



Trilhas de Aprendizagem integradas ao modelo de Gestão por Competências

Perfil do profissional do futuro



- Deve **estar preparado** para aquilo **que não se sabe o que é**;
- Deve ter **agilidade** de **aprender** e de se **adaptar** ;
- Deve ser **responsável** pelo **seu** (próprio) **desenvolvimento**.



Perfil do profissional do futuro



Deve **ser protagonista** da sua **aprendizagem**.



A **diversidade** no **ensino** precisa considerar que **pessoas** são **diferentes**, possuem **necessidades diferentes** e **aprendem** de maneiras **diferentes**.

ESCOLA E APRENDIZAGEM NO MODELO INDUSTRIAL

HORÁRIO PARA ENTRAR E SAIR
 APITOS
 UNIFORMES
 HIERARQUIA E SUBORDINAÇÃO
 ÁREAS DESCONECTADAS
 PADRONIZAÇÃO NA AVALIAÇÃO
 CRESCIMENTO LINEAR
 NÃO HÁ POSSIBILIDADE DE
 ESCOLHA



Tendências na educação

- ✓ Tecnologia
- ✓ Descentralização
- ✓ Personalização
(cada um tem uma forma de aprender – Diversidade da Aprendizagem)
- ✓ Storytelling
- ✓ Gamificação
- ✓ Desescolarização
(aprendizado fora da escola por aquilo que tem interesse)
- ✓ Escola mais vida
(levar coisas da vida para a escola)
- ✓ Experiência





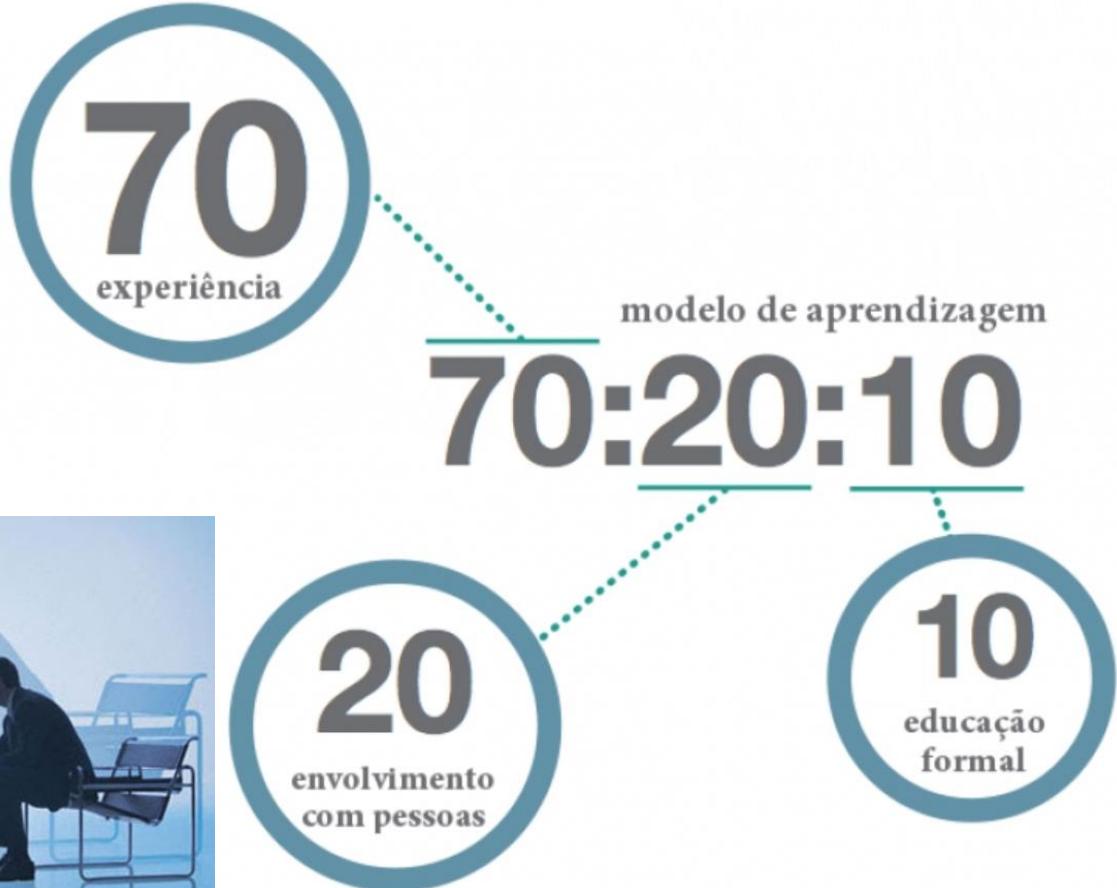
O modelo de treinamento sala de aula tradicional deixará de existir.

Não há condições de tirar o profissional do local de trabalho e colocá-lo numa sala de aula.

A sala de aula não é melhor lugar para aprender.



Protagonista da sua
aprendizagem



Troca de **experiência**
com as pessoas

74% das empresas **declararam utilizar** o conceito **70:20:10** ou planejam **adotá-lo** em um **futuro próximo**.

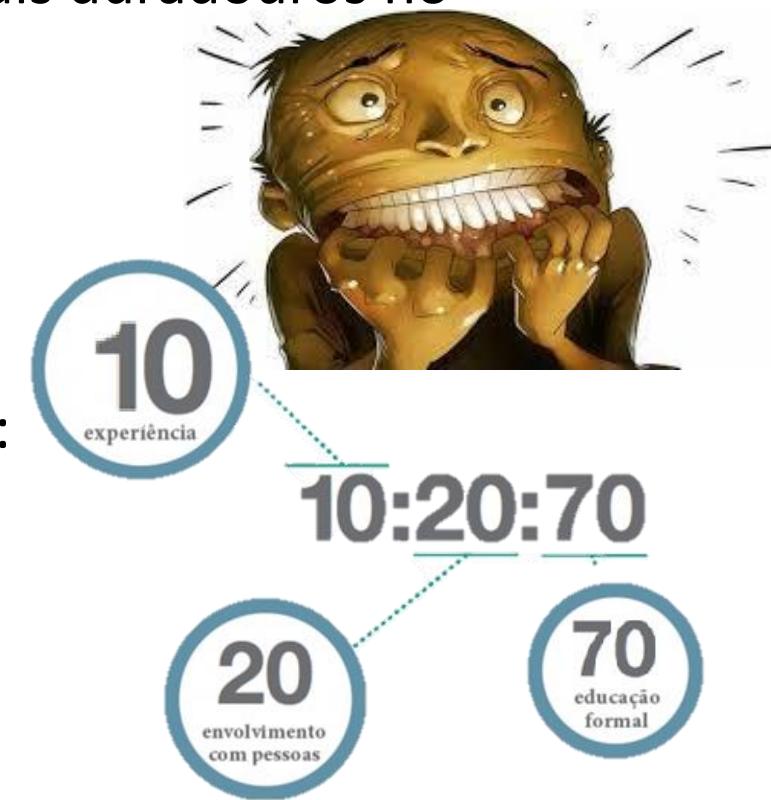
69% acreditam que ações **on-the-job geram resultados** mais duradouros no comportamento dos funcionários.

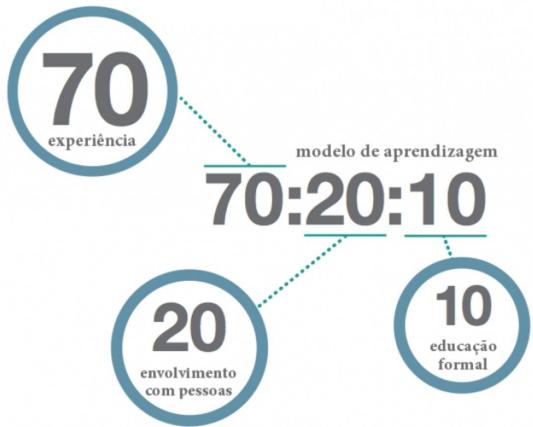
76% não tem nenhuma **estratégia** para **estruturar** o **aprendizado informal** dentro de sua organização.

No Brasil, segundo **pesquisa** com consultorias sobre as **demandas**:

- **73,7%** para **cursos** e workshops **presenciais**;
- **18,4%** para **coaching**;
- **7,9%** para suporte e **estrutura** de ações **on-the-job**.

Fonte: Learning Trends Report





Alerta: Por que o Modelo 70:20:10 está falhando nas empresas?



- Investimento em Social Learning
- Criar Programas de Mentoria Estruturados
- Desenvolver habilidades de coach nos Gestores
- Prover acesso da informação:
 - ✓ Estrutura
 - ✓ Suporte
 - ✓ Integração de informações e processos

Quer mais notícias?

- Cada vez mais, mais mudanças irão ocorrer;
- Cada vez mais, mais rápidas, maiores e mais complexas serão essas mudanças.

Fórmula da Velocidade

$$Vm = \frac{Espaço(S)}{Tempo(t)}$$

$$v = \frac{\Delta s}{\Delta t}$$



Fórmula da Evolução

– Murilo Gun



$$Evolução = \frac{\Delta A}{\Delta M}$$

Onde:

DELTA A = variação de Aprendizagem (o quanto **você** está **Aprendendo** a cada dia)

DELTA M = variação de Mudanças (o quanto o **mundo** está **Mudando** a cada dia)

“O mais importante não é o quanto você sabe, mas é o quanto você está aprendendo. Porque saber é uma condição estática. E a esteira tá rolando pra cá, p*#!.” – Murilo Gun



A pegada não é mais a era da informação, pois hoje ela é abundante.



Não é mais preciso decorar.
É preciso entender a aplicação.

É preciso ter onde buscar a informação confiável e com qualidade para poder aplicar a competência na atividade executada.

A dificuldade é que a informação é abundante, perigosa, dispersa (pulverizada) e dispersa (a atenção e produtividade).

Como otimizar a preparação do profissional do futuro?



$$Evolução = \frac{\Delta A}{\Delta M}$$

A green arrow points from the text "É preciso potencializar a VELOCIDADE DE APRENDIZAGEM do colaborador" to the term "A" in the equation. A blue arrow points from the text "Não temos controle" to the term "M" in the equation.

É preciso potencializar a **VELOCIDADE DE APRENDIZAGEM** do colaborador

Não temos controle



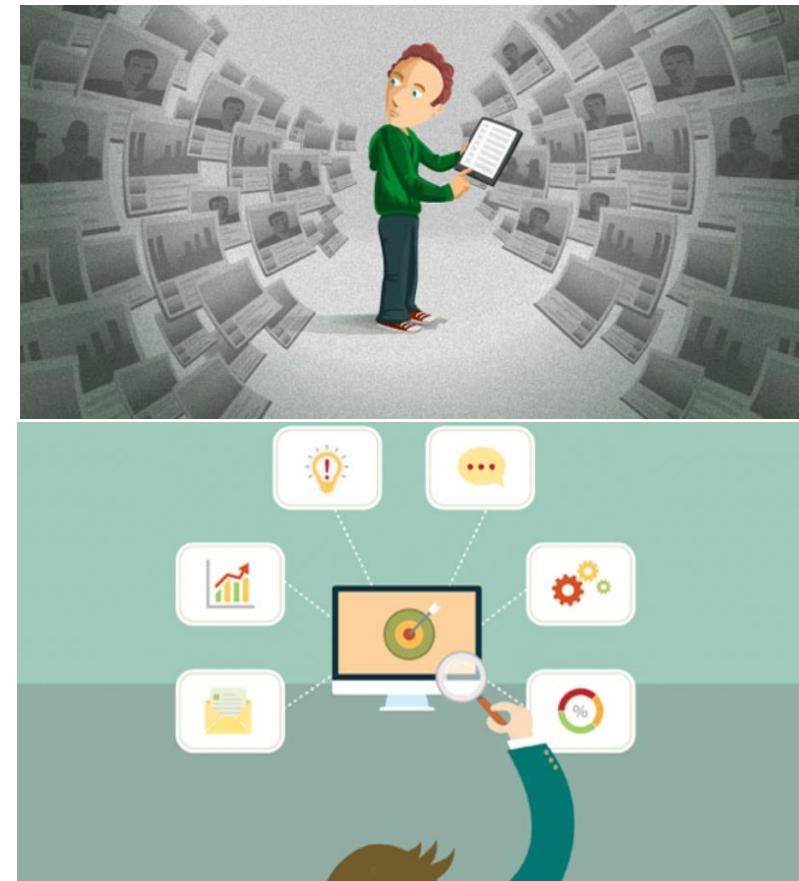
Como otimizar a preparação do profissional do futuro?

Como potencializar a VELOCIDADE DE APRENDIZAGEM do colaborador?



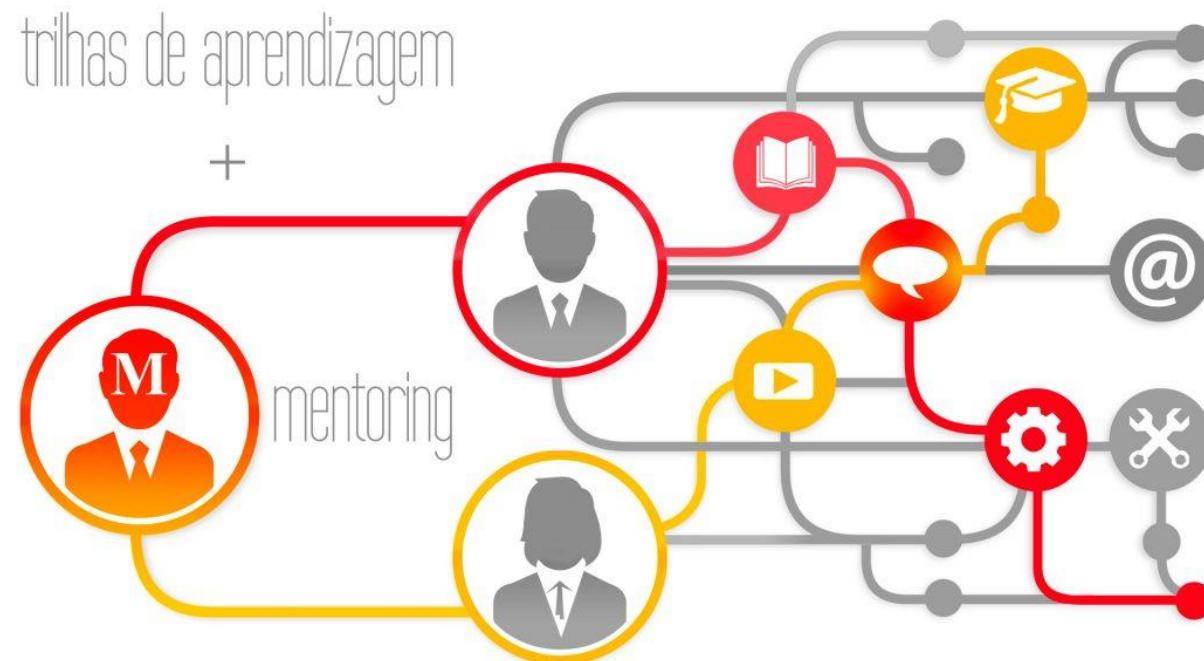
É preciso ter um local de **armazenagem, compartilhamento** e **atualização** do conhecimento necessário para a empresa, que seja acessível aos colaboradores.

E também um **CURADOR** desse **conhecimento** para que esteja alinhado com a cultura, visão e estratégia da organização.



Como otimizar a preparação do profissional do futuro?

Como potencializar a VELOCIDADE DE APRENDIZAGEM do colaborador?



TRILHA DE APRENDIZAGEM

- O que é...
- O que não é...
- Dizem que é...
- Confundem com...
- Tipos de Trilhas...
- Como estruturar....
- Como implantar...
- Como otimizar...



TRILHAS DE APRENDIZAGEM - Conceitos



As Trilhas de Aprendizagem são um **conjunto de ações** que permitem que o **colaborador** (o usuário da trilha) **adquira conhecimentos, aumente suas competências**, recorra a um **banco de informações**, que são base da **gestão do conhecimento**, para promover seu **desenvolvimento** de forma **estruturada à realidade organizacional**.

Rogerio Leme, 2016



TRILHAS DE APRENDIZAGEM

O que não são...; Dizem que são...; Confundem com...

- Não são Opções de Aprendizagem ou Biblioteca de Recursos;
- Não são Itinerários Formativos;
- Não são Trilhas de Carreira;
- Não são Trilhas de Conhecimento;
- Não são EaD ou conversão de material presencial para virtual;
- Não são cardápio de treinamento;
- Não são *LMS – Learning Management System*.



OPÇÕES DE APRENDIZAGEM OU BIBLIOTECA DE RECURSOS

São as **alternativas** das **formas** de **aprendizagem** para **desenvolver** uma determinada **competência** técnica ou comportamental.



A **diversidade no ensino** precisa considerar que **pessoas** são **diferentes**, possuem **necessidades diferentes e aprendem** de maneiras **diferentes**.

OPÇÕES DE APRENDIZAGEM OU BIBLIOTECA DE RECURSOS

Sintoma: Não sabe dar feedback e sua importância



- Ler o livro “Feedback para Resultados na Gestão por Competências”
- Ler o livro “Preciso saber se estou indo bem”
- Assistir o filme “O diabo veste Prada” capítulo 12
- Assistir a webaula “Como dar feedback – para Gestores”

OPÇÕES DE APRENDIZAGEM OU BIBLIOTECA DE RECURSOS



- São componentes das Trilhas de Aprendizagem
- São extremamente úteis para auxiliar gestores e colaboradores a montarem os PDIs – Plano de Desenvolvimento Individual – após os processos de Avaliação de Desempenho e de Competências.



O problema de um colaborador com **gap** em uma **competência técnica** não está na competência técnica em si, mas na **aplicação da competência** técnica **na atividade** prática do dia a dia.

Não adianta **avaliar competências**, identificar necessidade de treinamento e **treinar** o colaborador naquela **competência**. Isso **não tem se mostrado efetivo**.

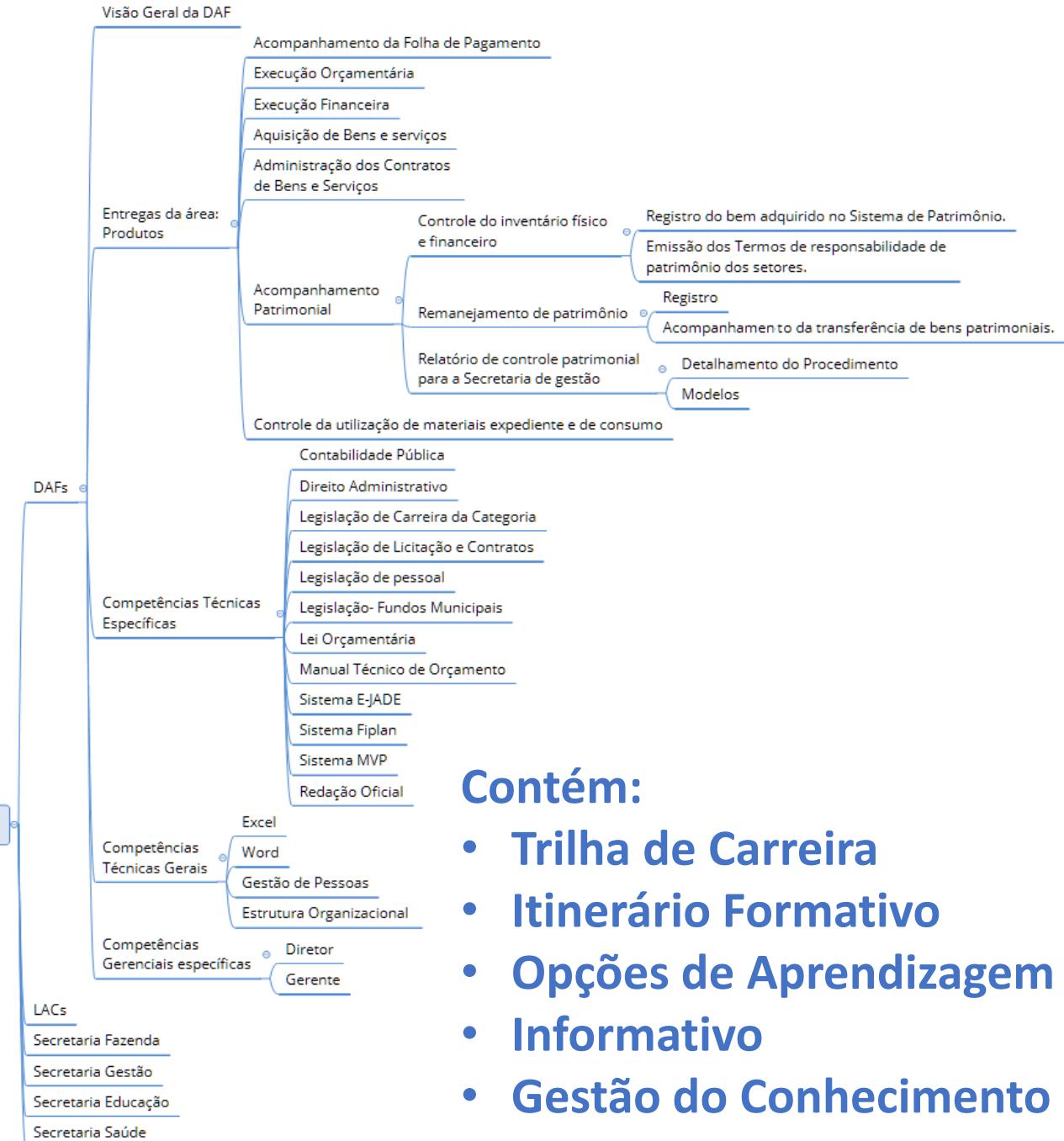
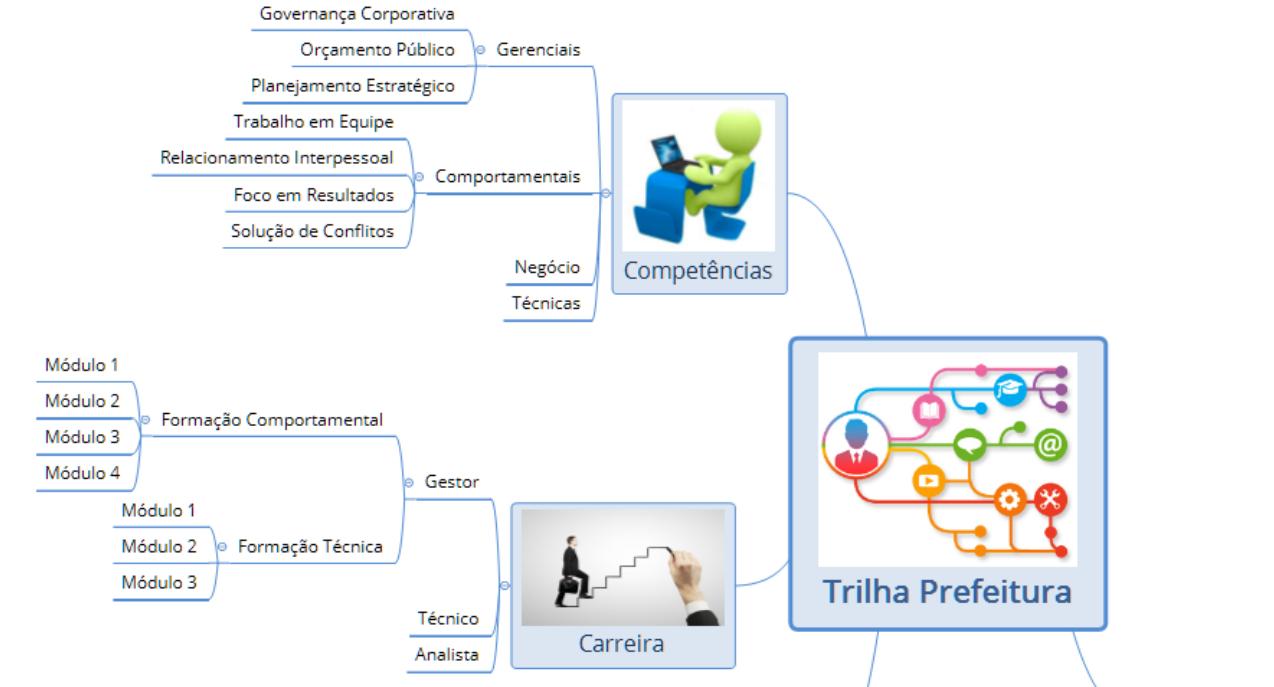
O verdadeiro gap está em como ele aplica a competência.

TRILHAS DE APRENDIZAGEM

- Pressupõem **liberdade para o usuário percorrer caminhos** em busca de atender sua **necessidade emergencial** (urgente) ou **emergente** (futuro próximo). A **certificação é opcional**, pois o que interessa é a aplicação prática de curto prazo.
- O **itinerário formativo, trilha de conhecimento** ou **trilha de carreira** exigem um **cumprimento** de um **conteúdo programático**, inclusive com **certificação obrigatória**.



VISÃO GERAL – TRILHAS DE APRENDIZAGEM



- Contém:**
- **Trilha de Carreira**
 - **Itinerário Formativo**
 - **Opções de Aprendizagem**
 - **Informativo**
 - **Gestão do Conhecimento**

PREMISSAS FUNDAMENTAIS PARA O FUNCIONAMENTO DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM

- Diversidade para Aprendizagem – oferta de opções de aprendizagem;
- Permitir Compartilhar Experiências – gera engajamento e a torna dinâmica;
- Descentralização – responsabilidade da área e jamais do RH;
- Estrutura: Curador / Pedagogo / Ferramenta de apoio (wiki, AVA, Wordpress) .



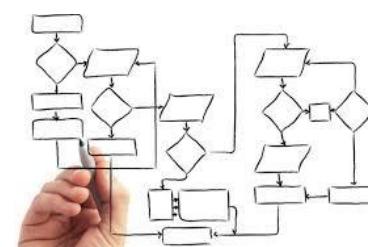
COMO ESTRUTURAR AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM INTEGRADAS AO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Avaliação de Desempenho com Foco em Competências



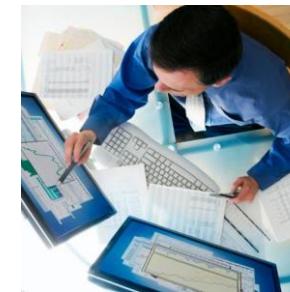
Gestão do Conhecimento



Mapeamento de Processos



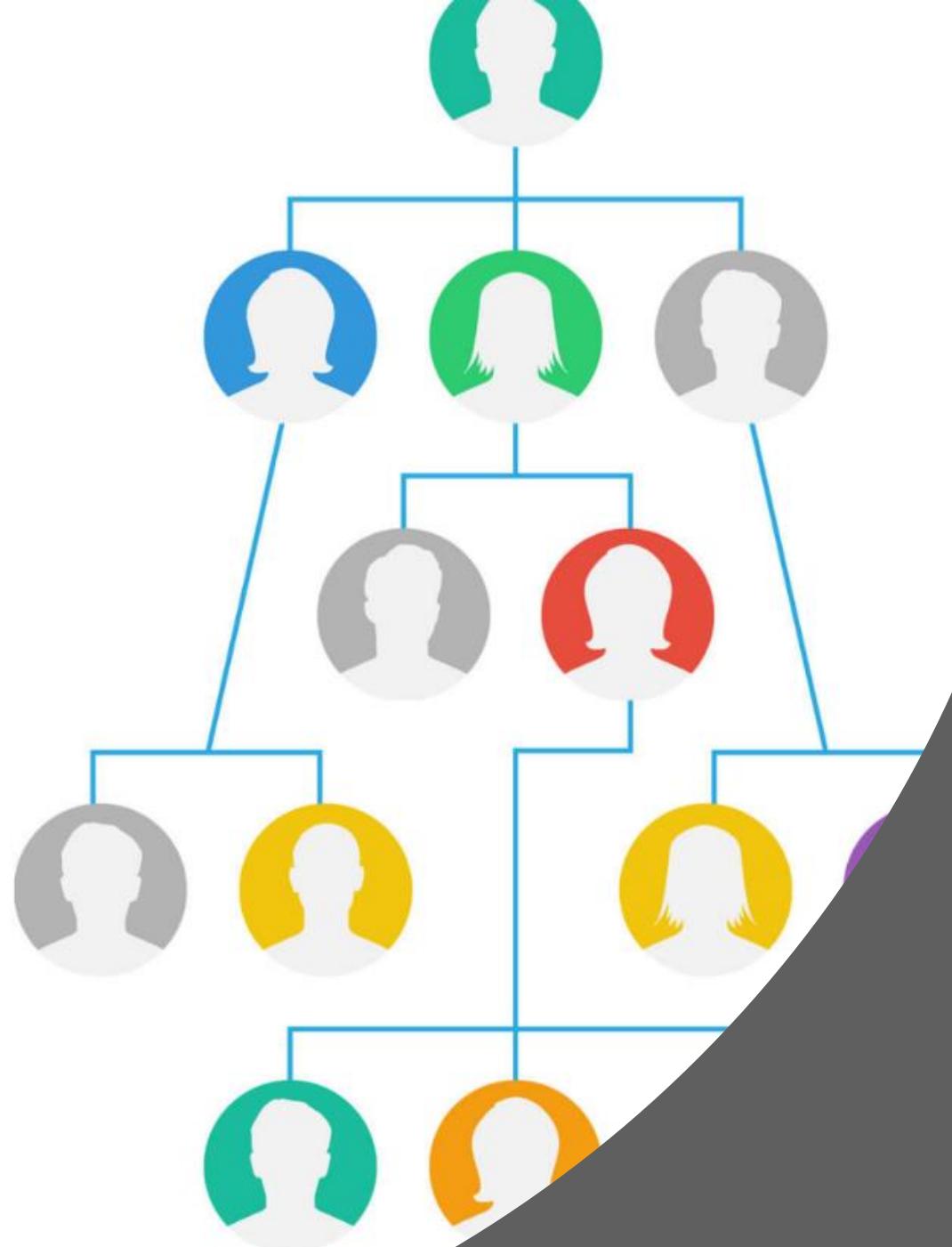
Trilhas de Aprendizagem



Dimensionamento da Força de Trabalho

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS





MAPA DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

SETOR PRIVADO

- Capacitação dos Colaboradores
- Processamento do Faturamento
- Planejamento da Produção
- Campanhas de Lançamentos de Novos Produtos
- Gestão de Redes Sociais



SETOR PÚBLICO

- Concurso Público para Novos Servidores
- Promoção e Progressão Funcional
- Emissão de Declarações
- Processo Administrativo Licitatório
- Aquisição de Materiais e Gestão de Bens Patrimoniais



PRINCÍPIOS DO MAP – MAPA DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS



PRODUTO

- Atribuição 01
- Atribuição 02
- Atribuição 03
- ...
- Atribuição *n*

Atribuição é
“O QUE FAZER” e
não “COMO
FAZER”.

MAP DO EXEMPLO DA PREFEITURA - DAF

Produto	Atribuição (Atividades para gerar o produto)												
		Contabilidade Pública	Direito Administrativo	Estrutura Organizacional	Gestão de Pessoas	Legislação de Carreira da Categoria	Legislação de Licitação e Contratos	Lei Orçamentária	Manual Técnico de Orçamento	Sistema E-JADE	Sistema Fiplan	Word	
Acompanhamento da Folha de Pagamento	Realizar o controle de frequência para a folha de pagamento.		0/3									0/3	
	Efetuar o controle de afastamentos de pessoal para subsidiar a folha de pagamento.												
	Conferir os lançamentos da folha de pagamento.												
	Registrar as ocorrências da Folha de Pagamento.												
	Encaminhar as informações/ocorrências da folha de pagamento para Secretaria de Gestão.		0/3									0/3	
Execução Orçamentária	Elaborar o Plano de Trabalho Anual-PTA para definir o orçamento da Secretaria.	1/2		0/3			1/3	1/3	0/3				
	Consolidar as demandas/informações para subsidiar a elaboração da LOA.			0/3				1/3		0/3	0/3	0/3	
	Orientar as unidades da Secretaria acerca da execução orçamentária.						1/3	1/3		0/3			
	Monitorar os recursos orçamentários disponíveis da Secretaria.												
	Realizar o Pedido de Empenho (PED) conforme dotação orçamentária.		0/3				1/3		0/3				
Execução Financeira	Efetuar o empenho conforme o pedido.						1/3		0/3				
	Realizar a liquidação.	1/3						1/3		0/3			
	Solicitar o repasse financeiro à Secretaria de Fazenda.			1/3						0/3	0/3	1/3	
	Emitir ordem bancária.										0/4		
	Controlar a movimentação bancária para acompanhamento dos saldos dos fundos.			1/3						0/3			
	Elaborar balancetes mensais e anuais.	1/3								0/3			
	Consolidar o balanço dos fundos.	1/3								0/3			
	Conciliar contas bancárias dos fundos.	1/3								0/3			
	Acompanhar o repasse dos recursos provenientes de convênios e de fontes específicas para garantir a execução orçamentária e financeira.			1/3				1/2		0/3			
	Acompanhar a concessão de diárias e suprimento de fundos para garantir a disponibilidade dos recursos.									0/3	0/3	0/3	
	Realizar a prestação de contas dos recursos recebidos.	2/3								0/3			

MODELAGEM DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM



Quais os problemas que precisamos resolver?

A resposta será a porta de entrada na trilha

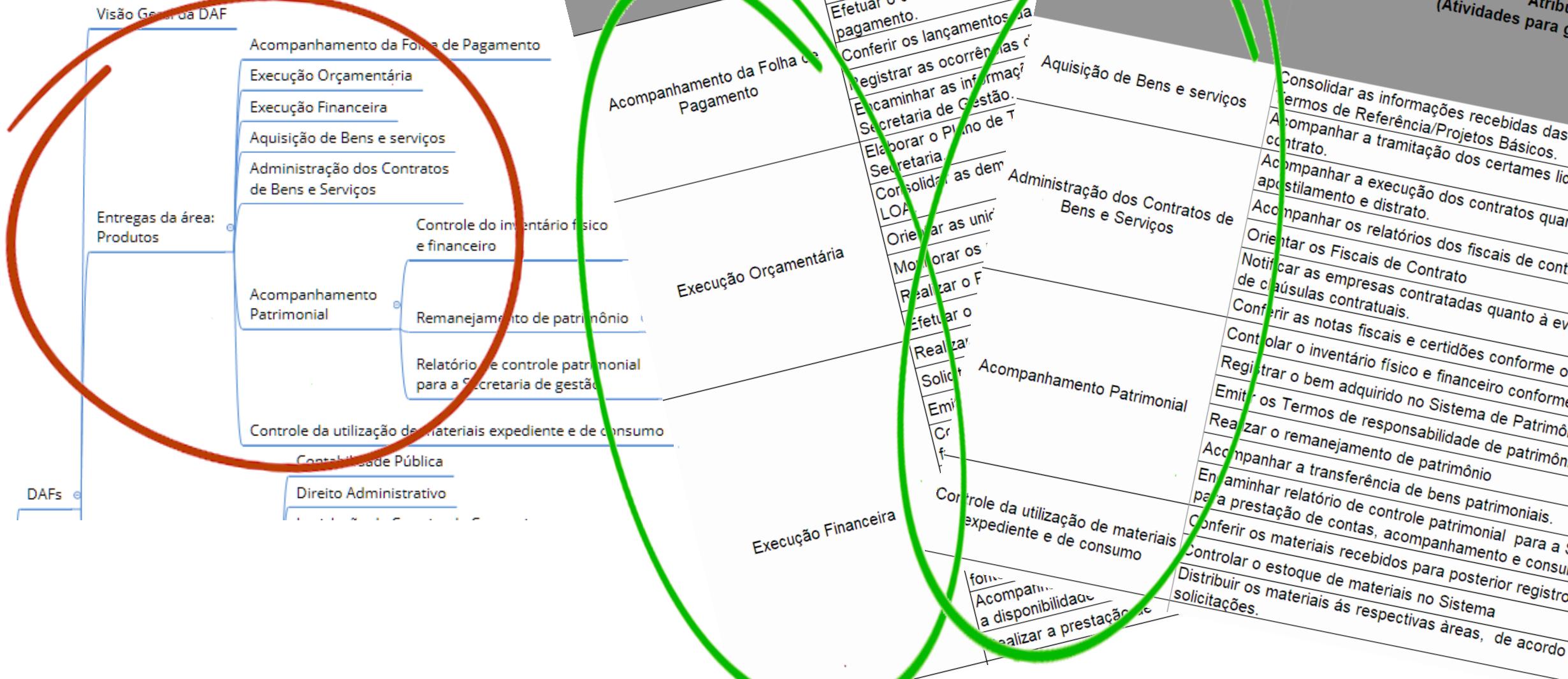
- Capacitação de uma área
- Cargo/Função
- Conhecimentos chaves
- Competências de Negócio
- Competência Técnica
- Competência Comportamental
- Normas / processos
- Certificações

Utilizar um programa de Mapa Mental pode ser muito útil. Exemplo: XMind

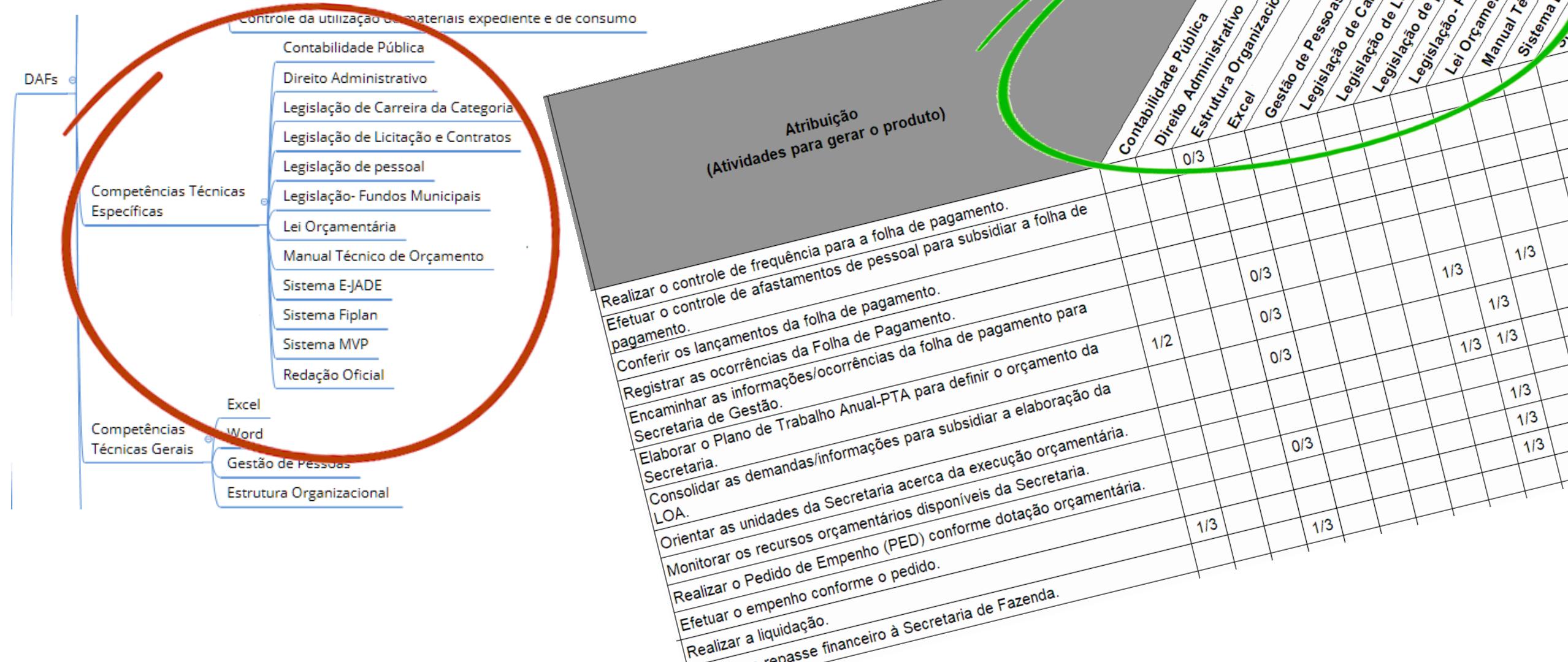
A APLICAÇÃO DO MAP NA MODELAGEM DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM



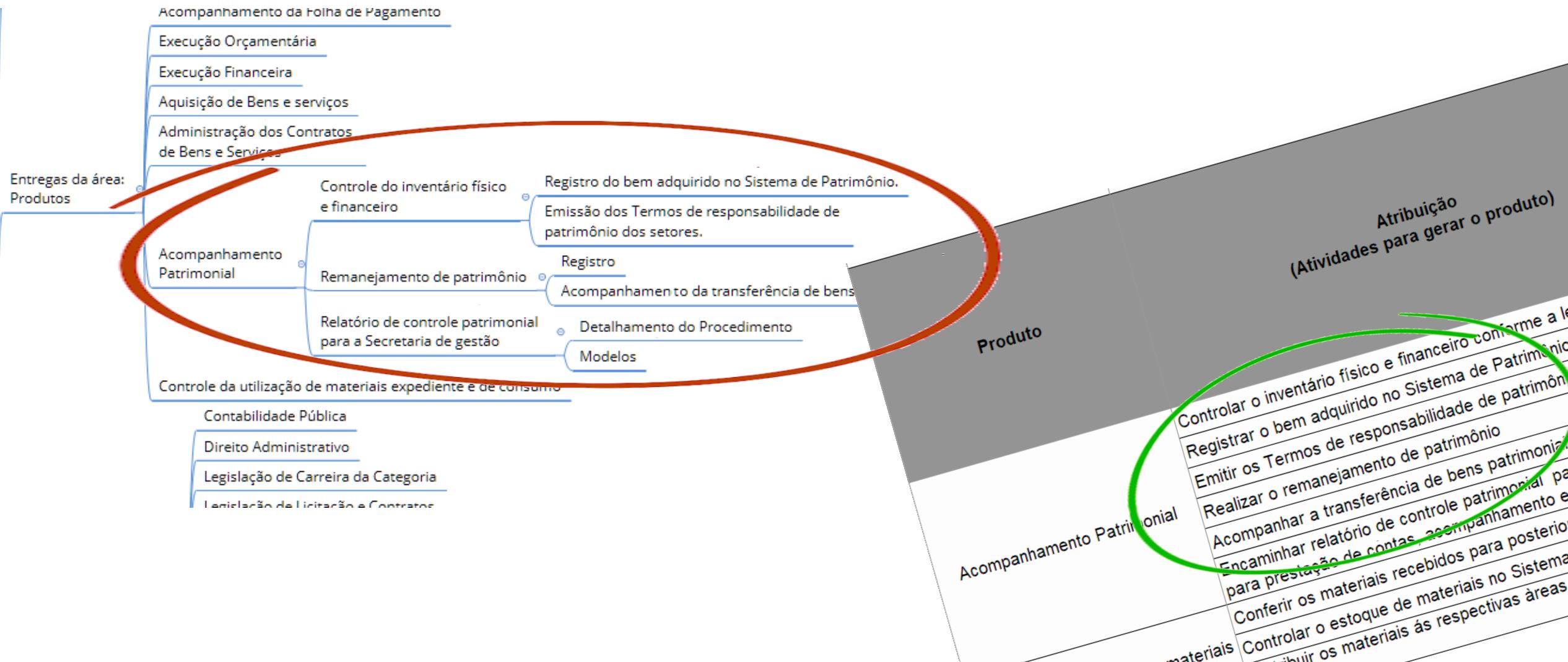
MODELAGEM DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM



MODELAGEM DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM



MODELAGEM DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM



COMO ESTRUTURAR AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM INTEGRADAS AO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



PERSONAGENS DA TRILHA DE APRENDIZAGEM



- Coordenador Geral das Trilhas
- Coordenador da Trilha
- Editor/Curador da Trilha
- Coordenador do Segmento
- Editor/Curador do Segmento
- Conteudista

RECOMENDAÇÕES



- ✓ Não queira fazer Trilhas para toda empresa, ainda mais de uma só vez.
- ✓ Eleja os principais problemas e onde pode ser útil.
- ✓ Comece pequeno, mas, comece.
- ✓ Escolha, no máximo, entre 2 a 3 trilhas para começar.
- ✓ Formas de começar sem ser pelas trilhas que envolvem processos, seriam as trilhas comportamentais ou técnicas que contém, basicamente, as opções de aprendizagem.
- ✓ Como RH, não assuma a responsabilidade de implantar o conteúdo das trilhas. O RH deve ser o facilitador do processo e guardião da metodologia.



DÚVIDAS?

Solicite seu **Certificado** no link que aparece no vídeo ou no chat da aula. O certificado digital é exclusivo para participantes ao vivo.

O link estará disponível até o final do dia.

Dúvidas e informações: ead@lemeconsultoria.com.br

Envie-nos por:

- Chat da transmissão durante a aula
- Whatsapp: (11) 9 6908-6484
- E-mail: ead@lemeconsultoria.com.br