamento relevante, profissional e eficaz.

## Antes de tudo, alinhe os objetivos da empresa e a capacidade do parceiro

Um dos fatores mais importantes que devem ser considerados é a compatibilidade da capacidade desse fornecedor com os objetivos de sua empresa. Se o potencial parceiro não tiver o nível adequado de especialização, nunca atuou com empresas do seu setor ou oferecer uma abordagem sem qualquer personalização para corresponder às necessidades de sua empresa, é melhor pensar bem antes de investir.

O primeiro passo é definir qual é o resultado desejado. Alguns exemplos de objetivos de desenvolvimento organizacional são melhorias em áreas como:



Trabalho em equipe e colaboração



*Accountability* dos colaboradores



Raciocínio estratégico



Satisfação e fidelização dos clientes



Gestão da mudança e adaptação



Engajamento dos colaboradores



Eficácia em vendas



Desenvolvimento de liderança e planos de sucessão

Divida os objetivos maiores em iniciativas específicas que serão mais fáceis de gerenciar. Por exemplo: se a estratégia de longo prazo incluir a formação de uma cultura centrada no cliente, você pode começar com treinamentos de atendimento ao cliente e dar continuidade com um programa focado no aprimoramento de *accountability*. Um bom parceiro ajudará você a avaliar os objetivos de sua empresa e determinar como será a execução do plano para gerar o impacto ideal. Às vezes, você terá de trabalhar mais de uma área da empresa ao mesmo tempo, ou pode ser que os desafios apresentados atrapalhem o objetivo final. Independentemente de quais sejam seus objetivos de desenvolvimento organizacional, escolha parceiros capazes de demonstrar casos de sucesso em que ajudaram outras empresas a realizar as mudanças necessárias para produzir resultados de curto e longo prazos.

Além de demonstrar sucessos anteriores, o potencial parceiro deve ser capaz de se alinhar com os objetivos do seu negócio para adaptar os cronogramas e personalizar os programas para atender às necessidades específicas de sua empresa. Quando estiver avaliando potenciais parceiros, exija a criação de marcos no cronograma apresentado para determinar se os objetivos serão atingidos em cada etapa.

É importante encontrar um parceiro capaz de ajustar os programas com base na estrutura de sua empresa, em dinâmicas internas e em valores culturais. A capacidade de apresentar um conteúdo exclusivo que atenda às necessidades específicas de seu negócio pode ser o fator mais importante para diferenciar um treinamento medíocre de um programa que criará uma mudança duradoura de comportamentos. Qualquer fornecedor que pretenda ser um parceiro de sua empresa deve estudar quais são os desafios específicos dos negócios e como é possível se planejar para criar um impacto de longo prazo sobre os colaboradores e facilitar o processo de mudança.

Quando estiver avaliando potenciais parceiros, exija a criação de marcos no cronograma apresentado para determinar se os objetivos serão atingidos em cada etapa.





## Em seguida, compare abordagens de desenvolvimento organizacional

Muitos parceiros usam uma ou mais abordagens de desenvolvimento, e é importante entender quais métodos eles pretendem utilizar com sua empresa. Cada modelo carrega benefícios e desafios específicos. Seu parceiro deve usar uma combinação de abordagens que tenha maior probabilidade de ajudar sua empresa a conquistar seus objetivos organizacionais.



### Aprendizagem convencional em sala de aula

Esta abordagem, também conhecida como "aprendizagem didática", geralmente apresenta conhecimento teórico em um formato de aula ou palestra. A aprendizagem convencional em sala de aula depende de participantes dispostos a ouvir e/ou ler as informações e determinar por conta própria como aplicarão esse conhecimento. Embora esse método seja eficiente para apresentar informações para um grupo maior de pessoas, essa aprendizagem costuma apresentar índices muito baixos de retenção, levando as pessoas a se lembrarem de aproximadamente 10% do que leram ou ouviram.<sup>2</sup>



**Quando funciona:** O ensino estilo "sala de aula" é eficiente para transmitir informações para um grande grupo de pessoas, como em uma reunião para revisar os números do ano anterior ou para definir os objetivos para o próximo ano.



**Quando não funciona:** Esse tipo de aprendizagem produz resultados de baixa qualidade quando o objetivo é a mudança de comportamentos no longo prazo. Apesar de aparentar eficiência, os resultados demonstram que essa abordagem não é a mais eficaz.





## Aprendizado no ambiente de trabalho

O aprendizado no ambiente de trabalho acontece quando os colaboradores aprendem novas habilidades dentro do ambiente normal de trabalho. Os colaboradores têm de aprender por meio da observação das pessoas ao redor. Embora essa ideia possa funcionar para tarefas físicas simples como a montagem de um produto ou para aprender a transferir uma chamada, o desafio se torna muito maior quando é hora de ensinar conceitos mais amplos e promover uma mudança de comportamentos de longo prazo.

Esse tipo de aprendizagem é também descrito como tentativa e erro. Um gerente mostra ao funcionário como realizar uma tarefa – ou às vezes nem mostra – e o funcionário tem de realizar essa atividade corretamente ou tentar adivinhar como fazer por conta própria. Infelizmente, isso resulta em frustração para todos os envolvidos. Os colaboradores ficam incapacitados de atender à expectativa de seus gestores e acabam desenvolvendo péssimos hábitos com o tempo sem ao menos perceberem. Essa abordagem também inclui um elemento de risco, já que os colaboradores têm de testar suas ideias no mundo real, onde o fracasso traz sérias consequências para o profissional e para a empresa.



## e-Learning

Este tipo de aprendizagem utiliza ferramentas digitais *online* para oferecer conteúdo de treinamento e pode ser utilizado com ou sem o auxílio de instrutores. Uma das vantagens do ensino online é que os colaboradores podem aprender em seu tempo livre e no próprio ritmo. Quando utilizado corretamente, o *e-Learning* é um complemento excelente para outros tipos de programas de treinamento para ajudar a reforçar o conhecimento que foi apresentado de outras formas. As pessoas também podem acessar o conteúdo do treinamento sempre que quiserem revisar um conceito ou relembrar algum detalhe. Entretanto, há algumas desvantagens, como a limitação de acesso aos instrutores, a falta de uma dinâmica de grupo e a frustração de colaboradores menos familiarizados com a tecnologia.



**Quando funciona:** O aprendizado no ambiente de trabalho funciona para tarefas simples e repetitivas.



**Quando não funciona:** Esse tipo de aprendizagem pode não ser eficaz para ensinar processos complexos ou conceitos teóricos para gerar mudança de comportamentos. Outra possível desvantagem é que nem todos os gestores têm as habilidades de liderança necessárias para dar esse tipo de treinamento.



**Quando funciona:** A aprendizagem *online* é uma ferramenta excelente para reforçar um conhecimento oferecido em outros ambientes de treinamento e para instrução de equipes remotas.



**Quando não funciona:** Esse tipo de aprendizagem se torna um desafio quando utilizado como única fonte de informações ou por pessoas que não tenham as habilidades técnicas necessárias.





## Interpretação de papéis

Este tipo de treinamento é baseado na interpretação dos participantes em um cenário para aprenderem como se comportar em determinadas situações. Alguns dos benefícios da interpretação de papéis são: aumento da confiança dos colaboradores para lidar com cenários comuns do ambiente profissional, desenvolvimento da capacidade de ouvir e estímulo de habilidades de solução de problemas.

Entretanto, não é possível desenvolver um treinamento para replicar cada situação encontrada no trabalho. Quando os colaboradores forem confrontados com desafios específicos para os quais não tenham sido preparados durante a interpretação de papéis, eles podem não saber como criar soluções. O sucesso desse tipo de sessão depende também do *feedback* de um especialista após interpretar os papéis. Sem um facilitador experiente, os participantes de uma sessão de interpretação de papéis acreditarão que seu comportamento durante a sessão foi correto quando, na verdade, pode não ter sido.



**Quando funciona:** Com um facilitador qualificado, a interpretação de papéis pode ser uma boa opção para lidar com questões simples em grupos pequenos de colaboradores.



**Quando não funciona:** Essa abordagem pode ser mais complicada em grupos maiores e se não houver a assistência de um facilitador experiente. Além disso, nem todos os tipos de personalidades ficam confortáveis com a interpretação de papéis na frente de outras pessoas, e a ansiedade pode ser um problema para o aproveitamento geral da aprendizagem. A ação pode ser vista como "faz de conta".





## Estudos de caso

Esta ferramenta é muito utilizada em faculdades de administração para apresentar conceitos baseados nas experiências de outras pessoas e empresas. Em um estudo de caso, ações, sucessos e fracassos são estudados juntamente com os fatores que contribuíram para o resultado de determinada situação. Os estudos de caso são amplamente empregados para comprovar como uma teoria ou um conceito foi utilizado na vida real. O objetivo é ensinar essas lições e levar as pessoas a se comportarem de determinadas formas, adotando ou evitando determinadas ações.



**Quando funciona:** O método de estudos de caso é uma excelente abordagem de treinamento para introdução de um conceito para um grupo.



**Quando não funciona:** Apesar de ser uma ferramenta útil para demonstrar certos conceitos, os estudos de caso não costumam ser suficientemente convincentes para gerar mudança de comportamentos.



## Aprendizagem Experiencial

A aprendizagem experiencial é o processo de aprender na prática. Entretanto, diferentemente dos treinamentos no ambiente de trabalho, essa abordagem é realizada em um ambiente seguro, no qual os participantes podem testar suas habilidades sem correr quaisquer riscos. Esse método de treinamento usa uma combinação de:

- Uma experiência imersiva que disfarça um desafio real.
- Um prazo curto que dá aos participantes a chance de experimentar as consequências de suas ações.
- Um *debriefing* detalhado para conectar a experiência com a realidade do ambiente de trabalho.

O primeiro passo é gerar convicção nos participantes para que eles entendam como suas ações impactam a performance da empresa como um todo. Os próximos passos são: transmitir o conhecimento sobre os conceitos que você pretende ensinar e deixar os participantes praticarem as novas habilidades em um ambiente seguro. Uma explicação baseada em resultados fará a conexão entre o treinamento e a vida real, e assim os participantes verão como a aplicação das novas habilidades e a mudança do próprio comportamento podem produzir resultados significativos.



**Quando funciona:** A aprendizagem experiencial é a ferramenta certa para gerar uma mudança de comportamentos de longo prazo nas pessoas.



**Quando não funciona:** Para ações específicas que devem ser aprendidas e seguidas "à risca", a aplicação prática com os componentes específicos da tarefa é a melhor abordagem.

# Checklist para entrevistas dos potenciais parceiros

Quando estiver selecionando possíveis parceiros, comece com esta lista de perguntas e acrescente outras perguntas que sejam relevantes para sua empresa.

## Qualificações do fornecedor

- Vocês já trabalharam com outras empresas para resolver problemas semelhantes?
- Vocês já trabalharam com setores semelhantes?
- Quem realizará o treinamento e quais são as qualificações dessa(s) pessoa(s)?
- Vocês pretendem trabalhar em conjunto com nossa equipe e com os fornecedores atuais?
- Como foram as avaliações dos participantes de ações anteriores?
- Vocês podem apresentar referências de clientes?
- É possível participar de uma sessão antes de fecharmos negócio?

## Alinhamento com os negócios

- Como vocês determinam se o conteúdo será atualizado e relevante e se a aplicação será adequada?
- Como vocês criarão programas para nossas necessidades específicas?
- Você oferece customização de conteúdo?
- É possível realizar algum teste do programa antes de aplicá-lo a toda a empresa?
- Como vocês adaptam o programa para um negócio global?
- Vocês oferecem conteúdo localizado?



## Abordagem de desenvolvimento organizacional

- Qual é a principal metodologia de aprendizagem de seus programas?
- O conteúdo de seus treinamentos é majoritariamente teórico ou prático?
- Vocês incluem exemplos específicos para a empresa contratante durante o treinamento?
- Como vocês podem nos ajudar a sustentar o treinamento com o tempo?
- Os resultados serão observados quanto tempo após a execução do programa?
- Qual é a duração total do treinamento?
- Quanto tempo demorará para vermos os resultados?
- Vocês oferecem programas para treinar os facilitadores internos?

## Investimento

- Como vocês podem ajudar a agregar valor ao nosso investimento?
- Vocês podem nos ajudar a definir estratégias de mensuração para desenvolvimento organizacional e alinhar os indicadores de desempenho com nossos principais objetivos?
- Os serviços de vocês são compatíveis com nosso orçamento disponível?
- Vocês estariam dispostos a adaptar o preço dos programas para necessidades de escalabilidade e aplicações no longo prazo?

Como parte do processo de avaliação, avalie as respostas de cada potencial fornecedor para comparação. Procure por um fornecedor que utilize as abordagens de desenvolvimento organizacional com maior probabilidade de produzir os resultados desejados. Escolha o fornecedor capaz de oferecer o nível de customização que agregará mais valor ao tempo do treinamento e gerará um retorno sobre seu investimento na forma de uma mudança duradoura de comportamentos.

**Use essas perguntas para determinar quais serão os critérios de qualificação de seus potenciais parceiros.**

# Próximos passos

---

Use este guia como uma ferramenta para ajudar você a avaliar potenciais parceiros. Quando estiver em contato com diversos fornecedores, use o documento a seguir para determinar qual abordagem está mais alinhada aos objetivos de seu negócio e quem será capaz de oferecer a flexibilidade para se adaptar às suas necessidades específicas.

Mesmo empresas que atuam no mesmo segmento enfrentam desafios específicos, e por isso o fornecedor escolhido deve ter um processo para diagnosticar seus objetivos e personalizar um programa compatível.

A equipe da Eagle's Flight está à disposição para tirar suas dúvidas sobre a nossa abordagem de desenvolvimento organizacional, os benefícios da aprendizagem experiencial e como podemos ajudar sua empresa a progredir. Entre em contato conosco ainda hoje para conversarmos sobre seus desafios e objetivos de desenvolvimento organizacional.

Como parte do processo de avaliação, avalie as respostas de cada potencial fornecedor para comparação. Procure por um fornecedor que utilize as abordagens de desenvolvimento organizacional com maior probabilidade de produzir os resultados desejados.



## Fontes:

1. "5 Trends for the Future of Learning and Development." Training Magazine. N.p., 28 de agosto de 2014. Web: 22 de fevereiro de 2017

2. Burge, Joan. "Your Case for Training: Adult Learning Retention Statistics." Office Dynamics. 15 de março de 2015. Web: 22 de fevereiro de 2017

# CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE POTENCIAIS PARCEIROS



Fornecedor A: \_\_\_\_\_ Fornecedor B: \_\_\_\_\_ Fornecedor C: \_\_\_\_\_

Escala de avaliação: 1 = Inaceitável 2 = Abaixo da expectativa 3 = Coerente com a expectativa 4 = Acima da expectativa 5 = Combinação perfeita

## Qualificações

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Fornecedor	Avaliação do fornecedor				
			1	2	3	4	5
1	Determina que o conteúdo será atualizado e relevante e se a aplicação será adequada	A					
		B					
		C					
2	Tem vasta experiência trabalhando com diversos setores e um banco de talentos capaz de dar uma nova perspectiva às questões específicas do cliente	A					
		B					
		C					
3	Tem um histórico comprovado nas seguintes áreas: • Facilitação • Capacitação de facilitadores internos • Trabalho em todos os níveis de gestão • Colaboração com o RH	A					
		B					
		C					
4	Conta com experiência e alcance globais	A					
		B					
		C					
5	Recebe constantemente avaliações de 4 a 5 em pesquisas de satisfação com participantes	A					
		B					
		C					
6	Pode fornecer uma lista de clientes com boa reputação que, caso tenham uma oportunidade, trabalhariam novamente com o fornecedor	A					
		B					
		C					

Qualificações – Totais: Fornecedor A: \_\_\_/30 Fornecedor B: \_\_\_/30 Fornecedor C: \_\_\_/30



## Compreensão de nossas necessidades

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Fornecedor	Avaliação do fornecedor				
			1	2	3	4	5
1	Demonstra alinhamento claro com nossas necessidades específicas	A					
		B					
		C					
2	Deseja trabalhar como um parceiro na conquista de um objetivo, em vez de trabalhar como um fornecedor vendendo um produto pré-fabricado	A					
		B					
		C					
3	Demonstra disposição para trabalhar dentro de nosso contexto, com outros fornecedores – se necessário – e prioriza nossas necessidades	A					
		B					
		C					
4	Demonstra um forte senso de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Accountability</i></li> <li>• Resposta imediata</li> <li>• Pontualidade</li> <li>• Cumprimento de prazos</li> <li>• Comprometimento</li> </ul>	A					
		B					
		C					

Compreensão de nossas necessidades – Totais: Fornecedor A: \_\_\_/20 Fornecedor B: \_\_\_/20 Fornecedor C: \_\_\_/20

## Abordagem e conteúdo do programa

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Fornecedor	Avaliação do fornecedor				
			1	2	3	4	5
1	O conteúdo é pragmático e imediatamente relevante, em vez de ser predominantemente teórico	A					
		B					
		C					
2	Entrega um conteúdo personalizado que usa nossos exemplos e reflete nossa realidade	A					
		B					
		C					
3	Apresenta altos níveis de engajamento dos participantes durante o treinamento e após as atividades	A					
		B					
		C					
4	Demonstra a aprendizagem experiencial como um valor fundamental (conforme a aplicação)	A					
		B					
		C					

Abordagem e conteúdo do programa – Totais: Fornecedor A: \_\_\_/20 Fornecedor B: \_\_\_/20 Fornecedor C: \_\_\_/20

## Possibilidades opcionais de mensuração

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Fornecedor	Avaliação do fornecedor				
			1	2	3	4	5
1	Avaliação dos participantes pré e pós-evento	A					
		B					
		C					
2	Avaliações da liderança	A					
		B					
		C					
3	Definição do perfil de alta performance	A					
		B					
		C					
4	Pesquisas de clima e de engajamento dos colaboradores	A					
		B					
		C					

Possibilidades opcionais de mensuração – Totais: Fornecedor A: \_\_\_/20 Fornecedor B: \_\_\_/20 Fornecedor C: \_\_\_/20

## Investimento

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		Fornecedor	Avaliação do fornecedor				
			1	2	3	4	5
1	Foco no valor agregado do investimento em comparação com uma solução de baixo custo	A					
		B					
		C					
2	Alinhamento com nosso orçamento disponível	A					
		B					
		C					
3	Disposição para adaptar o preço dos programas para necessidades de escalabilidade e aplicações no longo prazo	A					
		B					
		C					

Investimento – Totais: Fornecedor A: \_\_\_/15 Fornecedor B: \_\_\_/15 Fornecedor C: \_\_\_/15

## AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR

Categoria	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
Qualificações	___/30	___/30	___/30
Compreensão de nossas necessidades	___/20	___/20	___/20
Abordagem e conteúdo do programa	___/20	___/20	___/20
Capacidade de mensuração	___/20	___/20	___/20
Investimento	___/15	___/15	___/15
<b>Pontuação total</b>	<b>___/105</b>	<b>___/105</b>	<b>___/105</b>