

Workshop de diagnóstico "faça você mesmo":

Como avaliar a necessidade organizacional para treinamento e desenvolvimento



EAGLE'S
FLIGHT™

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
POR QUE REALIZAR UM DIAGNÓSTICO	2
ELEMENTOS	2
REUNINDO AS INFORMAÇÕES	8

INTRODUÇÃO

Este modelo apresentará a você a metodologia para realização de sua própria avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Neste documento, você encontrará perguntas e dicas úteis para iniciar o processo de coleta de dados. Este modelo é uma ferramenta valiosa para qualquer empresa que esteja prestes a iniciar um processo de identificação da cultura corporativa atual e das necessidades por treinamento e desenvolvimento no futuro.

Por que realizar um diagnóstico

Os objetivos do processo de diagnóstico são:

- Garantir uma compreensão precisa do estado atual de sua organização e do futuro estado desejado.
- Identificar lacunas de desempenho e treinamento entre a realidade atual e os resultados desejados.
- Avaliar o nível de eficácia do apoio que os executivos e gestores oferecem no momento.
- Identificar obstáculos e possibilidades para o sucesso da iniciativa de treinamento e desenvolvimento.
- Criar um plano operacional e de desenvolvimento para reconhecer e preencher as lacunas, para toda a empresa ou para equipes ou departamentos específicos.

Elementos



Clareza nas expectativas

Definir claramente a visão, garantir alinhamento e compreender o contexto do negócio.



Mudança de comportamentos

Rever e definir competências, expectativas comportamentais e possíveis lacunas. Estabelecer um ponto de partida.



Compromisso organizacional

Esclarecer o nível de adesão entre os grupos, compreender o suporte da empresa e reavaliar o sucesso do engajamento em treinamentos anteriores.



Ecossistema de Aprendizagem

Compreender o ambiente da cultura e a aprendizagem, além de identificar barreiras e possibilidades da iniciativa.



Sustentação

Definir claramente as métricas para avaliação do sucesso, identificar opções de reforço e apoio, além de elaborar um plano para sustentar o impulso inicial.



Clareza nas expectativas

Este elemento envolve a coleta de informações e a transmissão dessas informações para os executivos visando estabelecer um ponto de partida em relação à iniciativa. Sem uma visão comum e uma conexão clara com a estratégia geral, a iniciativa de desenvolvimento será um fracasso.

O objetivo da clareza nas expectativas é garantir:

- Alinhamento entre os principais envolvidos em relação ao objetivo da transformação da cultura da empresa.
- Uma compreensão comum da iniciativa e de seu impacto em todas as áreas do negócio.
- A missão e a visão da iniciativa devem ser claramente definidas, compreendidas e adotadas por todos os decisores.

Sem uma visão comum e uma conexão clara com a estratégia geral, a iniciativa de desenvolvimento será um fracasso.

Táticas sugeridas

Entrevistas individuais, *focus groups*, pesquisa de boas práticas, revisão dos principais documentos e pesquisas internas e/ou externas.

Perguntas de diagnóstico

- Qual é o resultado do negócio?
- Todos os líderes seniores concordam que essa é a prioridade?
- Acima de tudo, o que você pretende conquistar com esta iniciativa?
- Descreva a cultura que você deseja ter em sua empresa como resultado do treinamento.



Mudança de comportamentos

Este elemento envolve garantir que um conjunto definido de competências e comportamentos está associado à visão estabelecida para a iniciativa de treinamento e desenvolvimento. É importante validar esses fatores com as pessoas que receberão o treinamento e seus gestores para conquistar a adesão e estabelecer os parâmetros para melhorias.

Os objetivos deste elemento são:

- Identificar as habilidades e os comportamentos necessários na cultura organizacional recentemente definida.
- Identificar as possíveis lacunas e determinar a melhor abordagem para preenchê-las.
- Definir os parâmetros que dizem o que poderá ser considerado "sucesso" para cada competência.

É importante validar esses fatores com as pessoas que receberão o treinamento e seus gestores para conquistar a adesão e estabelecer os parâmetros para melhorias.

Táticas sugeridas

Revisão dos principais documentos, incluindo modelos de competências, resultados de pesquisas de clima e avaliações 360°; entrevistas e *focus groups* com os participantes e seus gestores; além de uma pesquisa *online*.

Perguntas de diagnóstico

- Em um cenário ideal, quais comportamentos os colaboradores deveriam demonstrar após o treinamento? Por exemplo, quais características eles deveriam demonstrar com relação a comunicação, construção da confiança, tomada de decisões e visão de futuro?
- Quais habilidades de liderança, se forem fortalecidas, trariam maior impacto para o sucesso da empresa?
- Você consegue pensar em exemplos de áreas nas quais a liderança tende a ser mais forte?
- Você consegue pensar em exemplos de áreas nas quais a liderança não é tão forte quanto poderia ser?



Compromisso organizacional

Este elemento envolve a coleta de informações com os principais decisores para determinar seu nível de comprometimento com a iniciativa, seu nível de habilidades para oferecer apoio e sua capacidade geral de organização para dedicar tempo e recursos necessários para o sucesso da transformação da cultura.

O objetivo do comprometimento organizacional é garantir:

- O envolvimento ativo e o apoio da equipe executiva.
- Que os gerentes demonstrem *accountability* e habilidades para servirem como modelos de comportamento, oferecerem *coaching* e exigirem os novos comportamentos.
- Que a empresa está preparada para manter a energia e o impulso inicial por meio de comunicação eficaz e frequente e reforço.

Determine a capacidade da empresa como um todo de dedicar tempo e recursos necessários para ter sucesso na transformação da cultura.

Táticas sugeridas

Entrevistas individuais com decisores, *focus groups*, avaliações comportamentais e revisão de resultados de avaliações 360°.

Perguntas de diagnóstico

- Qual é o nível de apoio da equipe executiva quanto à necessidade por mudanças nesse tema?
- Quais obstáculos impedem gerentes e gestores de focar nessa iniciativa?
- Qual é o suporte disponível (ferramentas de desenvolvimento, auxílio no trabalho, treinamento complementar) para ajudar os participantes a transferirem o que aprenderam de volta ao trabalho?
- Quais formas de mensuração são utilizadas para assegurar a responsabilidade pela aplicação de novos comportamentos?



Ecosistema de aprendizagem

Este elemento envolve um olhar aprofundado para sistemas, processos e cultura de sua empresa e identificará barreiras e possibilidades para o sucesso. Essas barreiras e possibilidades são aspectos culturais, operacionais, sistêmicos, de liderança, de processos e outras questões organizacionais que podem apoiar ou atrapalhar a conquista desse objetivo.

O objetivo do ecossistema de aprendizagem é garantir:

- Clareza com relação à realidade atual de onde está a empresa no momento e onde ela deveria estar.
- Identificação de barreiras e possibilidades para garantir a eficácia e a sustentação do treinamento.
- Aproveitamento da tecnologia e dos sistemas de aprendizagem existentes.
- Consideração de diferenças regionais, culturais e idiomáticas na solução final.

Esses obstáculos e possibilidades são aspectos culturais, operacionais, sistêmicos, de liderança, de processos e outras questões organizacionais que podem apoiar ou atrapalhar a conquista desse objetivo.

Táticas sugeridas

Visitas ao local, *focus groups*, acompanhamento do trabalho, entrevistas individuais com pessoas dos departamentos de recursos humanos e tecnologia.

Perguntas de diagnóstico

- Sua cultura tem aspectos específicos que devem ser considerados durante o desenvolvimento da solução?
- Quais tecnologias de aprendizagem são utilizadas na empresa? É fácil acessá-las?
- Quais pessoas ou processos estão no caminho do sucesso?
- Quais são as características do público-alvo da iniciativa?



Sustentação

Este elemento envolve a definição e os parâmetros para mensuração, reforço e comunicação da iniciativa. Esse é o motivo para definição de objetivos, estratégias e táticas para cada uma dessas áreas antes de iniciar uma transformação da cultura.

O objetivo da sustentação é garantir:

- Mensuração do sucesso definida e processos funcionando para coletar dados e os colocar em ação.
- Reforço do conteúdo e das táticas para apoiar a aprendizagem visando à mudança comportamental contínua.
- Estratégia e compromisso para comunicação de todos os aspectos da iniciativa visando sustentar o impulso e a energia iniciais.

É fundamental ter clareza para estabelecer objetivos, estratégias e táticas para cada uma destas áreas antes de embarcar em sua transformação cultural.

Táticas sugeridas

Focus groups, revisão de dados/métricas atuais, estratégias de comunicação interna, entrevistas individuais com pessoas do RH e implantação de estratégias de reforço.

Perguntas de diagnóstico

- Quais ferramentas de mensuração e coleta de dados são praticadas na empresa?
- Quais são os principais comportamentos que você deseja reforçar?
- Quais táticas de comunicação interna estão em uso?
- Quais sistemas são utilizados como apoio à aprendizagem?

Reunindo as informações

Após coletar todas as informações, é hora de realizar uma triagem e organizar esses dados em categorias que serão úteis no momento da criação de seu plano de treinamento e desenvolvimento:

- **Visão claramente definida**
 - Garantia do alinhamento com os objetivos organizacionais
 - Compreensão do contexto dos negócios
 - Envolvimento dos decisores
- **Habilidades e comportamentos necessários**
 - Onde você está agora?
 - Onde você gostaria de estar?
 - Como você preencherá as lacunas?
- **Temas comuns**
 - Comunicação
 - Produtividade
- **Barreiras e possibilidades quanto à mudança de modelo mental**
 - Apoio da equipe executiva
 - Nível de habilidades e compromisso dos gerentes de linha
 - Percepções e aceitação da necessidade de mudança na linha de frente
 - Considerações culturais
 - Questões de tecnologia
 - Pessoas, processos e ferramentas
- **Sustentação**
 - Mensuração do sucesso – atual e requisitos para o futuro
 - Táticas de comunicação disponíveis



Quando os dados estiverem organizados, você poderá começar a criar o plano de desenvolvimento que atenderá todas as áreas para realizar uma mudança comportamental sustentada.

ENTRE EM CONTATO COM A EAGLE'S FLIGHT HOJE MESMO

SE QUISER SABER MAIS SOBRE A SOLUÇÃO DA EAGLE'S FLIGHT PARA MENSURAÇÃO E REFORÇO, ENTRE EM CONTATO CONOSCO AINDA HOJE.

