

Introdução

As 6Ds

*O treinamento que você oferece tem que contribuir – visível e substancialmente
– para a concretização das estratégias comerciais de seus clientes.*

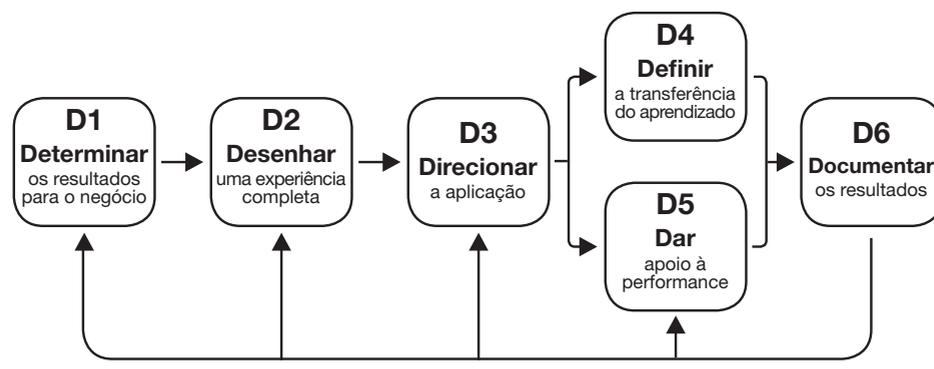
— Van Adelsberg e Trolley

Ao longo de nossas carreiras, fomos convencidos da importância estratégica da aprendizagem e da contribuição que o treinamento corporativo e programas de desenvolvimento podem e devem fazer. Mas também estivemos profundamente preocupados que o impacto verdadeiro deles seja frequentemente menor que seu verdadeiro potencial.

Dez anos atrás, começamos nossa missão para entender – e encontrar maneiras de remover – os impedimentos para que o aprendizado alcance seu pleno potencial e contribuição estratégica. Trabalhamos com centenas de organizações, grandes e pequenas, e milhares de diferentes programas. Fomos privilegiados ao fazer parte de programas inovadores de aprendizagem – iniciativas que ajudaram a impulsionar as empresas a um nível mais alto de desempenho e que entregaram resultados de valor inegável. Mas também observamos programas que produziram um impacto mínimo ou até negativo, em geral pela falta de transferência do aprendizado. Novas habilidades e conhecimentos foram ensinados, mas nunca de fato aplicados em favor da organização.

Quando comparamos as diferenças entre esses dois extremos, descobrimos que a inovação no aprendizado é o resultado de uma abordagem sistemática e disciplinada, executada com paixão, excelência e comprometimento para uma melhora contínua. Não existe “mágica” – ninguém que transforma simples aprendizado corporativo da periferia para a importância da estratégica central.

Sete anos atrás, nós destilamos as práticas críticas que caracterizam iniciativas de alto impacto nas 6Ds (Figura 1.1), que descrevemos em *6Ds* – as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio (2006).

Figura 1.1**As seis Ds que transformam aprendizagem em resultados comerciais****Caso em Pauta 1.1****As 6Ds na GE**

Jayne Johnson, diretora de Liderança Educacional da *GE Global Learning* em *Crotonville*, apresentou à empresa as Seis Disciplinas. “Parte do meu papel ao liderar o Conselho de Aprendizagem Global é dividir as melhores práticas com o grupo. Eu li o livro *6Ds* e me apaixonei pela metodologia. Fazia tanto sentido começar com o resultado em mente e trabalhar de trás para frente. Os conceitos realmente tinham a ver comigo, então apresentei as Seis Disciplinas para o Conselho de Aprendizagem Global e trouxe um dos autores para *Crotonville* para conduzir uma sessão para nós. Olhando para trás agora, fico muito feliz por ter feito isso por que as 6Ds vivem em toda a *GE Global Learning*.”

A GE é uma organização dirigida por métricas, muito orientada para os resultados. As 6Ds nos deram uma linguagem em comum para intensificar todos nossos esforços e garantir que estamos gerando um impacto com os cursos que promovemos. Antes de conhecermos as Seis Disciplinas, sempre que alguém ia para alguma de nossas aulas, fazíamos com que a pessoa montasse um plano de ação baseado em todas as coisas que tinha aprendido e queria implantar quando voltasse para casa.

Uma vez que as pessoas deixavam nossos grupos aqui em *Crotonville*, realmente não tínhamos a menor ideia do que elas haviam feito. Ocasionalmente, dávamos uma checada, mas não havia consistência. Então, o que as Seis Disciplinas nos deu foi uma abordagem mais consistente e bem-elaborada para garantir que os participantes continuem a pensar sobre o que se comprometeram a fazer nas aulas e, como resultado, tivemos um percentual mais alto de pessoas nos acompanhando. As Seis Disciplinas nos deram uma linguagem e um processo em comum que fazem um enorme sentido. Funciona muito bem na GE”.

Desde a primeira edição deste livro, organizações de aprendizagem em muitas companhias líderes adotaram as 6Ds como os princípios organizadores para seus esforços de treinamento e desenvolvimento. Elas as acharam poderosos mnemônicos

e uma linguagem comum para alavancar práticas melhores por todas suas organizações de aprendizagem (veja Caso em Pauta 1.1).

Esta nova edição de *6Ds* – as seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio foi extensivamente revisada. Incorporamos novas pesquisas e exemplos das melhores práticas de companhias inovadoras que são líderes na obtenção dos melhores resultados a partir da aprendizagem. Também incorporamos muitas das novas ferramentas e guias que desenvolvemos em conjunto com os Workshops das *6Ds*.

O que se segue é uma breve introdução para cada uma das *6Ds*. Cada uma começa com um “D” para ser mais fácil de lembrá-las e aplicá-las. Conquanto implantar os princípios de qualquer uma das *6Ds* individualmente irá melhorar os resultados, a maior melhoria é atingida quando todos os seis são usados em conjunto; há sinergia entre eles. No resto do livro, dedicamos um capítulo inteiro para cada disciplina, explorando-a em profundidade e dando exemplos e ferramentas para maximizar a sua contribuição.

D1

Determinar os resultados para o negócio

Uma premissa fundamental deste livro é que o capital humano é a mais importante fonte de vantagem competitiva na economia de hoje baseada no crescimento constante do conhecimento. Pressão competitiva requer que as organizações melhorem continuamente a qualidade de seus produtos e serviços e a eficiência com a qual os entregam. Manter a vantagem competitiva por meio do capital humano requer contínuo investimento no desenvolvimento dos funcionários, de forma que eles permaneçam atualizados em um mundo que muda rapidamente, e para que fiquem na empresa. De acordo com James K. Harter, Ph.D., cientista chefe de gestão de trabalho da Gallup, uma das melhores formas da reter o funcionário é fazer com que ele sinta que tem oportunidades para aprender e crescer no local de trabalho (Robison, 2008).

A educação corporativa patrocinada representa um investimento que as companhias fazem para aumentar o seu capital humano e, assim, garantir o futuro. As companhias esperam que esse investimento pague os dividendos em termos de maior eficiência, produtividade melhorada, maior satisfação do cliente, melhor comprometimento, retenção mais alta e assim por diante. Isso significa que toda empresa que financia oportunidades de aprendizado – seja treinamento em salas de aula, treinamento virtual, aprendizado informal, treinamento executivo, reembolso de matrícula e assim por diante – no final, serve a um propósito comercial.

Devemos dizer a esta altura que ao longo deste livro, usaremos “comercial” e “corporativo” para nos referirmos às grandes organizações que patrocinam o aprendizado e iniciativas de desenvolvimento. Isso também inclui agências governamentais e empreendimentos do terceiro setor. Apesar de eles não serem “negócios” no sentido comum, o

aprendizado contínuo também é essencial para que essas organizações cumpram suas missões, e ele precisa ser gerenciado na forma de um negócio para ser eficiente. Quer a organização produza lucros ou não, o raciocínio fundamental – e a expectativa gerencial – é que o desempenho irá, de alguma maneira, melhorar ao seguir um programa de treinamento e desenvolvimento, ou outra oportunidade de aprendizado (ver Figura 1.2).

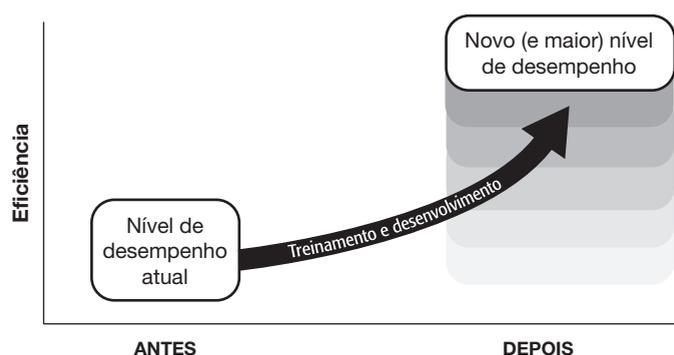
Em outras palavras, como profissionais do aprendizado no local de trabalho, “Não estamos no negócio de oferecer aulas, ferramentas de aprendizado ou mesmo o próprio aprendizado em si. Estamos no negócio de facilitar a melhoria dos resultados comerciais” (Harburg, 2004, p. 21). A extensão à qual organizações estão dispostas a custear o aprendizado, e o cuidado com que isso é feito, depende da extensão com que as iniciativas do aprendizado cumprem as expectativas da administração para melhorar o desempenho.

Portanto, a D1 – e talvez a mais crítica – é claramente *determinar os resultados para o negócio* esperados de cada iniciativa de aprendizagem. Não estamos falando de resultados do aprendizado ou metas do aprendizado. Muitos programas já têm metas do aprendizado bem-definidas que articulam o que os participantes irão aprender ou o que serão capazes de fazer ao final do programa. Isso continua sendo necessário para desenhar o curso, mas não responde às questões fundamentais que interessam aos líderes empresariais:

- Como esta iniciativa irá beneficiar meu negócio?
- Como eu saberei disso?

Figura 1.2

A administração espera que o treinamento melhore o desempenho



Enquanto as metas do aprendizado explicam o que os participantes *saberão* ou *serão capazes* de fazer ao *final do programa*, os resultados empresariais especificam o que eles *irão fazer no trabalho*, e os *benefícios para os negócios*. Definir claramente os resultados empresariais esperados tem muitas vantagens:

- Faz do aprendizado uma função mais estratégica, uma vez que o relacionamento com a missão da organização está claro.
- Aumenta a motivação dos adultos de aprender ao responder à questão “o que há nisso para mim?”.
- Aumenta a probabilidade do investimento ao tornar o valor do negócio explícito.
- Chama a atenção para a responsabilidade compartilhada de gerentes de treinamento e gerente de linha; resultados no trabalho só podem ser obtidos com o apoio e reforço deles.

Empresas que implantaram a D1 em suas organizações de aprendizagem descobriram que elas obtêm um apoio muito maior, não só da gestão, mas também dos próprios participantes dos programas. Ser claro sobre a D1 – o resultado empresarial que se deseja – torna mais fácil conceber uma intervenção mais específica. Também é prerequisite para documentar os resultados com eficiência (D6). Por fim, ter clareza na definição dos resultados permite que as organizações de aprendizagem *vençam*: elas podem demonstrar ambigualmente o seu valor porque sabem o que o sucesso significa para os negócios.

No capítulo sobre a D1, nós sublinhamos a importância de assegurar que exista um alinhamento aberto, transparente e aparente entre as necessidades empresariais e as metas das iniciativas do aprendizado. Nós damos linhas gerais para distinguir entre resultados empresariais e do aprendizado, e para diferenciar entre problemas de desempenho que possam, e não possam, ser melhorados mediante o treinamento. Incluímos ferramentas e orientações, pois ter um diálogo com líderes empresariais é necessário para garantir uma conexão. Destacamos os benefícios de entender a cadeia de valor do aprendizado, de mapear o impacto esperado, escolher os problemas corretos e gerenciar as expectativas.

D2

Desenhar uma experiência completa

O segundo tema deste livro é que converter o aprendizado em resultados empresariais é um *processo*, não um único evento. Organizações de aprendizagem precisam ser muito mais explícitas e objetivas em relação ao processo por meio do qual o aprendizado é transformado em resultados, do que tem sido o usual no passado (ver Figura 1.3).

O aprimoramento do processo requer considerar todos os fatores que afetam o resultado e destacar e dar atenção especial àqueles que tiveram influência mais profunda. A D2 para o progresso do aprendizado, portanto, é desenhar uma experiência completa. A ênfase está em completa, o que significa incluir o que acontece antes e depois dos períodos formais da instrução como parte do desenho.

Historicamente, sistemas de desenho instrucional e organizações de educação corporativa se focavam primordialmente no “curso” – o período e método de ins-

trução – com relativamente pouca atenção prestada ao que acontecia antes e, especialmente, após a instrução. Os resultados da pesquisa são claros, contudo. O que “cerca” o programa – o que acontece antes e depois do treinamento – é tão importante quanto o curso em si para determinar os resultados. O “ambiente de transferência” no local de trabalho do participante tem um impacto particularmente profundo; de fato, ele pode consolidar ou derrubar o valor de qualquer programa de aprendizado.

Figura 1.3

Treinamento e desenvolvimento precisam desenhar uma experiência completa



“Eu acho que você precisa ser mais explícito aqui no passo dois.”

© Sidney Harris/Condé Nast Publications. Disponível em: <www.cartoonbank.com>.

A D2 – desenhar uma experiência completa – reconhece que, do ponto de vista dos participantes, a experiência do aprendizado começa bem antes do curso formal. Ela também deve continuar muito depois, até que eles tenham melhorado seu desempenho e gerado os resultados (ver Figura 1.4).

A D2 exige um novo paradigma: a área de treinamento é responsável por otimizar a experiência total de quem aprende – não só o que acontece em sala de aula

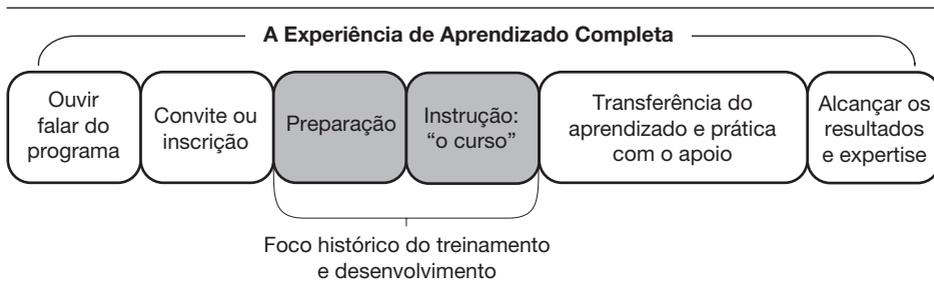
(ou o seu equivalente virtual, eletrônico, ou informal). Os programas eficazes de aprendizado tentam ao máximo uma abordagem abrangente e sistêmica; eles prestam atenção especial ao impacto que os gestores dos participantes tem e como o ambiente de trabalho transfere aprendizado e resultados. Desenhar iniciativas de aprendizado que cumpram todos os fatores que influenciam os resultados – incluindo aqueles fora do escopo tradicional de treinamento e desenvolvimento – é mais importante agora do que nunca; organizações de aprendizagem estão cada vez mais sendo financiadas com base no valor empresarial que geram (ou deixam de gerar).

No capítulo sobre a D2, examinamos o que torna uma experiência completa e quais elementos têm mais impacto na transferência do aprendizado e na criação de valor comercial. Sugerimos métodos e ferramentas para otimizar os resultados, alguns dos quais desafiam o pensamento convencional. Argumentamos que organizações de aprendizagem precisam redefinir o que significa “terminar um curso”. O trabalho dos participantes não está completo quando eles chegam ao final de um módulo on-line, ou ao último dia de aula; a verdadeira linha de chegada para o aprendizado é a entrega documentada de resultados empresariais. Nós mostramos que melhorar o ambiente de transferência e fornecer um apoio pós-instrucional para o desempenho do participante são oportunidades particularmente ricas para se obter o progresso.

“A verdadeira linha de chegada para o aprendizado é a entrega de resultados empresariais.”

Figura 1.4

A experiência do aprendizado completo engloba muito mais do que o período de instrução



Desenhar uma experiência completa permite que organizações de aprendizagem cumpram a promessa plena de gerar valor para a organização. Uma vez que programas de treinamento e desenvolvimento demandam tempo e custam caro, todo mundo se beneficia quando eles são planejados e administrados de uma forma que maximize as probabilidades de sucesso.

D3 Direcionar a aplicação

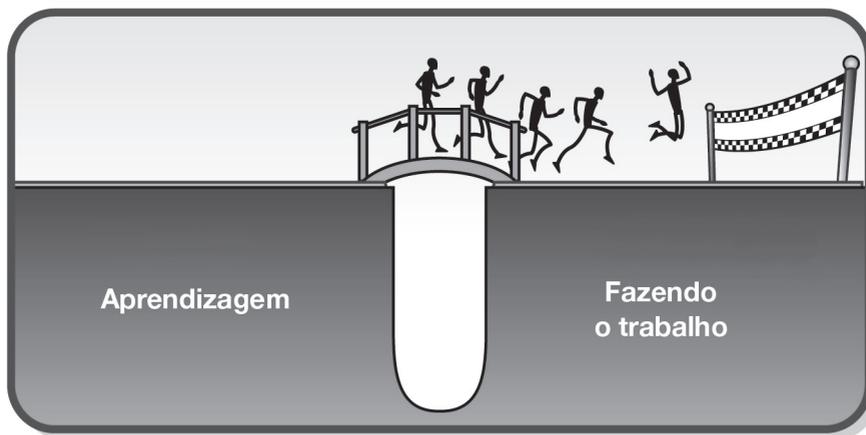
A D3 que caracteriza programas de alto impacto é que eles são determinados para facilitar a aplicação. Ou seja, seus desenhos instrucionais começam com uma finalidade em mente – o que os participantes devem *fazer* de forma diferente e melhor – e, então, conscientemente selecionar estratégias para ajudá-los a fazer uma ponte entre “aprender – fazer” (ver Figura 1.5).

Direcionar a aplicação significa selecionar o que ensinar e como ministrar o ensino da maneira mais eficiente, baseando-se nos resultados empresariais desejados e nos comportamentos necessários para atingi-los. Significa usar abordagens instrucionais, tecnologias e estratégias de apoio que acelerem a transferência do aprendizado e aplicação no trabalho. No cerne da D3 está o princípio de que o aprendizado cria valor somente quando é aplicado, portanto, a forma pela qual ele é entregue deve refletir e facilitar a maneira com a qual será usado.

No capítulo D3, olhamos para formas inovadoras com as quais organizações de aprendizagem de ponta estão fazendo pontes entre a lacuna aprender – fazer, ao tornar clara a relevância do material; mostrar como cada elemento está conectado aos verdadeiros assuntos empresariais; motivar a aplicação ao responder à questão “o que há nisso para mim?”; e ajudar os participantes a prepararem-se e planejarem a aplicação em seu local de trabalho. Revisamos insights sobre o que torna o aprendizado memorável e damos ferramentas para mapear a cadeia de valor e monitorar a percepção da utilidade do programa.

Figura 1.5

Sempre existe uma lacuna entre aprender e fazer; a meta da D3 é transpor essa lacuna



D4 Definir a transferência do aprendizado

Como as empresas investem no aprendizado para identificar as necessidades e oportunidades empresariais, as suas metas são, com efeito, metas empresariais. E eles devem ser tratados assim. Em qualquer empresa bem-geridas, os sistemas existem para definir, medir, monitorar e recompensar os resultados das metas empresariais. Historicamente, contudo, não existem mecanismos assim para as metas do aprendizado – transferência (ver Figura 1.6). Os participantes dos programas recebem permissão para defini-los e esquecê-los. Relativamente pouca elucubração foi atinvida. “Converse com qualquer grupo de leigos ou profissionais sobre o que não está funcionando no atual processo de treinamento e desenvolvimento, e a maioria irá dizer que é a falta de um acompanhamento pós-treinamento sério” (Zenger, Folhman & Sherwin, 2005, p. 30).

A transferência do aprendizado é o processo de colocá-lo em prática de uma forma que melhore o desempenho. A D4 que caracteriza organizações de aprendizagem eficazes é que elas dirigem a transferência do aprendizado de volta para o negócio. Elas não deixam isso ao acaso ou à iniciativa individual. Ao contrário, criam sistemas e processos para incentivar e gerenciar ativamente os processos de transferência. A D4 inclui se certificar de que os participantes estabeleçam (ou sejam designados para) as metas corretas, que transfiram o aprendizado para o trabalho que fazem, e que seus gerentes os responsabilizem por fazê-lo.

“As metas do aprendizado são, com efeito, metas empresariais.”

Figura 1.6

A transferência do aprendizado é o elo mais fraco em programas de treinamento e desenvolvimento



© Grantland Enterprises. Disponível em: <www.grantland.net>. Usada sob permissão.

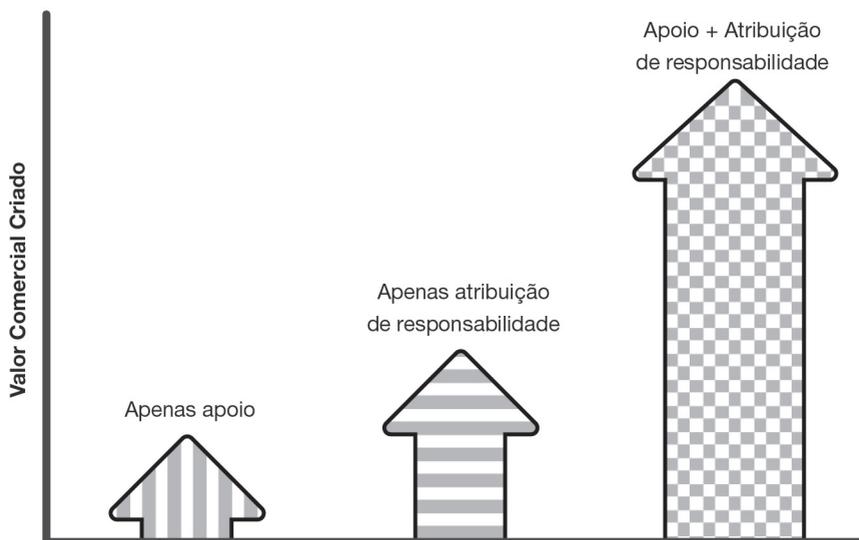
No capítulo sobre a D4, apresentamos o conceito do aprendizado sucata e o alto custo de não se fazer nada para garantir a transferência. Explicamos os elementos

que definem o ambiente de transferência e determinam os resultados que o treinamento enfim proporciona. Revisamos o que é necessário para melhorar o desempenho e discutimos progressos no gerenciamento do processo de transferência do aprendizado que a tecnologia tornou possível. Finalmente, fornecemos casos para exemplificar em que medida dar apoio à transferência do aprendizado aumenta o valor de programas que já são eficientes.

D5 Dar apoio à performance

Empresas que levam a sério receber o retorno de seu investimento em treinamento e desenvolvimento entendem que o trabalho não está terminado até que o novo conhecimento e as habilidades sejam aplicados com sucesso, de uma forma que melhore o desempenho. Elas reconhecem que melhorar em qualquer coisa requer prática e, quando tentam algo novo, as pessoas precisam de apoio e treinamento (Figura 1.7).

Figura 1.7
Programas de treinamento e desenvolvimento criam mais valor quando incluem apoio e a atribuição de responsabilidade



Para maximizar a probabilidade de entregar resultados empresariais mais significativos, organizações de aprendizagem altamente eficientes praticam a D5: elas distribuem várias formas de apoio contínuo ao desempenho após o período instru-

cional. Elas trabalham com a alta liderança para desenvolverem uma cultura na qual os gerentes entendem que têm a responsabilidade de dar apoio ao aprendizado. Eles “colocam o recurso onde estão suas necessidades” ao realocar parte de seus recursos de instrução pura, para instrução somada ao suporte do desempenho, a fim de obter transferência e aplicação.

No capítulo sobre a D5, fazemos a analogia entre suporte ao produto e apoio ao desempenho, para obter a transferência do aprendizado. Exploramos as três fontes de apoio – materiais, sistemas e pessoas – e damos exemplos. Discutimos a necessidade de equilibrar a atribuição de responsabilidade e o suporte e as novas demandas que isso traz para a organização do aprendizado e para a gestão na linha gerencial. Damos uma atenção especial para o gerente participativo porque ele tem um grande impacto se o aprendizado será aplicado ou sucateado. Nós contra argumentamos com os motivos que os gerentes alegam ter para não dar mais apoio ao uso do treinamento e fornecemos passos específicos para garantir que o ambiente de transferência seja favorável aos resultados.

D6

Documentar os resultados

As principais questões que precisam ser respondidas sobre qualquer iniciativa de treinamento e desenvolvimento são estas: fez uma diferença positiva? Atingiu os resultados pretendidos? Valeu a pena?

A D6 trata de documentar os resultados de uma forma relevante, convincente e que dê credibilidade, para justificar investimentos posteriores e uma melhoria contínua ao suporte. Evidências dos resultados são necessárias para justificar um investimento contínuo em qualquer iniciativa comercial. Treinamento não é exceção, especialmente em uma época de arrocho financeiro. Na atmosfera empresarial de hoje, as companhias precisam melhorar constantemente a eficácia e eficiência de todos os seus processos empresariais para continuarem competitivas.

Organizações de aprendizagem devem ser modelos de melhoria permanente. Mas isso só é possível, e o investimento contínuo só é garantido, quando há evidências inequívocas de que a iniciativa agrega valor. Os dados requisitados são os que documentam os resultados da importância do empreendimento – não apenas da atividade (pessoas treinadas, cursos dados), satisfação dos que aprendem (reação) ou até mesmo o montante aprendido (ver Figura 1.8).

“Organizações de aprendizagem devem ser modelos de melhora permanente.”

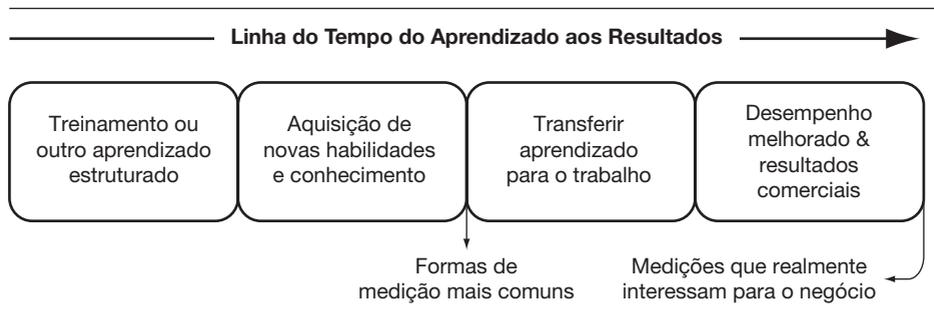
A D6 – documentar os resultados – é essencial para dar apoio a um ciclo de aprendizado contínuo, de inovação, adaptação e melhoria. Os resultados de um

programa são a matéria-prima para o próximo ciclo de definição de resultados, desenho de experiências, determinação, direção, distribuição e documentação. Um ciclo infinito de reinvenção e renovação garante que a educação corporativa acompanhe o ritmo do competitivo ambiente de trabalho em constante mudança, a força de trabalho e as necessidades empresariais.

No capítulo sobre D6, discutimos por que as organizações de aprendizagem têm que documentar os resultados. Estabelecemos uma diferença entre a necessidade da métrica para administrar a organização do aprendizado e os verdadeiros resultados que são o que interessa para o negócio. Damos princípios a serem seguidos para a avaliação do programa e conselhos sobre o que mensurar, de que forma coletar e analisar a informação e, especialmente importante, como "vender" os resultados.

Figura 1.8

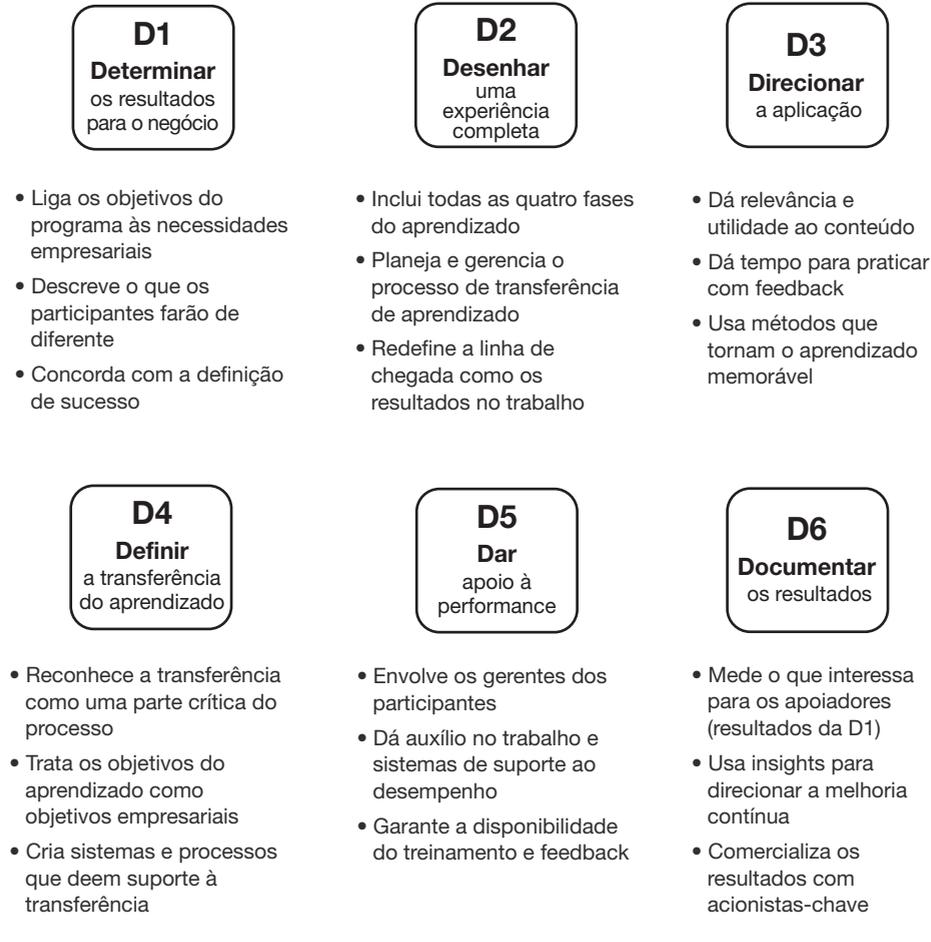
Os resultados que interessam aos negócios são os comportamentos e resultados no trabalho



Resumo

Programas de aprendizado são investimentos que uma empresa faz para aumentar o valor e a eficiência de seu capital humano. A gestão tem uma responsabilidade fiduciária e ética em garantir que esses investimentos produzam um retorno: resultados que melhorem o desempenho e a competitividade.

Identificamos seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio – as 6Ds – que caracterizam alto valor, evolução do aprendizado e iniciativas de desenvolvimento (ver Figura 1.9). Organizações de aprendizagem que adotaram as 6Ds como princípios operacionais e que as têm praticado diligentemente aumentaram a contribuição que o aprendizado traz para o sucesso das empresas (ver Caso em Pauta 1.2). Como resultado, organizações de aprendizagem que usam as 6Ds gozaram de um aumento correspondente no reconhecimento e apoio que recebiam.

Figura 1.9**As 6Ds que transformam educação em resultado para o negócio**

Nos capítulos seguintes, nós exploraremos cada uma das 6Ds em profundidade e daremos ferramentas práticas e conselhos para a implantação delas. Cada disciplina está ilustrada com exemplos de casos e insights de líderes corporativos. Nossa experiência em ajudar as empresas a implantar as 6Ds renovou nosso otimismo em relação a pessoas, aprendizado e organizações. Fomos privilegiados em trabalhar com profissionais do aprendizado e de linha criativos e talentosos, e de vermos o progresso dos resultados; acreditamos estar no começo de um verdadeiro renascimento da educação corporativa. Estamos confiantes de que você irá ampliar os princípios articulados neste livro para atingir um sucesso ainda maior. E estamos ansiosos para escutar suas histórias.

Caso em Pauta 1.2**As 6Ds na Kaiser Permanente**

Fundada em 1945, a Kaiser Permanente é a maior empresa não lucrativa de planos de saúde da nação, servindo 8.6 milhões de membros. No campo da saúde altamente mutável, treinamento e desenvolvimento são especialmente importantes para ajudar a Kaiser Permanente a cumprir sua missão de dar saúde de qualidade para seus membros e suas famílias, e contribuir para o bem-estar de suas comunidades.

Robert Sachs, Ph.D., é vice-presidente de aprendizado e desenvolvimento. Ele introduziu as Seis Disciplinas na Kaiser Permanente por causa do “foco nos resultados, a ideia de criar impacto e o conceito de desenhar uma experiência completa. Não se trata apenas daquilo que acontece dentro das paredes durante a instrução – seja uma sala de aula, curso virtual, ou o que for –, mas como preparar as pessoas para ajudá-las a traduzir o que aprenderam em resultados.

Historicamente, somos uma organização bastante descentralizada, então provavelmente obtivemos nosso aprendizado de alguma maneira imaginável. As 6Ds nos deram uma estrutura de trabalho que era fácil de ser entendida e ensinada, de forma que as pessoas pudessem aplicá-la. Tanto a visão quanto a estratégia eram de que todos nós iríamos usar essa estrutura para refletir sobre nosso trabalho.

Tenho um grupo que faz uma grande quantidade de design instrucional para nossos programas centrais de aprendizado, e, então, ele começou a modificar o design da sua estrutura de trabalho e metodologia, para incorporar as Seis Disciplinas. É difícil tornar o impacto totalmente tangível do ponto de vista dos dólares e centavos porque grande parte do que aplicamos até aqui tem sido treinamento de liderança em geral. Mas estamos claramente pegando pessoas que estão ativamente se esforçando para traduzir as coisas que elas aprenderam no programa para a vida real.

Fizemos algum trabalho em ROI, e ainda há oportunidade de refinar nossas medições de impacto comercial, mas vemos as pessoas sendo mais efetivas na administração de suas equipes, diminuindo o tempo que leva para trabalhar em assuntos relacionados aos funcionários, e tornando as reuniões muito mais eficientes e efetivas como resultado da aplicação de algumas das habilidades adquiridas durante seus programas. Também vemos as pessoas assumindo tópicos mais estratégicos e ampliando os seus relacionamentos estratégicos. Esses foram alguns dos resultados tangíveis”.

Alan Jang, gerente sênior da equipe de soluções do aprendizado, disse: “Para que as soluções de aprendizado sejam bem-sucedidas na Kaiser Permanente, o que significa atingir resultados que impactem nos negócios, tivemos que criar uma nova linha de chegada no treinamento. O treinamento não termina com o final do curso; ele também inclui suporte e acompanhamento. As [Seis Disciplinas] nos deram a estrutura para fazer isso” (citado em Chai, 2009).

Pontos de ação

Para líderes do aprendizado

- Avalie até que ponto você pratica as 6Ds.
- Selecione um programa pelo qual você é responsável que tenha importância estratégica e um grande potencial de contribuição.
 - Pontue o programa selecionado utilizando o cartão de pontuação das 6Ds (Exibição 1.1).
- Decida qual disciplina, se fortalecida, irá produzir a maior melhoria mais rapidamente (“a fruta pendurada mais baixo”).
- Use os capítulos relevantes deste livro e o conhecimento de sua organização para desenvolver um plano.
- Apresente suas descobertas, o alvo, seu plano e justifique a causa para a equipe de gestão.
- Solicite recursos e a cooperação necessária para implantar suas recomendações.
- Avalie os resultados e repita o processo para direcionar a melhora contínua.

Para líderes de linha

- Pense sobre as necessidades críticas do negócio que podem ser tratadas (ao menos em parte) por um programa de aprendizado e desenvolvimento; então complete a planilha na Tabela 1.1.
 - Na primeira coluna, chamada “Necessidades Críticas do Negócio”, escreva as oportunidades ou desafios mais urgentes no negócio que o treinamento pode ajudar a resolver.
 - Na segunda coluna, chamada “Condições de Satisfação”, descreva os resultados que você precisa ter para considerar o programa um sucesso – que pessoas irão fazer melhor e diferentemente e o impacto empresarial que isso terá.
 - Na terceira coluna, chamada “Evidência Aceitável”, descreva a informação que você precisará para ter certeza de que o programa está dando certo. Que tipo de dados você irá considerar relevante e crível?
- Mostre a planilha completa para o responsável por treinamento e desenvolvimento. Pergunte se será possível entregar os resultados esperados. Então, trabalhe junto com ele para fazer a coisa acontecer.
- Se você já estiver investindo em treinamento e desenvolvimento (por meio de uma unidade interna ou vendedores externos), use o cartão de pontuação das 6Ds (Exibição 1.1) para identificar as áreas de melhoria mais promissoras. Peça ao responsável pelo aprendizado fazer o mesmo e compare os resultados.
- Use os capítulos relevantes deste livro para desenvolver conjuntamente um plano de melhoria.

Exibição 1.1**Cartão de pontuação de aprendizado e aplicação das 6Ds**

Use esta ferramenta para avaliar a prontidão do programa para entregar os resultados. Para cada um dos itens abaixo, marque a caixa que descreve melhor o programa usando o seguinte código:

1 = Nada **2** = Uma pequena parte **3** = Mais ou menos
4 = Uma grande parte **5** = Quase tudo

<p>1. As necessidades empresariais são bem-entendidas. Os resultados antecipados do treinamento no trabalho são claramente mensuráveis e definidos.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Determinar
<p>2. O desenho do programa cobre o processo completo do convite à aplicação até a medição dos resultados.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Desenhar
<p>3. A relevância de cada seção para o negócio está explicitamente estabelecida; a aplicação é sublinhada o tempo todo, assim como a expectativa para a ação.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Direcionar
<p>4. Um processo robusto e tempo suficiente são dados aos participantes para estabelecer metas fortes, planos de ação e preparar a comunicação com os demais.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Direcionar
<p>5. Após o programa, os participantes são lembrados periodicamente de seus objetivos e da oportunidade de aplicarem aquilo que aprenderam.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Definir
<p>6. Os gerentes dos participantes estão ativamente envolvidos durante o período pós-programa. Eles revisam e concordam com os objetivos e aguardam e monitoram o progresso.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Definir
<p>7. Os participantes continuam a aprender uns com os outros após o programa. Materiais e conselhos estão disponíveis para ajudá-los a atingirem suas metas.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Dar apoio
<p>8. Os participantes podem envolver facilmente os coaches para pedir feedback, conselhos e suporte. O grupo é rastreado e apoiado durante a fase de aplicação (pós-programa).</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Dar apoio
<p>9. Os resultados no trabalho são medidos com base nos resultados esperados, identificados anteriormente ao programa.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Documentar
<p>10. Um processo ativo de melhoria contínua é usado para fortalecer a preparação, o programa e a transferência de aprendizado.</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Documentar

Pontuação Total: _____

Instruções de pontuação: some o valor numérico (1 a 5) de todas as caixas selecionadas. A pontuação máxima possível é 50. Use a tabela abaixo para avaliar a disponibilidade do programa em entregar resultados valiosos de acompanhamento.

- > **45** Excelente probabilidade de resultados mensuráveis e retorno para os investimentos no programa. Ação: continue a abordagem disciplinada do aprendizado; fortaleça os itens que pontuaram menos.
- 33-44** Probabilidade moderada de obter resultados positivos, mas o resultado pode ser menos do que o ideal. Ação: fortalecer os pontos mais fracos para aumentar a pontuação acima de 44.
- < **32** Resultados valiosos e um retorno adequado do investimento são menos prováveis. Ação: revise o programa de forma sistêmica.

© 2008, Fort Hill Company. Usado sob permissão.

Tabela 1.1

A planilha do aprendizado para resultados

Necessidades Críticas do Negócio (que o treinamento pode ajudar a endereçar)	Condições de Satisfação (o que será diferente se o programa for um sucesso?)	Evidência Aceitável (que dados são necessários para mostrar que o programa está funcionando?)