

6Ds: METODOLOGIA PARA TRANSFORMAR CAPACITAÇÃO EM RESULTADO PARA O NEGÓCIO DA EMPRESA

André Perottoni
Andréia Guarnieri De Lourenço
Andressa Bertotti
Catiane Fernandes Paim
Cristina de Quadros Pirocca
Daniela Mazon do Valle
Elisandra Bergamin Guerra
Fabiane Valiati Marin
Taciana Bossle

Resumo

O presente artigo tem como objetivo comprovar a aplicação da metodologia apresentada no livro 6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio. Para tanto, foi realizado um comparativo entre o referencial teórico e um estudo de caso na empresa Grendene. Neste estudo, concluiu-se que a aplicação da metodologia 6Ds permite gerenciar os programas de desenvolvimento com foco no negócio. Outro benefício da metodologia é o engajamento da liderança em todas as etapas do programa, fazendo com que os participantes se sintam apoiados e capazes de aplicar o conteúdo no dia a dia de trabalho. Ao final da análise e discussão dos resultados concluiu-se que é possível mensurar os resultados referentes a treinamento e desenvolvimento, desde que todas as disciplinas sejam seguidas.

Palavras-chave: planejamento, treinamento e desenvolvimento, resultado para o negócio.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio das empresas diante do cenário atual é manter o capital humano competitivo, no qual as pessoas aprendam rapidamente de forma individual e organizacional. A área de recursos humanos é de extrema importância nesse processo, porque ela dará suporte e ferramentas para o desenvolvimento dos profissionais, tornando-os engajados, detentores de conhecimento e capazes de transferir o aprendizado.

Para que o desenvolvimento dos profissionais ocorra de forma estratégica e alinhada com os desafios da organização, os autores Calhoun Wick, Roy Pollock e Andrew Jefferson apresentam o livro 6Ds: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São elas: determinar os resultados para o negócio (D1), desenhar uma experiência

completa (D2), direcionar a aplicação para a prática (D3), definir a transferência do aprendizado (D4), dar apoio à performance (D5) e documentar os resultados (D6).

Essa abordagem auxilia a área de recursos humanos a estar focada nos objetivos de cada programa de treinamento, mapeando em etapas aspectos fundamentais do antes (briefing, roda do planejamento, desenho da experiência completa), durante (realização do programa, "o dia") e o depois (ação de transferência, acompanhamento e mensuração dos resultados) na realização do programa.

Neste sentido, serão discutidas as seis disciplinas desta metodologia relacionando teoria com a prática através de um estudo de caso da empresa Grendene. As disciplinas que serão ilustradas instigam um novo olhar para a área de treinamento e desenvolvimento, possibilitando que o RH atue diretamente na estratégia do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Determinar os resultados para o negócio (D1) e desenhar uma experiência completa (D2)

A maioria das iniciativas do aprendizado não vai longe o suficiente para definir o seu verdadeiro propósito, visto que o importante no final das contas é que os indivíduos apliquem as habilidades adquiridas em seus trabalhos, de forma que o desempenho melhore e que o negócio seja beneficiado (ROBSON, ROBSON 1995 *apud* WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Todo treinamento pode e deve ajudar as pessoas a se desenvolverem e crescerem, porém, o único argumento sólido contra um eventual corte no orçamento da área de treinamento é mostrar de forma convincente que, caso isso ocorra, os resultados financeiros da companhia serão afetados. Nesse sentido, os efeitos de uma capacitação podem e devem ser medidos para que se justifique e se perceba o retorno do investimento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

A essência do sucesso de uma área de treinamento e desenvolvimento é concentrar os recursos certos nos assuntos certos e na hora certa. Para isso, é importante:

a) Entender o negócio: treinamentos devem tornar o negócio mais eficiente (mais produtivo ou reduzir desperdícios) ou efetivos (crescimento de receitas);

b) Entender a situação atual: quanto melhor a área de treinamento entender os desafios que os gerentes de linha encaram, mais eles serão capazes de entregar soluções em capacitação que as organizações valorizem;

c) Fazer uma pesquisa de mercado: utilizar as formas de conhecimento explícito (contido em relatórios e no plano comercial) e tácito (buscar com os líderes).

A Roda de Planejamento dos Resultados demonstrada na Figura 1 é sugerida como uma ferramenta para orientar e estruturar as discussões sobre as necessidades de treinamento junto às lideranças (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

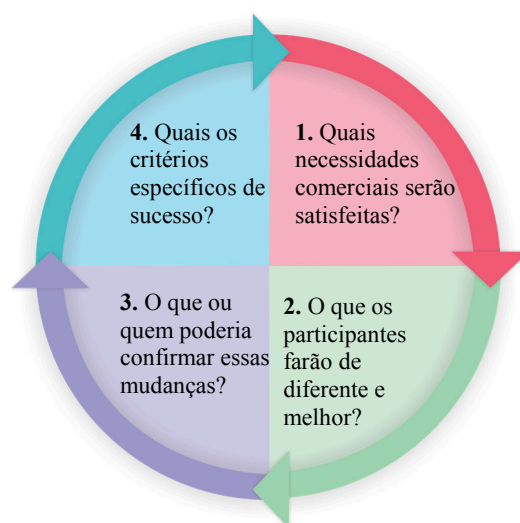


Figura 1 Roda do Planejamento dos Resultados

Ao seguir esses passos, o profissional de T&D deverá estar atento às armadilhas de treinamento, listadas a seguir:

- Treinamento como reparador de tudo;
- Ter um programa somente para ter um programa;
- Confundir meios com fins;
- Intenção louvável: quando um programa não está entregando os resultados prometidos, por mais bem intencionado que ele possa ser;
- Input* inadequado: é importante consultar no mínimo duas fontes diferentes para obter informações, sejam gerentes, clientes, documentos ou dados operacionais.

Outro aspecto importante é gerenciar as expectativas da organização. Por mais estranho que possa parecer, programas de treinamento tem que ser melhores do que não fazer nada, pois a empresa pode optar por não fazer nada (não investir), se o custo de resolver o problema exceder o benefício esperado (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Após determinar os resultados para o negócio (D1), parte-se para o desenho de uma experiência completa (D2). Para isso, é importante ter-se em mente que o aprendizado das pessoas se dá de forma individual e depende de suas expectativas em relação ao treinamento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

No que se refere à experiência de uma aprendizagem, os fatores que mais influenciam é atitude, estilo de aprendizado, aptidão, estado emocional, motivação, valor esperado e as expectativas de cada participante. Por outro lado, quando falamos da transferência do que aprendemos, outros aspectos são relevantes, tais como a oportunidade de uso, apoio e reforço da gestão, reconhecimento e recompensas (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Esses aspectos exigem uma grande quebra do paradigma na responsabilidade da área de T&D, que deixa de ser a entrega de programas para ser a entrega de resultados e também na substituição de um desenho instrucional para um desenho de uma experiência completa. Hoje o que se percebe é que muito das entregas da área de T&D ficam voltadas apenas ao dia do treinamento, na ação em si (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O processo de transformar o aprendizado em resultado para o negócio tem quatro fases: preparação, aprendizado, transferência e realização.

- a) Fase I – Preparação: necessidades do treinamento, a seleção dos participantes, o desenho do curso, plano de avaliação, convite, divulgação, reunião com gestores, leitura de fundo, exercícios on-line e *assessments*;
- b) Fase II – Aprendizado: instruções em sala de aula, virtuais ou on-line, discussões, simulações, exercícios, role play, *action learning*;
- c) Fase III – Transferência: é o momento de aplicação do que foi repassado para colocar em prática e ser transferido aos demais integrantes da organização;
- d) Fase IV – Realização: última fase que contempla os resultados e garante o reconhecimento e a realização de quem participou efetivamente do projeto.

O fato de desenhar uma experiência completa através do D2 faz com que a organização visualize melhor os resultados do treinamento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

2.2 Direcionar a aplicação (D3) e Definir a transferência de aprendizado (D4)

O primeiro passo para direcionar a aplicação consiste em reduzir o *gap* entre aprender e aplicar. O desafio das organizações de aprendizagem é entregar o treinamento de forma que

**Coordenadoras do Grupo de Estudos de Treinamento e Desenvolvimento: Andréia Guarnieri De
Lourenço e Elisandra Bergamin Guerra**

Coordenadora Grupo de Estudos Departamento de Desenvolvimento da ARH Serrana: Michele Bueno 4

ele faça uma ponte entre a aprendizagem e a ação. O tamanho da lacuna entre aprender e fazer é influenciado pela maneira como as novas competências e ações são ensinadas. Para que se tenha resultado ao aplicar o que aprenderam, os participantes devem observar três condições, apresentadas a seguir:

- a) Eles precisam ver o valor no esforço requerido;
- b) Eles precisam ter aprendido como;
- c) Eles precisam ser capazes de retirar as informações e estratégias relevantes.

A motivação é especialmente importante em programas de educação corporativa, porque tais programas tem o intuito de iniciar mudanças. Uma mudança significa gerar algum desconforto e requer um esforço duradouro e prolongado. Segundo Vroom 1995, *apud* Wick, Polloch, Jefferson, 2011, uma pessoa é motivada quando acredita que o esforço e o desempenho estão conectados, e quando os frutos do conhecimento adquirido têm um valor pessoal para o indivíduo. Sendo assim, temos três elementos importantes nesse processo:

- a) *Expectancy*: é um esforço para produzir uma melhor performance. Quanto mais eu acredito que aprender e aplicar o que aprendi irá melhorar minha performance, mais forte será a minha motivação de aprender;
- b) *Instrumentality*: é a percepção do quão intimamente conectada está à melhoria da performance para chegar a um resultado ou recompensa;
- c) Valência: valor relativo que cada indivíduo dá ao resultado esperado.

Para os adultos, a relevância e motivação para aprender estão diretamente ligadas. Os seres humanos continuam aprendendo ao longo de suas vidas e têm necessidades e preferências específicas para obter o máximo de efetividade. Para melhorar a percepção da utilidade de um programa e assim a motivação para o aprendizado, é preciso ser claro sobre as necessidades do negócio para qual o programa de educação foi criado. Uma tendência na educação corporativa é convidar gestores como instrutores, pois eles têm credibilidade e grande conhecimento sobre o assunto abordado. Instrutores externos e especialistas podem oferecer novos insights, perspectivas e novas abordagens (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Para que o aprendizado seja eficaz, os participantes terão que saber mais do que apenas novas informações, eles terão que saber como usá-las em seu trabalho. Entregar a aplicação significa usar abordagens instrucionais e exercícios que requeiram a prática no dia a dia. O princípio a ser lembrado é atribuir lógica à atividade antes de descrever a tarefa, como ela deve ser feita e o que será reportado. Essa abordagem coloca em prática um preceito

**Coordenadoras do Grupo de Estudos de Treinamento e Desenvolvimento: Andréia Guarnieri De
Lourenço e Elisandra Bergamin Guerra**

Coordenadora Grupo de Estudos Departamento de Desenvolvimento da ARH Serrana: Michele Bueno 5

fundamental do aprendizado para adultos: adultos precisam saber por que têm que aprender algo, antes de empreender na tarefa. Recuperar a informação da memória é essencial no processo de responder a estímulos. Assim, a habilidade de lembrar os insights e competências adquiridas pelo treinamento é pré-requisito para sua adaptação e aplicação. A pesquisa sobre memória humana e aprendizagem é extensa e aponta que a atenção é essencial, mas limitada: “quanto mais o cérebro presta atenção a determinados estímulos, mais elaboradamente a informação será codificada e retida (MEDINA, 2008, *apud* WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

A seguir são listadas dicas para que a experiência de aprendizado esteja viva na memória dos participantes:

- a) Emoções importam: elas ajudam na memória;
- b) Histórias permanecem: são mais fáceis de serem lembradas, porque de certa forma as histórias são como nos lembramos;
- c) Repetições, especialmente em intervalos, ajudam na retenção: Relembrar o mesmo assunto em intervalos capacita os alunos a armazenarem as informações, de maneira que facilite a recuperação em longo prazo e torne as informações mais resistentes ao esquecimento do que uma única apresentação;
- d) Conexões são positivas: seres humanos são mais capazes de lembrar-se de uma nova informação quando ela é ligada às ideias já existentes, padrões e conhecimentos armazenados na memória de longo prazo;
- e) Aprendizagem requer reflexão: a reflexão é o motor que impulsiona o ciclo, sem ela a aprendizagem diminui ou cessa completamente.

O aspecto final de entregar a aplicação é estruturar a experiência de aprendizagem de uma forma que os participantes sejam preparados e fiquem ávidos a aplicar o que aprenderam. Se o programa foi bem sucedido em motivar os profissionais a querer aprender, e ensinou o como, então a terceira pré-condição para criar resultados é ter oportunidades para colocar em prática o novo conhecimento, enquanto estão recentes. Muitos programas estabelecem metas específicas para aplicação do aprendizado. Essas ações contribuem para uma transferência efetiva do aprendizado. A maneira com que o facilitador explica e gerencia o processo impacta na disposição dos participantes de o acompanharem (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Por fim, realmente não importa se os participantes gostaram do programa, o que importa é se eles estão convencidos de que aquilo que aprenderam é útil, de que eles estão motivados a utilizarem o conteúdo do curso em seu trabalho.

Após direcionar a aplicação (D3), deve-se definir a transferência de aprendizado (D4). Nos anos 1950, Mosel (1957) já reconhecia a importância dos treinamentos e indicava que o treinamento fazia pouca ou nenhuma diferença no comportamento do indivíduo no trabalho quando não havia acompanhamento no processo de aprendizagem. Outro estudo, trinta anos depois, estimou que não mais que 10% dos gastos em treinamento resultem em transferência de aprendizado para o trabalho (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O problema da transferência do aprendizado persiste por dois motivos. O primeiro seria a falta de responsabilidade compartilhada. Gestores acreditam que o treinamento é responsabilidade unicamente do departamento de treinamento e com isso não entendem o seu papel de garantir sua aplicação. Em contrapartida, a maioria dos profissionais de T&D, da mesma forma, percebe a transferência para o trabalho como algo fora da sua esfera de influência e responsabilidade. Na verdade, a área de T&D e os gestores do negócio são corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso do treinamento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O segundo motivo pelo qual o problema da transferência da aprendizagem persiste é a falta de sistema e processos que possam ser aplicados com eficácia e em larga escala em programas de educação corporativa.

Um problema pernicioso está no fato de os participantes entenderem que cumprem suas obrigações simplesmente por terem frequentado as aulas. Isso reforça a importância da área de treinamento e desenvolvimento melhorar seus indicadores, reduzindo a quantidade de tempo e recursos desperdiçados por conta da transferência ineficiente de conhecimento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

A necessidade de entender as causas primordiais que dificultam a transferência do aprendizado é fundamental para qualquer iniciativa de melhoria dos processos. É preciso analisar profundamente o que está causando o problema, para evitar concentrar-se apenas nos sintomas. Uma experiência maravilhosa de aprendizado não é suficiente, pois não importa quanto ímpeto o programa transmita inicialmente, a resistência à mudança e o peso de velhos hábitos fazem com que os participantes percam impulso e retornem à rotina pré-treinamento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O que separa os indivíduos com desempenho excepcional de todo o resto é a intensidade com que praticam. Então, mesmo que treinamento, atribuições de trabalho e autodidatismo possam canalizar o aprendizado, não existem atalhos para se tornar altamente qualificado. Boa parte do que faz o treinamento funcionar depende das pessoas praticarem ativamente suas novas habilidades no período pós-treinamento (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O “ambiente de transferência” afeta consideravelmente a possibilidade de o aprendizado gerar ou não uma melhora significativa no desempenho. A transferência é afetada por interações complexas de um grande número de variáveis. Holton Bates e Ruona, 2000 *apud* Wick, Polloch, Jefferson, 2011 desenvolveram um inventário de Sistemas Generalizados de Transferência do Aprendizado, para entender o ambiente de transferência. Vencer a resistência à mudança exige uma abordagem multifacetada que inclui pessoas, assim como sistema e processos para sustentar a transferência do aprendizado e a criação de novas regras. Processos eficazes de gerenciamento de transferência do aprendizado abordam os seis elementos listados a seguir:

- a) Agenda de eventos para período pós-curso;
- b) Lembretes aos participantes;
- c) Atribuição de responsabilidades;
- d) *Feedback e coaching*;
- e) Apoio ao desempenho;
- f) Linha de chegada (metas claras).

Um sistema de gerenciamento de transferência de aprendizado abrangente inclui oito componentes intercomunicáveis que estão ligados a um banco de dados comum: um agendador, um módulo de comunicações, um mecanismo flexível de atualização, um ciclo de *coaching*, um sistema de orientação on-line, um instrumento de aprendizagem colaborativa, um subsistema administrativo, e um sistema de gerenciamento de informação. Assim, é possível aumentar a eficiência de um programa por se acrescentar apoio à transferência do aprendizado (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Sistemas de gerenciamento de transferência de aprendizado bem-concebidos podem ser rápida e facilmente implementados. Para colocá-los em prática com eficiência, contudo, é preciso assumir o compromisso, selecionar um sistema, aplicá-lo e “aprender durante o vôo”, ou seja, melhorar e aperfeiçoar o processo ao longo do tempo (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

2.3 Dar apoio à performance (D5) e documentar os resultados (D6)

O apoio correto à performance pós-treinamento é fundamental para ajudar os participantes a preencher a lacuna entre aprender e fazer. Os resultados são melhores quando a atribuição de responsabilidades e o apoio estão presentes e em equilíbrio. Os programas de educação corporativa estão e devem buscar ensinar maneiras novas e melhores de fazer as coisas no dia a dia, oferecendo ferramentas que oportunizem a aplicação do aprendizado. Em suma, afirma-se que o valor gerado por programas de aprendizagem pode ser aumentado pela inclusão de assistentes de tarefas bem concebidos e de eficácia, contendo orientações simples e específicas sobre o que é necessário para realizar um bom trabalho. Além dos materiais, os programas de aprendizado devem utilizar e explorar os sistemas para dar apoio à performance do funcionário treinado (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Pessoas desempenham um papel crucial e complementar ao apoio à transferência de aprendizado. E nas organizações os gestores representam o mais influente e o mais subutilizado recurso disponível, deve comunicar o seu aval e apoio ao treinamento e que estabelece metas e expectativas quanto ao treinamento. Sendo assim os gestores devem estar preparados, pois são parte integrante e crucial do sistema inteiro que ampara os colaboradores em seu empenho para aplicar o aprendizado e convertê-lo em resultados para o negócio. A indiferença da gestão não é neutra: é destrutiva e cara (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

A meta é criar uma cultura organizacional na qual tanto alunos quanto gestores aceitem a responsabilidade compartilhada de maximizar o valor de programas educacionais. Praticar a D5 significa investir em materiais, sistemas, pessoas e processos, para prover, monitorar e melhorar continuamente o apoio à performance na transferência do aprendizado.

Após dar apoio à performance, segue-se para a documentação de resultados. Mas por que é importante documentar resultados? Sabe-se que as iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento consomem tempo e dinheiro, por isso elas acabam competindo com recursos de outros departamentos, necessidades e oportunidades. A alta liderança trabalha e quer ter em mãos, dados confiáveis. Por isso, um bom método de registro de valor agregado é a melhor defesa para a manutenção do orçamento de T&D em épocas de restrições econômicas. Comece a documentar e a comunicar os resultados agora, para formar uma fonte de histórico

de contribuições, antes que isso seja posto em discussão (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Outro motivo para se documentar os resultados é impulsionar o aperfeiçoamento contínuo. As organizações de T&D precisam conseguir avanços contínuos tanto quanto outras áreas do negócio. Exemplo disso é o Ciclo PFEA, que representa um processo infinito de planejamento e implementação de melhorias, medição do impacto causado e ação subsequente sobre os resultados para dar início ao próximo ciclo. Medir o efeito do aprendizado causa muita ansiedade para muitas organizações de T&D, pois elas não estão satisfeitas com os seus próprios esforços de avaliação (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Um estudo feito por executivos de T&D traz como desafio principal a mensuração e a comunicação de valor. Quando se fala em resultados, queremos dizer: resultados que sejam do interesse do negócio, e que tenham recebido uma contribuição concreta do treinamento. Para tudo isso, exige-se uma avaliação eficaz.

Definimos avaliação eficaz como uma avaliação que forneça provas concretas que apoiem decisões embasadas com vistas aos interesses da organização. Avaliações eficazes sempre atingem um propósito duplo: provam que o programa atingiu (ou não) o resultado esperado e fornecem *insights* para aprimorar os cursos ou interações posteriores. As avaliações eficientes são relevantes, críveis, inteligíveis, sensatas, justas, rigorosas, apresentam fonte confiável e são convincentes (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Escolher o que medir é a decisão mais importante do processo de documentação e avaliação dos resultados, é a conexão do D1 ao D6. O D1 se entende o que é o sucesso para o D6 rever o resumo da discussão. A chave é ter uma abordagem sistemática de forma a entender como os apoiadores do programa definem sucesso e o que eles consideram ser prova concreta de bons resultados. O foco em métricas muito detalhadas pode resultar em uma situação em que se está aperfeiçoando o irrelevante e enredando-se na complexidade do processo. É preciso ponderar o esforço versus o valor que está obtendo dele (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Outro aspecto importante é relatar as descobertas para a gestão, com resultados positivos, negativos ou neutros, e fazê-los de forma que eles fundamentem a tomada de decisões. Uma excelente avaliação pode ser arruinada por um relatório mal feito. As

conclusões devem derivar dos dados de maneira lógica, sem alegar nada a mais do que aquilo que os dados fundamentam (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

Nesse reconhecimento, vale ressaltar o papel fundamental desempenhado pelos gestores na transparência e na aplicação do aprendizado. Reconhecer suas contribuições traz sucesso à iniciativa e incentiva a alta liderança a fazer o mesmo. Colaboradores que não participaram do programa são um terceiro alvo para as comunicações. A meta é criar interesse ativo no programa, mostrando como a empresa investe em capital humano e motivando os outros ao reconhecer performances excepcionais e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

O último e mais crítico passo é implementar melhorias. Não importa o quanto os resultados tenham sido espetaculares, nem o quanto as histórias de sucesso sejam inspiradoras, ou mesmo quão eficiente foi à transparência do aprendizado, sempre é possível fazer melhor. A busca contínua e ações incansáveis na direção de oportunidades para melhoria é o que diferencia organizações realmente notáveis das meramente boas, da mesma performance individual de destaque é o produto da prática deliberada e do feedback contínuo (WICK, POLLOCH, JEFFERSON, 2011).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa empregado neste artigo tem origem na pesquisa descritiva, a qual observa, registra, analisa e correlaciona fatos, sem manipular suas variáveis. Além disso, a pesquisa descritiva é empregada constantemente nas ciências humanas e sociais, visto que seus problemas merecem ser estudados e não possuem registro em documentos (CERVO; BERVIAN, 2002).

O ambiente de pesquisa se deu na empresa Grendene S/A, uma das maiores fabricantes mundiais de calçados e a maior exportadora do Brasil em seu ramo de atuação. Fundada em 1971, na cidade de Farroupilha (RS), a Grendene teve como marco da sua expansão o início da década de 90, com a migração da sua produção para o estado do Ceará.

Atualmente, a Grendene conta com cinco unidades no Brasil – Farroupilha (Rio Grande do Sul), Fortaleza, Crato e Sobral (Ceará) e Teixeira de Freitas (Bahia) e emprega cerca de 25 mil funcionários, com capacidade instalada de produção de 240 milhões de

pares/ano. A empresa mantém relações comerciais com mais de 90 países. Entre mercado interno e externo, são cerca de 120 mil pontos de venda.

O estudo de caso teve embasamento teórico no livro “6Ds: As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio”, e tem por objetivo comprovar a aplicação da metodologia em um ambiente real de negócio, percorrendo todos os passos sugeridos pelos autores bem como verificar a eficácia do resultado de sua aplicação.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas e neste trabalho se caracteriza pelo estudo de caso, que tem como objetivo analisar uma unidade social (indivíduo, família, grupo ou comunidade). A análise ocorre de maneira profunda e intensa, a fim de se compreender aspectos variados da vida das unidades sociais, partindo-se da coleta de dados e fatos da própria realidade (MARTINS; LINTZ, 2000).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao D1 (Determinar os resultados para o negócio), os autores trazem a ferramenta Roda do Planejamento dos Resultados, que permite gerenciar o programa de desenvolvimento na forma de um negócio, com objetivo, processo e metas claros. No case da Grendene, identifica-se que a ferramenta proposta pelos autores está sendo utilizada para determinar os resultados que devem ser alcançados pelo programa de desenvolvimento, cujo objetivo é - Desenvolver a força de Vendas Grendene visando o aumento da performance junto ao atendimento dos clientes.

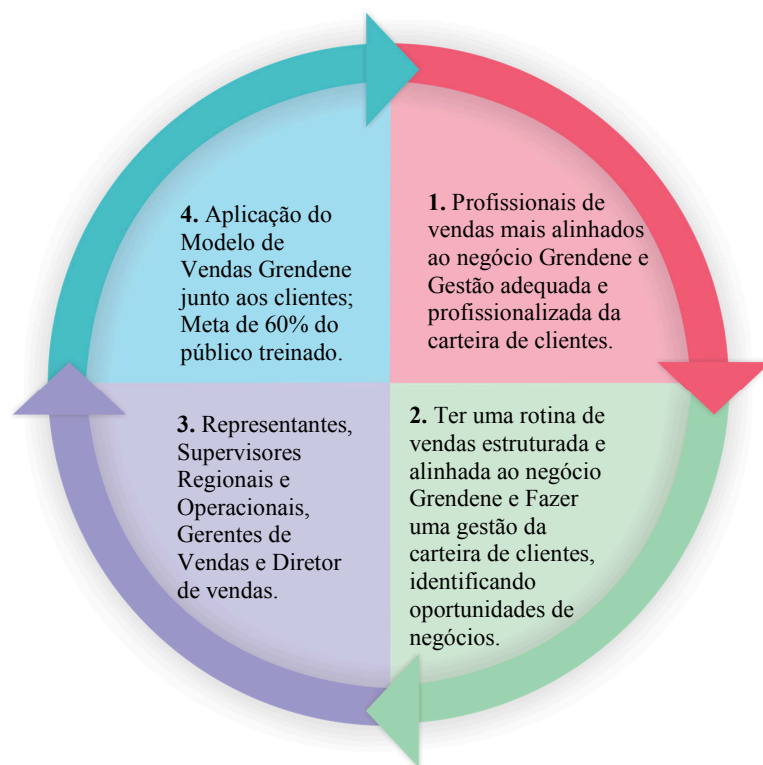


Figura 2 Roda do planejamento dos Resultados

O D2 (Desenhar uma experiência completa) é percebido no estudo de caso ao ser estruturada uma pesquisa *online*, com questões relativas ao dia a dia do vendedor. Nessa atividade, 75,6% dos participantes responderam e tiveram contato com o treinamento antes mesmo do seu início. O público alvo também recebeu um convite com o objetivo do programa, horários, datas e programação.

Em relação ao D3 (Direcionar para a prática), foram estruturados os planos de aula com informações de conteúdo, objetivos de aprendizagem, definições de atividades e recursos. E, por fim, no momento de avaliar, a empresa optou por três níveis: produção (presença), reação e aprendizagem.

O D4 (Definir a transferência de aprendizado) acontece quando é possível colocar o conteúdo aprendido em prática e, assim, obtém-se um melhor desempenho na atividade e o retorno do investimento realizado. Observa-se que a Grendene preocupa-se em resgatar os conteúdos abordados durante o processo de aprendizagem e busca garantir que possam ser aplicados durante o dia a dia de trabalho. No primeiro mês pós-treinamento, a empresa propõe que seus vendedores compartilhem com seus respectivos representantes uma proposta de aplicação de melhorias na rotina de vendas. Por meio desse movimento, é possível revisar a

forma como a atividade é desempenhada e pensar em melhorias nos resultados das vendas. Isso ocorre através de conteúdos aprendidos durante o treinamento e da inclusão dos representantes como apoio, aumentando a responsabilidade dos envolvidos. Durante a aprendizagem, é importante o *feedback* sobre o que está de acordo com o esperado e sobre as correções necessárias.

Outra iniciativa interessante da empresa é utilização de *Job Aid* (materiais impressos ou eletrônicos com informações ou instruções acerca de determinado assunto, que podem ser rapidamente consultados) para reforço e destaque dos pontos relevantes referentes ao conteúdo abordado no programa, facilitando a aplicação do conhecimento no dia a dia de trabalho. Se os participantes puderem obter prontamente ajuda e resposta, sua confiança e motivação tenderão a persistir por mais tempo. Além disso, torna a transferência dos conteúdos aplicados em sala de aula mais efetiva, mantendo os conteúdos acessíveis por mais tempo. Para finalizar, entre o terceiro e sexto mês pós-treinamento, a empresa realiza auditorias em campo para checagem da aplicação do conhecimento no dia a dia do vendedor. Segundo os autores, para que os participantes estejam motivados a usarem o que aprenderam, eles precisam saber onde é a linha de chegada e qual é a definição de sucesso. Assim, é fundamental que a Grendene estabeleça um ponto decisivo para reavaliação, contribuindo para um ambiente positivo de transferência. O engajamento de todos os envolvidos no processo faz com que os participantes apresentem o resultado da aprendizagem através de um trabalho de alta qualidade e reforçando a responsabilidade de todos no processo.

Conforme os autores, o envolvimento do principal e demais gestores da área é crucial para o sucesso do programa de treinamento, independente da metodologia escolhida. No estudo de caso da Grendene, identifica-se que os gestores foram envolvidos no momento de determinar os resultados para o negócio (D1) e de dar apoio a performance (D5). É possível constatar que os gestores diretos estão de fato apoiando e incentivando para que o conteúdo seja aplicado. Um exemplo é o que está sendo feito através do um formulário de acompanhamento, onde avaliam a aplicação das etapas do modelo de vendas e realizam no ato o *feedback*, sinalizando pontos de destaque e de melhoria ao vendedor. Como existe o apoio dos gestores, a equipe se sentirá mais segura e motivada a buscar os resultados traçados, utilizando formulários fáceis de usar e com os processos passo a passo, aplicando na prática o aprendizado da melhor forma e possibilitando atingir as metas traçadas. Como o programa

ARH Serrana – Associação Serrana de Recursos Humanos
Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos Treinamento e Desenvolvimento

ainda se encontra em andamento, parte dos resultados ainda está sendo mensurada, mas já é possível visualizar a documentação dos resultados obtidos. A **tabela 1** apresenta as ações utilizadas para documentar resultados.

Tabela 1 Documentação dos resultados obtidos pela Grendene

Nível	Descrição do nível	Resultados obtidos
Nível 0 – Produção	Mensura o número de participantes previsto no planejamento e o realizado.	Foram 167 participantes previstos e 135 realizados, com 81% do público alvo atingido.
Nível 1 - Reação	É realizada no final da ação em sala de aula, para medir a satisfação do treinado em relação ao conteúdo e ao educador.	Médias atingidas: 48% superaram as expectativas; 47,5% atenderam as expectativas; 4,5% atenderam parcialmente as expectativas.
Nível 2 – Aprendizagem	Foi aplicada a avaliação em sala de aula, antes e após a realização das atividades, para registrar o resultado do conteúdo aplicado.	- Turma 1: 10 resultados superior, 07 resultados igual e 08 resultados inferior; - Turma 2: 11 resultados superior, 03 resultados igual e 04 resultados inferior; - Turma 3: 19 resultados superior, 02 resultados igual e 03 resultados inferior; - Turma 04,05 e 06: 57 resultados superior, 0 resultados igual e 7 resultados inferior.
Nível 3 – Comportamento (aplicação)	É aplicada 90 dias após a ação em sala de aula, para verificar a aplicação do conhecimento adquirido no dia a dia. Esse resultado vai depender se o conteúdo fez sentido e se houve mudança comportamental nos participantes.	Esse nível ainda se encontra em fase de mensuração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gestão do aprendizado vem sendo estudado, pela necessidade que as empresas possuem em capacitar pessoas obtendo um retorno do investimento vinculado diretamente ao negócio da organização. Por isso, o presente trabalho apresentou uma metodologia onde o treinamento se torna mais eficaz, transformando a educação em resultados estratégicos para o negócio.

Coordenadoras do Grupo de Estudos de Treinamento e Desenvolvimento: Andréia Guarnieri De Lourenço e Elisandra Bergamin Guerra
Coordenadora Grupo de Estudos Departamento de Desenvolvimento da ARH Serrana: Michele Bueno

A metodologia foi aplicada e acompanhada passo a passo para análise na área de vendas, onde o objetivo a ser alcançado era melhorar a performance de atendimento ao cliente. A organização do treinamento passou por todas as fases do programa: D1 - Determinar os resultados para o negócio, D2 - Desenhar uma experiência completa, D3 - Direcionar a aplicação, D4 - Definir a transferência de aprendizado, D5 - Dar apoio à performance e D6 -documentar os resultados.

Pode-se destacar que este estudo buscou mostrar maneiras/ferramentas que possibilitam planejar, controlar e mensurar resultados do investimento em treinamento e desenvolvimento, sendo possível vincular o desenvolvimento de pessoas ao negócio da empresa, fazendo com que as pessoas atinjam uma alta performance, trazendo grandes resultados para as organizações.

Assim, sugere-se que a empresa siga aplicando a metodologia 6Ds na área de vendas e nas demais áreas, garantindo que todas as ações sigam o mesmo padrão, permitindo assim que a empresa perceba e mensure os resultados referente ao investimento realizado no desenvolvimento dos funcionários, podendo constatar os retornos para o negócio.

6 REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica 5ª Edição**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

WICK, Calhoun W. **6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio**. São Paulo: Évora, 2011.