

Aula 11 – Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Competências (Parte 2)

Olá! Seja muito bem-vindo(a) à nossa jornada de aprofundamento na Gestão por Competências. Sabemos que o seu dia pode ter sido longo, mas a sua dedicação em aprender e crescer é o combustível que nos move. Nesta aula, vamos desvendar como as organizações podem ir além do treinamento tradicional, construindo um ambiente onde o desenvolvimento de talentos é uma arte estratégica e contínua.

Nosso objetivo principal é que, ao final desta aula, você seja capaz de identificar e aplicar as mais modernas soluções de aprendizagem, compreendendo como a mentoria, o coaching e os programas de sucessão, todos alinhados às competências, impulsionam o crescimento individual e organizacional. Além disso, você aprenderá a mensurar o impacto real desses investimentos, garantindo que cada esforço em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) traga um retorno tangível.

A relevância prática deste conhecimento é imensa. Em um mercado de trabalho que muda a cada dia, dominar as estratégias de T&D com foco em competências não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para qualquer profissional que almeja liderar ou atuar em posições estratégicas de Recursos Humanos. Prepare-se para conectar o que você já sabe sobre gestão de pessoas com as tendências mais quentes do desenvolvimento humano.

Nesta aula, exploraremos desde o inovador modelo 70-20-10 de aprendizagem até a mensuração do Retorno sobre o Investimento (ROI) em T&D, passando por programas de mentoria, coaching e sucessão. Também mergulharemos na cultura de aprendizagem contínua e nas competências essenciais para o futuro do trabalho. Vamos juntos construir um futuro de aprendizado e sucesso!

A Revolução da Aprendizagem: Indo Além da Sala de Aula Tradicional

📄 **Reflexão:** Como você realmente aprendeu as habilidades mais importantes da sua vida profissional?

Você já parou para pensar em como realmente aprendemos as coisas mais importantes da vida? Aquela habilidade que você domina no trabalho, ou até mesmo como você aprendeu a lidar com situações desafiadoras no dia a dia. Raramente foi apenas lendo um livro ou assistindo a uma palestra, não é mesmo? A verdade é que o aprendizado mais profundo e duradouro acontece de formas muito mais dinâmicas e interconectadas.

No mundo corporativo, essa percepção está transformando a maneira como as empresas investem no desenvolvimento de seus colaboradores. Não basta mais oferecer um curso isolado e esperar que a mágica aconteça. As organizações estão buscando soluções de aprendizagem que espelhem a complexidade e a riqueza da experiência humana, integrando diferentes fontes de conhecimento para construir competências de forma mais eficaz e engajadora.

É nesse cenário que surge o modelo 70-20-10, uma estrutura que nos ajuda a entender de onde vem a maior parte do nosso aprendizado e como podemos otimizar os programas de T&D. Ele nos convida a repensar o papel da sala de aula e a valorizar outras dimensões cruciais do desenvolvimento.

O Modelo 70-20-10: Desvendando as Fontes do Conhecimento

Imagine que você está construindo uma casa. Você precisa de um projeto (o estudo formal), mas a maior parte do aprendizado real acontece no canteiro de obras, colocando a mão na massa, resolvendo problemas inesperados e trocando ideias com os colegas mais experientes. O modelo 70-20-10 segue essa mesma lógica, sugerindo que o aprendizado eficaz é uma mistura poderosa de experiência, interação social e educação formal.

70% Experiência Prática

Aprender fazendo, projetos desafiadores, resolução de problemas reais

20% Interação Social

Troca de conhecimentos, feedback, mentoria, colaboração

10% Educação Formal

Cursos, treinamentos, leituras estruturadas

Este modelo, amplamente adotado por empresas de ponta, propõe que aproximadamente 70% do nosso desenvolvimento vem da **experiência prática** (aprender fazendo), 20% da **interação com outras pessoas** (troca de conhecimentos e feedback) e 10% da **educação formal** (cursos, treinamentos, leituras). Entender essa proporção nos permite desenhar programas de T&D muito mais alinhados à forma como o cérebro humano realmente absorve e aplica novas competências.

Ao invés de focar apenas nos 10% da educação formal, as empresas que adotam o 70-20-10 buscam criar ambientes ricos em oportunidades para os outros 90%. Isso significa mais projetos desafiadores, mais mentoria, mais feedback e mais colaboração, transformando o local de trabalho em um verdadeiro laboratório de aprendizagem contínua.

Os 70%: A Experiência que Transforma



Projetos Desafiadores

Assumir responsabilidades que exigem novas competências e saída da zona de conforto



Resolução de Problemas

Enfrentar situações complexas e desenvolver soluções inovadoras



Aprender com Erros

Transformar falhas em oportunidades de crescimento e desenvolvimento

Pense na última vez que você aprendeu algo realmente novo e complexo. Provavelmente, você não apenas leu sobre isso, mas tentou fazer, errou, corrigiu e tentou de novo. É exatamente essa a essência dos 70% do modelo 70-20-10: o aprendizado através da **experiência prática**. Isso inclui desafios no trabalho, projetos inovadores, assumir novas responsabilidades, resolver problemas complexos e até mesmo lidar com falhas e aprender com elas.

"Um analista de marketing que precisa desenvolver habilidades de liderança pode ser colocado à frente de um pequeno projeto com uma equipe multifuncional, mesmo que ainda não seja um gerente formal."

Para uma empresa, isso significa criar um ambiente onde os colaboradores são incentivados a sair da zona de conforto, a assumir riscos calculados e a se envolver em tarefas que exigem o desenvolvimento de novas competências. A experiência de gerenciar prazos, pessoas e expectativas será um aprendizado inestimável.

Conectar isso à gestão por competências é fundamental: ao invés de apenas identificar as lacunas de competência, a organização cria oportunidades intencionais para que essas competências sejam desenvolvidas na prática, no dia a dia do trabalho. É como aprender a nadar entrando na água, não apenas lendo um manual.

Os 20%: A Força da Troca e da Colaboração

Feedback Construtivo

Receber e dar retornos que impulsionam o desenvolvimento mútuo

Mentoria e Coaching

Orientação personalizada de profissionais mais experientes

Comunidades de Prática

Grupos que compartilham conhecimentos e experiências

Colaboração em Equipe

Trabalho conjunto que gera aprendizado coletivo

Você já percebeu como uma conversa com um colega mais experiente pode clarear suas ideias ou te dar uma nova perspectiva sobre um problema? Essa é a magia dos 20% do modelo 70-20-10: o aprendizado que vem da **interação social**. Isso engloba feedback, mentoria, coaching, discussões em equipe, participação em comunidades de prática e até mesmo a simples observação de como outros profissionais lidam com desafios.

Em um ambiente de trabalho, fomentar esses 20% significa criar canais abertos para a comunicação, incentivar a cultura de feedback construtivo e promover a colaboração entre equipes e níveis hierárquicos. Por exemplo, uma empresa pode instituir um programa de "café com o líder", onde colaboradores de diferentes áreas podem conversar informalmente com diretores, aprendendo com suas experiências e insights.

A troca de conhecimentos não só acelera o desenvolvimento individual, mas também fortalece a cultura organizacional, criando um senso de comunidade e apoio mútuo. É a inteligência coletiva em ação, onde o conhecimento de um se torna o aprendizado de muitos.

Os 10%: O Estudo Formal e Estruturado

Embora represente a menor fatia do bolo, os 10% do modelo 70-20-10, referentes ao **estudo formal e estruturado**, são absolutamente cruciais. Eles fornecem a base teórica, os conceitos fundamentais e as melhores práticas que sustentam o aprendizado experiencial e social. Pense neles como o mapa e a bússola antes de embarcar em uma aventura. Sem eles, a jornada pode ser desorientada e menos eficiente.

- Cursos online e workshops
- Seminários e conferências
- Leituras técnicas especializadas
- Graduações e pós-graduações
- Certificações profissionais

Isso inclui cursos online, workshops, seminários, leituras técnicas, graduações e pós-graduações. A chave é que esses treinamentos formais sejam muito bem desenhados e alinhados às competências que a organização precisa desenvolver.

A integração dos 10% com os outros 90% é o que torna o modelo tão poderoso. Não é sobre escolher um ou outro, mas sobre orquestrar todas as fontes de aprendizado para maximizar o desenvolvimento de competências. Isso nos leva a pensar em soluções de aprendizagem mais personalizadas e estratégicas.

Exemplo Prático

Se a empresa identificou uma lacuna em "análise de dados" para seus gerentes, um curso formal sobre Business Intelligence pode fornecer as ferramentas necessárias para aplicação em projetos reais.

Mentoria e Coaching: Guias Essenciais no Caminho das Competências

Depois de entender como o aprendizado acontece de forma multifacetada, é natural que busquemos ferramentas que potencializem cada uma dessas dimensões, especialmente os 20% da interação social. Duas das mais poderosas são a **mentoria** e o **coaching**, que, embora parecidas, possuem focos e abordagens distintas, mas complementares, quando o assunto é desenvolvimento de competências.

Mentoria

Como um **guia experiente** que já escalou a montanha várias vezes. Compartilha histórias, atalhos e sabedoria baseada na própria jornada.

Coaching

Como um **preparador** que não diz qual caminho seguir, mas ajuda a fortalecer habilidades para que você encontre seu próprio caminho.

Imagine que você está escalando uma montanha. Um **mentor** seria como um guia experiente que já escalou aquela montanha várias vezes. Ele compartilha suas histórias, seus atalhos, os perigos que encontrou e como os superou. Ele te oferece sabedoria e direcionamento com base na sua própria jornada. Já um **coach** seria como um preparador físico e mental. Ele não te diz qual caminho seguir, mas te ajuda a fortalecer suas pernas, a aprimorar sua técnica de escalada e a desenvolver a resiliência mental para que *você* encontre o seu próprio caminho e supere seus limites.

Ambas as abordagens são inestimáveis para o desenvolvimento de competências, pois oferecem um suporte individualizado e focado nas necessidades específicas de cada profissional. Elas transformam a teoria em prática e o potencial em performance, sempre com um olhar atento às competências que precisam ser aprimoradas ou adquiridas.

Mentoria: A Sabedoria Compartilhada

O que é Mentoria?

A **mentoria** é um relacionamento de desenvolvimento no qual uma pessoa mais experiente (o mentor) orienta e aconselha uma pessoa menos experiente (o mentorado) em sua carreira ou desenvolvimento pessoal. O foco principal é a transmissão de conhecimento, experiência e sabedoria.

- Transmissão de conhecimento e experiência
- Orientação baseada na jornada do mentor
- Foco no desenvolvimento de carreira
- Relacionamento de longo prazo

Em um contexto de gestão por competências, o mentor ajuda o mentorado a entender quais competências são cruciais para seu crescimento, compartilha como ele próprio as desenvolveu e oferece insights sobre os desafios do ambiente de trabalho.

Exemplo Prático

Um profissional júnior que busca desenvolver "visão estratégica" pode ser mentorado por um diretor sênior que compartilha como desenvolveu essa competência, quais erros cometeu e como a aplica em decisões complexas.

| Conceito | Âmbito/Aplicação | Base/Origem | Exemplo |
|----------|--|------------------------------|--|
| Mentoria | Desenvolvimento de carreira, transmissão de conhecimento e experiência | Experiência vivida do mentor | Diretor sênior orientando um analista sobre como desenvolver liderança |

Coaching: Despertando o Potencial Interno

O que é Coaching?

O **coaching** é um processo focado em ajudar o indivíduo a identificar seus próprios objetivos, superar obstáculos e maximizar seu potencial, geralmente em um período de tempo definido. O coach não dá respostas, mas faz perguntas poderosas que levam o coachee a encontrar suas próprias soluções.

- Foco no futuro e na ação
- Perguntas poderosas e reflexão
- Desenvolvimento de performance
- Processo estruturado e temporal

Se um gerente precisa aprimorar sua competência de "inteligência emocional", um coach o ajudará a refletir sobre suas reações em situações de pressão, a identificar padrões de comportamento e a criar um plano de ação para desenvolver novas respostas emocionais. O coach atua como um facilitador, desafiando o coachee a pensar criticamente e a se responsabilizar pelo seu próprio desenvolvimento.

Exemplo Prático

Um gerente que precisa aprimorar "inteligência emocional" trabalha com um coach para refletir sobre suas reações em situações de pressão e criar um plano de ação para desenvolver novas respostas emocionais.

| Conceito | Âmbito/Aplicação | Base/Origem | Exemplo |
|----------|---|--|---|
| Coaching | Desenvolvimento de performance, alcance de metas, superação de desafios | Perguntas poderosas, autoconhecimento do coachee | Gerente trabalhando com coach para melhorar sua comunicação assertiva |

Programas de Sucessão Baseados em Competências: Preparando o Futuro da Liderança

01

Identificação de Posições-Chave

Mapear cargos críticos que impactam significativamente o negócio se ficarem vagos

03

Identificação de Talentos

Selecionar profissionais de alto potencial com capacidade de desenvolvimento

02

Mapeamento de Competências

Definir competências essenciais atuais e futuras para cada posição estratégica

04

Plano de Desenvolvimento

Criar programas individualizados com experiências, educação e mentoria

Depois de investir no desenvolvimento individual através de mentoria e coaching, as organizações precisam olhar para o futuro de forma mais estruturada. Afinal, o que acontece quando um líder crucial se aposenta, ou quando a empresa precisa expandir e não tem talentos prontos para assumir novas posições? É aqui que entram os **programas de sucessão baseados em competências**, uma estratégia vital para a perenidade e o crescimento de qualquer negócio.

"Pense em um time de futebol de alto nível. Eles não esperam um jogador estrela se machucar para então procurar um substituto. Eles têm um 'banco de reservas' de talentos já sendo desenvolvidos."

Esses programas não são apenas sobre "quem vai substituir quem", mas sobre identificar as competências essenciais para os futuros desafios da organização e desenvolver proativamente um pipeline de talentos que possuam ou possam adquirir essas competências. É uma visão de longo prazo que alinha o desenvolvimento individual com a estratégia organizacional.

Como Funcionam os Programas de Sucessão



Posições-Chave

Identificar cargos críticos para o negócio



Competências Essenciais

Mapear habilidades atuais e futuras necessárias



Talentos de Alto Potencial

Selecionar candidatos com capacidade de crescimento



Desenvolvimento Individualizado

Criar planos personalizados de crescimento

Um programa de sucessão eficaz começa com a identificação das **posições-chave** na organização – aquelas que, se ficarem vagas, podem impactar significativamente o negócio. Em seguida, são mapeadas as **competências essenciais** para cada uma dessas posições, não apenas as atuais, mas também as que serão necessárias no futuro (olhando para as tendências de mercado e a estratégia da empresa).

Com base nesse mapeamento, a empresa identifica os **talentos de alto potencial** que possuem as competências necessárias ou que demonstram grande capacidade de desenvolvê-las. Esses talentos são então inseridos em um plano de desenvolvimento individualizado, que pode incluir:

- **Experiências desafiadoras:** Rotação de cargos, liderança de projetos complexos
- **Educação formal:** Cursos de MBA, especializações
- **Mentoria e Coaching:** Acompanhamento por líderes experientes e coaches profissionais



Exemplo Prático

Uma empresa de tecnologia identifica a necessidade de um futuro CTO. Ela mapeia as competências técnicas e de liderança necessárias, seleciona um engenheiro de software de alto potencial e o coloca em um programa que inclui liderar equipes de inovação, fazer um curso de gestão estratégica de TI e ser mentorado pelo CTO atual.

Mensuração da Eficácia dos Treinamentos: O ROI em T&D

Investir em treinamento e desenvolvimento é crucial, mas como saber se esse investimento realmente vale a pena? Como justificar os recursos dedicados a cursos, mentorias e programas de sucessão? A resposta está na **mensuração da eficácia dos treinamentos**, ou, mais especificamente, no cálculo do **Retorno sobre o Investimento (ROI) em T&D**. Sem essa mensuração, o T&D corre o risco de ser visto como um custo, e não como um investimento estratégico.

Por que medir?

Transformar T&D de custo em investimento estratégico com resultados tangíveis

O que medir?

Benefícios financeiros e não financeiros comparados aos custos totais

Como usar?

Justificar investimentos e otimizar programas futuros de desenvolvimento

Imagine que você decide reformar sua casa. Você gasta dinheiro com materiais, mão de obra, e espera que, ao final, a casa esteja mais valorizada, mais funcional e mais agradável. Se você não consegue ver melhorias ou se o custo foi muito alto para o benefício, você questionaria o investimento, certo? O mesmo acontece com o T&D. As empresas precisam de evidências de que os programas estão gerando resultados tangíveis, seja em produtividade, qualidade, engajamento ou redução de custos.

Mensurar o ROI em T&D é o processo de quantificar os benefícios financeiros e não financeiros gerados pelos programas de desenvolvimento, comparando-os com os custos totais desses programas. É a prova de que o T&D não é um gasto, mas um motor de crescimento e competitividade.

Como Calcular o ROI em T&D

01

Reação

O que os participantes acharam do treinamento?
(Pesquisas de satisfação)

02

Aprendizagem

O que os participantes aprenderam? (Testes, avaliações de conhecimento)

03

Comportamento

Os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho? (Observação, feedback)

04

Resultados

O treinamento impactou os resultados do negócio? (Produtividade, vendas, qualidade)

O cálculo do ROI em T&D pode parecer complexo, mas segue uma lógica simples: comparar os ganhos com os custos. Uma das metodologias mais conhecidas é o **Modelo Kirkpatrick**, que avalia o treinamento em quatro níveis.

Fórmula do ROI

ROI (%) = [(Benefícios Financeiros – Custos Totais do Treinamento) / Custos Totais do Treinamento] x 100

Exemplo Prático

Uma empresa investiu R\$ 50.000 em um treinamento de vendas para sua equipe. Após o treinamento, a equipe aumentou as vendas em R\$ 150.000 em um período de 6 meses, e houve uma redução de R\$ 10.000 em custos operacionais devido à otimização de processos ensinada.

- **Benefícios Financeiros:** R\$ 150.000 (aumento de vendas) + R\$ 10.000 (redução de custos) = R\$ 160.000
- **Custos Totais do Treinamento:** R\$ 50.000

ROI (%) = [(R\$ 160.000 – R\$ 50.000) / R\$ 50.000] x 100

ROI (%) = [R\$ 110.000 / R\$ 50.000] x 100

ROI (%) = 2.2 x 100 = 220%

Isso significa que para cada R\$ 1 investido no treinamento, a empresa obteve um retorno de R\$ 2,20. Um ROI positivo e alto demonstra claramente o valor do T&D.

Cultura de Aprendizagem Contínua: O Lifelong Learning como Pilar Estratégico



Mentalidade de Crescimento

Transformar cada colaborador em um "atleta do conhecimento", sempre buscando evoluir e se adaptar às mudanças



Adaptabilidade Constante

Desenvolver a capacidade de se ajustar rapidamente às transformações do mercado e da tecnologia



Inovação Contínua

Fomentar a criatividade e a busca por soluções inovadoras através do aprendizado constante

Com a velocidade das mudanças no mundo do trabalho, a ideia de que aprendemos tudo o que precisamos na escola ou na faculdade e depois apenas aplicamos esse conhecimento ao longo da vida é uma ilusão do passado. Hoje, a realidade exige uma mentalidade de **aprendizagem contínua**, ou **lifelong learning**. As organizações que prosperam são aquelas que não apenas oferecem treinamentos, mas que cultivam uma verdadeira **cultura de aprendizagem contínua**.

"Pense em um atleta de alta performance. Ele não treina apenas para uma competição e depois para. Ele está constantemente aprimorando suas técnicas, estudando novos métodos, cuidando de sua saúde e buscando feedback para ser cada vez melhor."

Uma cultura de aprendizagem contínua significa que a busca por conhecimento e o desenvolvimento de novas competências são valores intrínsecos à organização, incentivados e apoiados em todos os níveis. Não é algo que se faz apenas quando há uma lacuna, mas um estado de espírito constante, essencial para a adaptabilidade e inovação em um mundo em constante transformação.

Fomentando o Lifelong Learning na Organização



Liderança pelo Exemplo

Líderes que demonstram curiosidade, buscam feedback e se desenvolvem continuamente inspiram suas equipes



Acesso Facilitado

Plataformas de e-learning, bibliotecas digitais, comunidades de prática e workshops internos



Tempo para Aprender

Permitir que colaboradores dediquem parte do tempo de trabalho ao aprendizado e experimentação



Cultura de Feedback

Estimular a troca de feedback construtivo como ferramenta de desenvolvimento contínuo



Reconhecimento

Celebrar e recompensar o esforço e os resultados do aprendizado individual e coletivo

Para construir uma cultura de aprendizagem contínua, as empresas precisam ir além dos programas de T&D formais. É preciso criar um ambiente onde o aprendizado seja valorizado, acessível e intrínseco ao dia a dia.

Exemplo Prático

Uma empresa implementa um "dia da inovação" mensal, onde os colaboradores podem dedicar um período para explorar novas tecnologias, aprender uma nova habilidade ou trabalhar em projetos paralelos. Isso não só fomenta o aprendizado, mas também a criatividade e a inovação.

Conectar isso às competências digitais e para o futuro do trabalho é crucial, pois essas habilidades são a base para a adaptabilidade e a resiliência profissional.

Competências Digitais e para o Futuro do Trabalho: Preparando-se para a Indústria 4.0

O mundo está em constante evolução, impulsionado pela tecnologia e pela globalização. A Indústria 4.0, com sua fusão de tecnologias digitais, físicas e biológicas, está redefinindo o que significa ser um profissional competente. As organizações que desejam se manter relevantes e competitivas precisam não apenas identificar, mas também desenvolver ativamente as **competências digitais e para o futuro do trabalho** em seus colaboradores.

"Pense em um navegador de um barco à vela. Antigamente, ele precisava dominar os ventos, as correntes e as estrelas. Hoje, além disso, ele precisa saber usar GPS, radares, sistemas de comunicação digital e analisar dados meteorológicos em tempo real."

Da mesma forma, o profissional do futuro precisa de um novo conjunto de habilidades para navegar no complexo mar do trabalho moderno. Essas competências vão muito além do domínio técnico de ferramentas. Elas englobam habilidades cognitivas, sociais e emocionais que permitem aos indivíduos se adaptar, inovar e colaborar em ambientes cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA). A gestão por competências, portanto, deve estar à frente, antecipando essas necessidades e desenhando programas de T&D que preparem os talentos para o amanhã.

As Competências Essenciais para o Amanhã



Pensamento Crítico

Capacidade de analisar informações, identificar padrões e desenvolver soluções inovadoras para desafios complexos



Inteligência Emocional

Entender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, construindo relacionamentos eficazes



Adaptabilidade

Abertura a novas ideias, capacidade de aprender rapidamente e se ajustar a mudanças de cenário



Literacia Digital

Compreender o impacto da tecnologia, analisar dados e se comunicar eficazmente em ambientes digitais



Criatividade e Inovação

Gerar novas ideias e abordagens para problemas e oportunidades em constante mudança



Colaboração

Habilidade de trabalhar eficazmente com pessoas de diferentes backgrounds e perspectivas

Quais são, então, essas competências cruciais para o futuro do trabalho? As discussões sobre a Indústria 4.0 e as transformações digitais apontam para um conjunto de habilidades que se tornam cada vez mais valiosas.

As empresas precisam integrar o desenvolvimento dessas competências em seus programas de T&D, utilizando metodologias que estimulem a prática e a reflexão, como projetos multidisciplinares, hackathons e simulações de cenários futuros.

Metodologias Ágeis em RH, Upskilling e Reskilling: Acelerando o Desenvolvimento



Metodologias Ágeis

Aplicar princípios de agilidade aos processos de T&D



Upskilling

Aprimorar competências existentes para maior eficácia



Reskilling

Desenvolver novas competências para transição de função

A necessidade de desenvolver novas competências rapidamente nos leva a repensar não apenas *o que* aprendemos, mas *como* aprendemos e *como* o RH atua nesse processo. As **Metodologias Ágeis em RH**, o **Upskilling** e o **Reskilling** são tendências que respondem a essa urgência, conectando a gestão por competências à necessidade de agilidade nas organizações.

"Imagine que você está construindo um software. Antigamente, você planejava tudo por anos, construía e só depois de muito tempo entregava o produto final. Hoje, com as metodologias ágeis, você entrega pequenas partes funcionais rapidamente, coleta feedback e ajusta o curso."

O mesmo acontece no desenvolvimento de pessoas: não podemos esperar anos para que as competências sejam desenvolvidas. Precisamos de ciclos rápidos de aprendizado e aplicação. As Metodologias Ágeis em RH aplicam os princípios da agilidade (colaboração, adaptabilidade, entrega contínua de valor) aos processos de gestão de pessoas, incluindo o T&D. Isso significa programas de desenvolvimento mais flexíveis, iterativos e focados nas necessidades imediatas do negócio e dos colaboradores.

Upskilling e Reskilling: Otimizando o Capital Humano

Upskilling

Refere-se ao processo de **aprimorar as competências existentes** de um colaborador, adicionando novas habilidades que complementam seu papel atual ou o preparam para um avanço dentro da mesma área.

Exemplo

Um analista de marketing que já domina as redes sociais, mas precisa aprender sobre análise de dados para otimizar campanhas. O upskilling o torna mais eficaz em sua função atual.

Reskilling

Envolve o treinamento de colaboradores para que adquiram um **conjunto totalmente novo de competências**, permitindo-lhes transitar para uma função ou área diferente dentro da organização.

Exemplo

Um profissional de atendimento ao cliente que, devido à automação, é treinado em programação para atuar no desenvolvimento de chatbots. O reskilling garante que o talento seja realocado estrategicamente.

Dentro desse contexto de agilidade, o **Upskilling** e o **Reskilling** emergem como estratégias cruciais para manter a força de trabalho relevante.

A gestão por competências é o alicerce dessas estratégias. Ao mapear as competências atuais e futuras, as empresas podem identificar quem precisa de upskilling para se manter competitivo em sua função e quem precisa de reskilling para preencher novas demandas ou transitar para áreas de maior valor. É uma forma proativa de gerenciar o talento e garantir que a organização tenha as competências certas, no lugar certo, no momento certo.

Consolidação: O Caminho Contínuo do Desenvolvimento

| | |
|--|--|
| Modelo 70-20-10 A maior parte do aprendizado vem da experiência e da troca, complementado pelo estudo formal | Mentoria e Coaching Ferramentas poderosas de desenvolvimento individual e personalizado |
| Programas de Sucessão Importância estratégica para o futuro da liderança organizacional | ROI em T&D Mensuração que transforma investimento em desenvolvimento em resultados tangíveis |
| Lifelong Learning Cultura de aprendizagem contínua essencial para a adaptabilidade | Competências Futuras Habilidades digitais e metodologias ágeis para navegar na Indústria 4.0 |

Chegamos ao final de mais uma etapa da nossa jornada pelo universo da Gestão por Competências. Nesta aula, desvendamos como o Treinamento e Desenvolvimento, quando focado nas competências, transcende a sala de aula e se integra ao dia a dia da organização. Vimos que o modelo 70-20-10 nos mostra que a maior parte do aprendizado vem da experiência e da troca, complementado pelo estudo formal. Exploramos a mentoria e o coaching como ferramentas poderosas de desenvolvimento individual e entendemos a importância estratégica dos programas de sucessão para o futuro da liderança.

Além disso, mergulhamos na crucial tarefa de mensurar o ROI em T&D, transformando o investimento em desenvolvimento em um motor de resultados tangíveis. Refletimos sobre a necessidade de uma cultura de aprendizagem contínua (lifelong learning) e, por fim, conectamos tudo isso às competências digitais e para o futuro do trabalho, bem como às metodologias ágeis, upskilling e reskilling, que são essenciais para navegar na complexidade da Indústria 4.0.

Em prática:

Lembre-se que o desenvolvimento de competências é uma jornada, não um destino. Incentive a experimentação e o feedback em sua equipe, busque oportunidades de mentoria ou coaching, e sempre questione como o aprendizado pode ser aplicado para gerar valor real.

Autoavaliação

- Qual a principal proporção do modelo 70-20-10 de aprendizagem?
 - 70% estudo formal, 20% experiência, 10% troca
 - 70% experiência, 20% troca, 10% estudo formal
 - 70% troca, 20% estudo formal, 10% experiência
 - 70% experiência, 20% estudo formal, 10% troca
- Um programa de desenvolvimento que foca em aprimorar as habilidades existentes de um colaborador para que ele se torne mais eficaz em seu papel atual é conhecido como:
 - Reskilling
 - Coaching
 - Upskilling
 - Mentoria
- Qual das seguintes competências é considerada essencial para o futuro do trabalho na Indústria 4.0?
 - Digitação rápida
 - Conhecimento de softwares legados
 - Pensamento crítico e inteligência emocional
 - Habilidade de arquivamento físico
- O cálculo do ROI em T&D serve principalmente para:
 - Determinar a satisfação dos participantes com o treinamento.
 - Quantificar os benefícios financeiros dos programas de desenvolvimento em relação aos seus custos.
 - Avaliar o nível de aprendizado teórico dos colaboradores.
 - Comparar o desempenho de diferentes instrutores.
- Explique a diferença fundamental entre mentoria e coaching no contexto do desenvolvimento de competências.

Gabarito e Próximos Passos

1. Resposta: b)

70% experiência, 20% troca, 10% estudo formal

2. Resposta: c)

Upskilling

3. Resposta: c)

Pensamento crítico e inteligência emocional

4. Resposta: b)

Quantificar os benefícios financeiros dos programas de desenvolvimento em relação aos seus custos

5. Diferença entre Mentoria e Coaching:


A mentoria foca na transmissão de conhecimento e experiência de um mentor mais experiente para um mentorado, oferecendo direcionamento e conselhos baseados em sua própria jornada. O coaching, por outro lado, é um processo que ajuda o coachee a encontrar suas próprias soluções e maximizar seu potencial através de perguntas poderosas e reflexão, com foco no futuro e na ação.

Próxima Aula:

Na Aula 12, daremos início ao tema "Avaliação de Desempenho por Competências (Parte 1)", onde você aprenderá a importância de medir o desempenho de forma justa e eficaz, alinhando-o às competências organizacionais.

Recursos Adicionais:

- **Livro:** "O Modelo 70:20:10 para o Aprendizado e Desenvolvimento" de Charles Jennings – Para aprofundar no modelo de aprendizagem.
- **Artigo:** "ROI of Training: Measuring the Impact of Learning" (ATD) – Para mais detalhes sobre mensuração de ROI.
- **Vídeo:** TED Talk sobre Lifelong Learning – Para inspiração sobre a cultura de aprendizagem contínua.

 **NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.