

Guia definitivo para Desenvolvimento Organizacional

Uma visão baseada em dados sobre o cenário atual de
treinamentos, aprendizagem e desenvolvimento



INTRODUÇÃO

Muitos relatórios e pesquisas fornecem dados valiosos sobre desenvolvimento organizacional e treinamento. O desafio atual não é coletar e analisar as informações, mas sim converter essas informações em algo útil no ambiente de trabalho. A identificação de tendências e lacunas é um excelente passo para utilizar esses dados a seu favor. As tendências oferecem ideias relevantes sobre o que está no horizonte e ajudam as empresas a se manterem relevantes para seus clientes e para profissionais em busca de recolocação. Além disso, a compreensão das lacunas pode trazer luz sobre algumas deficiências quanto à aplicação prática. Dar atenção às lacunas e as solucionar são ações que geram oportunidade de obter grande destaque em um mercado competitivo. Assim como você observa as oportunidades do mercado para desenvolver um produto ou serviço, pode fazer o mesmo em relação ao desenvolvimento interno.

Este guia apresenta dados contundentes sobre tendências e lacunas em desenvolvimento organizacional e oferece orientações práticas sobre como aplicar os conceitos no mundo real. Embora cada empresa tenha desafios específicos, os conceitos podem ser aplicados em qualquer área de atuação.





Tendências no Desenvolvimento Organizacional

Diversas tendências foram identificadas na área de desenvolvimento organizacional nos últimos anos. Podemos destacar três delas por terem uma origem em comum e por demonstrarem extrema eficácia quando utilizadas em conjunto: desenvolvimento organizacional, aprendizagem e tecnologia.

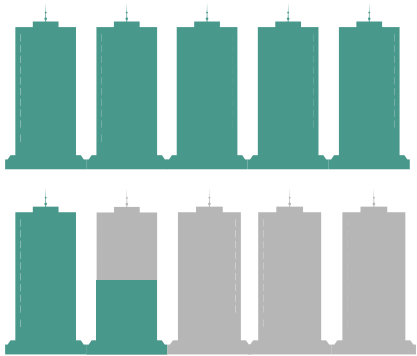


O desenvolvimento organizacional estratégico é prioridade

Muitas empresas estão compreendendo que a aprendizagem e o desenvolvimento são tão importantes quanto as habilidades para o crescimento da empresa como um todo. Elas já compreenderam o valor de uma visão holística sobre investimentos internos em colaboradores, processos e cultura corporativa.

ALINHAMENTO DE NEGÓCIOS

A gestão e o desenvolvimento de talentos são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio. Entretanto, as estratégias de aprendizagem costumam ser desenvolvidas sem considerar os objetivos mais amplos da empresa. Os dados mais recentes demonstram que as empresas reconhecem essa falta de conexão e gostariam de fazer algo a respeito. Quando questionadas a respeito dos fatores que deram início a uma estratégia de desenvolvimento organizacional, 65% das empresas afirmam que seu objetivo é priorizar as necessidades do negócio e alinhar as estratégias de negócios, recursos humanos e aprendizagem.¹ Se essa tendência se provar verdadeira, veremos mais empresas dando atenção às estratégias de aprendizagem e desenvolvimento, assim como no impacto dessas estratégias nos objetivos mais amplos do negócio.



65% das empresas

afirmam que seu objetivo é priorizar as necessidades do negócio e alinhar as estratégias de negócios, recursos humanos e aprendizagem.¹

ATRAÇÃO DE TALENTOS

A qualidade do desempenho de uma empresa será tão boa quanto o resultado da soma de todas as suas partes. Por isso, a atração e a retenção dos melhores talentos são prioridades para empresas de alta performance. Para recrutar e manter os melhores candidatos, é fundamental desenvolver e fornecer programas robustos de treinamento. Isso inclui a criação de programas mais personalizados para pessoas e equipes específicas, em vez de programas pré-fabricados que não tratam das habilidades ou das necessidades dos profissionais. O treinamento de habilidades está cada vez mais específico ao passo que as empresas fogem dos treinamentos genéricos e colocam foco em habilidades específicas em nível individual.²

NOVAS ESTRUTURAS DE EQUIPES

As estruturas organizacionais estão mudando devido à nova realidade tecnológica, a qual amplia fatores como mobilidade, flexibilidade e alcance global. Para aproveitar esses benefícios e se manter competitivas, muitas empresas estão apostando em uma reestruturação de sua forma de trabalho para atuar como uma grande rede de equipes. Em vez de se fecharem em silos que isolam os departamentos, essas equipes são mais focadas em projetos e podem ser formadas, muitas vezes de forma temporária, para trabalharem em tarefas específicas. Essas novas estruturas demandarão programas atualizados de treinamento para acomodar desenvolvimento de liderança, gestão de desempenho e treinamentos de habilidades em um ambiente corporativo em constante evolução.³

ENGAJAMENTO DE COLABORADORES

Os executivos identificaram o engajamento dos colaboradores como a principal prioridade para os departamentos de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, sendo que 85% deles afirmaram que essa é uma questão importante para os negócios. Avaliar o engajamento dá a gerentes e executivos uma compreensão sobre como os funcionários se sentem sobre a cultura, as mudanças no processo e outros problemas no ambiente de trabalho. O acompanhamento dessa métrica permite uma resposta mais rápida quando os objetivos e a realidade da organização estiverem desalinhados. Para mensurar continuamente o engajamento, as pesquisas anuais estão sendo substituídas por ferramentas desenvolvidas para dar voz aos colaboradores. Essas ferramentas incluem avaliações periódicas de pulso, ferramentas sociais que permitem aos funcionários comentar de forma anônima e acompanhamentos individuais mais frequentes com os gestores.⁴



85%
dos executivos

afirmaram que o engajamento dos colaboradores é a principal prioridade para os departamentos de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.⁴

Líderes com foco na aprendizagem

Um relatório recente da Deloitte indica que 84% dos executivos acreditam que a aprendizagem é uma questão importante ou muito importante para os negócios. O mesmo relatório identifica tendências na priorização do desenvolvimento da cultura e na consolidação da liderança, duas áreas fundamentais nas quais a aprendizagem e o desenvolvimento também desempenham um papel crítico.

Esse foco na aprendizagem trouxe mudanças nas formas de treinamentos oferecidos, com uma substituição dos modelos tradicionais de treinamento pela aprendizagem baseada em experiências. Os colaboradores agora têm expectativas por uma experiência de aprendizagem mais integrada; e os empregadores estão cada vez mais preparados para oferecer essa experiência por meio de curadoria de conteúdo, aprendizagem experiencial e plataformas inovadoras de aprendizagem.⁵



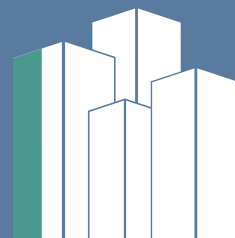
Foco permanente em tecnologia

A tendência de utilização de novas tecnologias como suporte para a aprendizagem e o desenvolvimento não é novidade. Entretanto, as empresas estão adotando novas tecnologias e com maior frequência do que em anos anteriores, indicando que o desejo de usar novas tecnologias nessas áreas está deixando de ser um desejo e se tornando realidade. Outra evidência dessa mudança é um aumento no percentual de empresas (de 30% para 43% em comparação com o ano anterior) que estão confortáveis com a incorporação de cursos *online* sólidos e abertos em suas plataformas de aprendizagem. As empresas que afirmaram que considerariam a incorporação de vídeos em um programa de aprendizagem também triplicou de 5% para 15%, demonstrando uma mudança impressionante de atitude em relação⁶ à tecnologia e seu papel na aprendizagem e no desenvolvimento.⁶



43%

das empresas estão confortáveis com a incorporação de cursos *online* sólidos e abertos em suas plataformas de aprendizagem.



15%

das empresas afirmaram que pretendiam incorporar vídeos em seu programa de aprendizagem – em comparação com os 5% em 2014.⁶



Lacunas no mercado de trabalho

Reconhecer as tendências é apenas um passo para manter a competitividade em aprendizagem e desenvolvimento organizacionais. Se você quiser liderar o jogo, identifique as lacunas e determine o que sua empresa pode fazer para as preencher. As mesmas três tendências em desenvolvimento organizacional estratégico, aprendizagem e tecnologia também representam grandes falhas.

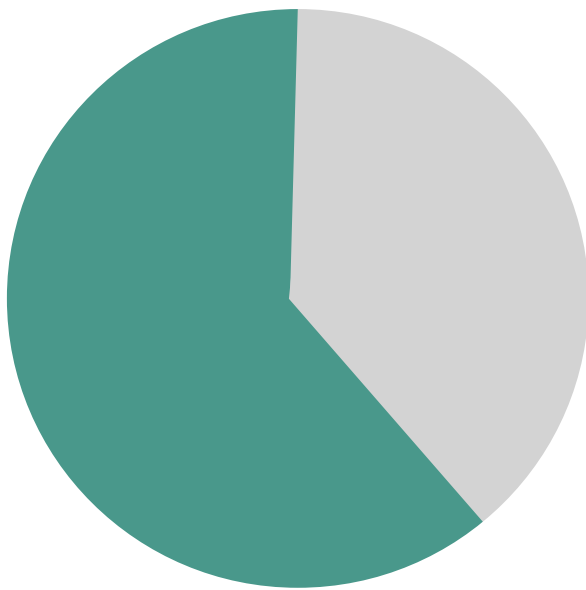


O desenvolvimento organizacional estratégico é menosprezado

Embora exista um grande desejo de alinhar o desenvolvimento organizacional com os objetivos de negócios, a realidade ainda não corresponde a esse desejo. O mesmo se aplica à otimização de novas estruturas de equipes e ao esforço para engajamento dos colaboradores.

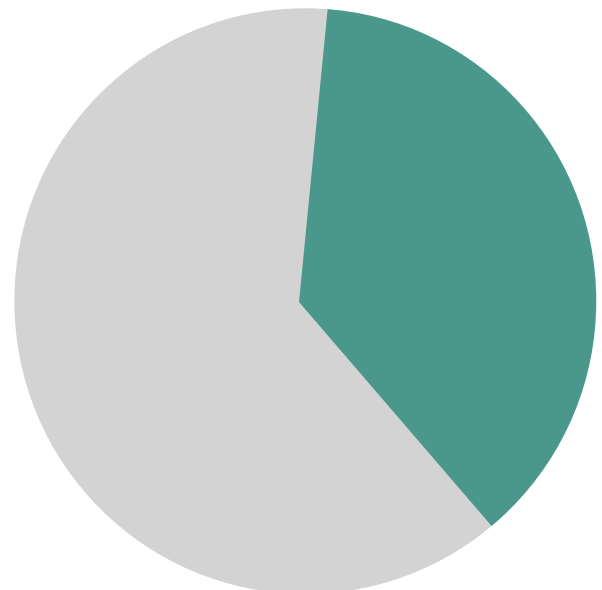
Alinhamento com as metas da empresa

Quando questionadas sobre a relação entre os objetivos de aprendizagem e as metas de desempenho da empresa, apenas 30% das empresas disseram que esses fatores estavam altamente alinhados. Aproximadamente a mesma porcentagem de empresas também identificou o alinhamento do negócio como um dos maiores desafios na implementação de uma estratégia de aprendizagem. Além de haver uma lacuna evidente entre o número de empresas que desejam obter um forte alinhamento (65%) e as que estão realmente fazendo isso (30%), os dados apontam que essa questão é um problema conhecido que as empresas tentam solucionar.⁷



65% das
empresas

desejam obter um forte alinhamento entre seus objetivos de aprendizagem e as metas de desempenho.



30% das
empresas

afirmam que seus objetivos de aprendizagem e suas metas de desempenho estão altamente alinhados.

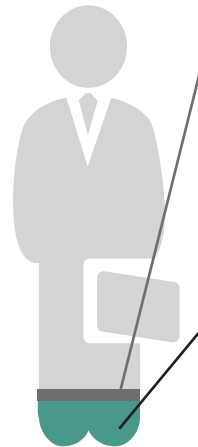
Novas estruturas de equipes

Independentemente das rápidas mudanças que estão ocorrendo nas estruturas tradicionais das equipes, apenas 14% dos executivos acreditam que suas empresas estão preparadas para essa evolução. Eles também não sentem que, como líderes, estejam capacitados com as habilidades necessárias para conduzir suas empresas durante essa transição. Aproximadamente 1 em cada 5 executivos (21%) sente que tem experiência na formação de equipes interfuncionais. Outro número ainda mais preocupante, apenas 12% compreendem a forma como seus próprios funcionários trabalham juntos em redes.⁸ Fica evidente que os líderes não estão atualizados em relação a este cenário corporativo em constante mutação.



1 em cada 5

sente que tem experiência na formação de equipes interfuncionais.



14% dos executivos

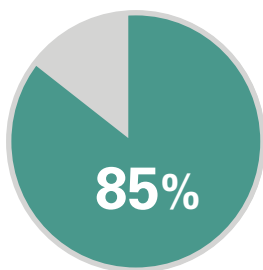
acreditam que suas empresas estão preparadas para as mudanças nas estruturas das equipes.

12% dos executivos

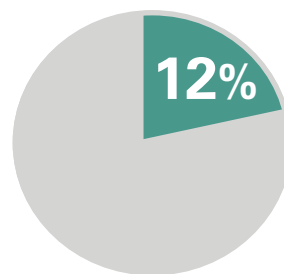
compreendem a forma como seus próprios funcionários trabalham juntos em redes.⁸

Engajamento de colaboradores

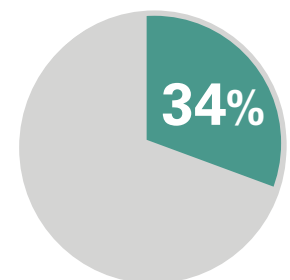
Lembre-se de que 85% dos executivos classificaram o engajamento dos colaboradores como uma prioridade para os departamentos de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. Entretanto, esse tema representa uma das maiores diferenças entre a tendência e a realidade. Apenas 12% dos executivos entrevistados acreditam que suas empresas estão "muito prontas" para lidar com o engajamento e 34% acreditam estar "totalmente prontas". Esses números estão crescendo em relação ao ano anterior, mas ainda estão longe do nível de importância que a maioria das empresas disse que daria. Por que o engajamento dos colaboradores representa um desafio? Um indicador é o fato de que 64% das empresas ainda avaliam o engajamento dos colaboradores apenas uma vez por ano.⁹



mas apenas...



acreditam que estão "muito prontas" para aprimorar o engajamento.



acreditam que estão "totalmente prontas" para aprimorar o engajamento.

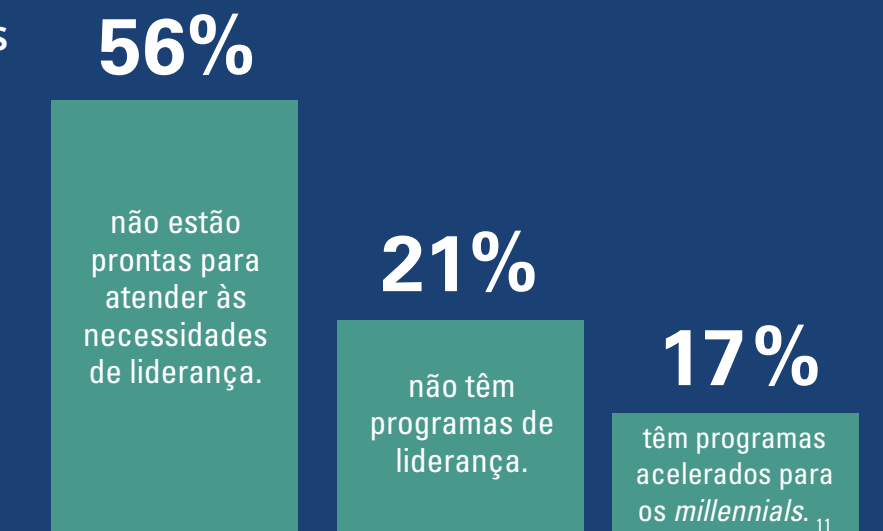
dos executivos classificam o engajamento dos colaboradores como prioridade.

As empresas ainda estão aprendendo sobre a aprendizagem

Os executivos reconhecem que a aprendizagem é um componente importante do desenvolvimento organizacional e os colaboradores têm expectativas altas sobre os programas de treinamento. Entretanto, a realidade não acompanha essas expectativas.

Apesar de uma tendência crescente por métodos de aprendizagem mais engajadores, há muito espaço para crescimento nessa área, já que a aprendizagem tradicional estilo “sala de aula” ainda é o método mais utilizado na maioria das empresas.¹⁰ A área de treinamentos de liderança é outro ponto fraco que deve ser abordado. Mais da metade das empresas (56%) relatam que não estão prontas para atender às necessidades de liderança. Isso pode ser parcialmente causado porque apenas 17% delas têm programas acelerados de liderança para os *millennials* e 21% não têm programa algum de liderança.¹¹

Dentre as empresas avaliadas...



O desafio de preparar o *pipeline* de liderança não é relacionado necessariamente à falta de investimento. Os gastos com a aprendizagem aumentaram 10% em 2015, mas apenas 37% das empresas consideram que seus programas são eficazes.¹² O problema não é a limitação do orçamento, mas a implementação de uma estratégia eficaz de aprendizagem. A maioria das empresas continua empregando plataformas desatualizadas e abordagens estáticas de aprendizagem, com a grande maioria gastando mais da metade de seus orçamentos de treinamento na aprendizagem tradicional estilo “sala de aula”.¹³ Com toda essa estagnação, não é surpresa que eles não consigam atender às expectativas da força de trabalho atual.



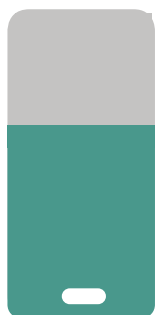
37%

Apenas 37% das empresas sentem que seus programas são eficazes.¹²

Subutilização da tecnologia

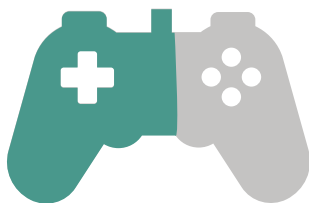
A tecnologia está evoluindo em um ritmo que as empresas não conseguem acompanhar. Essa tendência gera lacunas no uso da tecnologia em diversas áreas de aprendizagem e desenvolvimento organizacionais, especificamente em treinamento, reforço e mensuração.

Os números são impressionantes, especialmente considerando as soluções avançadas que estão à disposição:



63%

das empresas avaliadas jamais utilizaram dispositivos móveis para aprendizagem.



60%

das empresas avaliadas não utilizam jogos *online*.



43%

das empresas avaliadas não tiram proveito de ferramentas sociais e colaborativas para aprendizagem.¹⁴

A tecnologia está à disposição há bastante tempo. Embora as empresas estejam cada vez mais confortáveis com o uso da tecnologia na aprendizagem e no desenvolvimento organizacional, essa é claramente uma área que oferece muito espaço para melhorias.



Como traduzir esses dados para o dia a dia

Dados são úteis, mas refletem apenas um determinado quesito de cada vez. A questão é: como utilizar essas informações em benefício da empresa em todas essas áreas? Desenvolvimento organizacional estratégico, aprendizagem e tecnologia. Use os dados existentes para preencher lacunas e sua empresa se destacará em meio à concorrência.



Alinhamento dos negócios com o desenvolvimento organizacional estratégico

Por ser um dos maiores desafios para a empresa, o alinhamento entre os objetivos dos negócios com as estratégias de aprendizagem deve ser prioridade. Criar um programa de desenvolvimento organizacional “no vácuo” apenas resultará em frustrações quando compararmos as expectativas com a realidade. Se você deseja ter uma estratégia realmente eficaz para desenvolvimento organizacional, os objetivos de aprendizagem devem estar ligados ao desempenho. Para isso, avalie periodicamente sua estratégia, permaneça continuamente em contato com os colaboradores e avalie regularmente os resultados.

Mantenha-se atual

Para manter o alinhamento entre a estratégia de treinamento e desenvolvimento com os objetivos do negócio, você deve avaliar periodicamente sua estratégia de aprendizagem, comparando esta última com os objetivos estratégicos da empresa. O que funcionou nos últimos 12 meses não deve ser necessariamente o caminho para o ano seguinte. Se sua estratégia de negócios não está estagnada (e realmente não deveria estar), sua estratégia de desenvolvimento organizacional também não pode estar. Os dois fatores devem evoluir lado a lado para obter resultados significativos de desempenho.

É importante também ficar de olhos abertos para o que acontece ao seu redor a fim de acompanhar o ritmo de empresas. Por exemplo, em 2015, houve um crescimento significativo do investimento em *softwares* de recursos humanos, com um aumento de 60% em relação ao ano anterior.¹⁵ Indicadores de mercado como esse não podem ser ignorados e devem ser considerados na melhoria contínua das estratégias de desenvolvimento organizacional.



DICA PRÁTICA

Incorpore a aprendizagem e o desenvolvimento organizacionais ao processo geral de planejamento de negócios para garantir que as metas de treinamento estejam alinhadas com os objetivos estratégicos. Se você ainda não tiver uma estratégia de desenvolvimento organizacional, crie uma como suporte aos objetivos de negócios previamente definidos. Se você tem uma estratégia, use a perspectiva de alinhamento dos negócios e faça os ajustes necessários.



Mantenha-se conectado

De acordo com a evolução constante das estruturas de equipes, é fundamental que o RH e os executivos permaneçam conectados entre si e com os colaboradores. As pessoas com maior influência devem colaborar a cada passo, desde a definição de objetivos até a mensuração, a fim de manter o alinhamento dos negócios no longo prazo.

O engajamento dos colaboradores também deve ser avaliado continuamente, e não somente uma vez por ano. Com a mensuração contínua, você terá a oportunidade de fazer ajustes e voltar aos trilhos sempre que houver um desvio do engajamento. O *feedback* anual só diagnosticará problemas quando já for tarde demais.



DICA PRÁTICA

Certifique-se de que os executivos e os profissionais de recursos humanos estejam trabalhando em conjunto para desenvolver uma estratégia abrangente de aprendizagem e desenvolvimento organizacionais. Não separe a equipe após a definição da estratégia. Mantenha a conexão para continuar o processo de ajuste da tática com base no *feedback* contínuo dos colaboradores.



Mantenha o foco nos resultados

A única forma de saber se sua estratégia de aprendizagem e desenvolvimento está funcionando é por meio da mensuração dos resultados. A avaliação contínua permite identificar rapidamente o que está funcionando e o que não está, para realizar os ajustes necessários ao longo do caminho. Esperar para analisar os dados após 6 ou 12 meses só resultará em desperdício de tempo e recursos. A mensuração é também uma ferramenta útil para identificar e comemorar o sucesso para manter os colaboradores motivados a aplicar novos conhecimentos e habilidades. A pesquisa demonstrou que as empresas de maior desempenho realizam trabalho robusto de mensuração. Essas empresas vão muito além da avaliação sobre como os funcionários se sentem em relação ao programa de treinamento; elas avaliam também a mudança de comportamentos e os resultados de desempenho.¹⁶

Além de mensurar os resultados do treinamento, você também pode usar o ROI (retorno sobre investimento) como uma métrica para iniciativas de desenvolvimento organizacional. O cálculo do ROI, seja em reais, em dólares ou por meio de outros parâmetros, permite que os líderes e os colaboradores observem se o investimento vale o tempo e os recursos. Mesmo que as pessoas já saibam isso intuitivamente, há um reforço da validade do processo quando apresentamos números, e isso confirma que o tempo foi investido de forma coerente. A avaliação do ROI também ajudará a empresa a manter a aprendizagem e o desenvolvimento organizacionais alinhados aos objetivos de negócios, já que as métricas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos estabelecidos.¹⁷



DICA PRÁTICA

Crie um sistema de mensuração que seja simples de usar, fácil de analisar e centrado apenas nos dados mais relevantes. Use métricas alinhadas aos objetivos dos negócios e vá além do simples *feedback* sobre como os funcionários se sentem em relação ao treinamento. As ferramentas digitais são uma ótima solução para simplificar e automatizar a coleta e a análise de dados.

Priorize e otimize a aprendizagem

Se 84% dos executivos afirmando que a aprendizagem é importante não forem suficientes para convencer você sobre a importância do investimento, talvez outro dado seja. A pesquisa apontou que um maior investimento em treinamento produz maiores lucros, pois esse investimento gera mais vendas por colaborador e um aumento do lucro bruto por colaborador.¹⁸

O primeiro passo é desenvolver uma estratégia contínua de aprendizagem, caso você ainda não tenha uma. Não tenha medo de investir: os treinamentos podem aumentar consideravelmente a lucratividade, se realizados corretamente. Ao desenvolver ou aprimorar sua estratégia, considere como a aprendizagem pode ser aplicada em diversas áreas: habilidades profissionais, liderança, trabalho em equipe, comunicação etc. Além disso, considere seu público-alvo. Para a maioria das empresas, os participantes serão uma combinação de várias gerações, diferentes níveis de carreira e trabalhadores remotos.

Um dos melhores métodos de aprendizagem com eficácia comprovada para todos os tipos de públicos é a aprendizagem experiencial. Essa abordagem pode ser usada para ensinar praticamente qualquer tipo de habilidade e apresenta aderência com pessoas de todas as idades em qualquer nível de carreira. Com a aprendizagem experiencial, os participantes aprendem fazendo. Em vez de sentar em uma sala de aula e assistir a uma palestra, os participantes testam suas novas habilidades em um ambiente seguro que lhes permite aprender por meio de seus sucessos e fracassos. Ao associar a experiência de treinamento às situações do mundo real que enfrentam diariamente, os participantes serão mais capazes de aplicar as novas habilidades.



Alguns dos motivos mais importantes para aplicação da **aprendizagem experiencial**:

70%

do conhecimento profissional é obtido por meio da experiência.

70%

dos participantes demonstram uma atitude mais positiva quanto à aprendizagem experiencial em comparação com métodos tradicionais.

3x

As empresas de alta performance têm uma probabilidade três vezes maior de utilizarem a aprendizagem experiencial.

80-90%

A taxa de retenção da aprendizagem experiencial é expressivamente maior em comparação com a aprendizagem tradicional (de 80% a 90% contra 3%).

5

A aprendizagem experiencial funciona para as cinco gerações ativas no mercado de trabalho atual e é eficaz para profissionais em qualquer estágio da carreira.¹

Uma das barreiras mais comuns à aprendizagem experiencial é a percepção de que seu custo é mais elevado. Na verdade, o custo da aprendizagem experiencial é semelhante a outros tipos de treinamentos, mas podemos dizer que é uma solução mais rentável devido a seus resultados muito mais duradouros. A aprendizagem experiencial, associada a uma estratégia de retenção e mensuração eficaz, assegurará um ROI positivo.



DICA PRÁTICA

Para obter o máximo de sua estratégia de aprendizagem e desenvolvimento, faça um esforço para enxergar os eventos de aprendizagem como partes de programas individuais de treinamentos e experimente criar um ambiente de aprendizagem contínua que potencializa o conhecimento de líderes e colaboradores. A criação de uma cultura de aprendizagem garantirá seu sucesso no longo prazo e um esforço universal para melhoria contínua.

O uso da tecnologia para aprendizagem e desenvolvimento representa uma das maiores lacunas entre a tendência de empresas querendo adotar a prática e as que realmente fazem isso. Certamente há diversas razões para isso. É difícil lançar um novo *software*. Essa iniciativa demanda muitos recursos, além do desafio que pode ser convencer os funcionários a adotar esse *software*. Mesmo antes de chegar à fase de implementação, um grande obstáculo pode ser o processo para conseguir a adesão dos executivos para as soluções certas. Independentemente de quais são as razões para a lentidão na adoção, você pode experimentar certas abordagens para ajudar a preencher essa lacuna.

É importante empregar a tecnologia da forma correta, e não apenas para dizer que a está utilizando. Encontre as soluções mais adequadas às suas metas específicas. Implantar um novo *software* que não ajudará a alcançar seus objetivos só resultará em frustração e desperdício de recursos. Lembre-se de que as soluções escolhidas devem estar alinhadas com seus objetivos organizacionais.

Com isso em mente, há formas para aproveitarmos a tecnologia a fim de obter o máximo de estratégias de aprendizagem e desenvolvimento. Alguns exemplos incluem:

- ▶ **Plataformas de aprendizagem *online* e para dispositivos móveis**
- ▶ **Ferramentas de reforço digital que ajudarão os colaboradores a reter o conhecimento**
- ▶ **Sistemas contínuos de mensuração para coletar dados e obter *feedback***

É importante que a implementação de qualquer sistema seja acompanhada por treinamento suficiente e por uma mensagem clara de que os colaboradores devem obrigatoriamente utilizar essa ferramenta. Sem essa mensagem clara por parte da liderança, a nova tecnologia pode acabar abandonada, mesmo que seja muito útil.



DICA PRÁTICA

Separe um tempo para definir suas necessidades específicas de aprendizagem e desenvolvimento organizacionais e determine quais áreas poderiam se beneficiar do uso da tecnologia. Nem todas poderão. Quando a tecnologia for muito complexa, ela não será usada. Por isso, tenha cautela sobre as soluções que implantará e selecione apenas aquelas que serão úteis para seus objetivos nos negócios.

Conclusão

Muitos dados estão disponíveis para ajudar você e sua empresa a lidarem com estratégias de aprendizagem e desenvolvimento organizacionais—o que você deve fazer é apenas encontrar esses dados. Entretanto, os dados não conseguem, por si só, realizar nada no mundo real. Você deve transformar esses dados em ideias práticas com base em tendências e lacunas existentes e assim será capaz de determinar quais soluções funcionarão melhor em sua empresa.

Quando for abordar os temas da aprendizagem e do desenvolvimento organizacionais, faça as perguntas a seguir:

- #1 Comece com uma estratégia -**
Essa estratégia está alinhada aos objetivos dos negócios?
- #2 Use as ferramentas certas de aprendizagem -**
Você está ensinando para a maioria das pessoas utilizando os métodos mais eficazes?
- #3 Empregue a tecnologia -**
Quais ferramentas você pode utilizar para alavancar aprendizagem, engajamento, reforço e mensuração?

Não existe “varinha mágica” quando falamos sobre aprendizagem e desenvolvimento organizacionais. Cada empresa tem seus próprios desafios e deve considerar diversos fatores. Entretanto, a utilização de uma estrutura baseada em tendências e lacunas atuais será útil para determinar onde alocar recursos e como abordar a aprendizagem da forma mais eficaz.

Se quiser aprender mais sobre aprendizagem e desenvolvimento organizacionais, entre em contato hoje mesmo com a Eagle's Flight. Devido à nossa especialização em todas as áreas de treinamentos, desde a definição de estratégias até a retenção pós-treino, podemos ajudar a desenvolver e implantar um programa personalizado que trará inúmeros benefícios para colaboradores, líderes e para a empresa como um todo.

[Solicite contato](#)



Notas:

1. Brandon Hall Group. State of Learning and Development: The Struggle with Strategy, dezembro de 2015.
2. Haak, Tom. 10 Talent Management Trends for 2016. HR Trend Institute, 13 de maio de 2015. Web. 2 de novembro de 2016.
3. Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2016.
4. Deloitte 47-52.
5. Deloitte 57-63.
6. Deloitte 57-63.
7. Brandon Hall Group 8-9.
8. Deloitte 5, 17-23.
9. Deloitte 6, 47-52.
10. Brandon Hall Group 13-14.
11. Deloitte 5.
12. Deloitte 7.
13. Brandon Hall Group 13.
14. Brandon Hall Group 13-14.
15. Bersin by Deloitte. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market Brandon Hall Group 12.
16. Zuniga, Lisette. Benefits of ROI for OD Projects. Association for Talent Development, 10 de setembro de 2013. Web. 2 de novembro de 2016.
17. Warkenthien, Jack. Research Shows that Training Employees Pays Off with Profits. Memphis Business Journal, 6 de janeiro de 2002. Web. 2 de novembro de 2016.
18. Eagle's Flight. Guia Visual de Aprendizagem Experiencial para Desenvolvimento Organizacional. 22 de junho de 2016. Web. 2 de novembro de 2016.