

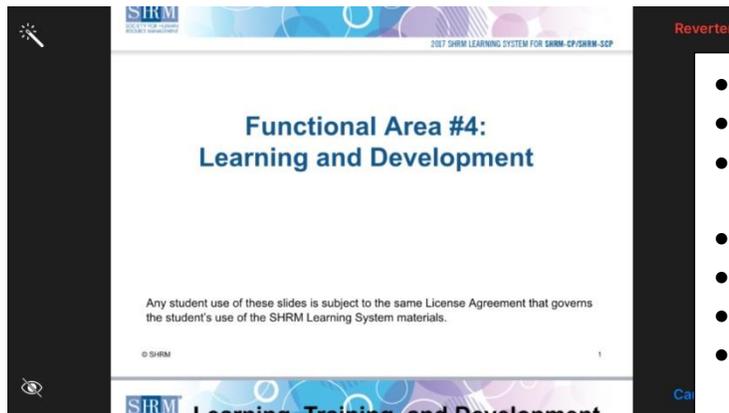
SHRM Aprendizagem e desenvolvimento

Área funcional número três

LEARNING & DEVELOPMENT

Página 180

Slide 1



- Aprendizagem e não só memorização.
- Muito mais que ganhar um certificado.
- Definições elegantes e precisas.

- Interesses Organizacionais e pessoais.
- Desenvolvimento como vantagem competitiva.
- Crenças em relação ao trabalho (Ver a seguir)
- RH como promotora da valorização humana.

Comentários iniciais.

Um exercício de compreensão e não só de memorização. Muitos de vocês estão principalmente preocupados em absorver as informações do programa de modo a fazer uma boa prova e serem provados nela. Afinal o objetivo é a certificação. Entretanto caso já tenham feito o simulado perceberão que muitas das questões são interpretativas e com alternativas de resposta relativamente válidas. Note que as questões apresentadas nas provas estão muito associadas a uma boa interpretação do conteúdo deste vasto material, pois estão associadas a situações hipotéticas nas quais esse conteúdo pode ser aplicado. São poucas as questões que poderíamos chamar de essencialmente teóricas, assim **caso você tenha alguma dificuldade no entendimento** de alguns desses conceitos é importante que você converse com um instrutor do programa ou traga a questão para seu grupo de estudos. **Fico à sua disposição através do e-mail.**

Muito mais a ganhar do que o certificado. Entretanto, eu gostaria de ressaltar um aspecto importante sobre essa experiência de aprendizagem que vocês estão passando. É que o conteúdo do programa é muito interessante e pode ser muito útil para **estabelecer uma visão ampla e sistêmica da área de recursos humanos,** portanto eu sugiro que vocês aproveitem o conteúdo, não só para se preparar para prova, mas também para melhorar seu *modelo mental sobre gestão de recursos humanos*, e para ser honesto, acho que esse talvez seja o maior benefício neste seu investimento pessoal.

Definições elegantes e precisas. Em particular sugiro que preste bastante atenção nas definições apresentadas ao longo vários livros que estão lendo e que são muito elegantes são muito precisas e definem com muita clareza os inúmeros temas que cruzam a gestão de RH. E essa foi uma das coisas que me encantou bastante nesse trabalho. Mais do que uma maratona ele é um **excelente material para a reflexão intelectual sobre nossa área**. Então muito bom proveito

Interpretação pessoal. O meu objetivo aqui é dar a você uma interpretação do material que você já leu e dos exercícios que você já fez de modo a ajudar a melhor compreender e reter os temas aqui apresentados.

Interesses organizacionais e Pessoais. Ao longo deste módulo e de vários outros sempre se estará referindo aos interesses organizacionais e pessoais. Como em outras atividades, os processos de aprendizagem e desenvolvimento devem atender os interesses organizacionais. Assim, é preciso compreender quais são. Eu costumo dividi-los em três grupos de interesses:

- **Modelo de Negócios.**
 - **Clareza do Direcionamento.** Resultados econômicos e financeiros e valor organizacional. Diretrizes, objetivos e metas de negócios.
 - **Estratégias inteligentes.** Satisfação de clientes.
 - **Vitalidade Operacional.** Modelo Operacional. Produtividade, qualidade.
- **Modelo de gestão.** Filosofia de gestão. Imagem organizacional.

Interesses Pessoais. Autodesenvolvimento. Eh o processo de busca pessoal do desenvolvimento de suas capacidades cognitivas visando realizar ao máximo seu potencial, suas possibilidades. Nem todas as pessoas tem a ideia desta possibilidade ou desenvolvem interesse neste sentido.

Desenvolvimento das pessoas como vantagem competitiva. As organizações como as conhecemos, não existem há tanto tempo, e, menor ainda é o tempo em que elas passaram a se interessar pelo desenvolvimento das pessoas, considerando isso com uma **vantagem competitiva**. Assim, ainda hoje encontramos uma grande quantidade de empresas que não perceberam **a vantagem de usar melhor o potencial humano** disponível na realização dos seus objetivos de negócios. Não compartilham da filosofia humanista que vem se fortalecendo, e que favorece a criação de condições de trabalhos que ajudam as pessoas a se sentir motivadas a fazer o seu melhor. Sentirem-se mais felizes e satisfeitas.

Uso das capacidades cognitivas eh um bom negocio. Temos dentro de nós capacidades formidáveis adquiridas ao longo da evolução da nossa espécie e entre as mais importantes estão nossas capacidades cognitivas que nos dão fantásticas

capacidades para *aprender, compreender, copiar, ensinar, mudar, inovar, melhorar* nosso ambiente em prol dos nossos interesses das nossas empresas, e, principalmente na construção de um mundo melhor. Entretanto, são muitos os fatores e exigências para transformar nosso potencial cognitivo em algo útil. Nossas **crenças em relação ao trabalho** vêm variando no tempo, e são elas que favorecem ou não o uso de nossas capacidades. O trabalho pode ser considerado como:

- Um mal necessário, um meio de sobrevivência.
- Uma exigência divina,
- Um meio para realização de outros interesses.
- E hoje se aproxima de formas mais elevadas para a realização pessoal e contribuição social.

Cada vez mais as pessoas, e os jovens em particular, estão dispostos a usar suas competências em ambientes de trabalho nos quais se sintam reconhecidos, desafiados e retribuídos pelos seus esforços, mas também pela contribuição social que resulta de seu trabalho.

Isto impele as organizações interessadas nos **melhores talentos** (vantagem competitiva) a criarem diretrizes, estratégias e ações voltadas ao **desenvolvimento da aprendizagem e das capacidades** – conhecimentos, habilidades, competências – de seus colaboradores para serem as mais desejadas e atrativas.

Recursos Humanos como promotora da valorização humana. Cabe a área de recursos humanos o desenvolvimento das estratégias para tal. Tornando-se assim a agente promotora da valorização humana. E é sobre esse papel que estaremos falando ao longo desta conversa.

Vejamos algumas definições.



Aprendizagem: aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos a serem aplicados na solução de problemas e superação de obstáculos para se atingir uma determinada meta ou objetivo pessoal ou organizacional.

Treinamento: desempenho de uma tarefa

Desenvolvimento: atitudes e comportamentos. Crenças e valores. Aspectos mais difíceis de mudar numa pessoa.

A **aprendizagem** (umas das nossas capacidades cognitivas) tem um **escopo amplo** e geral e se refere à aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos a serem aplicados na solução de problemas e superação de obstáculos para se atingir uma determinada meta ou objetivo pessoal ou organizacional.

Treinamento já se refere a aplicação desta aprendizagem a um trabalho ou tarefa específica para se atingir os objetivos e metas a ele relacionados.

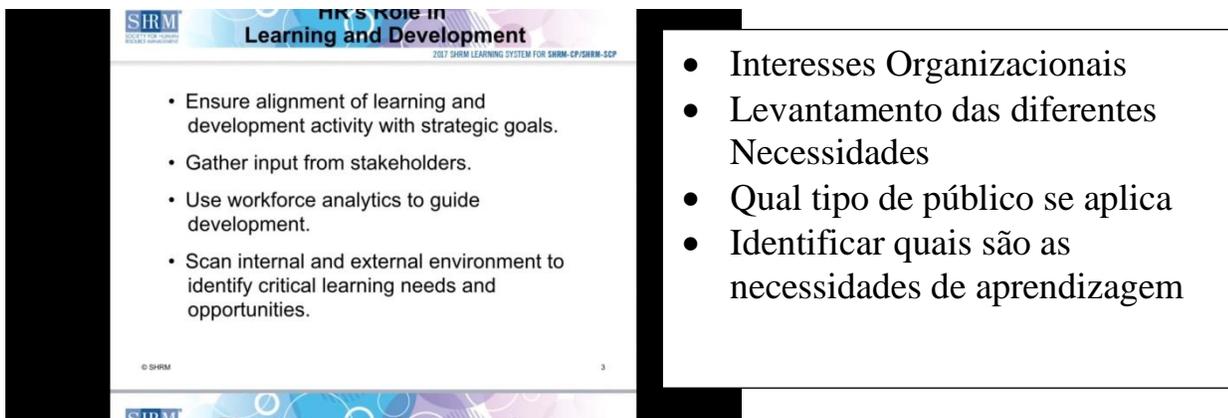
Desenvolvimento, por sua vez, se refere a aspectos da aprendizagem que dependem da mudança ou aquisição de crenças e valores, os aspectos mais difíceis de mudar numa pessoa.

Interesses organizacionais e das pessoas. Como será visto em todas as partes desse estudo um grande ponto a ser realçado é a capacidade de recursos humanos de criar, ao mesmo tempo, oportunidades para melhoria dos negócios e ao mesmo tempo valorizar o potencial humano.

As empresas não são entidades beneficentes. O investimento no desenvolvimento das pessoas só ocorre se houver um interesse de negócio envolvido. Compete a RH ajudar a demonstrar como competências, conhecimento, habilidades podem melhor contribuir para os processos de negócios e de gestão. É mais uma das oportunidades para RH demonstrar seu real valor para os negócios. 180

Página 181

O papel de RH na Aprendizagem e Desenvolvimento.



The slide is titled "HR's Role in Learning and Development" and is part of the SHRM Learning System for SHRM-CPS/SHRM-SCP. It lists four key responsibilities for HR in learning and development:

- Ensure alignment of learning and development activity with strategic goals.
- Gather input from stakeholders.
- Use workforce analytics to guide development.
- Scan internal and external environment to identify critical learning needs and opportunities.

A callout box on the right side of the slide lists four additional points:

- Interesses Organizacionais
- Levantamento das diferentes Necessidades
- Qual tipo de público se aplica
- Identificar quais são as necessidades de aprendizagem

Entre as responsabilidades de RH estão.

- *Desenvolver as capacidades das pessoas* usando ferramentas do estado da arte e estratégias de desenvolvimento.
- *Planejar intervenções* a serem feitas internamente ou externamente de modo a atingir os objetivos organizacionais.

- *Criar fórum interno de relacionamentos* para favorecer a troca de conhecimentos entre os empregados.
- *Criar programas para promover a transferência de conhecimento* entre os empregados mais e menos experientes.
- *Promover a troca de informações sobre práticas de trabalho e de gestão e promover inovações.*
- *Prover recursos e processos que facilitam a aprendizagem através da experiência e dos programas.*

Responsabilidades dos profissionais mais experientes:

- Servir como consultor e guia na *identificação e no desenvolvimento das competências críticas.*
- *Identificar e resolver as deficiências de competências nos líderes atuais e emergentes.*

Entre as **competências exigidas dos profissionais de RH** para garantir que as estratégias de conhecimento e desenvolvimento estejam relacionadas ao negócio.

- **Conhecimento de negócios.** Habilidade para entender e medir o sucesso organizacional e influenciar positivamente na retenção e no aumento do conhecimento, das habilidades e das competências individuais.
- **Senso crítico.** Habilidade para analisar a organização e definir as necessidades de treinamento a elas relacionadas.
- **Conhecimentos sobre aprendizagem.** Determinar as melhores formas de aprendizagem e desenvolvimento de modo a atender e apoiar os objetivos de desenvolvimento pessoal e organizacional.
- **Relacionamento Interpessoal.** Habilidade para estabelecer relacionamentos produtivos e determinar as mais apropriadas intervenções de aprendizagem e desenvolvimento que possam atender os interesses e metas organizacionais.

Tópicos de conhecimentos a serem desenvolvidos pelos profissionais de RH:

- Carreira
 - Técnicas e princípios (filosofia) de desenvolvimento de carreira.
- Gestão da mudança
 - Levantamento de necessidades
 - Intervenção e implementação organizacional
- **Competências**
 - Modelos de competências (**não é abordado no texto**)
- Gestão do Conhecimento
 - Gestão e técnicas de compartilhamento do conhecimento.
 - Técnicas de avaliação da aprendizagem.
 - Teorias de aprendizagem

- Mentoria e Coaching.
- Métricas.
- Treinamento e Desenvolvimento Gerencial
 - Ciclo de vida dos empregados.
 - Técnicas de desenvolvimento de líderes.
 - Desenvolvimento de habilidades e competências
 - Desenho e implementação de treinamento. ADDIE
 - Soluções e técnicas de T&D

Página 182

Introdução

Vantagem competitiva.

As atividades de aprendizagem e desenvolvimento podem impactar positivamente os resultados organizacionais.

Cada vez mais as organizações dependem de ativos intangíveis como é o caso do capital humano o qual pode ser fonte de vantagem competitiva.

Ha uma grande *concorrência na aquisição de trabalhadores* com qualificações especiais difíceis de duplicar. Daí vem a necessidade organizacional de melhor aproveitar - gerenciar - seus talentos.

Aprendizagem inclui a aquisição do conhecimento, habilidades, comportamentos e competências sobre aspectos críticos para o sucesso organizacional. Temas voltados aos negócios aos clientes ao mercado e uma multiplicidade de pontos podem fazer grande diferença para os resultados organizacionais.

Conhecimento tácito ou explícito.

Treinamento é uma forma de transmissão do conhecimento explícito.

Desenvolvimento é uma forma mais adequada para disseminação do conhecimento tácito e depende muito das motivações e interesses das pessoas.

Entre as atividades de desenvolvimento está a aquisição de *experiência no trabalho, os relacionamentos, a capacidade de avaliação, os programas de assessment e de educação.*

70% da aprendizagem adulta se dão através da **experiência**. Assim, é importante **atribuição de tarefas** que possam desenvolver conhecimentos e habilidades competências do empregado.

O dia a dia de trabalho é o palco de desenvolvimento das pessoas.

- *Tarefas devem ser desafiantes e estimular o uso do potencial pessoal.*
- O potencial desenvolvido é uma ferramenta disponível para o *entendimento compreensão e solução dos problemas* organizacionais - negócios e gestão.
- O desenvolvimento do *potencial é exponencial* porque quanto mais ocorre mais se multiplica criando uma condição de crescente desempenho pessoal.

Desempenho

A maneira de se aferir o desenvolvimento de uma pessoa é através do incremento de seu desempenho.

O desempenho depende de vários fatores entre eles:

- *Das ferramentas e dos recursos* necessários à realização do trabalho,
- *Do aconselhamento e acompanhamento* por pessoas mais experientes,
- *Uma gama bastante grande de ferramentas formais de aprendizagem e treinamento.*

O grande desafio de gestão é o de **transformar a empresa numa equipe de aprendizagem** oferecendo novas práticas que possam *conectar* melhor as pessoas de modo a *encorajar a buscar a inovação* em conjunto.

Página 184

Aprendizagem e desenvolvimento nas empresas hoje.

- *Aprendizagem e desenvolvimento organizacional.*
- *Gestão do conhecimento,*
- *Troca de informações sobre práticas e inovações.*

185

Fatores que afetam a aprendizagem e o desenvolvimento.

Treinamento *é um processo que prove conhecimentos, destreza, habilidades para um trabalho em particular.* É um conjunto de atividades apropriadas frente à ausência de conhecimentos e habilidades (perícia, destreza) de uma pessoa interessada em aprender.

A melhor condição ocorre quando, a pessoa pode imediatamente usar o conhecimento e as habilidades que adquiriu.

No caso do **desenvolvimento**, é mais sutil, há uma *perspectiva de mais longo prazo*, uma preparação para o *futuro*, enquanto melhora as capacidades presentes do empregado no cargo atual.

Push model.

Ainda hoje, boa parte das empresas usa o modelo de *empurrar os empregados para sala de treinamento*, obriga-los assistir um programa, e voltar a suas atividades no dia a dia. Com isso elas estão apenas cumprindo com seus cronogramas de trabalho.

Pull Model

Hoje os empregados possuem uma expectativa diferente da maneira sobre como desenvolver suas habilidades. *Esperam que o treinamento possa estar disponível quando necessitam*, exatamente como lidam com a busca na internet.

Para o desenvolvimento tem-se que *o mais eficaz é a experiência através do trabalho*.

O Modelo 70-20-10 define como os adultos aprendem.

- 70% através de tarefas desafiantes
- 20% através de relacionamentos
- 10% através de programas de treinamento.

Comentários

Programas genéricos. Independente destas orientações a maior das empresas sempre buscam uma *aplicação generalizada de seus programas*, independente da necessidade de cada um dos participantes.

Ignorância e intuitivismo. Há muito ignorância e intuitivismo na maneira como as pessoas são gerenciadas. Em geral por pessoas ainda não bem preparadas, incapazes de identificar (em si mesmas) as competências que precisam para o cargo que ocupam ou mesmo para as possibilidades de mudança de carreira. Muita gente tem dificuldade ao fazer uma *avaliação de desempenho* ou uma *estimativa de potencial*, e mesmo serem capazes de *dar um FB* para ajudar a corrigir e elevar o desempenho de um subordinado. Não são capazes de estimar competências e potencial de modo a ajudar a identificar as oportunidades de desenvolvimento de uma pessoa. Daí vem a importância da ação dos profissionais de recursos humanos aconselhando gestores para que se tornem melhores gestores de pessoas. E assim fazendo, alinhar melhor os resultados pessoais com os resultados organizacionais.

Clareza das vantagens. *Os benefícios auferidos pelos investimentos em treinamento são mais facilmente percebidos. Já os investimentos em desenvolvimento são mais filosóficos, etéreos e não se vê neles o resultado imediato. Sua manutenção e sucesso*

dependem da crença da alta gestão da organização, e da capacidade de cada líder para servir como exemplo reforçador da filosofia adotada. O processo de desenvolvimento implica em mudanças sutis que ocorrem na mente do indivíduo e que podem (ou não) resultar em comportamentos de gestão mais adequados à filosofia de gestão da empresa. Num caso ou no outro, compete a recursos humanos estar avaliando o ambiente para perceber onde as lacunas podem estar presentes, para que suas ações estejam alinhadas com os reais interesses do negócio.

Desperdícios de recursos. Muitas vezes nós de RH nos encantamos com programas com os quais nos deparamos e nos projetamos nele, mas que, não, necessariamente, estão alinhados aos interesses ou necessidades da organização. *Atendem mais ao nosso ego.* Quando assim agimos, buscamos mais a satisfação e o prazer pessoal, algo que nos dá alegria, do que resolver um problema organizacional ou aproveitar uma real oportunidade.

Baseado em fatos e dados. Somos emocionais e isso é bom. A emoção dá intensidade à ação, mas quando nos encaminha para o lado errado, erramos muito. A realização de *programas desalinhados das estratégias organizacionais* consomem recursos, geram a perda de credibilidade, e não trazem resultados. A avaliação das necessidades de um programa de treinamento não pode se basear na necessidade de se estar na moda ou fazer o que é agradável.

Mais uma onda que passa. O sucesso de um programa depende muito das reais necessidades organizacionais e das condições ambientais da empresa. Do seu nível de evolução social – suas crenças sociais produtivas- e da compreensão de que os investimentos em desenvolvimento sejam favoráveis no longo prazo.

187

ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM (LEARNING ORGANIZATION)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. (ORGANIZATIONAL LEARNING)

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR)

GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESENVOLVIMENTO, RETENÇÃO, PROTEÇÃO.

ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM



The Learning Organization
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

A learning organization adapts quickly to changes in the environment by altering organizational behavior. It provides the environment for learning and development.

Systems thinking
Mental models
Personal mastery
Team learning
Shared vision

— Peter Senge, *The Fifth Discipline*
© SHRM

- Percebe mais rapidamente as mudanças
- Adapta-se mais rapidamente a elas.
- Muda seu comportamento.
- Tem um ambiente voltado a aprendizagem e desenvolvimento

Comentário:

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As empresas são movidas pelas suas crenças e princípios de gestão.

*Comportamento Organizacional pode ser entendido como o resultado decorrente da soma vetorial das **diferentes forças** representadas pelas crenças, princípios, interesses e comportamentos individuais e grupais.*

A qualidade do comportamento organizacional pressupõe **a qualidade disponível e o efetivo uso do potencial humano** – inteligência, aprendizagem, visão sistêmica, clareza da visão e missão organizacional, etc.- em prol dos objetivos e metas organizacionais.

O Comportamento Organizacional pode ser compreendido como uma espécie de “Personalidade Organizacional”, a qual pode ser percebida pelas pessoas dentro e fora dela. E sua marca (brand). Pode mesmo ser rotulada. Quando o poder é muito concentrado e a influência da alta gestão é decisiva no comportamento organizacional, tendemos a confundir o estilo ou personalidade do principal executivo com o da própria organização. Também daí vem o pressuposto de que certos comportamentos organizacionais são positivos ou nocivos à organização.

Assim, cabe a RH e aos gestores atuar sobre os comportamentos grupais e individuais de modo a influir no comportamento organizacional que melhor atenda ao alcance das metas organizacionais.

Como sugere Lacombe (2004. Pg. 69), o campo de estudo do comportamento organizacional visa compreender, prever, explicar e, se necessário, alterar os comportamentos das pessoas dentro das organizações,

Uma **Organização que Aprende** é aquela que tem *habilidade para se adaptar às mudanças no seu ambiente e responder rapidamente as lições e experiências* alterando seu comportamento organizacional.

Entre as suas características estão:

- A organização se adapta às *mudanças* à medida que o ambiente se modifica.
- A *mudança* faz parte da sua vida.
- A *aprendizagem* é uma prática que permeia toda organização.
- Pensamento sistêmico.
- Rede de empregados que se comunicam dentro e fora da organização mantendo-se atualizados sobre mudanças e tendências.
- O risco é tolerado e as falhas são vistas como oportunidades para aprender.

Peter Senge, A quinta disciplina. Define cinco matérias que orientam o ambiente e a mente dos gestores que geram o comportamento organizacional.

Pensamento Sistêmico: alinhamento, interdependência e interrelacionamento entre metas, diretrizes, estratégias e práticas de gestão e de negócios.

Modelos Mentais: pressupostos e princípios mentais que interferem na leitura e nas melhores ações escolhidas.

Maestria Pessoal : Alto nível de proficiência num determinado tema.

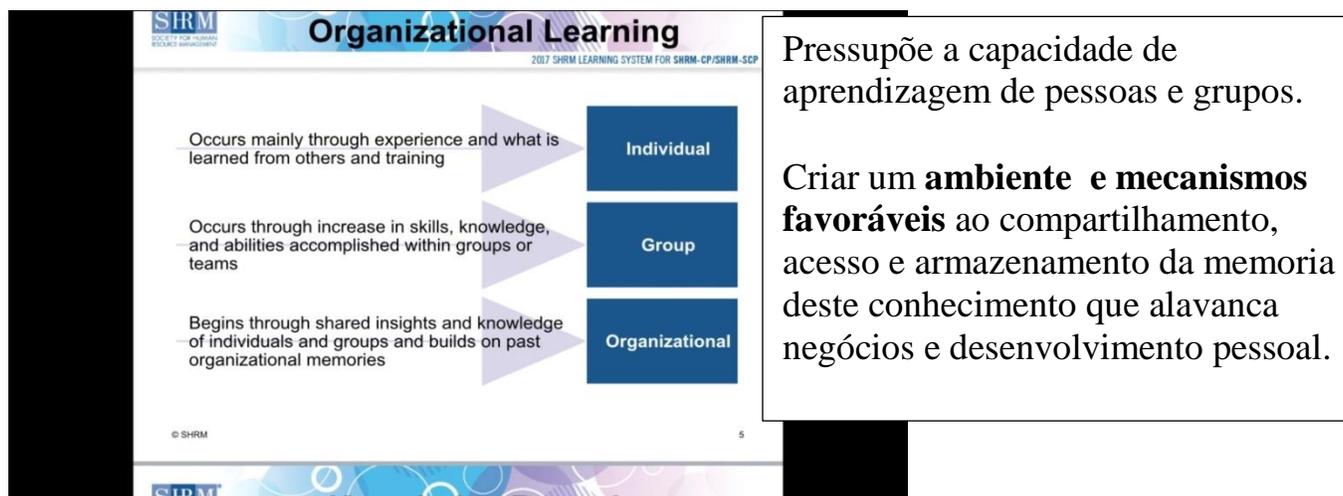
Equipes de aprendizagem: Capacidade da equipe para criar os resultados que seus membros desejam.

Visão compartilhada: É o alinhamento entre as expectativas e perspectivas de cada uma das pessoas que compõem uma equipe, caminhando todas juntas de forma genuína e comprometida no alcance dos objetivos que estabeleceram a si mesmas.

Com base nestes princípios se cria um **ambiente de aprendizagem**.

- Foco nos objetivos, metas e diretrizes de negócios.
- Foco no como aprender, não só no que aprender.
- Continua capacidade para desenvolver conhecimento, habilidades e capacidades.
- Responsabilidade pela própria aprendizagem.
- Respeito às preferências de aprendizagem.
- Aprendizagem como parte do trabalho.
- Líderes como facilitadores do processo de aprendizagem.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (organizational learning)



Comentários

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. De maneira análoga, a inteligência organizacional pressupõe que a capacidade de aprendizagem de pessoas e grupos componha a aprendizagem organizacional. E que RH crie os mecanismos necessários para elevar o nível de aprendizagem através da troca de experiências, conhecimentos, coaching, mentoring, e programas formais de treinamento e desenvolvimento.

RELAÇÃO CHEFE-SUBORDINADO. O desenvolvimento gerencial tem importante papel no desenvolvimento de chefes que fortalecem a aprendizagem organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO. É o processo de *criar, proteger e reter conhecimentos responsáveis pela alavancagem dos negócios*. O conhecimento é um dos principais ativos organizacionais e se apresenta de forma tácita/implícita, disponível na cabeça das pessoas, e explícita, documentado de alguma maneira e por isto pode ser mais facilmente compartilhado. Todas as vezes que uma empresa perde um empregado de alguma maneira ela perde conhecimento tácito. Para minimizar esta perda é necessário que ocorra o compartilhamento dos conhecimentos tácitos.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

É definida pelo conjunto de práticas e atividades que ocorrem dentro da organização e que favorecem a aprendizagem individual, grupal e organizacional.

Aprendizagem individual ocorre tanto através da *experiência pessoal*, como também das práticas de treinamento, auto estudo, instruções tecnológicas.

Aprendizagem grupal - *sinergia* - ocorre através do aumento das habilidades, conhecimentos e capacidades coletivas que permite aos grupos resultados superiores à soma dos resultados individuais.

A aprendizagem organizacional — *super sinergia* - ocorre pela da troca de insights e conhecimentos individuais e grupais e passam a fazer parte da **memória organizacional** em termos de **filosofia de trabalho** – hábitos, costumes, cultura, **práticas de gestão, e de negócios** - políticas, estratégias, modelos, projetos, soluções, invenções.

A cultura voltada para a aprendizagem é um processo que gera melhorias contínuas, criatividade e inovação. Para tal tem clareza das competências a serem desenvolvida, facilidade de acesso à informação importante para o sucesso organizacional, incentivo a criatividade.

Retenção do conhecimento

Knowledge Retention
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Knowledge retention strategies consider:

- What knowledge may be lost.
- The consequences of losing that knowledge
- The actions that can be taken to retain that knowledge.

Technology-based systems Softer systems Knowledge retention

© SHRM 6

- Valor patrimonial do conhecimento
Risco de perda.
Ações de retenção do conhecimento.
- Explícita: patentes, sigilo.
 - Implícitas. Retenção dos portadores de conhecimento.

Globalização

SHRM Global Learning and Development
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- Cross-cultural awareness
- International assignment preparation
- Global team building
- Managing virtual teams
- Issues related to laws, ethics, and organizational values

© SHRM

Enviar talentos para compartilhar e absorver conhecimentos.

Ampliar sensibilidade para temas multiculturais.

Sucesso de muitos executivos brasileiros no exterior.

Caso Amex. Centros de expertise.

Aspectos da globalização que possam impactar uma empresa dedicada a aprendizagem organizacional.

- Diferenças culturais podem ter impacto significativo dos processos de aprendizagem e desenvolvimento.
- Uso da transferência internacional (International Assignment) para alavancar o desenvolvimento daqueles que demonstram uma maior capacidade de contribuição global.

Aspectos da aprendizagem global:

- Consciência das variações culturais.
- Preparação para transferências (adaptações) internacionais.
- Construção de um espírito de equipe global.
- Gestão de equipes virtuais.
- Capacidade para lidar com temas locais relacionados a lei, ética e valores organizacionais.
- Conhecer os limites entre a integração local e a diferenciação local.

Imperativos para a efetividade da aprendizagem e desenvolvimento global

- Pensar e agir globalmente.
- Aprendizagem equidistante. Aprender igualmente com todas as culturas.
- Foco no sistema global e não em suas partes.
- Desenvolvimento de habilidades de gestão globais.
- Estimular as equipes a criar um futuro global.
- Fazer da aprendizagem uma competência básica para a organização global.

- Fazer do desenvolvimento uma estratégia básica permitindo a revisão permanente da organização.

Comentário

Cultura brasileira muito maleável para aceitar normas culturais de gestão de outros países. “As empresas mais japonesas do mundo estavam no Brasil.”

Aprendizagem adulta - adult learning 194

8

Adult Learning
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Adults learn differently from children. They:

- Are self-directed.
- Have experience as a resource.
- Are ready to learn.
- Are more problem-focused.
- Are internally motivated to learn.
- Are willing to "unlearn to learn."

Efeitos da Maturidade (Cris Argyris)

Obstáculos: Dificuldades da mente madura: Padronização, Repetição (Respostas automáticas), Dogmatismo, Resistência a Mudança,

Busca: Cérebro mais aberto e flexível. Ambiente rico de oportunidades.

COMENTÁRIOS

Formação e desenvolvimento da aprendizagem. A aprendizagem social começa nos primeiros anos de vida e só se interrompe ao final da vida. Além dos conhecimentos, vamos adquirindo e desenvolvendo habilidades, comportamentos que nos ajudam a lidar com oportunidades e problemas/ameaças. Um aspecto do cérebro humano é que tende a padronizar estímulos e respostas (condições de um cérebro grande consumidor de energia). Através da aprendizagem lidamos com nossas possibilidades e dificuldades criando *respostas automáticas e padronizadas* para os mesmos estímulos situacionais.

Desenvolvendo um cérebro mais flexível. Entretanto, com a aceleração das mudanças no ambiente social, passamos a ser exigidos a fazer revisões mais rápidas e frequentes em nossas respostas, isto é, sermos flexíveis para aprender novas perspectivas e repostas. Cada vez mais as verdades absolutas já não são tão absolutas assim.

Aprendizagem no dia a dia de trabalho. A maior parte da aprendizagem adulta ocorre ao longo da vida e das experiências no trabalho. Ocorre através do relacionamento com outras pessoas. Assim, quanto mais o conhecimento a ser adquirido está integrado ao processo da vida cotidiana e suas experiências mais bem-sucedidas podem ser.

Conflito de interesses e percepções. Os adultos chegam para aprender nas empresas já com suas crenças, interesses, habilidades e conhecimentos. Saber quais são elas é um ponto fundamental para se definir o quanto estão alinhadas, ou não, com os objetivos organizacionais.

Ferramentas de aprendizagem. O reforço da aprendizagem pode ser feito através do coaching, do mentoring, do treinamento no trabalho, da aprendizagem através de estágios, e muitas outras formas, dependendo da situação. Integra a aprendizagem no desenvolvimento de programas.

TEORIAS DA APRENDIZAGEM. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIMENTO.

Processos de aprendizagem adulta.

Pedagogia é o estudo da educação das crianças. Como elas aprendem. Considera seus interesses imediatos.

Andragogia é a disciplina que estuda como os adultos aprendem. Pressupõe um estágio de maturidade avançado e a capacidade de uso das capacidades cognitivas mais amplas e duradouras.

Princípios da andragogia:

(Ver contínuo da maturidade de Argyris)

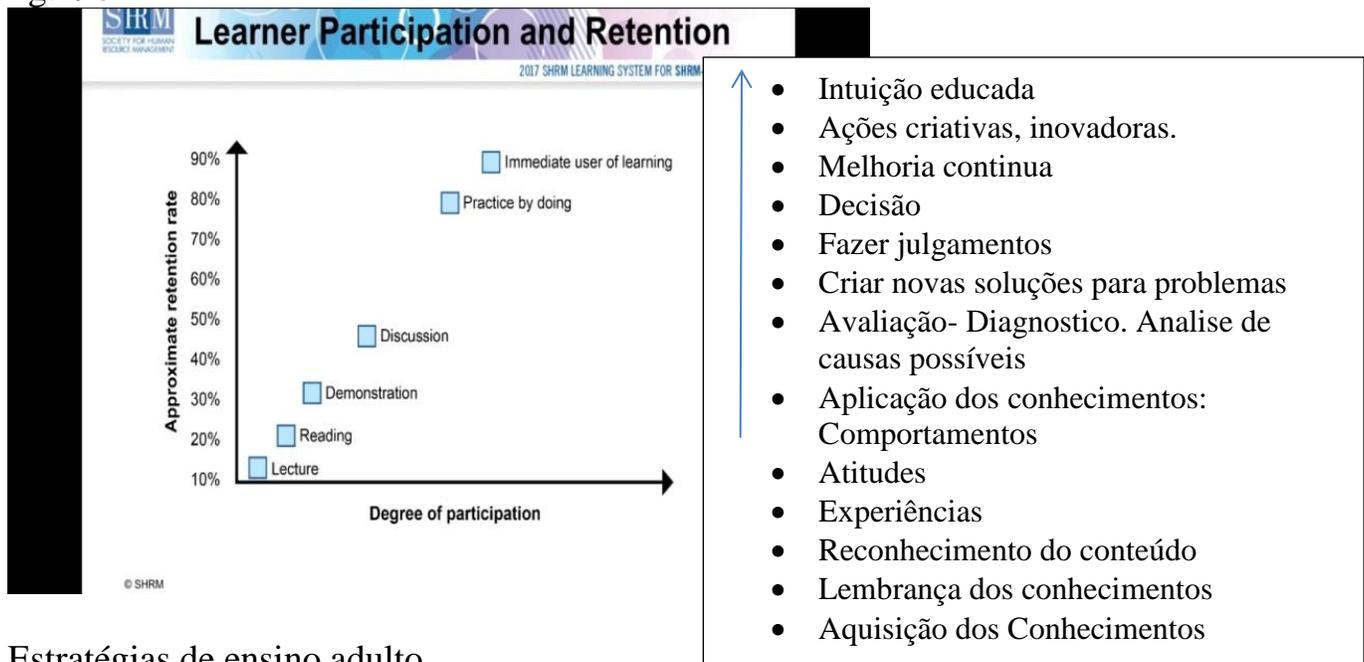
- **Autoconceito.** Percepção de si mesmo. (?) Independente dos outros: independente e autocontrolado. Autossuficiente.
- **Experiência acumulada.** Há uma crescente reserva de experiências vivenciadas que geram as bases para novas oportunidades de aprendizagem.
- **Variedade de Comportamentos e Respostas.** De uma limitada quantidade de estratégias comportamentais, evolui para um complexo painel de respostas sociais. (não aparece na apostila)
- **Prontidão para aprender.** De um foco individualista infantil de interesses imediatos, para uma abordagem mais ampla abrangendo variados papéis sociais, e consequentemente de expectativas e responsabilidades.

- **Aplicabilidade da aprendizagem.** Foco em temas de **satisfação imediata** - para temas mais profundos e para aplicações futuras e mais complexas. (Colide com apostila)
- **Motivação para aprender.** Passa de **estimulado-seduzido** para aprender para **auto estimulado** - auto motivado. Capaz de motivar a si mesmo.

Princípio da aprendizagem adulta:

- Adultos preferem focar no mundo real.
- Ênfase no como a aprendizagem pode ser aplicada. (ou explicar questões profundas da sua existência)
- Adultos trazem consigo *crenças*, metas e expectativas que interferem em seu processo de aprendizagem.
- Permite o debate e o desafio das ideias, mas mantém suas discordâncias não aquecidas (?).
- Esperam ser ouvidos e ter suas opiniões respeitadas.
- Gostam de se sentir úteis como recursos para as outras pessoas e para si mesmo.
- Tem desejo pelo conhecimento e pelo desenvolvimento das suas capacidades.

Pg.196



Estratégias de ensino adulto.

- Perguntar
- Discutir
- Resolver problemas
- Relevância do tema
- Relação entre fatos antigos e presentes
- Repetição em diferentes maneiras. Estimular a memória de longo prazo.

Obstáculos

Obstacles to Learning
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Resistance to learning can be caused

- Low tolerance for change
- Lack of trust
- Peer group pressure
- Bad previous experience
- Lack of organizational commitment

Leverage adult learners' experience and relationships.

© SHRM 10

Ameaças a crenças e princípios pessoais arraigados.

Ameaça a individualidade.

Novo conhecimento não pode agredir a pessoa.

Resistência á aprendizagem. Os obstáculos podem ser percebidos como *ameaça* a alguma crença, princípio ou expectativa, aspecto pessoal da própria individualidade.

O sucesso do ensino adulto demanda que a pessoa não se sinta agredida pelo novo conhecimento, caso contrario ela o evitará. Em muitos casos é preciso reconfigurar a maneira de pensar sobre o tema. Deve vê-lo como uma vantagem, uma ampliação das suas perspectivas e crenças pessoais. As pessoas podem reagir dependendo de algumas características pessoais. Entre elas estão.

- Baixa tolerância à mudança.
- **Baixa flexibilidade mental. (JF)**
- Falta de confiança. Sentimento negativo sobre o tema.
- Pressão grupal. Interferência de grupos de pressão.
- Más experiências em situações anteriores quando o tema foi debatido.

Estilos de aprendizagem 198

Learning Styles
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Estilos de Aprendizagem
Cada um tem sua maneira de aprender.
Conhecendo-a pode exercer mais controle sobre si mesmo.

© SHRM 11

Estilos de aprendizagem se referem às diferentes maneiras como as pessoas absorvem e processam novas informações.

É importante considerar que cada pessoa tem a sua maneira preferencial de aprender ao construir os programas. Por outro lado, nem sempre participamos de experiências de aprendizagem favoráveis às nossas preferências. Ao ajudar o participante do programa a reconhecer e identificar seu estilo de aprendizagem, o ajudará a fazer mudanças de estilos frente a cada situação de aprendizagem. É importante lembrar que o nosso próprio estilo de aprendizagem vai determinar a maneira como nós preferimos ensinar as pessoas e isto provavelmente não vai abranger o interesse de todos. Sabendo mais a respeito do seu estilo de aprendizagem, você poderá melhor compreender como:

- Resolve problemas.
- Trabalha em equipe.
- Gerencia conflitos.
- Faz escolhas de carreira.
- Estabelece seus relacionamentos.

Existem três distintos estilos de aprendizagem, o visual, o auditivo e o sinestésico (tátil).

Estilo visual.

Aprendem melhor através da visão, da linguagem corporal, da expressão facial para compreender o conteúdo da mensagem. São aqueles que preferem se sentar bem na frente para não ter nada obstruindo a sua visão e atenção. São pessoas que pensam em imagens e aprendem melhor através de diagramas, slides, ilustrações, PowerPoint, vídeos, gráficos, flip chart e hand outs. Durante a aula preferem fazer notas detalhadas para absorver a informação.

Auditivo.

Aprendem melhor através da audição. Das histórias contadas. Aulas, discussões, falando sobre as coisas, e ouvindo o que as outras pessoas têm a dizer. Aprendizes auditivos marcam o sentido do discurso através da velocidade, da intensidade, do tom de voz e outros nuances. A informação escrita pode não ter um grande significado até que seja ouvida. Esses aprendizes se beneficiam lendo alto o texto e usando um gravador.

Sinestésico

Aprende melhor através de uma abordagem de ação. Prefere ativamente explorar o mundo físico a volta dele. Pode achar bastante difícil ficar sentado por longos períodos e pode se distrair pelas suas necessidades de atividade e exploração.

Questões culturais. É preciso cuidado com essas considerações quando se trata de populações de outras regiões nas quais não conhecemos aspectos da sua cultura. É sempre bom consultar um expert local para determinar quais são os estilos de aprendizagem local.

Adaptando a suas instruções para atender os diferentes tipos de preferência de aprendizagem adulta, pode requerer o balanceamento das várias formas de aprendizagem na sua apresentação.

MODELO PARA CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. ADDIE MODEL 203

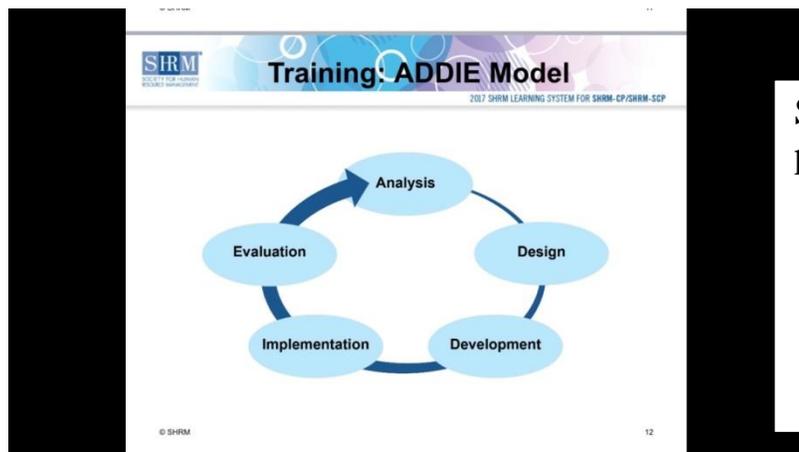
Responsabilidade da área de recursos Humanos:

- Uso das **melhores técnicas** de aprendizagem e desenvolvimento.
- **Planejamento adequado** das intervenções – ações e programas.
- **Gestão do conhecimento** através da troca de informações, práticas e inovações.
- Criação de **fórum interno** que promova a troca do conhecimento entre os empregados.

Essa sessão foi elaborada para ajudá-lo a desenvolver o seu conhecimento de:

- Levantamento de necessidades de aprendizagem e treinamento.
- *Desenho e implementação* de programas de treinamento.
- Desenvolvimento de métricas para aferir aprendizagem.
- Técnicas e soluções de treinamento e desenvolvimento.

ETAPAS DO DESENHO DOS PROGRAMAS



Similar ao Modelo de construção de praticas de gestão da FPNQ, PDCA

Todos os programas devem estar alinhados as metas organizacionais.

O modelo ADDIE estabelece as etapas para a construção de um programa de treinamento. Passa pela determinação das necessidades, pelo desenvolvimento do treinamento propriamente dito e pela avaliação dos resultados:

Análise. Desenho. Desenvolvimento. Implementação. Evaluation (Avaliação)

O sucesso de cada fase depende do tempo, esforço, e recursos dedicados às fases anteriores.

Análise das Necessidades

Análise. É a fase de levantamento de informações sobre as diferenças entre o estado atual e o estado desejado de desempenho organizacional.

The slide is titled "ADDIE PROCESS - Analysis" and is from the "2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SEP". It features a table with two columns: "Level" and "Measures".

Level	Measures
Organizational	Where is training needed? What conditions affect training choices?
Task	What needs to be taught? What does effective performance look like?
Individual	Who should be trained? What kind of training do they need?

© SHRM 13

- Qual eh o gap nos negócios?
- Como traduzir o gap em conhecimentos habilidades e comportamentos?
- Em quais aspectos o programa contribuirá para o desempenho?

Níveis de análise de necessidades

As necessidades de intervenção podem ser vista através de três níveis:

- **Organizacional:** definição dos **conhecimentos habilidades e capacidades que os empregados em geral vão necessitar no futuro**. Onde o treinamento será necessário na organização? Em quais condições o treinamento será conduzido?
- **Tarefa/trabalho:** comparação entre os **requerimentos do trabalho e os conhecimentos e habilidades dos empregados**. O que precisa ser feito para que o cargo seja desempenhado efetivamente?
- **Indivíduo:** **Foco no individuo e a maneira como ele desempenha seu trabalho**. Em geral determinado através das revisões de desempenho e desenvolvimento. O que deve ser treinado, que tipo de treinamento necessita?

À medida que se consegue verificar a distância entre o estado desejado e o momento atual pode traduzir em diferenças de conhecimentos e habilidades nos empregado. Dai se estabelece os objetivos de treinamento a serem alcançados. Um documento chamado *análise de necessidades* pode ajudar a especificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa. **Análise de necessidade** pode ser usada para identificar:

- **Metas.** As metas organizacionais e a capacidade da empresa em atingir tais metas. (?)
- **Discrepâncias.** Distância discrepâncias entre o **desempenho presente e o desejado.**
- **Estratégias de intervenção.**
 - Tipo de programas necessários.
 - Parâmetros para um programa de custos efetivos.
 - **Infraestrutura.** Limitações de recursos de logística.
- **Obstáculos.**
 - Influência cultural crítica que possa afetar o desenho e a entrega do treinamento.
 - Áreas de potencial resistência à aprendizagem.
- **Conteúdo do programa.** Definição do conteúdo do programa baseado em fatos e dados e não na intuição.
- **Avaliação do Programa.** Base de informações para avaliar a efetividade do programa.

Análise de necessidades e distância do poder. (206)

Low Power Distance	High Power Distance
Decisions regarding who should participate in training are based on developmental needs or skill deficiencies.	Decisions regarding who should participate in training may be based on group membership.
An individual's or group's training needs are based on formal performance evaluations and specific developmental objectives.	Individual or group skill deficiencies or developmental needs may not be expressed. Participation in training may be driven by group affiliation rather than individual need.
Needs analyses are conducted participatively.	Needs analyses may be less effective if conducted participatively. Individuals may be reluctant to discuss or share skill deficiencies or developmental needs because this causes them to lose face.

Figure 8: Power Distance and Needs Analysis

Dependendo da **cultura organizacional** poderá haver uma diferença na maneira como as pessoas são **indicadas a participar dos programas**, por exemplo, no caso em que o poder é mais distribuído na hierarquia organizacional/democracia organizacional

(*low power distance*), a decisão de participação no treinamento é baseada essencialmente nas necessidades identificadas em termos de habilidades e conhecimentos. Em geral essa identificação é feita através da avaliação de desempenho e fixação de metas. Em geral, o levantamento das necessidades é conduzido de maneira participativa.

Por outro lado, quando o *poder é muito concentrado e distante*, as decisões de participação pertence a um grupo restrito. As deficiências podem não ser expressas por que isso poderia ser um fator de perda de valor pessoal frente ao grupo. Assim as definições de quem participa ou não, são basicamente feitas com base na afiliação e proximidade de poder, e não nas reais necessidades pessoais. Nesse tipo de ambiente é difícil que as pessoas tenham interesse em compartilhar suas deficiências de desenvolvimento porque isso pode lhes causar uma perda de valor pessoal.

Comentário:

Isto pode parecer distante da realidade das empresas, mas fica mais evidente quando se trata, por exemplo, de um **treinamento internacional numa escola renomada e quando o custo do treinamento individual é muito alto**. Aí se pode perceber melhor quem tem acesso a esse tipo de programa independente da necessidade predominante. A não ser a necessidade de engrandecer o próprio currículo.

Organizações globais

Outros fatores que devem ser incluídos na fase de análise em organizações globais são:

- Risco do foco dos programas terem como foco **a cultura e necessidade de treinamento do escritório central**,
- Falta de clareza e entre as necessidades presentes e futuras da força de trabalho. (?)
- Falta de clareza da **qualidade do sistema educacional nas diversas regiões**.
- Clareza do suporte requerido pelos treinamentos em termos presentes e futuros.

Comentários pessoais sobre análise/assessment das necessidades de programas de T&D

Há certa complacência, isto é, RH agradando a si mesmo, na maneira como os programas são definidos. Esta é uma fase bastante deficiente no processo de planejamento e desenho dos programas. Há o risco das empresas (em particular RH, mas não só) se encantarem com certos programas que podem causar impacto e sucesso junto aos formadores de opinião interno, mas, pouca contribuição para as reais necessidades da empresa em termos da construção de uma filosofia de gestão e de metas organizacionais. É mais interessante, dentro desta perspectiva, ter um

programa agradável, inteligente, que fique no gosto da maioria das pessoas do que um programa que, mesmo mais efetivo, ataque as reais necessidades dentro da empresa.

Por outro lado, muitos programas são como uma *chuva de conhecimentos* que molham/mudam alguns, mas grande parte do seu conteúdo se perde ao fluir para diretamente para os esgotos organizacionais.

A maneira como os programas são implantados partem do princípio de um despreparo, uma ignorância total. Uma abordagem educacional. A falta de conhecimento das reais necessidades das pessoas para atender as metas da organização pode ser um fator grave em termos de **gastos desnecessário de recursos, podendo gerar descrédito de recursos humanos** por fazer coisas que efetivamente não casam com aquela empresa.

Muitas empresas são cobradas para terem índices de participação de pessoas em horas de treinamento, sem uma contraprestação aos interesses de gestão e de negócios.

Competência de avaliação das necessidades de um programa: 207

A capacidade para se fazer boas decisões depende da competência de se **basear em fatos e dados** dando maior confiabilidade e maior acerto na soluções escolhidas. 207

Uma abordagem correta na fase de levantamentos e de análise deve:

- Garantir que seja feito um levantamento das *informações críticas*.
- As decisões sejam feitas com base nas *informações levantadas*.
- Seja feita uma análise de *ampla quantidade de informações* de pesquisas e práticas.
- Análise daquilo que é *realmente útil para o programa*.
- Aproveitamento das *melhores práticas*.

DESIGN - DESENHO DO PROGRAMA. 207

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ADDIE Process—Design

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Apply Bloom's taxonomy.

Be aware of cultural influences:

- Preferred learning strategies
- Team rather than individual goals
- Topic- or subject-centered versus situational or problem-focused learning
- Instructor or individual and self-directed training

© SHRM 14

- Metas e objetivos.
- Conteúdo do programa,
- Estratégias para implementação.
- Quais comportamentos, conhecimentos e habilidades serão trabalhadas?
- Como isto atende os interesses organizacionais?
Taxinomia de BLOOM. Ver mais a frente

Comentários

O conteúdo do programa deve dar ao participante condições de uma **melhor desempenho**, de dar **melhores respostas a certas situações críticas de trabalho** e de vida. Deve permitir criar uma nova perspectiva, novas conjecturas mentais sobre as situações e como agir frente a elas para ser mais eficaz no alcance de seus objetivos pessoais e organizacionais.

É a fase na qual o plano é arquitetado, definido:

- Metas e objetivos.
- Conteúdo do programa,
- Estratégias para implementação.

METAS E OBJETIVOS 208

Definição e especificação das metas e objetivos do programa. Isto é quais são os resultados esperados:

- Quais os **comportamento a serem praticados (e evitados) pelos participantes ao final do programa**. O que deverão saber e quais comportamentos são esperados ao final do programa.
- Conhecimentos, habilidades, atitudes,

Manter o foco do desenho.

Informar os participantes sobre o que eles deverão levar consigo ao final do programa.

Contribuir para o processo de transferência de conhecimento e habilidades.

Estabelecer os meios para se medir o quanto foi aprendido e **praticado após o curso**.

Quais seriam os *benefícios da aprendizagem adquirida*? (Taxinomia de BLOOM)

Operacionalmente deve ajudar a:

- **Ampliar a capacidade de lembrança: Relembrar fatos associados ao tema.**
- **Reconhecer o conteúdo** aprendido quando apresentado de uma maneira diferente.
- **Aplicar o conhecimento** a uma situação de maneira chegar uma conclusão ou *identificar um princípio de trabalho*.
- Usar o conhecimento para **analisar causas e possíveis efeitos**.
- Usar o conhecimento para **criar novas soluções para um problema**.
- **Fazer julgamentos** a respeito dos valores de materiais e métodos para determinado propósito.

Em fim, um treinamento é uma oportunidade para ampliar a capacidade de lembrança, verificação, compreensão e aplicação daquilo que foi ensinado.

Influências culturais no desenho do programa 209

Algumas culturas preferem aprender de uma forma **dedutiva** isto é, **indo do geral para o específico**, enquanto que outras têm a preferência de aprendizagem **indutiva**, **do específico para o geral**, que é a mais encontrada na nossa cultura ocidental.

Quadro Implicações Culturais (209)

Western Adult Learning Principle	Cultural Implication
Practical, real-world issues	Many cultures value training that is knowledge-intensive, abstract, and conceptual, not practical.
Active involvement	In many cultures, learners expect lectures. They may perceive instructors who ask questions and rely on group discussion to be ineffective or less credible.
Individual goals and expectations of training	In Asian cultures, the goals of the group are generally more important than individual goals.
Active participation, lively debates, exchange of ideas	In Asian cultures, this type of behavior may be perceived as disruptive and disrespectful to the instructor.
Situational and problem-focused learning	Much of the world favors a topic- or subject-centered approach to learning as opposed to situational or problem-focused learning.
Ability to direct their own learning	In many cultures, this task is the responsibility of the instructor. This difference has significant implications for the use of individual and self-directed training programs.

Figure 9: Cultural Implications of Adult Learning Principles in Design Phase

Comentários

Falta um tópico sobre definição e checagem do desenho do conteúdo do programa. Dar ao participante uma perspectiva do que ocorre no seu processo mental e avaliar onde estão seus pontos frágeis.

Comportamentos/Resultados esperados: especificação do comportamento e dos seus resultados esperados. *Clareza dos comportamentos esperados. Vantagens que este comportamento traz para seus interesses pessoais e resultados organizacionais.*

Capacidades técnicas: conhecimentos e habilidades específicos requeridos dentro dos resultados esperados, quando houver.

Sensibilidade Situacional: capacidade para ponderar as *forças ambientais presentes* nas situações para poder adaptar suas respostas e melhor influir sobre cada uma delas.

Competências interpessoais: repertório de comportamentos e estilos pessoais requeridos pelas situações. Abrange a maneira como percebemos e reagimos às pessoas. O que esperamos ou exigimos delas.

Competência intrapessoal: capacidade para dominar a si mesmo e garantir que o melhor comportamento a seja adotado, respeitando sua própria maneira de ser e a dos outros. Capacidade para a automotivação, persistência, realizar mudanças pessoais de crenças, percepções, reconfigurar interpretações.

Autoconhecimento: capacidade para perceber seus próprios comportamentos e ver a lacuna entre a maneira como age e a que é mais efetiva para seus resultados pessoais. Conhecer quais sobre suas crenças, princípios, expectativas e necessidades que possam estar sendo contrariadas e possam representar uma resistência a mudança do comportamento.

DESENVOLVIMENTO 210

É o momento no qual os materiais apresentados no programa são criados, comprados, ou modificados para atender os objetivos especificados. Também são definidas as *atividades de aprendizagem*, os *métodos de treinamento* e as *ferramentas tecnológicas* a serem usadas.

SRM ADDIE Process—Development
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Activities

- Case studies
- Round robin
- Role plays
- Structured exercises
- Simulations
- Fishbowl activities
- T-groups



© SHRM 15

Round Robin: competição para responder perguntas ou terminar tarefas na qual ao falhar o participante é eliminado.

Fishbolw. Parte do grupo realiza uma conversa ou experimento e os demais observam.

T- Groups. Sensitividade, aprender , ter insights, sobre si mesmo dos outros e dos grupos, através da interação de uns com os outros. Através de FB, Role Playing, solução de problemas.

SRM ADDIE Process—Development
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Delivery Approaches

Self-directed	Instructor-led	On-the-job	Blended
<ul style="list-style-type: none"> • Self-directed • Self-paced • Multimedia • Mobile 	<ul style="list-style-type: none"> • Actual or virtual classroom • Incorporates multiple activity styles 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration • Immediate feedback • Retesting 	<ul style="list-style-type: none"> • Adjust mix to content and audience

© SHRM 16

Selfdirected – COURSERA

Blended – SHRM

Atividades para aprender e reter as informações.

Atividades de aprendizagem 210

São as atividades de aprendizagem que darão condições aos participantes de *aprender e reter as informações*.

Atividades que podem incluir desde experiências passivas ou participativas. São *atividades passivas* as relacionadas a leitura, audição, observação e relacionadas ao uso de computadores.

As *atividades participativas* de aprendizagem permitem ao participante interagir com o instrutor, trabalhos em equipe, grupos de discussão, sessões de perguntas e respostas.

Entre as **ferramentas disponíveis estão**: estudos de casos, dramatização, exercícios estruturados, simulações, grupos T.

Round Robin: competição para responder perguntas ou terminar tarefas na qual ao falhar o participante é eliminado.

Fishbolw. Parte do grupo realiza uma conversa ou experimento e os demais observam.

Nota: faltaram. Gravação da situação para autoseedback posterior, exercícios de autodiagnóstico, sessões de FB em dupla.

A escolha do material de treinamento deve ser cuidadosa, pois afeta o nível de interesse, a facilidade para lembrar e aplicar os novos conhecimentos.

E também os recursos requeridos para desenvolver o treinamento.

Seguem algumas questões para se ter em mente quando selecionando as atividades de treinamento:

- Quais são os **objetivos de aprendizagem** do programa? *O que estamos buscando aumentar, mudar, evitar?*
- O quanto essas **atividades escolhidas poderão aumentar ou limitar** o alcance desses objetivos?
- Quem é a audiência?
- Onde os participantes estarão geograficamente localizados?
- Quais são as limitações de custos?
- Quais são as limitações de tecnologia?
- Qual é o tempo esperado para realização do programa?
- Qual é a natureza do conteúdo?
- O conteúdo é estável ou se modifica no tempo?
- Qual é a percepção cultural relativa às diferentes atividades de aprendizagem?

Vale a pena lembrar que *a seleção das atividades de aprendizagem* deve ser avaliada não só pela demanda de aprendizagem do programa e suas metas e objetivos mas também pelos fatores culturais e estilos de aprendizagem.

Entrega do treinamento 211

Entre as possibilidades de métodos estão

- O estudo autogerido,
- A ação de um instrutor conduzindo o treinamento, e
- O treinamento no próprio trabalho.

Estudo autogerido

Permite ao aprendiz progredir na sua própria velocidade sem assistência de um instrutor. As instruções podem chegar através de um livro, de um áudio ou vídeo, ou no formato eletrônico. Entre as vantagens estão:

- Determinação da sua própria velocidade de estudo,
- Oportunidades para testes e retestes,
- Possibilidade para focar em certas áreas específicas,
- Baixo custo por ser usado em diferentes ambientes,
- Baixo custo pela não necessidade de treinadores experientes.

Entre as desvantagens estão:

- O treinando precisa estar muito motivado e organizado.
- As possibilidades de feedback são limitadas.
- O aprendiz pode não perceber importantes conceitos.
- O desenvolvimento do programa pode ser caro.
- Ausência de instrutor pode gerar falta de credibilidade para o programa.
- A pessoa pode evitar o programa para não assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

Treinamento conduzido por um instrutor. 212

É o mais tradicional dos métodos de treinamento. Um instrutor conduz uma audiência. Podem ser programas desenvolvidos pela empresa ou comprados de um fornecedor. Consiste em um conjunto de atividades que inclui aulas, estudos de caso, leituras, demonstrações, discussões em grupo, estimulações.

Entre as vantagens que apresenta estão a possibilidade do feedback e da atenção mais individualizada e a possibilidade da troca entre as pessoas. Suporte de uma grande variedade de atividades de aprendizagem.

Entre as desvantagens estão é consumidor de tempo. Redução das oportunidades de participação à medida que os grupos crescem. Desafios logísticos e geográficos.

Treinamento no próprio trabalho.213

Ocorre com o supervisor dando orientação direta ao empregado na situação de trabalho. Ele pode demonstrar como trabalho deve ser feito permitindo ao aprendiz praticar a habilidade, receber feedback imediato e possibilitando a eventual nova tentativa.

Entre as vantagens estão:

- A aprendizagem é imediata e relevante ao trabalho,
- Aproveita o ambiente real,
- Feedback imediato,
- Pode ser aplicado para indivíduos e pequenos grupos.

Entre as desvantagens estão:

- Pode ser difícil de ser planejado,
- Pode haver restrições de segurança
- Pode gerar distração dos trabalhadores em volta,
- Pode ser consumidor de tempo,
- Precisa referir-se a um tema que permita feedback imediato.

Aprendizagem mista 213

Combina as três outras oportunidades o que permite ser uma estratégia mais flexível e efetiva. Pode ser favorecida quando se trata de um ambiente multicultural. Facilita a mescla de atividades colaborativas e as independentes. Flexibilidade nos agendamentos. Custos mais reduzidos em relação a um treinamento exclusivamente presencial. Oferece uma Grande possibilidade de diferentes interações para aprendizagem.

Ferramentas de aprendizagem 214

O desenvolvimento das ferramentas de aprendizagem tem gerado flexibilidade para as pessoas que podem escolher quando e onde estudar. Por outro lado demanda uma maior capacidade de administração dos programas.

Transfer of Learning
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Learning tools:

- E-learning
- Learning portals
- Learning management systems
- Webinars
- Mobile learning
- Virtual-world simulations
- Social media

Transfer of learning: effective and continuing application of knowledge and skills at the work site.

© SHRM 17

Faltam atividades de acompanhamento e checagem.
Atividades individuais e grupais.
Envolver pessoas afetadas pelos comportamentos dos treinados.

E-learning

Uso da mídia eletrônica, aprendizagem com base no computador, uso dos aplicativos em celulares. Uso da internet, intranet/ extranet, transmissão via satélite e para celulares.

Favorece a aprendizagem a distância. Neste contexto os instrutores são normalmente posicionados como moderadores de discussão, para prover feedback e sugerir atividades suplementares de estudo.

Programas podem ser *sincronizados* ou *não sincronizados*: no sincronizado a situação de aprendizagem ocorre em tempo real, no não sincronizado os participantes tem acesso à informação no tempo e no momento que desejam e são monitorados através do acesso e da resolução de tarefas relativas ao programa em si.

A qualidade da tecnologia tem a ver com o tipo de interface que junta todas as peças do processo de transmissão de conhecimento.

Vide recomendação na página 215

Quadro E- Learning (216)

E-Learning Advantages	E-Learning Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> Distributes information widely and quickly to many employees. Assists globalization efforts through virtual communication. Keeps information consistent and current. Permits schedule flexibility for employees. Allows choice of synchronous or asynchronous methods. Permits practice and repeat exposures to training. Provides opportunities for simulation and higher-level learning and testing. Shows cost efficiencies compared to face-to-face sessions. 	<ul style="list-style-type: none"> Technology constraints affect multimedia options and learner access. Employers may be concerned with intellectual property and electronic security. Developers and technical staff need to monitor, administer, and update progress. Dropout and noncompletion rates may be higher than with other forms of training. Some learners, especially those who are technophobic, may experience anxiety. Online support is required. Design requires more investment of time in order to provide meaningful participant interactions. Development and other start-up costs can be high.

Figure 14: Advantages and Disadvantages of E-Learning

Portais

É uma entrada de acesso para a internet. Em geral para o site que dá acesso as informações e os recursos do programa de aprendizagem e treinamento. Dentro do portal estão diversas fontes unificadas.

Sistemas de gestão de aprendizagem (learning management systems)

É um sistema eletrônico que abriga cursos conteúdo informações de um determinado currículo e estágios de certificação.

Webinars

São conferências realizadas através da internet. Reuniões ao vivo na forma de uma conferência que pode ser em um só sentido ou interativo permitindo perguntas e respostas. Pode ser feita através de aparelhos telefônicos celulares ou através de plataformas tecnológicas.

Aprendizagem através do celular

Ouvir arquivos de áudio disponível na internet, ler textos em ibook. Realização de exercícios e simulações. Avaliações de conhecimento e satisfação. Apoio ao desempenho com orientações e expert. Gestão do conhecimento com acesso a informações remotas.

Virtual World simulations

É uma ferramenta que permite as pessoas trabalhar no ambiente virtual onde pode encontrar verdadeiros desafios reais. O aprendiz tem a oportunidade de praticar novas habilidades e tomar decisões num ambiente de baixo risco. Favorece o engajamento, e a oportunidade da aprendizagem de tarefas complexas difíceis e perigosas.

Mídias sociais como ferramenta de aprendizagem

Colaboração é o nome do jogo. Um novo mundo está se descortinando através das comunicações pela mídia social. Há uma grande disponibilidade de aulas e vídeos em sites de compartilhamento na internet. É uma grande oportunidade para os participantes compartilharem suas perspectivas. *A aprendizagem deixa de ser passiva e passa ser ativa a medida que as pessoas aprendem também compartilhando.* As mídias sociais podem facilitar as atividades de pós treinamento.

Comentários

Accenture. Algumas empresas criam ambiente onde as pessoas podem trocar conhecimento, armazenar processos e projetos de modo que estejam disponíveis a todos. É uma das grandes bases da gestão do conhecimento organizacional. É também uma maneira fácil e ágil das ações de pós treinamento definindo novas ações novos exercícios

Confidencialidade. Entretanto é preciso cuidado porque a informação fica aberta. A questão da confidencialidade precisa ser revisada e considerada antes.

Nesse novo mundo das mídias sociais os modelos de treinamento que focam o controle do conteúdo e o passar informações já não funcionaram.

Vide comunicação pág. 220

Comentário

Faltou na lista de recursos de treinamento o que chamamos de carrapato. Que é colocar um profissional inexperiente junto a um mais experiente para que ele aprenda vendo como o outro trabalha.

Influências culturais no desenvolvimento dos programas 220

A cultura em si não é boa nem má. Só precisa ser considerada para se otimizar os resultados. Precisa ser compreendida e considerada.

Aspectos culturais tem enorme importância no desenvolvimento de programas de treinamento. Questões para se pensar a respeito:

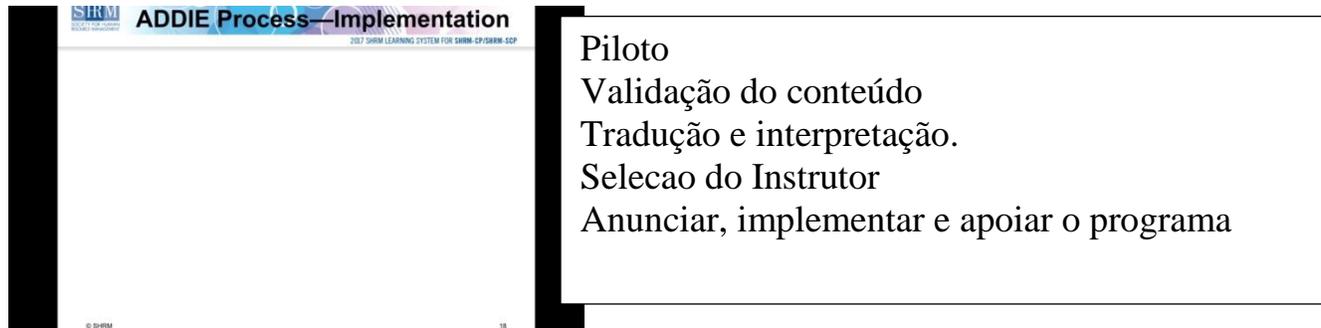
- Como a cultura local percebe os processos educacionais e treinamento?
- Como os líderes e instrutores são percebidos?
- Quais as expectativas em relação a eles?
- Qual é o papel do estudante?
- É a participação, a aprendizagem individual, a transferência de conhecimento aceitas?

Em *ambientes de poder forte e distante* prevalecem os treinamentos altamente estruturados, a ideia de um modelo ideal e inflexível, o treinamento pela prática, os treinamentos dentro da própria empresa conduzido por gerentes e supervisores. Em *ambientes de baixo poder e pouca distância* as atividades interativas, participativas ou facilitadas pelo treinamento do computador pode ser mais bem aceitas.

Quando o treinamento é criado por membros de um tipo de cultura e entregue para membros de outras culturas há sempre o risco da colisão cultural e o sucesso poderá ser limitado.

Implementação 221

Slide 18



The image shows a presentation slide with a title bar that reads "ADDIE Process - Implementation" and "SELF-DIRECTED LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CPS/SHRM-SCP". The slide content is a list of tasks:

- Piloto
- Validação do conteúdo
- Tradução e interpretação.
- Selecao do Instrutor
- Anunciar, implementar e apoiar o programa

Piloto

Envolve a oferta de um programa de forma controlada para um segmento representativo da audiência e que possa ajudar a identificar oportunidades de melhoria no desenho e aumentar a sua efetividade. Podem ajudar a: rever o conteúdo e a sequência, a adequação cultural, a distribuição dos temas no tempo, o uso do espaço físico e finalmente se o conteúdo e o desenho atingem os objetivos desejados para aquele encontro.

Revisão de conteúdo

Adição, mudança ou eliminação de itens de modo a fazer o programa mais lógico, homogêneo e sequencial de modo a facilitar a aprendizagem.

Especial atenção deve ser dada a lógica conceitual de modo que os temas interdependentes sejam colocados na ordem certa. É preciso ter certeza que cada conceito apresentado esteja previamente suportado pelos conceitos apresentados anteriormente. E evitar novos termos (mesmo que sinônimos) que possam confundir o participante, principalmente aqueles com menos proximidade a eles.

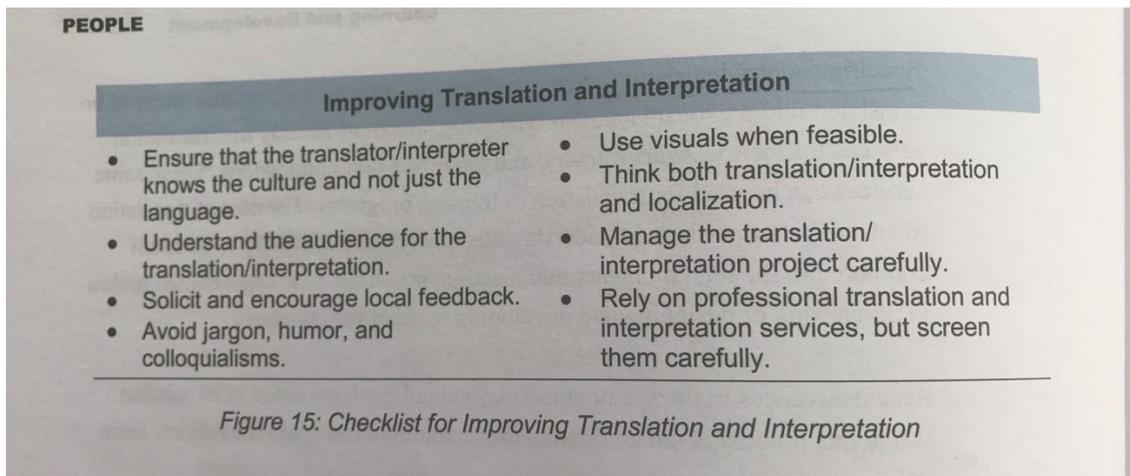
Tradução e interpretação.

Questão a considerar: em quais aspectos as diferenças de linguagem podem impactar o conteúdo do material?

A tradução é a conversão da palavra escrita e deve ser customizada para a cultura local.

A interpretação é o processo de tradução da palavra falada (?) para uma outra língua. É importante considerar a experiência do tradutor no tema quer pelo conhecimento da língua, da cultura e do conteúdo. Segue algumas sugestões para melhorar a tradução e a interpretação.

Quadro improving translation and Interpretation



Seleção do Instrutor 224

Quem deveria dar o treinamento? Como o instrutor deve ser preparado para assumir suas responsabilidades? O que a audiência espera do instrutor? Quais características darão maior credibilidade junto à audiência?

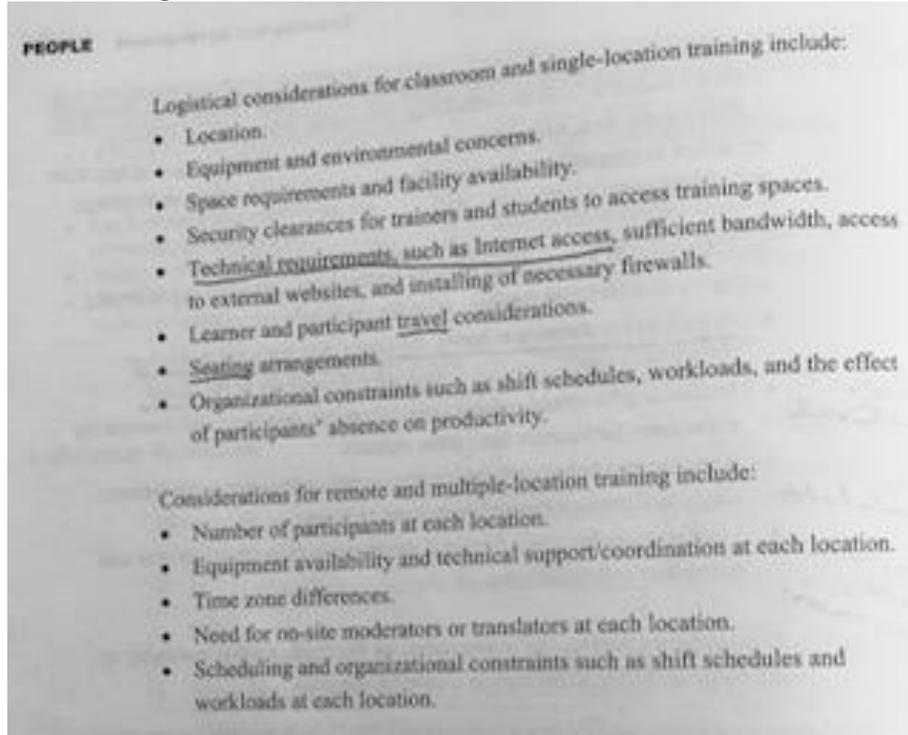
Características esperadas do instrutor: experiência em treinamento, experiências no assunto, habilidades de consultoria – responder as demandas do cliente, credibilidade, qualificação educação e certificação, familiaridade cultural, comunicação clara, domínio da língua.

Cuidados a serem tomados pelo instrutor:

- O instrutor deve se lembrar de que em algumas situações gerentes podem ter dificuldade de se expressar na frente subordinados.
- O instrutor deve ter domínio de algumas *questões culturais que possam inibir a plateia*.
- Cuidar para que o seu grau de formalidade ou informalidade seja definido a partir dos costumes e das características do grupo.
- Cuidar para que a velocidade ao falar e os termos usados não atrapalhem a compreensão.
- Conhecer o grupo antes de começar o treinamento.
- Tratar as pessoas de maneira séria e cortês.
- Conseguir uma maneira de engajar para que todo mundo participe.

Considerações logísticas 225

Quadro logística



AVALIAÇÃO DO PROGRAMA 226

ADDIE PROCESS—Evaluation

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- Assess objectives.
- Identify best practices.
- Conduct investment analysis.
- Measure impact of training on individuals.
- Collect data to influence future training.
- Analyze design and delivery.
- Guide future decisions.

© SHRM 19

Uma área pouco aplicada do processo, em particular dos programas comportamentais. Impacto do treinamento no dia a dia da pessoa.

A avaliação envolve mensurar a efetividade do programa de treinamento. Consiste em comparar os resultados do programa ao que foi estabelecido como objetivos, para determinar se as necessidades originais foram alcançadas e atendidas.

Entre os elementos que podem ser considerados no processo de avaliação dos resultados do treinamento estão:

- A *reação* dos participantes ao programa,
- A capacidade de *retenção* das novas informações,
- **A real aplicação de novos procedimentos, comportamentos**
- A *mudança* no comportamento no trabalho,
- A mudança no comportamento organizacional

Entretanto **a avaliação é pouco considerada pelas empresas**. Um programa de treinamento deveria:

- Determinar se os **objetivos foram atingidos**,
- Identificar as **melhores práticas**, as fraquezas e forças de cada programa,
- Verificar se houve uma boa **relação custo-benefício**,
- Verificar se os **participantes se beneficiaram do treinamento**,
- Reunir informações para apoiar o **desenvolvimento de futuros programas**,
- Avaliar se o conteúdo e os métodos aplicados foram apropriados,
- Criar um conjunto de informações que possam subsidiar decisões futuras.

Transferência de conhecimento para o ambiente de trabalho 227

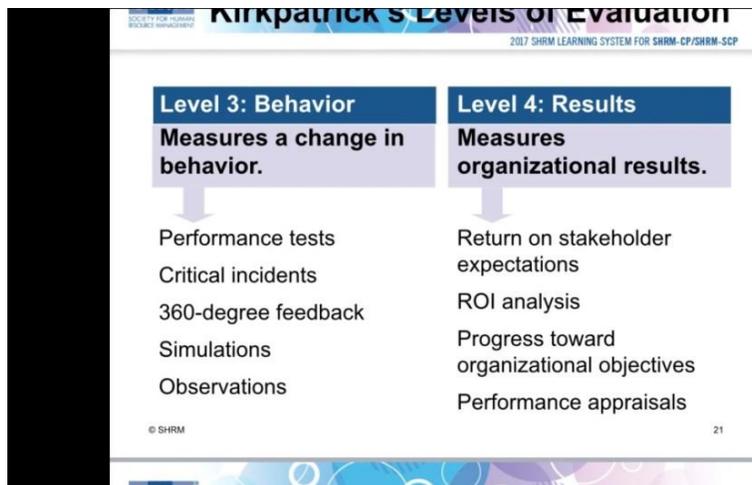
É o processo de **transferir para o trabalho do dia a dia os conhecimentos e habilidades ganhos nos programas de treinamento**. É necessário que eles sejam **aplicados e compartilhados no ambiente de trabalho**

20

The slide is titled "Kirkpatrick's Levels of Evaluation" and is presented by the Society for Human Resource Management (SHRM). It details two levels of evaluation:

- Level 1: Reaction**
 - Measures reaction of participants to the training.
 - Measurement methods: Checklists, Questionnaires, Interviews.
- Level 2: Learning**
 - Measures how knowledge, skills, and attitudes changed.
 - Measurement methods: Post-measures, Pre-/post-measures, Pre-/post-measures with control group.

© SHRM 20



- A real aplicação no dia a dia dos conhecimentos e habilidades.
- Grau em que as metas pessoais, de trabalho, organizacionais foram afetadas positivamente pelo treinamento realizado.
- ROE. Retorno monetário e não monetário das expectativas dos stakeholders
- ROI. O total dos benefícios do programa dividido pelos custos investimentos feitos.
-

Métodos de avaliação. Há vários métodos de avaliação de treinamento e programas de desenvolvimento entre eles o de Kirkpatrick que abrange os seguintes pontos:

- *Reação do participante ao programa.* A forma como a pessoa sentiu e reagiu em relação ao programa de treinamento ao conteúdo da aprendizagem.
- *Aprendizagem adquirida:* O grau em que a pessoa absorveu e mudou seus conhecimentos habilidades e atitudes para posterior aplicação.
- *Mudança no Comportamento.* A real aplicação no dia a dia dos conhecimentos e habilidades.
- *Melhoria nos Resultados.* Grau em que as metas organizacionais foram afetadas positivamente pelo treinamento realizado.

Retorno das expectativas - ROE. Grau em que o retorno monetário e não monetário das expectativas dos stakeholders foram alcançados através da aquisição dos novos conhecimentos e habilidades.

ROI. Forma tradicional de medir o retorno de projetos nas empresas basicamente consiste em definir o total dos benefícios do programa dividido pelos custos investimentos feitos.

SHRM
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Training ROI

1. Isolate effects of training.
2. Convert effects (benefits) into monetary values.
3. Calculate costs of training.
4. Compare.

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Net program benefits}}{\text{Total incurred costs}} \times 100$$

HR professionals should be aware of their organization's thresholds for ROI and their effects on L&D activities.

© SHRM 22

DESAFIOS

- Isolar os efeitos do treinamento,
- Converter esses efeitos em valores monetários,
- Calcular o custo do treinamento,
- Comparar o valor dos benefícios sobre os custos. (multiplicar por 100)

Entre as exigências para se fazer uma boa avaliação de resultados estão:

- Isolar os efeitos do treinamento,
- Converter esses efeitos em valores monetários,
- Calcular o custo do treinamento,
- Comparar o valor dos benefícios sobre os custos. (multiplicar por 100)

Comentários.

É bastante difícil estabelecer o retorno dos programas de base essencialmente comportamental. Nestes casos, a minha sugestão é de que cada participante deve:

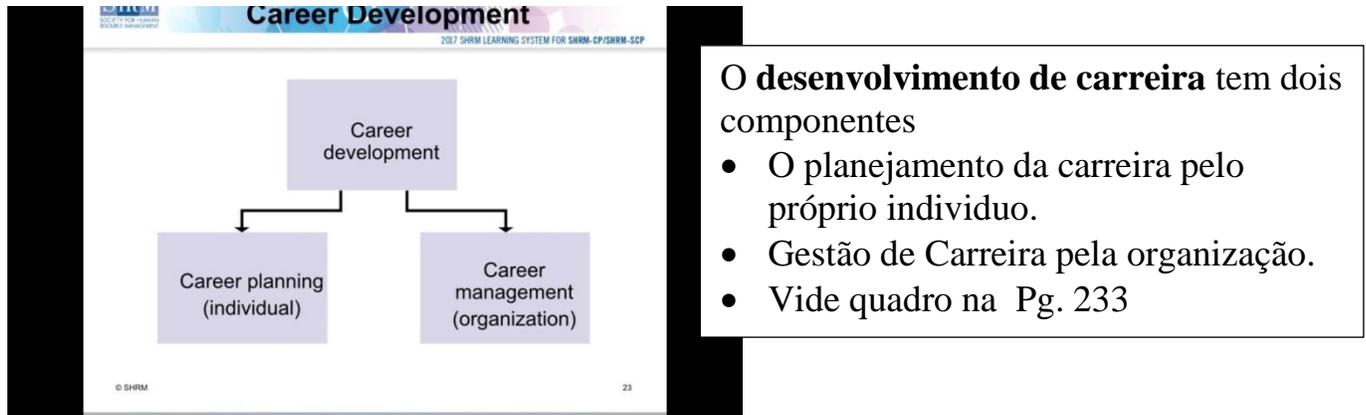
- Ser avaliado previamente pelo seu gestor com base numa lista de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos a serem trabalhados no programa.
- Os gaps devem ser identificados e conversados previamente com o treinando.
- Com base na avaliação cada chefia deve indicar se a pessoa necessita ou não participar do programa.
- Após alguns meses após a participação no programa, o chefe é solicitado a responder se percebe melhorias de comportamento e de resultados em relação ao que se apresentava como necessidade.
- Com base nas avaliações feitas pelos diferentes chefes uma revisão do programa deve ser efetuada.

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA 232

Comentários:

As carreiras são como o Santo graal. Criamos um conceito de que o desenvolvimento pessoal se dá através do crescimento através de cargos mais complexos e para alcançá-lo buscamos a ampliação do conhecimento das habilidades e competências. À medida que se cresce na carreira mais e mais competências são desenvolvidas. Entretanto, como dizia um famoso livro da década de 1970 cada pessoa tem um limite de potencial e " todo mundo chega ao seu nível de incompetência" .

Cada um de nós tem um potencial a ser realizado e é através do crescimento na carreira que podemos fazer isso acontecer. Obviamente existem outras diferentes maneiras de se realizar este potencial que estão surgindo para que isso ocorra. Aqui vamos focar particularmente no que ocorre dentro das organizações e como nos profissionais de RH podemos colaborar neste processo. .



O desenvolvimento de carreira tem dois componentes

- O planejamento da carreira pelo próprio indivíduo.
- Gestão de Carreira pela organização.
- Vide quadro na Pg. 233

O desenvolvimento de carreira consiste basicamente em dois processos:

- *O Planejamento de carreira é o conjunto de atividades que as pessoas adotam para dar direcionamento a sua vida no trabalho. Consiste num processo permanente de autoavaliação de características e habilidades de maneira a estabelecer um plano de crescimento que é de responsabilidade única do próprio empregado.*
- *Gerenciamento de carreira.* É da responsabilidade da organização. Tem como finalidade preparar implementar e monitorar a carreira de um funcionário tendo como foco central as metas e necessidades da organização.

No *planejamento de carreira* o foco é no indivíduo. Tirar o melhor proveito de suas oportunidades.

- Planejamento pessoal das metas de carreira frente a seus interesses.
- Identificação das suas habilidades, traços, atitudes e comportamentos.
- Comunicação das suas preferências de desenvolvimento ao seu gerente.
- Avaliação das opções de etapas de carreira dentro e fora da organização.
- Desenhar as etapas de carreira que melhor se acomodam **frente as suas possibilidades** e às necessidades da organização.
- Buscar e participar das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que colaboram com seu crescimento.

Na Gestão de carreira o foco é na organização. **Tirar o melhor proveito do capital humano.**

- Identificação das futuras necessidades de talentos. **Planos de negócios e de sucessão projeção de turnover..**
- Implantar estratégias de carreiras e programas de desenvolvimento.
- **Criar programas de desenvolvimento de carreira.** Ensinar a pessoa a planejar sua própria carreira.
- Acomodar as necessidades organizacionais com as habilidades individuais.

- Prover desenvolvimento através do próprio trabalho, e do coaching, mentoring , treinamento de carreira.

Entre as **responsabilidades de recursos humanos** em relação ao desenvolvimento de carreiras estão:

- O planejamento interno e externo de recursos para se fazer as intervenções necessárias de desenvolvimento.
- Desenvolvimento de programas que promovam a *transferência do conhecimento entre profissionais mais e menos experientes*.
- *Promover*
 - *A aprendizagem e*
 - *O desenvolvimento organizacional,*
 - *A gestão do conhecimento, e*
 - *A troca de informações* a respeito de práticas e inovações.
- Assessorar na identificação e desenvolvimento de competências críticas.

Nesta seção vamos tratar:

- Filosofias de gestão de carreira,
- Abordagens de estilos de Coaching, e
- Fases do ciclo de vida dos empregados.

Papéis no desenvolvimento de carreira. 234

24



© SHRM 24

O desenvolvimento de carreira é um processo no qual os empregados progredem através de uma série de estágios, sendo que cada estágio é caracterizado por aspectos funções, atividades e tarefas relativamente únicos e de complexidade crescente.

Cabe ao próprio profissional a responsabilidade pela sua própria carreira.

Entretanto gerentes e supervisores imediatos servem como importante apoio nessa realização. Entre os papéis ocupados pelos gestores nesse trabalho estão:

- **Coaching/Aconselhamento/Treinamento:** responsabilidade por ouvir e assistir o empregado na descoberta de seus interesses e estágios de carreira.
- **Avaliador:** estabelecer metas, esclarecer padrões de desempenho, definir responsabilidade de trabalho, dar feedback.
- **Conselheiro/Mentor:** Com base na sua própria experiência, sugerir opções, fazer recomendações, dar conselhos de modo a ajudar o empregado a estabelecer suas próprias metas de carreira.
- **Consultor de carreira:** assessorar os empregados na construção de planos de ação com base nos recursos disponíveis na organização.

O papel de recursos humanos é vital no processo de desenvolvimento de carreira, *sugerindo estágios de desenvolvimento, definindo as experiências enriquecedoras* que levar o empregado a realização de suas metas, e *ajudando gestores* no seu papel de suportar os empregados nesse processo.

Comentário:

Investimentos seletivos. Não há indicação na definição daqueles sobre os quais a empresa estará disposta a fazer investimentos seletivos superiores.

O papel dos Líderes. Líderes devem compreender a importância de apoiar os esforços da organização no desenvolvimento da carreira dos empregados. A construção de uma cultura favorável nesse sentido depende dos líderes:

- *Comprometimento. Participar* dos esforços oficiais de desenvolvimento de carreira organizados pela empresa.
- *Alinhar às metas organizacionais.* Serem capazes de ligar o processo de desenvolvimento de carreira com a *missão organizacional e os objetivos de negócios.*
- *Esclarecer e comunicar.* Serem capazes de *comunicar com clareza as metas de negócios* de modo que o planejamento de carreira esteja alinhado a elas.
- *Reforçar o comportamento* daqueles que estão colaborando com desenvolvimento do planejamento de carreira dos empregados.
- *Lições aprendidas.* Identificar as medidas e sucesso que possam alavancar o desempenho.

Influências culturais no desenvolvimento de carreira.

26

SHRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Cultural Influences on Career Development

Be mindful of cultural effects:

- Cultural characteristics (e.g., power distance, paternalism, time orientation)
- Favoritism within groups
- How advancement opportunities may be seen
- External conditions (e.g., unions, political instability)

Características culturais
Favoritismo protecionismo
INTERESSES E DESINTERESSES.
Mentalidade-crenças.
CASO AMEX SECRETARIA
CASO JJ SECRETARIA - PSICOLOGA

O processo e as oportunidades de carreira podem ser percebidas diferentemente dependendo da cultura local. As variações podem ser enormes.

- Em alguns lugares a *busca do autoconhecimento e da perfeição* é muito valorizada, em outras elas poucos são percebidas.
- Em certas culturas a *indicação e a confiança* de pessoas superiores fazem toda diferença. Em outras *a motivação vem da escolha pessoal.*
- Carreiras são escolhidas ou determinadas pelo núcleo familiar.
- A carreira não percebida como benefício
- Classes sociais pode fazer com que pessoas fiquem resignadas a limites ou mesmo uma particular posição
- Em algumas culturas o conhecimento não está associado ao aumento desempenho.
- Em certos lugares o planejamento de carreira simplesmente não existe.
- Em algumas culturas a presença sindical (caso do México) pode interferir profundamente na valorização e diferenciação individual, sendo mandatório tratar a todos de forma igual, como é o caso da (cultura) lei brasileira. *Ver com Antonio.*
- Ambientes econômicos e políticos conturbados podem alterar muito a percepção (momentânea) sobre o crescimento na carreira.

Comentários.

As pessoas só se movem quando estão motivadas, e essa motivação decorre do surgimento de uma necessidade/carência . A busca pelo crescimento de carreira é um estágio superior das necessidades humanas, e pode ser facilmente destronada por necessidades mais baixas, à medida que ameaças externas - políticas e sociais - possam estar afetando o ambiente organizacional.

Formas desenvolvimento de carreira 236

27



The diagram titled "Forms of Career Development" lists several methods: Employee self-assessment tools, Apprenticeships, Job rotation, enlargement, enrichment, Projects, committees, teams, Internal mobility, Coaching and mentoring, and Academic institutions, associations, continuing education.

Auto avaliação
Projetos, comitês, equipes
Estágios
TRAINEES
Transferências internas
Job rotation enlargement
Enrichment
Coaching mentoring
Educação
CARREIRA TECNICA

Programas de trainee.

Mobilidade interna: promoções, de moções transferências laterais, transferências internacionais.

Carreira técnica. Possibilidade do crescimento profissional sem que tenha de estar atrelado aos papéis gerenciais. O desafio é definir trabalhos com complexidade e valor organizacional equivalentes aos da carreira gerencial.

Coaching e aconselhamento: aconselhamento interno com supervisor e subordinado. Coaching externo com consultor certificado. Coaching executivo que ajuda na melhoria dos princípios e práticas gestão de pessoas. (revisão dos comportamentos negativos que atrapalham a efetividade pessoal)

Mentoring. desenvolvimento orientado do relacionamento entre um dois profissionais, em geral um mais experiente, que podem ser mesmo colegas mas em geral não o superior imediato.

Tendências do desenvolvimento de carreira 24 QUADRO



The diagram titled "Career Development Trends" lists five trends: Multiple jobs and careers, Greater individual responsibility, Nontraditional employment, Temporary, contract, and contingent work, and Accelerated responsibility.

Já não se fica na mesma área para sempre.
Outras formas de trabalho.

28

Há uma tendência se apresentando de que os jovens e as futuras gerações não se fixe numa só carreira podendo fazer variações bastante significativas de um trabalho para o outro.

Foco na responsabilidade da pessoa e não da organização.

Há certa tendência de que os profissionais mais jovens acabem assumindo significativos níveis de responsabilidade cada vez mais rapidamente.

Apesar de que a carreira estar mais do que nunca nas mãos das pessoas, as empresas e RH em particular podem ajudar muito apoiando e orientando no seu desenvolvimento. Faz isto, criando uma *cultura que valoriza o autodesenvolvimento*, incentiva o papel das chefias, cria os programas e práticas que favoreçam o desenvolvimento do potencial humano.

Comentários

Cultura é crença. É preciso acreditar na importância do desenvolvimento como vantagem competitiva.

DESENVOLVENDO LIDERANÇAS 244

Leadership Development
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Leadership
Ability of an individual to influence a group or other individual to achieve a goal or result

Leadership development
Organization's training and professional development programs aimed at building executive/manager skills and abilities to influence and flex to different and challenging situations

© SHRM 29

Liderança é habilidade para influenciar grupos e outros indivíduos no sentido do alcance de metas e resultados.

*Desenvolvimento de lideranças se refere aos programas de treinamento e desenvolvimento QUE visa assistir gestores no desenvolvimento de suas habilidades e competências que lhes permitam lidar com uma grande variedade de situações
LIDER COMO ELO ORGANIZACIONAL.*

Não é necessariamente uma posição específica e pode surgir de uma situação ou oportunidade. Não é sinônimo e nem deve ser confundido com status poder autoridade oficial.

Perspectiva organizacional

Guerra de talentos

Impacto dos erros gerenciais nos resultados.

Velocidade-complexidade da mudança.

- Na última década, 1/3 dos principais executivos duraram menos do que três anos em seus empregos.
- A qualidade de liderança contam por mais de 45% para o desempenho organizacional.
- As **taxas de falha** entre os executivos estão entre 30 e 75%.
- Mais do que a metade dos novos gerentes seniores tropeçaram e não conseguiram se recompor.
- Somente 3% dos executivos pensam que suas empresas fazem um bom trabalho no desenvolvimento de pessoas.

O desenvolvimento de líderes deve estar fortemente ligado ao planejamento estratégico.

Comentários:

Líderes ocupam um lugar muito especial no espaço organizacional. Eles são os **pontos de ligação entre diferentes aspectos do negócio**: pessoas, metas, cultura. A qualidade dos líderes favorece ou atrapalha um profundamente os resultados organizacionais.

Um dos princípios do desenvolvimento gerencial é que ninguém é insubstituível.

Independente do setor há algumas razões essenciais do porque o planejamento sucessão e o desenvolvimento e liderança são preocupações permanentes:

- Gestão da mudança. Complexa, veloz, radical, continua.
- Transferência para os níveis mais baixos das responsabilidades gerenciais a medida que as organizações estão ficando mais achatadas.

A perspectiva individual do desenvolvimento gerencial

Why Leaders Fail

- Inability to learn from mistakes
- Lack of:
 - Interpersonal skills
 - Openness to new ideas
 - Accountability
 - Initiative
- Assumption of dominance
- Self-identification with organization
- Thinking they have all the answers
- Demand for total backing
- Obsession with company image
- Underestimation of major obstacles
- Resistance to change and new ideas

Não aprendem com seus erros
Falta de habilidades interpessoais
Falta de flexibilidade mental
Irresponsabilidade por resultados
Falta de iniciativas
Arrogância
Donos da verdade
Obsessão pelas próprias ideias
EXERCICIO DE AVALIACAO DAS
CHEFIAS
FALTA DE FOCO NOS
COMPORTAMENTOS INDESEJADOS.

Comentário.

Sempre vale a pena recordar aquele antigo exercício de identificar as qualidades e defeitos que mais e menos apreciamos em nossos antigos chefes e líderes. Ele sempre serve como referência sobre o que fazer ou não fazer para sermos bons líderes. Vale a pena também pensar, no impacto que tais características tiveram sobre nós. Quais animais dos nossos chefes mais nos incomodavam? Há sempre o risco de que esses sejam os mesmos animais que dominam nossa mente e nos fazem ter os comportamentos inadequados que não desejamos.

Associar esse Chart ao meu modelo de autodesenvolvimento.
Falar do livro da Betania Tanure.

Comentários: A maior parte das falhas humanas está associada a suas características egocêntricas ou dogmáticas

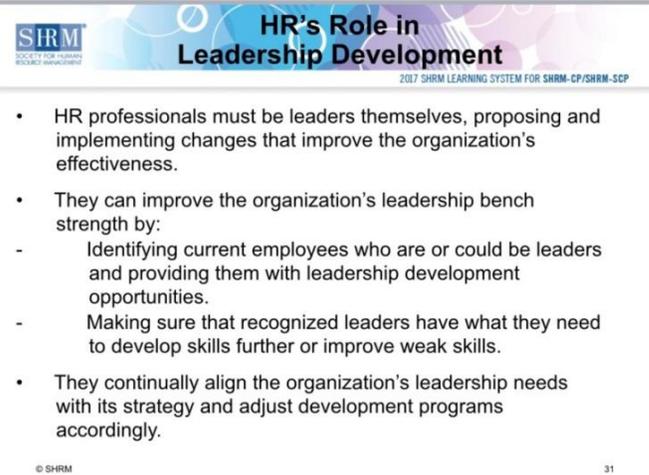
Quatro grandes **grupos de experiências** podem ser benéficas ao DG:

- O trabalho em si,
- As dificuldades e desafios encontrados,
- O relacionamento com pessoas importantes e
- O treinamento recebido.

Os desafios e a designação de trabalhos multifuncionais (?) podem ensinar autoconfiança, força pessoal, persistência, conhecimento dos negócios, habilidades de relacionamento, senso de independência, e liderança.

Chefes e mentores podem mostrar forte liderança através de seus exemplos.

O papel de recursos humanos



HR's Role in Leadership Development
2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- HR professionals must be leaders themselves, proposing and implementing changes that improve the organization's effectiveness.
- They can improve the organization's leadership bench strength by:
 - Identifying current employees who are or could be leaders and providing them with leadership development opportunities.
 - Making sure that recognized leaders have what they need to develop skills further or improve weak skills.
- They continually align the organization's leadership needs with its strategy and adjust development programs accordingly.

© SHRM 31

- Identificar alto potencial
 - Prover oportunidades de desenvolvimento.
 - Assegurar que tenham os recursos que precisam
- DISPOR DE UM MODELO DE COMPETENCIAS
Alinhar as estratégias de desenvolvimento as necessidades de liderança da empresa.

Comentário.

Sequencia de alinhamento do Modelo de Competências

**CRENÇAS - VALORES - PRINCIPIOS - COMPETENCIAS -
COMPORTAMENTOS.**

Obstáculo no desenvolvimento dos líderes



Ausência de crise
Ações supressivas da comunidade.
Foco na individualidade e não no trabalho de equipe.
Favoritismo
Falta de plano de sucessão.

Apesar da competência de liderança poder ser aprendida, a maior parte dos talentos relacionados à liderança permanece não desenvolvida.

É o que ocorre em ambientes onde a *crise é fraca* e não demanda o surgimento acelerado de novos talentos em liderança.

Há sempre a oportunidade de ser melhor. Tenha a pessoa, ou não, dentro de si as habilidades de liderança, elas precisam ser desenvolvidas ou ativadas de modo que a pessoa possa se transformar no melhor líder.

Avaliando as necessidades de desenvolvimento de liderança

Avaliação de contexto:

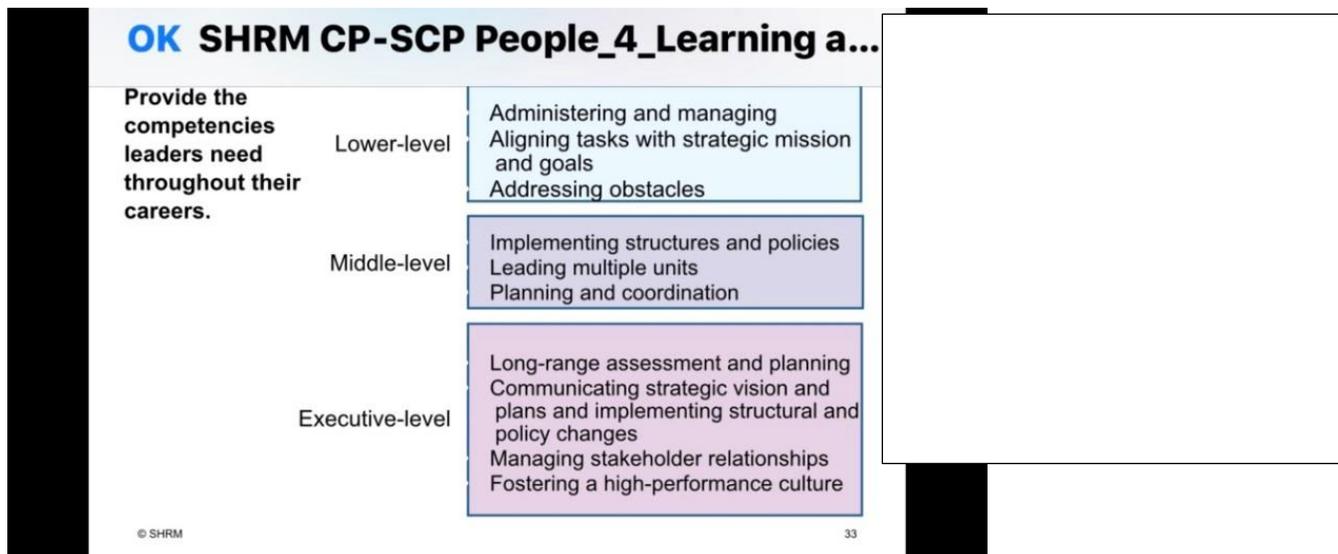
- A empresa associa o DG às suas estratégias e negócios e sua filosofia de gestão?
- Que tipos de competências de liderança a organização necessita no presente e no futuro?
- Qual é a estratégia de DG atual e a de longo prazo?
- O que é preciso ser realizado agora e no futuro para facilitar a estratégia organizacional?
- Quais as competências de liderança estão presentes na organização e no corpo de gestores?

- Quais são as necessidades de desenvolvimento de liderança, quem deve ser o foco dessas das iniciativas.
- Quais iniciativas deve ser implementadas?

Diferentes competências exigidas nos níveis hierárquicos. Há uma boa distinção entre as competências exigidas nos diferentes níveis hierárquicos. Entretanto esses fatores nem sempre são suficiente para definir o que se espera de um líder. Vale a pena analisar as pressões ambientais, os desafios E a dinâmica interna da própria organização.

As relações interpessoais envolvem diferentes papéis: mentor versus diretor, facilitador versus produtor, inovador versus coordenador, brooker versus monitor.(?)

Modelo do Robert Katz



Nível inicial – operacional - mais baixo: Administrar e gerenciar a partir das políticas, estruturas, metas funcionais. Traduzir e distribuir metas e planos em tarefas operacionais imediatas. Indicar obstáculos ao progresso usando mecanismos e contingências organizacionais. (?)

Nível intermediário – desdobrador - integrador. Traduz, extrapola e coloca em termos operacionais novas *práticas de gestão* derivada do topo da organização. Lidera múltiplas unidades organizacionais através de outros. Desenvolve estratégias funcionais inteligentes. Implementa os requerimentos através do planejamento operacional, da coordenação integrada das ações através de múltiplas unidades funcionais.

Nível executivo - superior. Quanto mais acima, mais são solicitados e envolvidos na criação de diretrizes, políticas estruturas, metas e diretrizes para ser implementadas em

todos os sistemas organizacionais. Conduz ampla avaliação e planejamento estratégico. Comunica visão e plano para organização, acompanha seu progresso e crescimento. Gerencia relacionamentos com *stakeholders* externos. Gerencia mudança organizacional para manter a competitividade dos negócios. Gerencia o clima de trabalho que motiva o alto desempenho em toda organização.

Competências dos Líderes no futuro. Há **grande discussão a respeito** dos atributos considerados como mais importante para os líderes no futuro. Esses atributos em geral se referem a habilidade de gestão em **ambientes mais dinâmicos, ágeis, e que se estendem além das fronteiras nacionais**. Inclui também a manutenção de **elevado relacionamento com os stakeholders**, de modo a manter empregados motivados, construir equipes efetivas, estabelecer uma colaboração entre níveis.

O *conhecimento de negócios* (business accumen) permite ao profissional de recursos humanos alinhar as funções de aprendizagem desenvolvimento às necessidades estratégicas de crescimento organização.

Avaliação das ferramentas de desenvolvimento gerencial

Estratégias de desenvolvimento de liderança

É preciso ter em mente o que mais gera aprendizagem nas pessoas adultas:

- 70% tarefas desafiadoras
- 20% desenvolvimento de relacionamentos
- 10% cursos

Aprender com exemplos negativos: Estudos mostram que as pessoas normalmente aprendem mais sobre compaixão e integridade através de experiências com pessoas negativas do que com bons gestores. **Maus gestores são ótimos para ensinar *como não liderar, o que não fazer, e nos ensinar também a sobreviver a situações difíceis.***

Limitações da aprendizagem pela experiência. Isso quer dizer que aprendemos mais através da experiência do que com a educação formal. Aprendemos mais sobre habilidades e valores de liderança através das experiências que tivemos, e, mais quando reforçados através do coaching e do mentoring feitos por um superior ou um colega "bom exemplo". **Isto, entretanto não exclui a necessidade de um complemento de desenvolvimento formal.**

O desenvolvimento informal pode ser reativo e circunstancial.

Abordagem formal conduz o raciocínio para os pontos chave e não ficam dependentes da eventual ocorrência no dia a dia de trabalho. Entretanto requerem também disciplina e manutenção.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.

Individual Development Plans

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Base-line information:

- Employee profile
- Career goals/objectives
- Development objectives
- Training and development interventions
- Outcomes
- Signatures and dates

Most effective when:

- Aligned to organizational needs
- Are an objective, accurate assessment
- Include challenging development activities
- Include coaching and feedback opportunities
- Employee owns and embraces them

© SHRM 25

Cada gestor deveria ter o seu próprio plano desenvolvimento individual e ser acompanhado exigido em seus progressos acabando. O desenvolvimento gerencial deve ser parte permanente das relações de trabalho.

Não há outro local além das relações de trabalho onde o desenvolvimento gerencial ocorra. JF

MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Leader Development Methods

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- More-challenging assignments/risk management**
With supportive training to address increased risk
- Hardship testing**
High-pressure, emotionally charged situations that develop emotional competence and resilience
- Problem solving in controlled environments**
Manage real risk
- Training**
Delivered when an individual needs and can apply the knowledge and skills

© SHRM 36

Trabalhos desafiantes e variados
Participação em situações problemáticas.
Solução de Problemas
Treinamento formal

Resiliência

Trabalhos mais desafiantes e variados: há indicações de que pessoas de alto potencial tem seu desempenho declinante a medida que não lhe são atribuídas novas tarefas mais desafiantes. Algumas habilidades gerenciais nunca emergem se o indivíduo não tiver a oportunidade de praticá-las saindo de sua zona de conforto.

Comentário. Característica da evolução. Adaptar-se a situações desafiadoras.

Alternativas para desenvolvimento: Entre as oportunidades que podem ser atribuídas para o desenvolvimento de habilidades de gestão e liderança, estão:

- Começar alguma coisa do zero.

- Consertar o que está errado.
- Trabalhos fora do seu país de origem.
- Mudança entre staff e linha.
- Dar grandes saltos em termos escopo/complexidade, ou escala/tamanho.
- Gerenciar muitos projetos ao mesmo tempo.

Outro risco é o de se tornar muito bom numa coisa específica. Isso pode estreitar o foco de perspectiva. É importante para líderes ganhar *variedade de experiências* através de uma grande variedade de domínios.

Ha um ciclo que pode ajudar bastante a entender esse processo. Ele começa com metas desafiantes, altas expectativas, feedback, uso de diferentes habilidades e solução de problemas.

Gerenciamento de risco.

À medida que novas tarefas são incorporadas aumenta o nível de risco. **Não se espera que toda ajuda seja dada para que a pessoa possa testar suas capacidades solução do problema** e desenhar suas próprias estratégias de ação. A empresa precisa estar aberta para aceitar riscos e retribuir quando essas oportunidades se apresentam.

Testes de dificuldade.

Experiências com *erros de negócios, traumas pessoais*, período sem qualquer ajuda ou suporte, dificuldades no trabalho podem ser excelente para aqueles que conseguem aprender com essas experiências.

Comentário: Uma das qualidades por trás desta possibilidade de aprendizagem é o que a gente chama de **resiliência**. Isto é pessoas que não sucumbem frente a adversidade.

Treinamento

Leadership Assessment Tools

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- Leadership inventories (e.g., 360-degree instruments)
- Work sample measures
 - Situation judgment tests
 - Assessment centers and simulations
- Emotional intelligence assessment tools

© SHRM 34

360 eh a que mais me agrada. Foco na percepção real. **360 virtual.**

Leader Development Strategies

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- Experience**
 - Even “bad” bosses” can positively influence one’s sense of leadership.
 - “Good” bosses focus on mentoring and coaching.
- Formal systems**
 - Build leadership pipeline in integrated, system-wide manner
 - Require organizational discipline
- Effective strategies**
 - Greater competitive advantage
 - Sustainable leadership strategy built on actions and culture

© SHRM 35

A experiência positiva ou negativa é fonte de aprendizagem.

Investimento em programas formais. Em particular coaching (externo) e mentoring (interno).

Foco nos comportamentos.

APRENDIZAGEM ATIVA de liderança

É baseada no conceito de construção de habilidades e de conhecimentos através do trabalho pela solução de temas de negócios reais.

Action Learning Leadership Development

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

- Continuous learning and improvement through “real work”
- Opportunities for reflection and feedback
- Learning how to learn
- Opportunities to apply new skills immediately

© SHRM 37

- Aprender com o dia a dia de trabalho.
- Desenvolver seu consciente.
- Refletir e observar sobre o que está realmente acontecendo.
- Aprender a desaprender e aprender de novo. Flexibilidade mental. Reverter crenças e princípios.
- Testar novas competências.

Ambiente de aprendizagem ativa. A construção de um ambiente de aprendizagem ativa inclui:

- Aprendizagem contínua como parte do trabalho real.
- Testar aquilo que foi compreendido.
- Aplicação imediata do que foi aprendido.
- Melhoria contínua nos comportamentos e nos processos.

- Reflexão sobre a ação. (versus respostas automáticas). *Uso do cérebro, do consciente, da razão.*
- Feedback e comunicação honesta e aberta.
- Flexibilidade para aplicação dos novos métodos sugeridos.
- Aprender a aprender. Rever crenças, princípios, desejos e motivações.
- Levar a aprendizagem mais seriamente.
- Prestar mais atenção.
- Reter a informação de forma mais efetiva.

Considerações globais do desenvolvimento de liderança.

Há uma escassez de líderes com competência global. Isso traz a tona alguns dilemas.

- *A extensão na qual a liderança pode ser realmente ensinada.*
- **O impacto e influência exercida pela cultura.**
- A natureza mutante da liderança. (?)
- A natureza comparativa da liderança. (?)
- A avaliação das contribuições das intervenções do desenvolvimento de liderança. (?)
- **A integração dos programas de liderança com outros programas** e sistemas organizacionais tais como *desenvolvimento de carreira, sistemas de reconhecimento e retribuição, estratégias de negócio.*

Uma mentalidade global cria as condições para se trabalhar efetivamente através da organização, funcionalmente e em além das fronteiras culturais.

Cabe a RH assegurar que os talentos organizacionais mundiais tenham acesso às oportunidades desenvolvimento.

Globalização e desenvolvimento de liderança.

Uma visão Plasmada e homogênea do papel gerencial. Há no mundo dos negócios uma certa homogeneidade na maneira como olhamos o papel do líder. As *expectativas são muito semelhantes*. Há *pouca variação* entre empresas, por exemplo, sobre as habilidades esperadas. Entretanto é preciso muito **cuidado em relação às diferenças culturais** não só entre países, mas mesmo dentro das empresas em diferentes localidades ou grupos.

As teorias de liderança desenvolvidas e aceitas em certa cultura podem não ser indiscriminadamente aceitas em outros países e culturas.

Os contextos podem variar muito entre as empresas, e, dentro delas, em função do momento em que estão vivendo, especificando perfis diferentes para o líder.

Comentário: Empresas ficam em estado febril quando passam por momentos de crise financeira, incapazes de atingir as metas negociadas com a alta direção. Diferentes estilos passam a ser exigidos.

Cada cultura pode determinar fatores relevantes na formação dos líderes, como por exemplo, (?) (Válido per si, mas não faz muito sentido neste local)

Desmontar e colocar em diferentes lugares.

- A liderança é aprendida através da experiência,
- A influência de chefes e superiores,
- Experiências com grandes mudanças organizacionais,
- Aumento do escopo do trabalho,
- Mudanças horizontais,
- Novas iniciativas.
- Aprendizagem através dos erros e dilemas éticos.
- Experiências Cross culturais,
- Capacidade para lidar com grupos de influência em momentos de crise,

Uma questão que sempre aparece na definição das estratégias e desenvolvimento gerencial, é se os líderes nascem feitos ou podem ser construídos. Em muitas culturas a expectativa é que o líder aprenda por si só e este é o tipo de cultura que não apoia o desenvolvimento gerencial.

Os modelos de liderança são altamente influenciados pelo tipo de cultura, assim é importante antes de se implantar um programa definir que tipo de cultura existe na empresa e modelar o programa partir disto. É preciso evitar impor padrões culturais e liderança. Eles precisam ser bem vindos.

SHRM SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Developing Global Leaders

2017 SHRM LEARNING SYSTEM FOR SHRM-CP/SHRM-SCP

Be aware of the challenges in a global organization such as:

- Local feelings about whether leaders are “born” or “made.”
- Leadership models in different cultures.

Respond by:

- Developing an organizational culture that values leadership development.
- Localizing leadership competency models.
- Prioritizing local acceptance and support.

Risco do etnocentrismo. (Grupo Algar) Aceitar variações regionais. Solicitar FB para ajustar estratégias e programas.

© SHRM 38

Desenvolvendo líderes globais:

- Definir e compreender as características culturais do escritório central (head office)
- Reconhecer que o modelo de liderança pode não ser útil todas as culturas.
- Avaliar os países em termos de valores e outras características.
- Lembrar que nem todos os modelos de liderança podem ser aplicados em todos os lugares.
- Balancear os requerimentos de liderança de uma organização centralizada com as diferenciações locais.
- Solicitar feedback e aprovação da liderança para as ações internacionais.

Práticas efetivas para desenvolvimento de líderes globais:

- Trabalhos internacionais de longo prazo. Assignments.
- Participação em equipes cross funcionais
- EDP - estágios em trabalhos reais. **J&J**
- Participação em equipes de gestão global.
- Coaching e mentoring
- Participação em Centros de desenvolvimento internacional de líderes.
- Feedback 360.

