



SEGREDOS DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO

**PARA MUDAR COMPORTAMENTOS  
E GERAR CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL**

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	2
ENSINAR NOVOS COMPORTAMENTOS, NÃO APENAS HABILIDADES .....	3
INFLUENCIAR OS PARTICIPANTES A MUDAR O COMPORTAMENTO .....	5
COMO PRODUZIR UMA MUDANÇA SUSTENTÁVEL DE COMPORTAMENTO .....	6
INCENTIVAR MUDANÇAS DURADOURAS DE COMPORTAMENTO POR MEIO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	7
DESENVOLVER A CONVICÇÃO ENTRE OS COLABORADORES .....	9
DESENVOLVER A CONVICÇÃO ENTRE A EQUIPE DE LIDERANÇA .....	10
PRÓXIMO PASSO: SAIBA MAIS SOBRE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	12

# Introdução

Todos nós já passamos por isso: Você anuncia um novo programa de treinamento e, em vez de ver entusiasmo, só se depara com descontentamento por parte dos colaboradores e da liderança. Treinamentos costumam ser sinônimos de apresentações artificiais, *PowerPoints* entediantes e softwares confusos e lerdos para aprendizagem online. Pior até que o tédio é o fato de que esse tipo de treinamento não é muito eficaz.

Isso acontece porque esses programas não atuam na mudança do comportamento do participante no longo prazo. Os colaboradores podem aprender sobre habilidades valiosas por meio de formas passivas de treinamento, mas o consumo passivo de conhecimento não é garantia de aplicação. Isso significa que as empresas estão gastando milhares de reais—e dezenas, talvez centenas de horas fora dos postos de trabalho—em treinamentos que desaparecem da memória dos participantes pouco tempo depois do fim da apresentação de *PowerPoint*.

Entretanto, o tipo certo de treinamento—aquele que é focado na mudança comportamental—tem sim o poder para transformar a autoestima, o engajamento e a contribuição dos colaboradores no ambiente de trabalho. Com este guia, você aprenderá os segredos para criação de programas de treinamento e desenvolvimento que realmente mudam o comportamento dos colaboradores para melhor e realmente contribuem para o crescimento organizacional.



# Ensinar novos comportamentos, não apenas habilidades

Muitos programas de treinamento são focados em ensinar habilidades—mas deveriam ensinar novos comportamentos para obtenção de resultados reais. Para ter maior eficácia, o treinamento deve ensinar novos comportamentos, e não apenas novas habilidades. Considere o modelo de mudança de comportamento desenvolvido pelo Dr. BJ Fogg, fundador do *Persuasive Tech Lab* na universidade de Stanford.<sup>1</sup> De acordo com Fogg, a mudança de comportamento somente ocorrerá quando três fatores estiverem presentes:



**Motivação:** Qual é o incentivo ou objetivo para a realização de um determinado comportamento e quão desejável é esse incentivo?



**Habilidade:** Qual é a dificuldade de execução desse comportamento?



**Gatilho:** Existe um sinal ou uma “faísca” para gerar esse comportamento?

Se a motivação de uma pessoa para desenvolver um comportamento for alta, é provável que esse comportamento seja incorporado, mesmo que seja difícil ou cause desconforto. Por outro lado, a pessoa poderá desenvolver um novo comportamento se sua execução for relativamente simples, mesmo que a motivação para isso seja baixa. Em todos os casos, deve haver um gatilho para esse comportamento.

Fogg prossegue dividindo motivações, habilidades e gatilhos. Ele afirma que a motivação pode ter três “sabores” diferentes:

- Ter o prazer da recompensa ou evitar o sofrimento
- Inspirar a esperança ou reduzir o medo
- Garantir reconhecimento e aceitação social ou evitar a rejeição



As habilidades, porém, são influenciadas por fatores de “simplicidade”, segundo Fogg.

- Quanto tempo, dinheiro e esforço físico serão necessários para a execução de um novo comportamento?
- O comportamento força alguém a sair de sua zona de conforto ou rotina?

Os fatores de simplicidade determinam quanto de habilidade será necessário para a execução de um determinado comportamento. Por fim, os gatilhos podem ocorrer em três formas diferentes:

- Um facilitador
- Uma faísca
- Um sinal



Um facilitador atua como gatilho do comportamento quando a motivação está em um nível elevado, porém a habilidade está em um nível baixo.



Uma faísca atua como gatilho do comportamento quando a habilidade está em um nível elevado, porém a motivação não está.



Um sinal atua como gatilho do comportamento quando a habilidade e a motivação estão em alta.



“Treinamentos tradicionais que têm foco na expansão de habilidades ou conhecimento usam do componente ‘habilidade’ do modelo de Fogg—mas a motivação e os gatilhos são geralmente deixados de lado.”

Aqui está um exemplo de interação entre motivação, habilidade e gatilhos. Digamos que você queira que um gestor dê *feedback* imediato a seus subordinados diretos. Primeiramente, você deve explicar a importância do *feedback* imediato—por exemplo: essa prática ajuda os colaboradores a melhorar sua performance com muito mais rapidez, e isso ajuda seus departamentos a trabalhar com maior eficiência.



A compreensão do “porquê” **motiva** o gestor.



Em seguida, ensine o gestor ou a gestora a dar *feedback* de qualidade e acionável, otimizando assim sua **habilidade**.



Por fim, defina um **gatilho**. Por exemplo: instrua o gestor a dar *feedback* a um colaborador em até 24 horas após a entrega da tarefa. O recebimento da tarefa atua como um gatilho que indicará que o comportamento deve ser executado.

Treinamentos tradicionais que têm foco na expansão de habilidades ou conhecimento usam do componente ‘habilidade’ do modelo de Fogg—mas a motivação e os gatilhos são geralmente deixados de lado. Isso significa que os participantes dificilmente passarão por uma mudança de comportamento ou aplicarão suas novas habilidades após o treinamento.

# Influenciar os participantes a mudar o comportamento

Basicamente, o problema com treinamentos tradicionais para habilidades é que eles não motivam os participantes a usar realmente suas novas habilidades no trabalho. Entretanto, os programas de desenvolvimento podem mudar isso—ou ao menos aumentar as chances de utilização dessas novas habilidades por parte dos colaboradores—por meio do poder da influência. O Modelo Ponto de Escolha da Eagle's Flight descreve como a influência pode ser útil para os treinamentos em cinco níveis diferentes:



## 1. O facilitador preparado

Durante uma sessão de treinamento, um facilitador deve estar totalmente preparado para tornar a experiência em algo excepcional—em vez de se preocupar com o que acontecerá a seguir. Em vez de falar "para" os participantes, esse profissional facilita as conversas de forma consistente durante todo o programa de treinamento.



## 2. Engajamento

Não haverá mudança comportamental se o treinamento não for engajador. Torne o treinamento em um ambiente seguro e assim os participantes se sentirão confortáveis para se envolverem completamente. O facilitador deve percorrer a jornada da aprendizagem juntamente com os participantes e demonstrar sua *expertise* por meio do domínio do material.



## 3. Relevância

Os participantes devem saber como o treinamento e as habilidades que receberam são relevantes para sua realidade cotidiana. Os facilitadores devem demonstrar conexões entre o que os participantes aprendem e como essas novas habilidades se aplicam no trabalho.



## 4. Comprometimento

Quando os participantes se comprometem com a aprendizagem e com os resultados, o treinamento fica muito mais poderoso. Não permita que os participantes culpem os outros ou se escondam atrás dos esforços de outros participantes durante o treinamento.



## 5. Ponto de escolha

Este é o momento da virada para os participantes, quando eles podem escolher livremente se aplicarão suas novas habilidades no trabalho. Nenhum programa de treinamento pode forçar os participantes a mudar seus comportamentos. Sem contar que uma mudança forçada não seria eficaz nem se sustentaria da mesma forma que ocorre com mudanças iniciadas livremente pelos indivíduos.

O paradigma do Ponto de escolha entrega o poder e a oportunidade para mudanças nas mãos dos participantes, e se o treinamento tiver sido executado corretamente até esse momento, a maioria dos participantes optará por mudar seu comportamento.

# Como produzir uma mudança sustentável de comportamento

Infelizmente, mesmo quando os participantes decidem adotar as mudanças de comportamento, essas mudanças não costumam durar muito. Devido à curva de declínio de retenção, geralmente ocorre uma perda de 70% do conteúdo absorvido durante o treinamento em até 24 horas após sua conclusão.<sup>2</sup> Por isso é importante desenvolver programas focados em ensinar aos participantes como mudar seus comportamentos e também em como sustentar esses comportamentos.

A manutenção de um comportamento demanda a combinação da aprendizagem por meio de um conteúdo envolvente e um processo disciplinado após a sessão de treinamento para apoiar a aplicação desse novo conhecimento. Por isso, a Eagle's Flight desenvolveu Ciclo de Mudança de Comportamento em oito passos que suporta e alimenta os comportamentos após a mudança por muito tempo após o dia do treinamento. Os oito passos do ciclo são:

1. **Diagnóstico:** trabalho proativo realizado para compreender a realidade atual da empresa.
2. **Customização:** o treinamento deve ser personalizado para as necessidades específicas da empresa e adaptado para o nível dos participantes.
3. **Briefing Executivo:** o envolvimento da liderança e a conquista de seu apoio demonstra que o treinamento é realmente uma prioridade para a empresa.
4. **Módulo de Treinamento:** os participantes aprendem por meio de um modelo de aprendizagem interativo baseado em descobertas que os ajuda a modelar as mudanças de comportamento imediatamente.
5. **Retenção e Coaching:** o apoio de acompanhamento por meio de ferramentas de retenção, aprendizagem digital e *coaching* é tão importante quanto o próprio treinamento.
6. **Avaliação de Performance:** o treinamento nunca é uma ação isolada; o progresso dos participantes deve ser acompanhado e avaliado para assegurar a manutenção dos benefícios.
7. **Próximo Módulo:** o ciclo é iniciado novamente com mais aprendizagem baseada em descobertas.
8. **Relatórios:** a avaliação do retorno sobre investimento é o que separa um treinamento "razoável" de um realmente eficaz. Conheça o impacto de seu investimento por meio de relatórios personalizados.<sup>1</sup>



Os programas de treinamento que envolvem esses oito passos resultam em mudança permanente de comportamento. O efeito da curva de declínio de retenção é reduzido e a mudança sustentada de comportamento leva a empresa aos resultados desejados.

# Incentivar mudanças duradouras de comportamento por meio da aprendizagem experiencial

Vamos observar o quarto passo do Ciclo de Mudança do Comportamento. Como é essa aprendizagem baseada em descobertas—e como ela seria diferente dos métodos convencionais de treinamento?

A aprendizagem experiencial é um método que gera engajamento nos participantes por meio de um evento imersivo de treinamento baseado em um tema. O evento é envolvente e interativo, o que leva os participantes a aprender fazendo. A aprendizagem acontece na prática, com os participantes trabalhando para solucionar problemas por meio de engajamento ativo, em vez de ouvirem passivamente sobre o que se espera deles, como ocorre em um treinamento tradicional baseado em apresentações.

E por que os eventos de aprendizagem experiencial devem ser temáticos? Quando os cenários comuns de trabalho ficam disfarçados com um tema, os participantes são transportados para outro mundo, o qual eles não reconhecerão imediatamente. O novo ambiente leva os participantes a “abaixar a guarda”—eles deixam de se preocupar com a entrega dos resultados desejados porque não sabem quais são os comportamentos esperados nesse novo e desconhecido ambiente. Em última instância, tirar os participantes de suas realidades cotidianas permite que eles tenham segurança para aprender por meio de seus erros. Se um cenário de treinamento fosse uma réplica exata do ambiente de trabalho, não seria aceitável falhar. Porém, as falhas podem ser uma ferramenta poderosa de aprendizagem!

“A aprendizagem experiencial é um método que gera engajamento nos participantes por meio de um evento imersivo de treinamento baseado em um tema.”

Além disso, cenários temáticos de treinamento—como uma expedição na selva ou uma caça ao tesouro—tornam a aprendizagem mais visceral, memorável e divertida. O treinamento não se parece com um treinamento—e é por isso que os resultados duram. Após o evento de treinamento, um facilitador realiza um *debriefing* com os participantes, revelando as conexões entre o exercício do treinamento e sua realidade profissional. Esse processo ilustra como as novas habilidades são imediatamente aplicáveis no mundo real.

Os números comprovam a eficácia da aprendizagem experiencial. Estudos comprovam que, quando os participantes aprendem fazendo, a retenção de informações e habilidades é, em média, de 75% ou mais. Compare esse resultado com a taxa de retenção de 10% gerada por leitura de materiais ou 5% no caso de palestras. É óbvio que os comportamentos aprendidos não se sustentarão com taxas tão baixas.





No momento de decisão sobre um método de treinamento, é inteligente observar o que o líder do grupo está fazendo. As empresas de alto desempenho têm três vezes mais possibilidades de investir em treinamentos baseados em aprendizagem experiencial em comparação com empresas de baixo desempenho.<sup>3</sup> Essas empresas usam atividades de aprendizagem experiencial para treinar colaboradores da linha de frente e a equipe executiva. Isso acontece porque a aprendizagem na prática funciona muito bem para todos os níveis, desde profissionais no início da carreira até líderes experientes. A aprendizagem experiencial também funciona para todas as gerações—o que importantíssimo neste momento em que a Geração Y e a Geração Z estão entrando no mercado em números impressionantes. Por meio da aprendizagem experiencial, os profissionais com mais idade não têm de se esforçar demais com aprendizagem baseada no uso de tecnologia, assim como os profissionais jovens, que sofrem com falta de atenção por períodos mais longos, não têm de sofrer com palestras “entediadas”. Ao trabalhar com todos os níveis e tipos de colaboradores, a aprendizagem experiencial se torna uma forma incrivelmente poderosa—e econômica—para incentivar a mudança de comportamentos.



# Desenvolver a convicção entre os colaboradores

A ideia de ver os colaboradores mudando seus comportamentos voluntariamente após um treinamento passa pela convicção. Você pode desenvolver um programa de treinamento eficaz e baseado no diagnóstico e complementá-lo com meses de suporte pós-programa—porém, se os colaboradores não acreditarem que esse treinamento realmente tem seu valor, não será possível mudar seu comportamento.

A chave para a convicção dos colaboradores é a conexão profunda entre o treinamento e as questões que são mais importantes para eles. De acordo com os especialistas em engajamento de colaboradores David Sirota, Louis A. Mischkind e Michael Irwin Meltzer, esses três fatores são equidade, reconhecimento e camaradagem. Em um artigo para a *Harvard Management Update*<sup>4</sup>, Sirota et al. explica que a equidade se refere ao desejo de um colaborador por respeito e tratamento justo no trabalho; reconhecimento se refere a prêmios e ao orgulho devido ao trabalho; e por fim a camaradagem se refere ao desejo de desenvolver bons relacionamentos com os colegas. Quando apenas um desses fatores estiver em falta para um colaborador, ele pode sentir até três vezes menos entusiasmo em relação ao trabalho, em comparação com um colaborador que trabalhe em uma empresa que apresente todos os três fatores.



Cabe aos facilitadores e gestores do treinamento em geral fazer a conexão entre o investimento do colaborador em um treinamento e seus principais desejos no ambiente de trabalho. Por exemplo: aprimorar suas habilidades por meio de treinamento e depois demonstrar essas habilidades durante a execução do trabalho ajudará os colaboradores a desempenhar melhor suas funções, o que os levará à conquista de prêmios, reconhecimento e respeito por parte de seus colegas e superiores. Além disso, um treinamento desenvolvido ao lado de atividades de aprendizagem experiencial, que forcem os participantes a interagir de formas significativas e divertidas, serve para romper barreiras e incentivar relacionamentos mais profundos entre os colaboradores—criando a camaradagem no processo. Conexões como essas, quando apresentadas antes e durante um treinamento, desenvolvem a percepção do colaborador quanto ao valor do treinamento.

Quando fica evidente que o treinamento afetará profundamente sua personalidade, os colaboradores escolherão voluntariamente mudar seus comportamentos com base na aprendizagem durante o treinamento.

# Desenvolver a convicção entre a equipe de liderança

Juntamente com os colaboradores, há um contingente principal nas empresas que deve demonstrar convicção no treinamento para que este tenha sucesso: a liderança. Pode ser difícil convencer os líderes a realizar um grande investimento no tipo de treinamento que acende a chama da mudança de comportamentos. Para uma equipe de liderança, mais treinamentos significam maiores gastos de dinheiro e tempo fora do escritório. Como isso ajuda a empresa?

A chave para construir a convicção sobre o treinamento na equipe de liderança de uma empresa é conectar as iniciativas de desenvolvimento com os objetivos da empresa. Treinamentos para mudança de comportamento não devem ser vistos como um desenvolvimento profissional para o “bem-estar”, mas sim como uma decisão estratégica com grande impacto na margem de lucro da empresa.

O treinamento aumenta a produtividade e aumenta o lucro. Um estudo realizado pelo *National Center on the Educational Quality of the Workforce*<sup>5</sup> revela que um aumento de 10% no nível educacional no ambiente de trabalho resultou em um ganho de produtividade de quase 9%. Compare esse resultado com custos semelhantes em investimentos em suprimentos e equipamentos e verá que, nesses casos, o ganho é em torno de 3,4% em produtividade—isso é menos da metade dos ganhos obtidos por meio da aprendizagem.

O treinamento deve ser conectado mais diretamente ao lucro. De acordo com a ATD (*American Society for Training & Development*)<sup>6</sup>, as empresas que investem mais recursos em treinamento observam um número muito maior de vendas e alcançam maior lucro por colaborador. O estudo da ATD revelou que 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.

Pode ser difícil convencer os líderes a realizar um grande investimento no tipo de treinamento que acende a chama da mudança de comportamentos. Para uma equipe de liderança, mais treinamentos significam maiores gastos de dinheiro e tempo fora do escritório. Como isso ajuda a empresa?

Além disso, o treinamento que é acompanhado por coaching contínuo conquista resultados ainda melhores. Considere este estudo, realizado pelo periódico *Public Personnel Management*<sup>7</sup>: Gestores que passaram por treinamentos tiveram aumento de produtividade de 22,4%. Esse número é impressionante—até você comparar com o aumento de produtividade apresentado por gestores que passaram por treinamento e mais oito semanas de coaching pós-treinamento: 88%. Se o seu objetivo é a mudança sustentada de comportamento (e este deveria ser o objetivo mesmo), o caminho é adotar treinamentos que sejam acompanhados de ferramentas de retenção como o *coaching*.

O que aprendemos com esses números? Se os objetivos de sua empresa incluem aumento de produtividade e lucratividade, invista em iniciativas de desenvolvimento que acendam a chama da mudança comportamental. Pense nesse investimento como uma reação em cadeia: investimentos em iniciativas excelentes de treinamento e desenvolvimento resultam em uma força de trabalho mais engajada e produtiva, resultando em uma empresa com mais lucros, o que, por sua vez, resulta em mais oportunidades de reinvestimento em estratégias de crescimento. É evidente que as mudanças comportamentais por meio de treinamentos são os blocos da construção do sucesso organizacional.



Investimentos em iniciativas de treinamento e desenvolvimento



Uma força de trabalho mais engajada e produtiva



Oportunidades de reinvestimento em crescimento corporativo



Resulta em uma empresa com mais lucro.





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

## Próximo passo: saiba mais sobre aprendizagem experiencial

Por meio de treinamentos e eventos de aprendizagem experiencial, nós ajudamos a incentivar o engajamento dos participantes e entregar o impacto prático desejado nos negócios. De acordo com os objetivos da sua empresa, teremos diversos programas que podem ser adequados para vocês. Conecte-se com nossa equipe para avaliar seus objetivos e identificar a melhor solução para ajudar você a conquistar esses objetivos.

**FALE AGORA MESMO COM UM ESPECIALISTA DA EAGLE'S FLIGHT**



### Fontes

1. Fogg, BJ. "BJ Fogg's Behavior Model." [www.BehaviorModel.org](http://www.BehaviorModel.org). 2015. Web. 12 de agosto de 2016. Citação: (Fogg)
2. Kohn, Art. "Brain Science: Overcoming the Forgetting Curve." <http://www.learningsolutionsmag.com/articles/1400/brain-science-overcoming-the-forgetting-curve>. *Learning Solutions Magazine*, 27 de maio de 2015. Web. 12 de agosto de 2016.
3. "Guia Visual de Aprendizagem Experiencial para Desenvolvimento Organizacional." <https://br.eaglesflight.com/blog/guia-visual-de-aprendizagem-experiencial-para-desenvolvimento-organizacional>. *Eagle's Flight*, n.d. Web. 12 de fevereiro de 2017.
4. Sirota, David, Louis A. Mischkind, and Michael Irwin Meltzer. "Why your employees are losing motivation." <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>. *HBS Working Knowledge*, 4 de outubro de 2006. Web. 12 de agosto de 2016.
5. "The Other Shoe: Education's Contribution to the Productivity of Establishments." <http://www.thelearningalliance.info/Docs/Jun2003/DOC-2003Jun25.1056542378.pdf>. *National Center on the Educational Quality of the Workforce*, n.d. Web. 12 de agosto de 2016.
6. 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.
7. 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.