

# Avaliando o retorno sobre o investimento em Treinamentos de Excelência Operacional e Universidades Corporativas

Entenda as 4 principais formas que as organizações aplicam para avaliar o retorno do investimento na formação e treinamento dos seus empregados .

Aprenda a forma de ajudar a organização a justificar investimento em Programas de Excelência Operacional e como acompanhar os benefícios do programa de forma a perpetuá-lo . Montando uma estrutura para avaliação os benefícios financeiros



**Alberto Pezeiro**  
Sócio-Fundador & CEO  
pezeiro@setadg.com.br

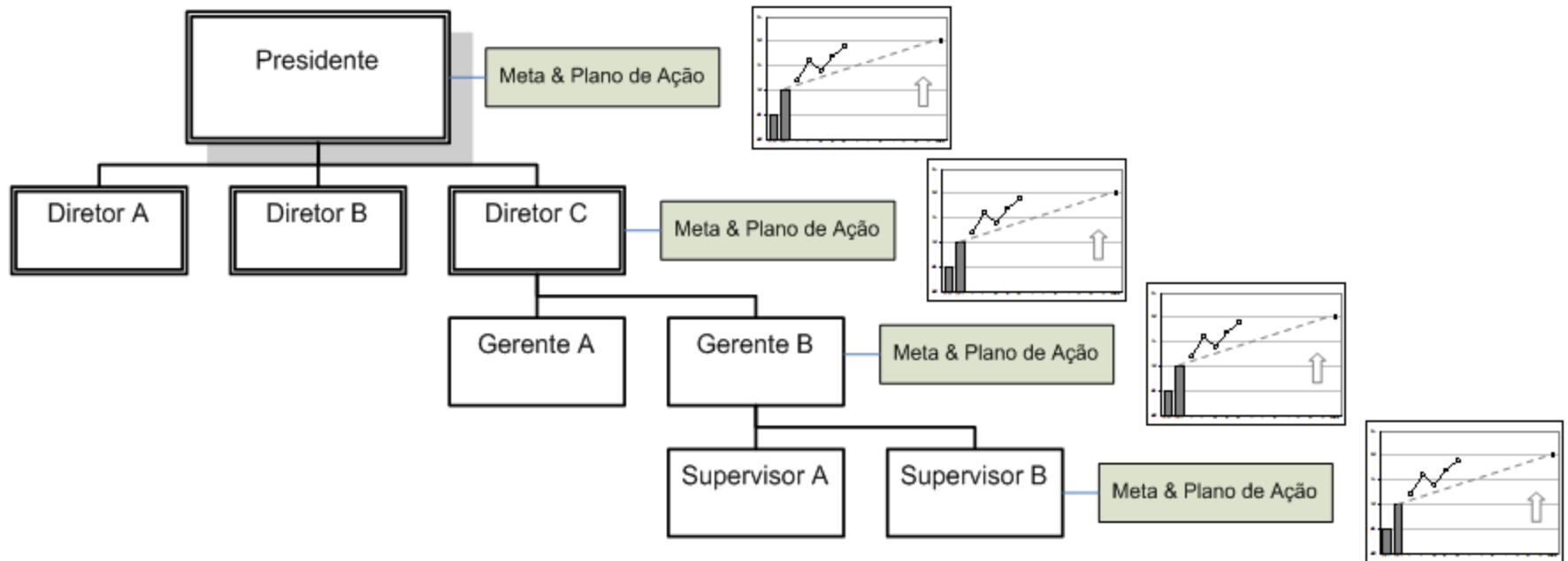
**TEL.+55.19.3778.9735**  
**CEL.+55.11.98110-0026**

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)

# CONTEXTUALIZE O TREINAMENTO



## Metas e ações “amarradas” até o nível operacional



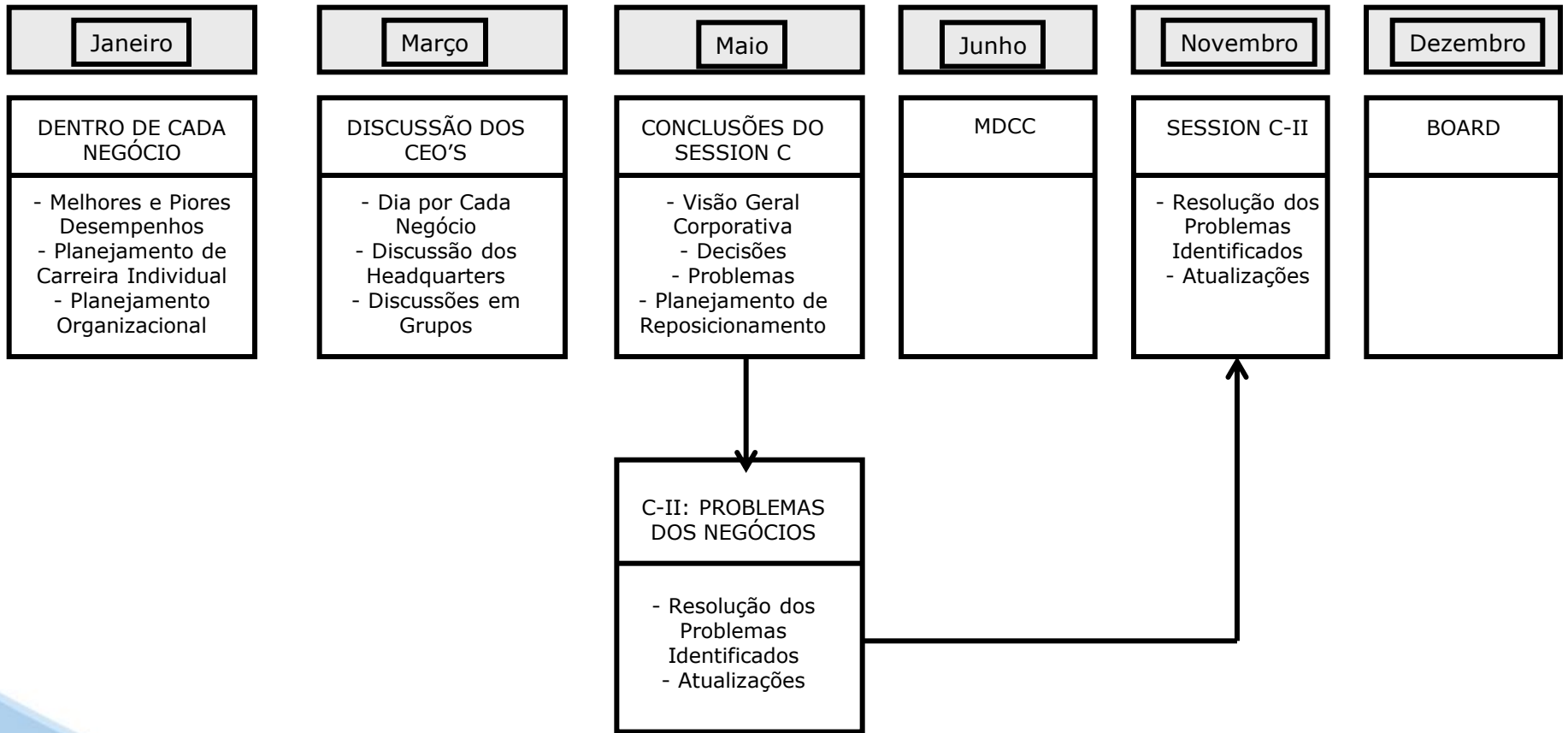
O Líder de RH deve garantir que as metas de todo o seu time reflitam a Estratégia da empresa – em todos os níveis

## Papel dos Gestores / Champion no Programa LSS :

- Participar dos treinamentos
- Ajudar na escolha dos projetos
- Definir quem irá liderar os projetos
- “Bater o bumbo” e se comprometer para que o projeto seja executado no prazo previsto
- Prover recursos necessários para fazer com que o projeto finalize
- Participar dos eventos de certificação e celebração

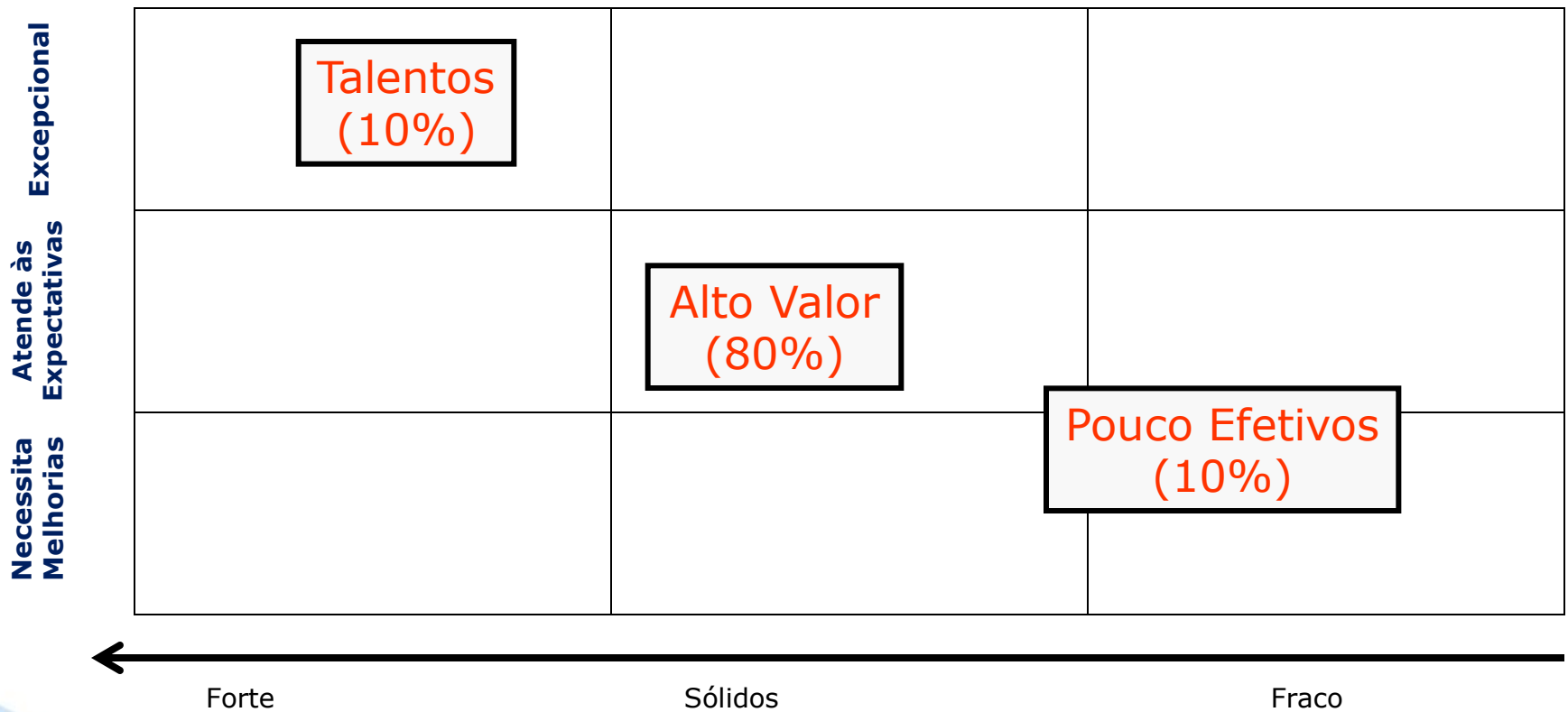


# EXEMPLO GE \_ CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



# Método de Avaliação

PERFORMANCE



VALORES  
OU COMPETÊNCIAS

# TIPOS DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO



## Avaliando o Treinamento

# Avaliação de Eficácia de Treinamentos

- L1** – Percepção Imediata
- L2** – Absorção de Conhecimento (prova)
- L3** – Retorno sobre o Investimento
- L4** – Mudança de Comportamento (avaliação do superior)



# Educação para Adultos

- Conceitos → Métodos → Ferramentas → Atitudes / comportamentos
- Instrutor fala 20 – 30 % do tempo → restante do tempo os alunos interagem em atividades em grupo e debates
- Modelos não são perfeitos → eles devem ser úteis para explicar situações práticas
- É discutida a aplicação prática no mundo de Negócios → como tornar a empresa mais eficiente gerando resultados e compartilhando os seus valores
- Ao final do treinamento a pessoa deve levar algo que ela possa levar consigo e aplicar no dia-a-dia ;



# L1 – PERCEPÇÃO IMEDIATA



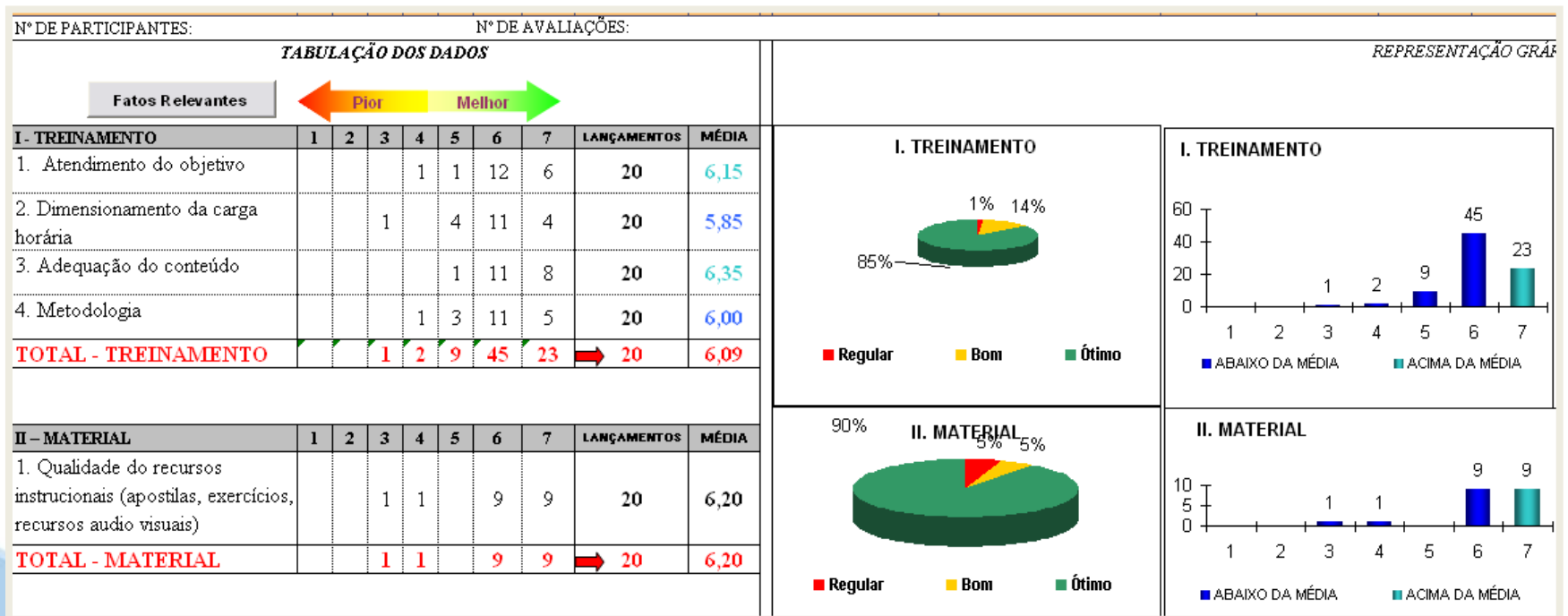
SETA

desenvolvimento  
gerencial

# Avaliando o Treinamento

## Avaliação de Eficácia de Treinamentos

### L1 – Percepção Imediata



# Matrix Leadership

## Latin America

### Training Results 2012 - 2013

## Necessidade:

- ✓ Desenvolver um treinamento de 2 dias de Liderança para preparar os Líderes das diversas empresas do grupo ( Sanofi , Medley , Pasteur , Merial ) para trabalhar em um ambiente matricial

## Solução:

- ✓ Desenvolvimento do treinamento de acordo com os elementos de Estrutura Matricial do Grupo Sanofi
- ✓ Desenvolvimento de material em Português e Espanhol

### Elementos dentro de uma Estrutura Matricial



1



2



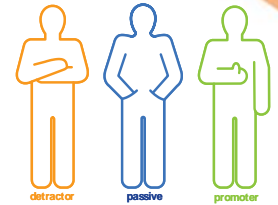
3

De	Para
	'Nós'
2	Curto prazo / Longo prazo
3	Envolvimento limitado / Envolvimento crescente
4	Culpa os outros / Assume responsabilidade
5	Comanda e controla / Colabora
6	Trabalho matricial como escolha pessoal / Trabalho matricial como uma sólida ferramenta de trabalho
7	Ligado ao passado / Olha para o futuro

## Matrix Leadership – 2012 and 2013 Results

	<b>Location</b>	<b>Language</b>	<b>Date</b>	<b>Participants</b>
Wave 0	São Paulo - Brazil	English	12 Jun 2012	23
Wave 1	São Paulo - Brazil	Portuguese	20 - 21 Jun 2012	15
Wave 2	São Paulo - Brazil	Portuguese	02 - 07 Jul 2012	17
Wave 3	São Paulo - Brazil	Portuguese	07 - 08 Aug 2012	26
Wave 4	São Paulo - Brazil	Portuguese	05 - 06 Set 2012	14
Wave 5	São Paulo - Brazil	Portuguese	03 - 04 Oct 2012	21
Wave 6	São Paulo - Brazil	Portuguese	09 - 10 Oct 2012	20
Wave 7	BsAs - Argentina	Spanish	18 - 19 Mar 2013	25
Wave 8	Panamá - Panamá	Spanish	09 - 10 May 2013	28
Wave 9	São Paulo - Brazil	Portuguese	11 Jun 2013	30
Wave 10	São Paulo - Brazil	Portuguese	12 - 13 Jun 2013	30
Wave 11	Campinas - Brazil	Portuguese	14 Oct 2013	10
Wave 11	Campinas - Brazil	Portuguese	15 Oct 2013	10
Wave 12	Santiago - Chile	Spanish	29 - 30 Oct 2013	24
Wave 13	BsAs - Argentina	Spanish	21 - 22 Nov 2013	27
<b>TOTAL</b>				<b>320</b>

**14 Waves in 4 different countries – 320 attendants**

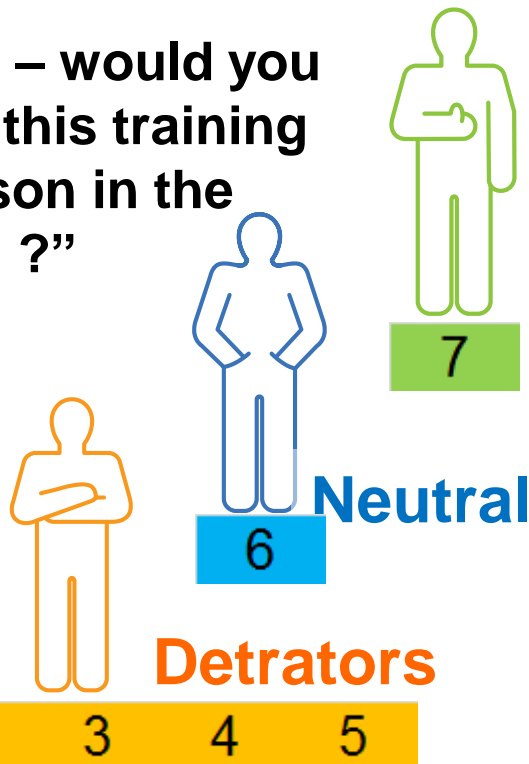


## Matrix Leadership NPS ( Net Promoter Score )

### 1 Ask Participants :

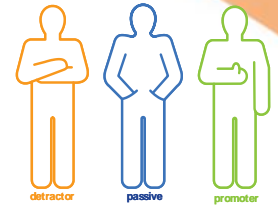
“From 1 to 7 – would you recommend this training to other person in the organization ?”

### 2 Rank answers



### 3 Calculate NPS

$$\text{NPS} = \text{\% Promoters} - \text{\% Detractors}$$



## Matrix Leadership NPS ( Net Promoter Score )

**“From 1 to 7 – would you recommend this training to other person in the organization ?”**

238 out of the 320 participants answered the final question ( 80% )

Final Result :

- 14 out of the 238 were considered detractors ( scored between 1 to 5 )
- 64 out of the 238 were considered neutrals ( scored 6 )
- 160 out of the 238 were considered promoters ( scored 7 )

TOTAL NPS = 61%

**61% of the participants would probably recommend spontaneously the training**



## **AES Eletropaulo**

### **Necessidade**

- ✓ Desenvolver um perfil de maior execução junto aos coordenadores de campo

### **Solução**

- ✓ Desenvolvimento de um programa de desenvolvimento gerencial alinhado aos gaps identificados na avaliação anual de performance (liderança, comunicação, gestão da mudança, técnicas de negociação, tomada de decisão)
- ✓ Módulos de 16 horas ao longo do ano
- ✓ 110 pessoas envolvidas

#### **MÓDULO 1**

##### **Gestão da Mudança**

“Entender que Gestão Eficiente da Mudança é uma competência fundamental de um Líder”

#### **MÓDULO 2 Comunicação Assertiva**

“Como trabalhar com a comunicação assertiva para se comunicar com os seus reportes diretos: o processo de *coaching*”

#### **MÓDULO 3 Tomada de Decisão**

“Como resolver os conflitos naturais em qualquer processo de tomada de decisão”

#### **MÓDULO 3 Negociação**

“Criar situações ganha-ganha em todos os processos de negociação presentes no dia-a-dia”

#### **MÓDULO 5 Liderança**

“Os aspectos importantes que levam os líderes à cultura de execução”

- ✓ Novos gestores – agora é hora de liderar pessoas e extrair o máximo delas
- ✓ Aumentar as habilidades de liderança e a execução destes gestores junto a suas equipes
- ✓ Módulos de 8 Horas

### Plano Macro Sugerido

#### MÊS 1

**MÓDULO 1:**  
Gestão de  
Pessoas

**Desenvolver  
pessoas**

#### MÊS 2

**MÓDULO 2**  
Comunicação  
e Técnicas de  
Apresentação

**Comunicar-  
se de forma  
eficaz**

#### MÊS 3

**MÓDULO 3:**  
Gestão da  
Mudança

**Gerir e  
conduzir  
mudanças**

#### MÊS 4

**MÓDULO 4**  
Gestão de  
conflitos e  
Trabalho em  
Equipe

**Tornando os  
conflitos  
construtivos**

#### MÊS 5

**MÓDULO 5**  
Gestão da  
rotina

**Garantir a  
rotina da  
área**

#### MÊS 6

**MÓDULO 6:**  
Técnicas de  
Negociação

**Saber  
negociar**

#### MÊS 7

**MÓDULO 7:**  
Finanças  
para Não  
financeiros

**Usar da  
mesma  
linguagem \$  
do acionista**



**Desenvolvimento contínuo ao longo do ano**

**AGRADECEMOS**

**POR SUA VALIOSA  
PARTICIPAÇÃO!**



ACADEMIA DE  
*Líderes*



# Plano de Ação Individual

- ✓ O quê fazer mais?
- ✓ O quê fazer menos?
- ✓ O que fazer de diferente?



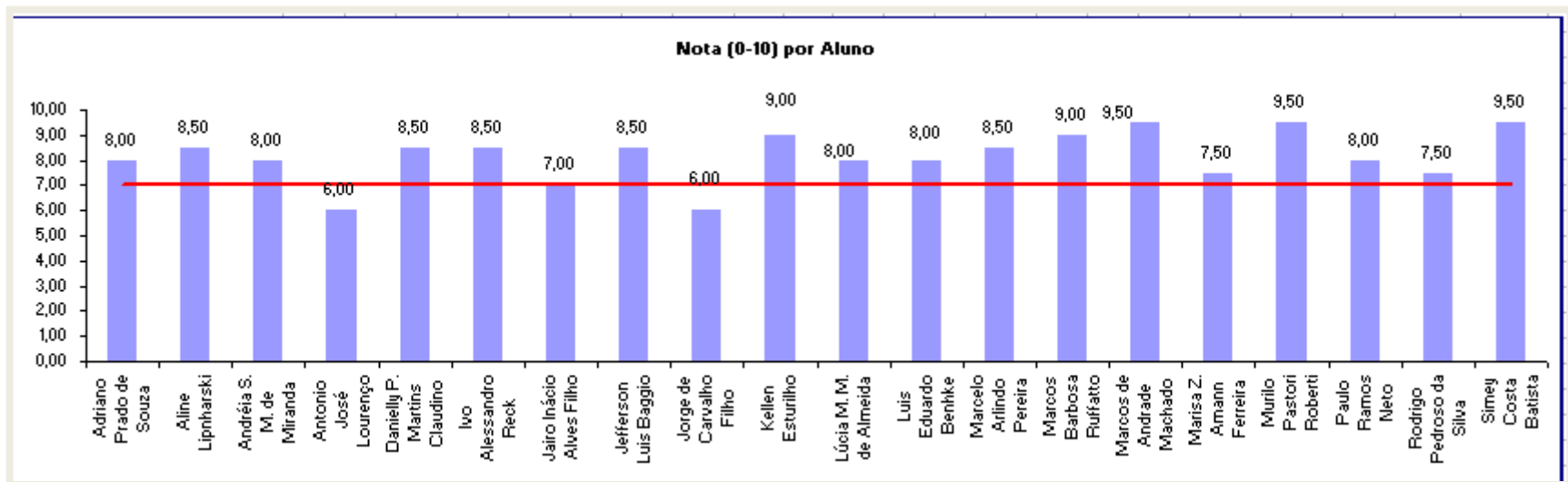
# L2 – NÍVEL DE ABSORÇÃO



## Avaliando o Treinamento

### Avaliação de Eficácia de Treinamentos

#### L2 – Absorção de Conhecimento (Prova)

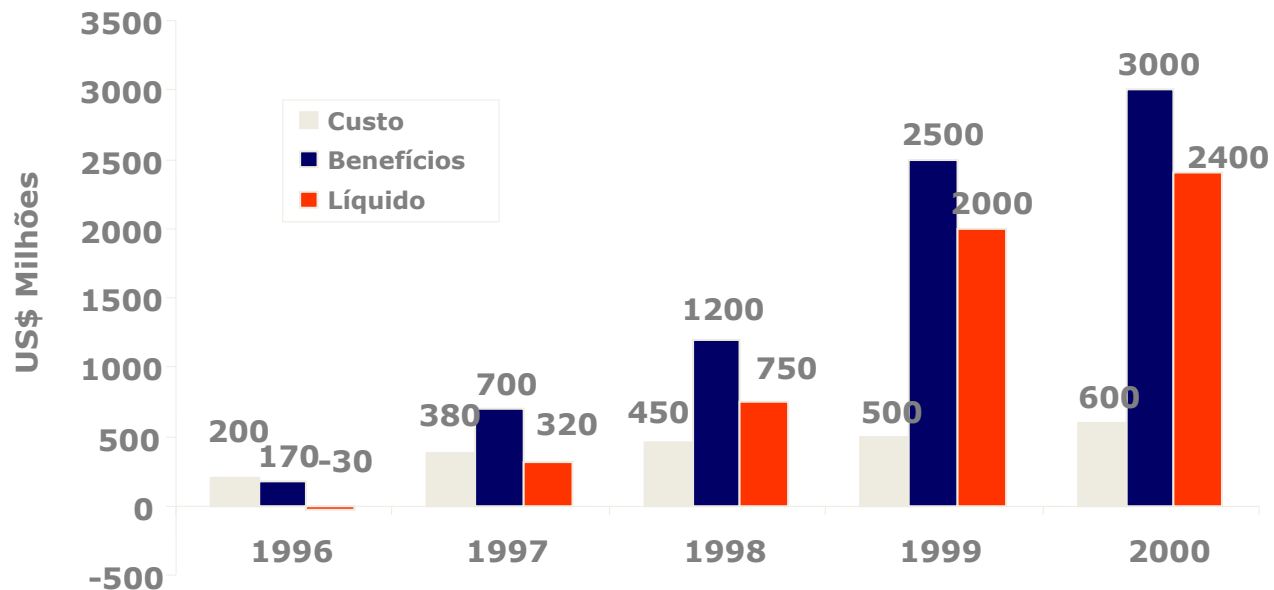


# L3 – RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO



## L3 – Retorno sobre o Investimento

**Exemplo:** Retorno Financeiro com Seis Sigma na General Electric



Retorno **4:1** nos primeiros 5 anos de implementação



# L4 – MUDANÇA DE COMPORTAMENTO



# A ORGANIZAÇÃO ENXERGA QUE HOUE UMA MUDANÇA DO COMPARTAMENTO DO PARTICIPANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO APÓS O TREINAMENTO ?



# Fundamentos de Liderança II

Embu, 08 a 11 junho de 2015



Como sempre, aprende-se  
fazendo...

80

p r á t i c a

20

conceitos



Liderar pessoas  
dentro de uma  
empresa

# Liderar pessoas



# Há alguma diferença?

# Programa

Fundamentos  
de Liderança I



Os  
números  
são  
sagrados

Como gerencio  
os conflitos?

Como me  
comunico com  
a empresa?

Meu perfil como  
líder

O que você tem  
aplicado desde o  
ano passado?

# Programa

**Fundamentos  
de Liderança II**

**Líder Empreendedor  
& Transformador**

**Estratégia  
Organizacional**

**Engajar os  
Talentos**

**Desafios na Atração  
de Talentos**

**3 Necessidades  
Básicas da Equipe**

**Liderando  
pessoas na  
Suzano**



# Action Learning

Aprendendo e Gerando Resultado





# *Action Learning*

## Template Plano de Trabalho

**Tema:**  
*Sponsor:*

### **Equipe**

Nome:

Email:

Área:

Cidade:

Fone:

### **Cronograma**

Atividade:

Responsável:

Data:

Como:

# *Action Learning*

## Template Plano de Trabalho

**Meta:**

**Papéis & Responsabilidade:**

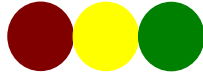
**Processo (Como Trabalharemos?):**

**Regras de Convivência:**

# Action Learning

## Template Sessão de Calibração

Atividades Executadas:



Próximos Passos:

Riscos e Ameaças/ Necessidades para conclusão do  
Action Learning:

Principais Aprendizados:

# Conclusões Finais



## Qual seria o peso de cada tipo de avaliação para :

	<b>L1 PERCEPÇÃO IMEDIATA</b>	<b>L2 NIVEL DE ABSORÇÃO</b>	<b>L3 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO</b>	<b>L4 MUDANÇA DE COMPORTAMENTO</b>	<b>SOMA TOTAL</b>
<b>PARTICIPANTE</b>	%	%	%	%	<b>100 %</b>
<b>RH OU ÁREA CONTRANTE</b>	%	%	%	%	<b>100 %</b>
<b>LÍDER DO PARTICIPANTE</b>	%	%	%	%	<b>100 %</b>
<b>DONO OU ACIONISTA</b>	%	%	%	%	<b>100 %</b>

Lembre-se ...

“ ...at the end  
of the day it is  
all about  
Business ...”



**QUEREMOS OS MELHORES E MAIS  
BEM PREPARADOS PARA TRAZER  
RESULTADOS MELHORES**



Desenvolvendo Soluções  
em Educação Gerencial

**SETA Desenvolvimento Gerencial**

Av. Antônio Artoli, nº 570 – Edifício Flims B1 – Sala 126 – Swiss Park  
Office – 13049-900 – Campinas/SP - Tel: +55 (19) 3778-9735

[www.setadg.com.br](http://www.setadg.com.br)  
[contato@setadg.com.br](mailto:contato@setadg.com.br)