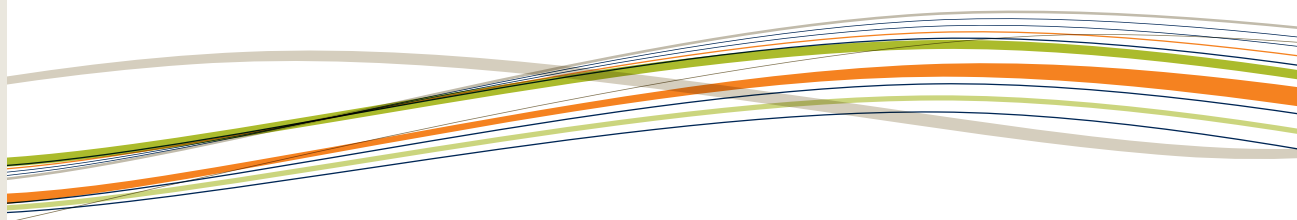


70:20:10

Explorando os novos territórios da aprendizagem

Charles Jennings
e Jérôme Wagnier



Índice

Prefácio	2
Os novos desafios	3
■ Um novo posicionamento	4
■ Novas realidades	7
Principais tendências	10
■ Superar o dilema “qualidade versus quantidade”	11
■ Rumo à conquista de novos territórios de aprendizagem	14
Questões legítimas	22
■ O quê	23
■ Quando	26
■ Como	29
■ Quanto	32
Proposta de valor da CrossKnowledge	34
■ Web 2.0? O que muda?	35
■ 10: aproveitar o melhor do treinamento formal	36
■ 20: a arte de criar comunidades de aprendizagem	38
■ 70: transformar o ambiente de trabalho em um local de aprendizagem	41
■ A metodologia da CrossKnowledge	44
O papel dos gerentes no treinamento	46
■ Princípios	47
■ Na prática...	53
■ Antes de concluir...	57
Conclusão	60

1 PRENSKY,
Marc. Backup
Education?
Education
Technology,
vol. 48 nº 1,
Jan-Fev, 2008

Prefácio

Marc Prensky¹ afirma que “muitos professores veem a educação como uma forma de preparar os jovens para o passado, e não para o futuro”. Seguindo essa mesma linha, muitos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (L&D) continuam estabelecendo suas estratégias e soluções com base em um contexto que está prestes a desaparecer.

O profissional do século XXI sente cada vez menos vontade – e até mesmo necessidade – de deixar seu lugar de trabalho para aprender. Sua exigência é que seu contexto profissional se torne um, senão o principal, lugar para o desenvolvimento pessoal. Na verdade, são muitos os que estão percebendo que o trabalho está virando sinônimo de aprendizagem e que a aprendizagem está se tornando parte do trabalho.

Esta publicação tem por objetivo investigar os novos territórios da aprendizagem: social, profissional, informal ou experiencial. É fundamentada no trabalho de especialistas renomados e também nos projetos que tivemos o prazer de gerenciar nesses últimos anos com diversas equipes de Treinamento e Desenvolvimento.

Esperamos que este documento sirva como fonte de inspiração e um convite a uma jornada fascinante e proveitosa!

Os novos desafios

Um novo posicionamento

Quem poderia imaginar, há dez anos, o mundo no qual vivem hoje os profissionais de recursos humanos e de treinamento? Se o jargão que o caracterizava ainda permanece – atração, integração, desenvolvimento e fidelização do capital humano –, sua missão sofreu uma mudança radical. Todas as transações que poderiam existir foram automatizadas, reduzidas ou terceirizadas. Sendo assim, a contribuição desses profissionais para a implantação de um projeto corporativo e para a realização dos objetivos operacionais não se faz mais presente, não é foco de discussão e muito menos é tema de debate.

É no nível estratégico, portanto, que se encontram os principais desafios que os diretores e gerentes de RH e de L&D devem enfrentar.

2 The RLB
Group
Research, 2006

David Ulrich e Wayne Brockbank, da Universidade de Michigan, relataram² que 43% do valor gerado pelos departamentos de RH são provenientes da contribuição estratégica desses departamentos. Os autores também demonstram que as empresas cuja estratégia de RH condiz com as atividades operacionais apresentam um desempenho econômico de até 250% a mais quando comparadas com aquelas cujos departamentos estão mais focados nas dimensões tática e transacional da função. Em suma, quando o RH possui uma visão estratégica mais ampla, é possível obter um impacto significativo, e até mesmo revolucionário, sobre o desempenho da empresa.

3 BERSIN,
Josh. Building a
learning culture.
Chief Learning
Officer, 28 de
março de 2008

Outros estudos apresentaram resultados semelhantes no que se refere ao desenvolvimento de competências. A renomada Bersin & Associates descobriu³ que, de todas as atividades de um departamento de Treinamento e Desenvolvimento, a que gera mais valor é a realização de uma pesquisa interna para calibrar as ações que possuem vínculos com as verdadeiras prioridades da organização. Portanto, não é mais pertinente nem de firme consideração a contribuição do Treinamento e Desenvolvimento em termos de custos ou de retorno sobre o investimento (ROI). Ela é determinada pela capacidade do setor de auxiliar líderes e equipes na realização de suas missões diárias.

O esquema abaixo apresenta as quatro áreas com as quais um departamento de Treinamento e Desenvolvimento pode contribuir no que diz respeito à criação de valor dentro da empresa.



➤ Primeiro desafio

Contribuir com a implantação da estratégia

A maioria dos profissionais de RH e de L&D concentra, geralmente mais por obrigação do que por escolha, sua atenção e suas ações na atual estratégia da empresa. Muitas pesquisas⁴ demonstram, contudo, que os dirigentes das organizações esperam deles uma contribuição no mínimo relevante para as áreas estratégicas de médio e longo prazo, principalmente no que se refere à antecipação das evoluções em matéria de contratação e competências e à preparação das equipes para os desafios do futuro. Só se pode lamentar que a tirania da urgência, combinada com a síndrome do “mais com menos”, reduza consideravelmente o tempo disponível para se envolver nessas iniciativas de antecipação.



➤ Segundo desafio

Contribuir com o desenvolvimento

O crescimento é acompanhado invariavelmente por mudanças organizacionais. Embora todos concordem quando se diz que as equipes de RH e de Treinamento e Desenvolvimento devem ser envolvidas nesses processos desde o início, muitas são as evidências que indicam que raramente isso acontece.



4 O'DRISCOLL, Tony. The C-Level and the Value of Learning. *ASTD and IBM T&D Magazine*, outubro de 2005

5 Pesquisa realizada pela Human Resource Planning Society (HRPS) em parceria com o Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2007

Em um estudo recente⁵, 66% dos participantes alegaram que existe “uma falta de agilidade por parte do RH quando este se encontra perante oportunidades geradas devido a um crescimento rápido”. Com a recente recessão econômica e a escassez de sinais de recuperação, pode-se presumir que uma porcentagem semelhante manterá essa opinião assim que houver uma nova retomada no crescimento global.

Muitos dos sujeitos dessa pesquisa eram os próprios profissionais de recursos humanos; a maioria confirma e lamenta esse resultado. Um dos principais motivos dados para essa falta de reação é o fato de que os gerentes seniores de RH normalmente estão “no banco de reservas” e ocupam funções de caráter mais isolado, como caça-talentos. Consequentemente, não sobra espaço para esses profissionais se dedicarem a oferecer suporte para o próprio crescimento da empresa.

De forma semelhante, as equipes de Treinamento e Desenvolvimento estão mais preparadas para acompanhar do que fazer parte da definição das estratégias de mudança, muito menos assumir ou conduzir essas iniciativas. O desafio principal dessas equipes, portanto, é reforçar as práticas que servirão de base para construir no futuro uma legitimidade na intervenção do terreno da mudança. Dentre essas práticas, pode-se destacar desenvolver e reconhecer competências, principalmente no que se refere à reflexão e ao planejamento estratégico, à consultoria interna, ao gerenciamento de projetos de mudança, etc.

❖ Terceiro desafio

Contribuir com a excelência operacional



Muitos profissionais de treinamento se concentram nas etapas de concepção e produção de suas soluções, e não no impacto que elas podem causar. Seguir processos já estabelecidos e alguns modelos clássicos, como o ADDIE⁶, pode prejudicar gravemente o desempenho do dispositivo de formação. Nesse caso, os indicadores de sucesso são expressos quase que exclusivamente em termos pedagógicos e logísticos. Sendo assim, o risco que se apresenta é o de se afastar do que a organização espera e prejudicar a melhoria observável e durável do desempenho individual, coletivo e organizacional.

Muitos dirigentes expressam cada vez mais o desejo de ter uma demonstração concreta do impacto que o treinamento tem sobre as atividades do negócio. Diante disso, em caso de uma evolução nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento (análise, mensuração, envolvimento dos gerentes, etc.), seria inocente pensar em um possível regresso.

6 ADDIE: Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation (Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação, Avaliação)

❖ Quarto desafio

Acompanhar a mudança



Hoje, não existe maior desafio para os profissionais do conhecimento do que o de se adaptar, sobreviver e se desenvolver na nova era pós-industrial dominada pela Internet. Novas maneiras de trabalhar implicam novas maneiras de aprender. As equipes de Treinamento e Desenvolvimento, portanto, possuem a tarefa de adaptar seus modos operatórios para eliminar os desafios relativos ao trabalho móvel, à dispersão geográfica, à internacionalização, às equipes virtuais ou ainda à utilização de novas tecnologias que afetam não somente o tratamento da informação, mas também todas as formas de relação dentro da empresa. Isso sem contar uma nova geração (Geração Y) que está entrando no mundo profissional com expectativas e exigências completamente diferentes das dos seus pais e avós.

Novas realidades

Foi dito anteriormente que o profissional do século XXI deseja uma verdadeira integração entre o treinamento e seu trabalho no que diz respeito a tempo, local e ação. O trabalho deve oferecer as oportunidades para o desenvolvimento, e a capacitação deve estar diretamente relacionada às atividades de trabalho. Além disso, a aprendizagem deve ocorrer independentemente de tempo e espaço e, sobretudo, quando for necessária. Trata-se de uma mudança de perspectiva que vai de uma aprendizagem feita eventualmente para uma que corresponda às necessidades do contexto.

Para melhor entender esse fenômeno, é preciso rever alguns aspectos desse novo ambiente de trabalho.

❖ Um mundo repleto de informação

É impossível escapar do intenso fluxo de informações ao qual nos submetemos diariamente. As caixas de entrada transbordam e são constantes as tentativas de continuar nadando em um oceano de dados. Esse desafio foi muito bem descrito por **Eric Schmidt**, presidente do Google Inc.⁷:

7 Eric Schmidt, CEO do Google, durante a conferência Atmosphere 2010, Califórnia, abril de 2010

8 WEINGEND, Andreas. The Social Data Revolution(s). Harvard Business Review, 20 de maio de 2009. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2009/05/the-social-data-revolution/>. Acesso em: 11 de dezembro de 2013

“Entre a criação do mundo e o ano de 2003, existiam cinco exabytes de informações. Hoje, criamos diariamente a mesma quantidade de informação. Vocês entendem agora por que é tão difícil atuar no setor de informação?”

Considerando que, atualmente, a maioria desses dados é criada diretamente pelos usuários, é possível mensurar o impacto presente e, principalmente, futuro das novas tecnologias em nosso cotidiano. É o que prevê **Andreas Weigend**, ex-diretor de pesquisa da Amazon, em maio de 2009, no blog da Harvard Business Review⁸:

“O volume de dados em 2009 será equivalente ao que foi produzido entre o início da história da humanidade e o ano de 2008. Essa sobrecarga é mais crítica do que nunca. É nosso dever nos questionar sobre as implicações, obviamente, em termos de marketing, mas, de forma mais abrangente, sobre nossa relação com a informação.”

Mas as implicações para o desenvolvimento de competências não estão centradas apenas no que concerne ao volume. A maior parte das informações que se consome diariamente chega de maneira desestruturada e em formatos em constante evolução, sem mencionar o curtíssimo tempo da duração de vida dessas informações. Em nosso ambiente de trabalho, portanto, não é uma questão de gerar informações em larga escala, mas de selecionar as que são pertinentes para o momento. Transpondo para a área de Treinamento e Desenvolvimento, isso corresponde ao fato de que boa parte do conhecimento pode estar desatualizada antes mesmo de ser explorada em campo.

Ademais, esse mundo submerso em informações propõe uma maneira totalmente diferente para a assimilação das competências no contexto de trabalho. Os profissionais de treinamento devem utilizar cada vez mais meios pedagógicos adaptados a um mundo em que o mínimo de informação se faça disponível com um simples clique de mouse. Por conseguinte, o principal desafio para esses profissionais consiste em superar práticas centradas na formalização e na transmissão do conhecimento e adotar abordagens dinâmicas que facilitem o acesso ao saber.

✧ Os desafios das novas organizações do trabalho

A organização do trabalho também passou por mudanças radicais. É um fato particularmente visível nos segmentos que contam com mais profissionais do conhecimento. A reviravolta causada pelas tecnologias móveis derrubou as fronteiras existentes entre espaço e tempo. Instantaneidade e conexão permanente dissolveram a barreira entre vida profissional e pessoal. Quanto ao trabalho, este se transformou em uma “bolha” com capacidade de locomoção entre casa, quartos

de hotel, meios de transporte, escritórios de clientes e parceiros. Para completar a cena⁹, convém acrescentar que esses profissionais estão lidando com um maior grau de complexidade e fazendo mais uso do conhecimento proveniente da experiência em seu dia a dia de trabalho.

Essas profundas e rápidas transformações exigem que os responsáveis por treinamento repensem suas abordagens para o desenvolvimento de novas competências. Em outras palavras:

Novas abordagens de treinamento e desenvolvimento que sirvam para um novo mundo profissional.

9 MANYIKA, James. The Coming Imperative for the World's Knowledge Economy. *Financial Times*, Junho de 2006



Principais tendências

Inúmeros eventos acabaram transformando o mundo do desenvolvimento de competências nesses últimos anos. Em alguns casos, foram criadas novas oportunidades que eram, até então, inconcebíveis. Em outros, práticas tidas como fixas saíram de cena para dar lugar a novas abordagens pedagógicas ou organizacionais. O que permanece igual, no entanto, é a maneira como os profissionais de treinamento concebem sua missão: adequar as equipes às exigências estratégicas da empresa.

As evoluções tecnológicas de vinte anos atrás contribuíram para essas profundas transformações. Em primeiro lugar, a Internet rompeu com o dilema já tradicional “**qualidade versus quantidade**”¹⁰. Hoje, experiências de aprendizagem de qualidade não são mais um privilégio somente para os que frequentam os cursos presenciais; elas podem estar disponíveis com um simples clique para todos e em qualquer lugar. Além disso, o surgimento da Web 2.0 e das redes sociais abriu espaço para abordagens completamente inovadoras não somente em matéria de comunidades de aprendizagem, mas também para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem.

Superar o dilema “qualidade versus quantidade”

Em 1999, **Philip Evans** e **Thomas Wurster**, da Boston Consulting Group, provocaram uma grande reviravolta com a publicação de “Blown to bits”¹¹. No livro, os autores previram que a revolução das comunicações e, em especial, a ascensão da Internet marcariam o fim dos modelos organizacionais até então existentes. Novas abordagens substituiriam, em apenas um clique, o que todos tinham como certo.

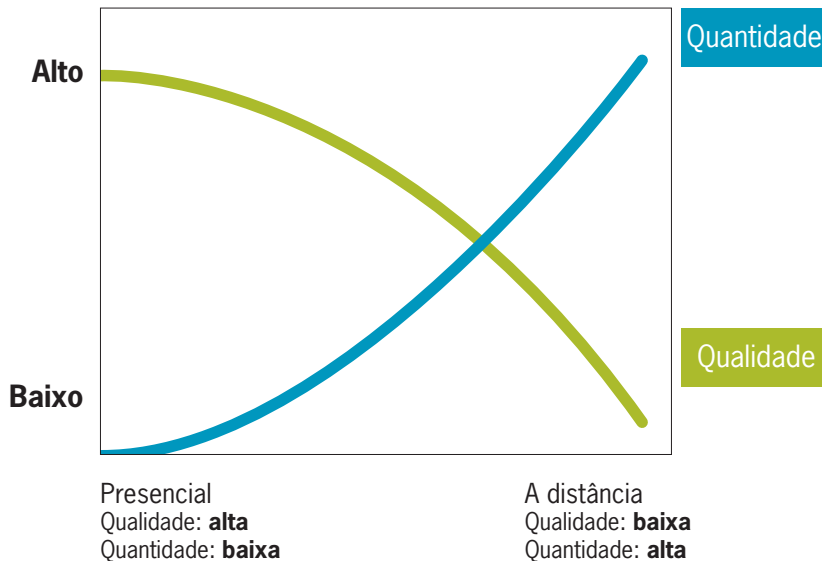
Essa previsão se confirmou ao se tornar a realidade dominante em menos de uma década. Os fenômenos de desintermediação e de reestruturação das cadeias de suprimento, a facilidade da interação e a redução das barreiras de comunicação são sinais fortes dessa revolução. Presenciou-se em paralelo a emergência de novos modelos: a saída de cena da Encyclopaedia Britânica para dar lugar a Wikipédia, ou a posição de destaque da Amazon quando comparada às livrarias tradicionais.

10 EVANS, Philip; WURSTER, Thomas S. Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy. 1ª edição. Boston: Harvard Business School Press, 1999

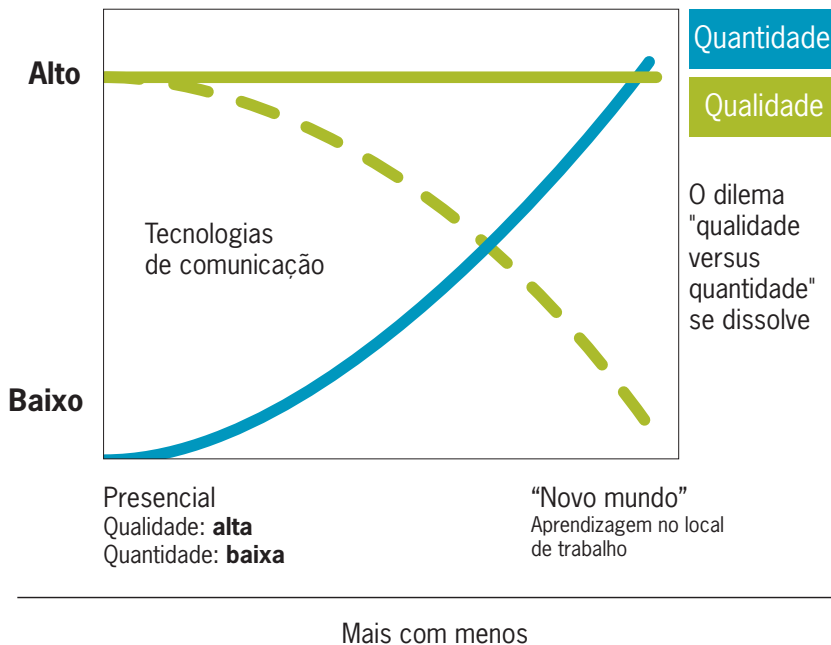
11 Ibid.

O treinamento não ficou de fora dessa revolução. As iniciativas de desenvolvimento de competências vêm sendo reguladas – até mesmo nos dias de hoje – por limitações logísticas e orçamentárias. Antes da revolução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), cabia aos profissionais de treinamento fazer uma escolha simples, porém insatisfatória: qualidade para poucos felizardos e soluções de baixo desempenho para o restante. Quando o assunto era alinhamento de competências, muitos se viam diante de concessões severas no que se refere à qualidade e ao cronograma de implementação. As empresas que optavam por capacitar um grande número de pessoas não tinham outra escolha senão a modalidade presencial, o que implicava um aumento proporcional no orçamento. As únicas alternativas, com custo estável, consistiam em:

- Implementar os programas de treinamento ao longo de vários anos, o que se tornou inviável devido à aceleração econômica no último decênio.
- Oferecer o treinamento pouco a pouco com os problemas de heterogeneidade já conhecidos.
- Utilizar recursos de ensino a distância que não cumpriam na época com o prometido em termos de desempenho (CD-ROM, apostilas, etc.).



O dilema tradicional entre qualidade e quantidade está desaparecendo



O uso das NTIC representa, portanto, uma ruptura sem precedentes. Com elas, não só é possível oferecer uma excelente experiência de aprendizagem, como também aprimorar a agilidade e o desempenho econômico dos dispositivos de treinamento. Novos serviços surgiram para expandir o quadro de opções das equipes de Treinamento e Desenvolvimento, permitindo a difusão do conhecimento e, principalmente, as trocas necessárias para a aplicação prática.

Rumo à conquista de novos territórios de aprendizagem

“80% da aprendizagem ocorre de maneira informal.”

Peter Henchel, diretor-executivo, Institute for Research and Learning

“Estima-se que 75% do que se adquire de competências profissionais ocorrem de maneira informal – com a aplicação prática, troca de conhecimentos com colegas e gerentes ou outras formas semelhantes. Apenas 25% são fruto de cursos formais.”

Pesquisa realizada pela CapitalWorks

Pesquisas realizadas nesses últimos anos mostram que a maior parte das competências profissionais que se adquire ocorre de maneira informal, mais no trabalho do que em sala de aula. Esses resultados exigem novas reflexões acerca das práticas de desenvolvimento do capital humano.

Em um livro publicado em 2006, Jay Cross¹², especialista renomado em aprendizagem informal, cita uma quantidade considerável de estudos que confirmam essa tese. Mesmo que o valor possa variar de uma publicação para outra, atualmente existe um consenso de que aproximadamente 80% do desenvolvimento de competências profissionais acontecem de maneira informal. Os 20% restantes são resultados de iniciativas mais estruturadas de treinamento. Com base nesses dados, Jay Cross questiona, obviamente, os motivos que fazem com que 80% do orçamento sejam destinados à formação mais estruturada. Ele defende a necessidade de uma redistribuição dos recursos que seja coerente com as conclusões dos estudos, para que, assim, seja possível otimizar a formação profissional.

✧ O modelo 70:20:10

“As pessoas aprendem 70% de suas atividades profissionais de maneira informal.”

LOEWENSTEIN, Mark A.; SPLETZER, James R. Formal and Informal Training: Evidence from the NLSY. Office of Research and Evaluation, US Bureau of Labor Statistics, junho de 1994.

Um modelo semelhante à proposta de Jay Cross surgiu progressivamente a partir do trabalho de outros pesquisadores. Trata-se do 70:20:10.

12 CROSS, Jay. Informal Learning: rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance. São Francisco: Pfeiffer, 2006

Esse modelo impôs-se como um axioma das estratégias de desenvolvimento do capital humano em um número cada vez maior de empresas nos últimos anos: Sun Microsystems, Goldman Sachs, Nokia, Maersk, Mars, Bank of America, Coca-Cola, Microsoft, HP, Wal-Mart, Reuters, American Express, Caterpillar para mencionar apenas algumas.

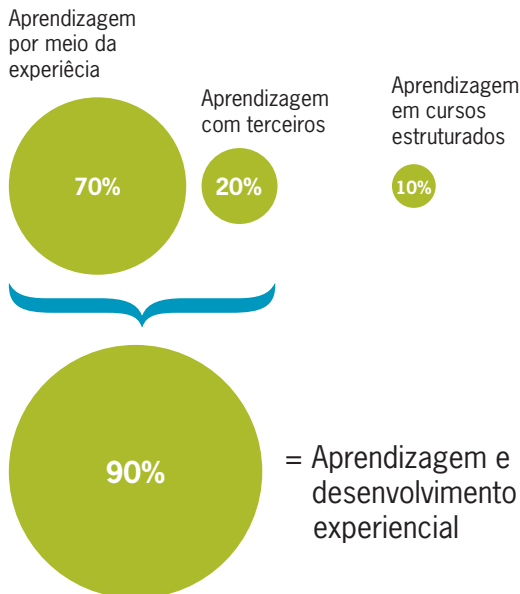
O modelo 70:20:10 surgiu no metade dos anos 1990 com o trabalho de Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do Centre for Creative Leadership, Carolina do Norte. Um livro publicado por Eichinger e Lobardo¹³, em 1996, estabelece as bases do modelo da seguinte maneira:

Os gerentes bem-sucedidos atribuem a aquisição de suas competências a:

- 70% de missões difíceis e desafios profissionais;
- 20% vindo de colegas e superiores;
- 10% à formação tradicional e leituras.

Vale ressaltar que esses modelos – 80:20 e 70:20:10 – não possuem a pretensão de ser algo fechado. A serventia deles, ao contrário, é validar o fato de que a aprendizagem não é propriedade apenas da formação estruturada e tradicional, seja realizada de forma presencial, seja por meio de salas virtuais ou cursos de e-learning.

13 EICHINGER, Robert W.; LOMBARDO, Michael M. The career architect development planner. Minneapolis: Lominger Limited, 1996



Sendo assim, a aprendizagem não pode e não deve ser vista como uma atividade isolada, segmentada e sem relação com o ambiente e com o cotidiano profissional.

Trabalho e formação se juntam e se entrelaçam, e o modelo 70:20:10 oferece um quadro para se refletir além dos parâmetros curso/aula/percurso, abordando o âmbito completo: formação, troca de informação e desenvolvimento em contexto profissional.

✧ Alguns exemplos de atividades formais e informais

É indiscutível que as empresas deverão adaptar esses princípios ao seu contexto. Para isso, elas poderão integrar gradualmente novas atividades pedagógicas em seus dispositivos de formação em função da estratégia, da cultura e dos recursos. Para facilitar essa iniciativa, segue abaixo uma lista de atividades pertencentes a cada uma das abordagens pedagógicas: aprendizagem em contexto profissional, social e formação estruturada.

70: aprendizagem em contexto profissional

- Plano de desenvolvimento pessoal
- Missão relacionada com a zona de desenvolvimento pessoal
- Resolução de problemas relativos à função
- Aumento de responsabilidades
- Integração de um novo colaborador
- Trabalho de pesquisa
- Formalização de boas práticas
- Animação de uma comunidade de prática
- Missão transversal
- Gestão de um projeto de mudança
- Participação de uma missão com especialistas internos e/ou consultores

20: aprendizagem social

- Briefing e acompanhamento da formação pelo gerente
- Avaliação informal por parte do gerente referente a uma missão
- Trabalho em dupla após um seminário
- Comunicação e eventos internos
- Realização do trabalho com um coach e/ou tutor
- Feedback 360°
- Aprendizagem com base em resolução de problemas
- Participação de uma comunidade de prática, um grupo de discussão...
- Participação de encontros profissionais, conferências...

10: formação estruturada

- Seminários, cursos...
- Coaching
- e-Learning
- Qualificação profissional
- Certificação técnica
- Formação acadêmica
- Leituras

⚡ Da informação à ação

“No que se refere à informação, passamos atualmente de um sistema de estoque para uma lógica de fluxo.”

John Selly Brown, ex-diretor de pesquisa da Xerox PARC, novembro de 2000, Deloitte Center for the Edge

Fala-se cada vez mais a respeito de uma formação fundamentada na ação em oposição a uma que tem como base a aquisição e a retenção do saber. Essa escolha é explicada:

- Pelo fluxo crescente de informações com o qual os profissionais devem lidar diariamente;
- Pelo fato de que essas informações estão disponíveis de forma não estruturada;
- Pela velocidade com que essas informações deixam de ser relevantes.

Dessa forma, torna-se quase impossível manter bibliotecas de conteúdos atualizadas. A solução não reside mais no fato de aprender mais, mas, na verdade, saber menos e encontrar a informação pertinente no momento em que ela se faz necessária.

“Em um mundo de constante transformação, a única vantagem competitiva reside no fato de aprender, desaprender e reaprender continuamente.”

John Selly Brown e seus coautores descrevem esse novo desafio com as seguintes palavras:

“Hoje, para chegarmos ao sucesso, precisamos renovar constantemente nosso estoque de conhecimento participando de ‘fluxos’ de informação relevantes, que sirvam como conhecimento para cada sujeito com o qual interagimos. Esses fluxos surgem e se desenvolvem em ambientes que privilegiam uma colaboração fluida e eficaz entre os indivíduos.”¹⁴

14 . BROWN, John Seely; HAGEL, John; DAVISON, Lang. The power of pull: how small moves, smartly made, can set big things in motion. Nova Iorque: Basic Books, 2010

Além disso, deslocar os sujeitos do seu contexto profissional para um espaço específico para a aprendizagem é apenas plausível em situações de integração, de uma nova função ou de circunstâncias de mudança rápida e profunda. À parte disso, a representação da formação como a melhor maneira de aprender uma nova atividade ou como algo sem vínculo algum com o trabalho deve ser descartada. Em última análise, é necessário construir soluções educacionais partindo do princípio de que o treinamento faz parte do trabalho, assim como o trabalho faz parte do treinamento: trabalhar é sinônimo de aprender.

Para consolidar essas mudanças, os profissionais de treinamento precisam exercer o papel de facilitador, mediador e promotor da aprendizagem informal e social.

❖ Do armazenamento para a descoberta do conhecimento

“O desempenho é fruto da ação e não do conhecimento guardado na cabeça.”

Em um mundo dinâmico e repleto de informação, torna-se mais eficaz saber onde encontrar a informação do que tentar memorizar o máximo. O conceito de cérebro foi ampliado e recebeu um aspecto mais comunitário e potencialmente colaborativo (“outboard brain”). Sua aparição está em oposição ao cérebro individual diretamente ligado com a memorização (“inboard brain”).

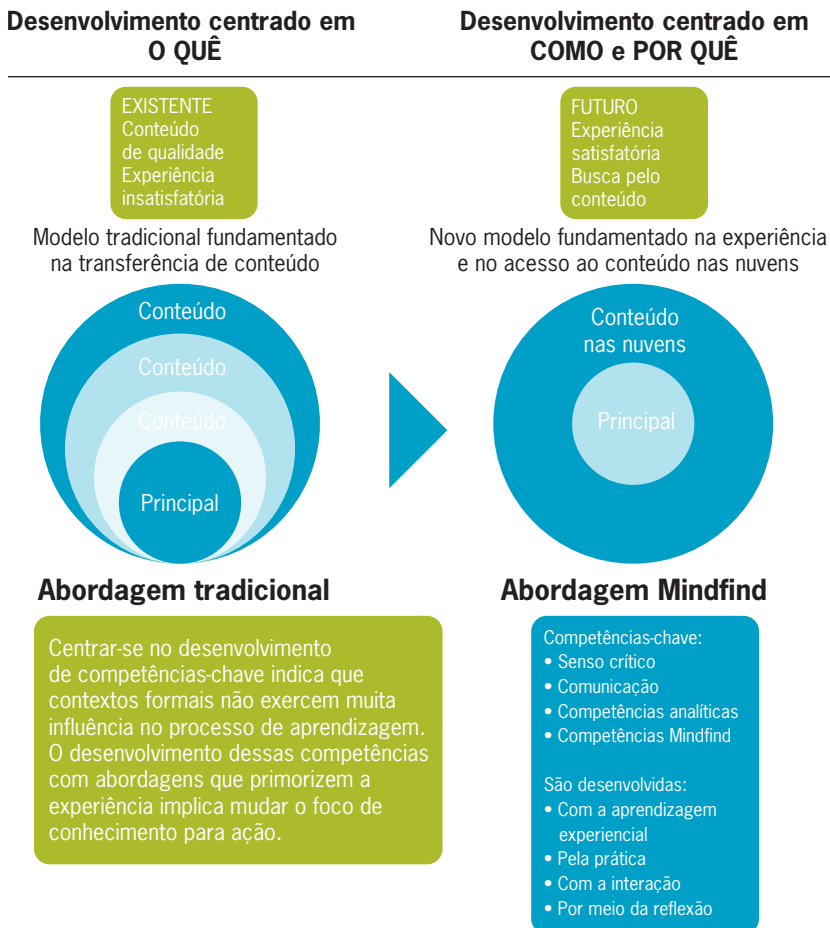
Muitas atividades profissionais podem exigir a memorização e a atualização de certos conceitos e de know-how. Mas quem ainda precisa memorizar um vasto conjunto de informação para realizar seu trabalho? O que é necessário hoje em dia é ter a carta certa na mão e saber usá-la a fim de localizar a competência mais apropriada para determinado momento.

O professor Robert Kelley, da Tepper School of Business (Universidade Carnegie Mellon), realizou um estudo longitudinal para determinar o que um “profissional do conhecimento” deve memorizar para executar suas tarefas. Durante vinte anos, sua equipe fez a mesma pergunta para milhares de gerentes e colaboradores provenientes de várias organizações: com relação ao conhecimento necessário para a realização do seu trabalho, de quantos por cento você dispõe?

Em 1986, quando ele deu início a esse estudo, a média das respostas era de **75%**. Os sujeitos consideravam que deviam saber e dominar três quartos dos conhecimentos necessários para a prática de sua função. Em 1997, esse valor foi reduzido consideravelmente e passou a ficar entre 15 e 20%. No meio tempo, surgiram a Internet e os bancos de dados, e os mecanismos de busca se popularizaram. Quando ocorreu a última rodada de perguntas, esses sujeitos afirmaram não

precisar memorizar mais do que 8 a 10% de informações para realizar o trabalho. Atender à capacidade de saber encontrar a informação em vez de memorizá-la apresenta grandes implicações para as abordagens pedagógicas. O tempo das soluções centradas na transferência de conhecimento em contextos de aprendizagem formal já passou. Novas abordagens, como o modelo “Find-Access”¹⁵, representam uma nova perspectiva no que se refere ao conteúdo e levam em consideração muito mais as competências de tratamento da informação do que a transferência e a memorização.

15 Jennings & Clarke, 2009. Find Access Model for 21st Century Learning



Modelo de aprendizagem FindAccess (Jennings & Clarke, 2009)

❖ Do evento para o processo

O desenvolvimento de competências só pode ser percebido com a mudança de comportamento e atitudes. As competências adquiridas só revelam os resultados do treinamento quando são postas em prática.

Todas as tendências descritas neste capítulo procedem de uma transformação ainda mais ampla: a representação das atividades de treinamento não mais como um pacote de eventos, mas como um processo contínuo.

A transição para uma lógica de desenvolvimento contínuo e diário é inevitável. Essa nova abordagem entende a aprendizagem e o desenvolvimento de competências não como uma série de eventos, mas como uma sucessão de processos: descobertas, trocas, treinamentos, experimentação prática e, claro, momentos para refletir sobre as mudanças comportamentais implicadas nessa iniciativa.

Essa evolução provavelmente representa uma das rupturas mais importantes no que diz respeito a práticas de desenvolvimento de competências.

❖ Da competência para o desempenho

A última evolução no cenário de desenvolvimento do capital humano é, sem dúvidas, a rápida transição de uma lógica de meios para uma de resultados. Embora a pedagogia permaneça como o centro da missão, o que deve presidir a definição de estratégias é o impacto no negócio.

Desde muito tempo, as empresas traçaram a relação entre indicadores financeiros e iniciativas de treinamento: retorno sobre investimento (ROI), custo por hora ou dia de trabalho, custo total de implementação (TCO). Atualmente, eles estão repensando suas medidas para mensurar com mais precisão os ativos mais impalpáveis e discriminantes de uma organização: o desempenho e o potencial do capital humano.

O índice de impacto (Return on Expectation – ROE) tornou-se incontornável e, hoje, é visto como indicador mais útil. Outros também estão entrando em cena, como o novo ROI (ROI – Return on Investment in Interfection)¹⁶, que serve para mensurar o aumento da produtividade à luz da Lei de Metcalfe sobre sistemas de comunicação.

16 CROSS, Jay; et al. The working smarter fieldbook. Califórnia: Lulu.com, 2010

❖ O surgimento de novos ambientes

“Um ‘learnscape’ é um ambiente no qual os profissionais do conhecimento se encontram, conversam, trocam ideias, mantêm-se atualizados, contam histórias, colaboram, resolvem problemas, concebem e formalizam práticas mais apropriadas, aprendem, ensinam, atendem seus clientes, formam parcerias e participam de comunidades do seu interesse.”

CROSS, Jay. Learnscape Architecture. eLearn Magazine, agosto de 2008.

O princípio mais inovador – e o que mais rompe com o passado – do modelo 70:20:10 é, sem dúvida, o do **“learnscape”**¹⁷. Um learnscape une todas as interações, ferramentas e elementos, o que garante uma experiência de aprendizagem completa. Esse ambiente combina o treinamento formal com abordagens de aprendizagem informal.

A criação e a cultura dos lernscapes se apresentam aos profissionais de RH de modo que não só as práticas passem por uma evolução, mas também o modo de pensar e as competências.

Às competências consideradas tradicionais (concepção pedagógica, gestão de projeto, etc.), são adicionados aspectos dos mundos da usabilidade, da consultoria e do marketing. Essas evoluções apresentam desafios e oportunidades.

17 Quinn, C. (2009). Populating the learnscape: e-learning as strategy. in: ALLEN, Michael. Michael Allen's e-Learning Annual 2009. São Francisco: Pfeiffer, 2009

Papel tradicional das equipes de treinamento	Papel emergente das equipes de treinamento
Criar e atualizar catálogos (cursos, programas e currículos)	Gerenciar os learnscales, ambiente que une trabalho e aprendizagem
Elaborar material para instrução formal e estruturada	Focar-se no apoio e nas ferramentas de aprendizagem utilizáveis no dia a dia de trabalho
Papel centrado no curso; algumas atividades auxiliares e de coaching	Papel centrado no desempenho; auxiliar os colaborados a aprimorar o trabalho
Maior parte em sala de aula e uma parte do conteúdo em e-learning	Muitas possibilidades: sala de aula e-learning, sala virtual, suporte no trabalho etc.
Foco no desempenho pedagógico	Foco no desempenho operacional

Rumo a novos papéis

Questões legítimas



Em muitas conferências e seminários promovidos pela CrossKnowledge nos últimos anos, era possível encontrar muitos profissionais de RH ao mesmo tempo motivados e perplexos com a ideia de implantar o modelo 70:20:10 em suas empresas. Eles fizeram inúmeras perguntas e, muitas vezes, contribuíram imensamente para completar as respostas.

Para este capítulo, o objetivo é compilar essas perguntas e compartilhar suas respostas. Para facilitar a leitura, organizou-se esta parte em categorias: **O quê, Quando, Como e Quanto.**

Foram abordadas, anteriormente, questões relacionadas aos benefícios do modelo 70:20:10, a categoria **Por quê**. No entanto, os desafios enfrentados pelas equipes de treinamento podem se tornar muito mais complexos caso surjam novos objetivos ou limitações, tais como fazer mais com menos ou ter que lidar com as expectativas de inovação da geração Y.

O QUÊ

❖ Como o modelo 70:20:10 pode ser definido e de onde ele vem?

O modelo 70:20:10 tem origem em pesquisas de caráter empírico e investigações. Sua principal asserção é a de que o processo de aquisição de competências profissionais por adultos ocorre de maneira muito mais significativa no contexto de trabalho do que em salas de aula.

Morgan McCall e seus colegas do Center for Creative Leadership, na Carolina do Norte, formalizaram esse modelo depois de um estudo realizado com um grupo de gestores experientes. Eles alegaram que 70% de suas competências são provenientes de missões mais delicadas, 20% de interação com outros profissionais – principalmente com seus superiores – e 10% de treinamentos e estudos pessoais.

Em seguida, outros pesquisadores e profissionais apoiaram-se nessa base para construir a definição atual do modelo.

✧ No que exatamente consiste o “20”?

Jérôme Bruner, especialista renomado no campo das ciências cognitivas, disse uma vez que “nosso mundo são os outros”. O 20 faz referência ao desenvolvimento que se constrói por meio da interação com os outros. Nos últimos anos, constatou-se um interesse crescente nessa área, principalmente com o surgimento da Web 2.0. O que se conhece como “aprendizagem social” (“**Social Learning**”) descreve a maneira como os indivíduos cooperam entre si, por meio de um coaching informal, de comunidades de prática ou da pessoa certa que pode ajudar em um momento de precisão.

Aprender com terceiros pode ser tão simples quanto observar um colega executando uma tarefa e tão sutil quanto ajudá-lo na realização dessa atividade.

✧ Nesse caso, qual é a definição do “70”?

A parte 70 do modelo refere-se à aprendizagem na prática. O desenvolvimento se dá principalmente por meio da experiência: experimentar, praticar e praticar novamente.

Se você parar para refletir sobre o processo percorrido para adquirir suas competências atuais, logo perceberá que tempo, prática e experiência foram imprescindíveis para chegar ao nível que você se encontra hoje. Além disso, é bem provável que não passarão despercebidos os momentos de reflexão e de análise acerca dessas práticas.

O uso de um processador de texto pode servir de exemplo. É óbvio que as instruções de base para o uso do processador permitem descobrir os princípios essenciais e ganhar um pouco de tempo no início, mas o domínio da ferramenta se deve principalmente à experiência. Qualquer competência profissional exige tempo e experiência para que se possam alcançar os resultados e, talvez, a excelência.

✧ Qual a relação entre aprendizagem formal e informal?

É fato que o modelo 70:20:10 ilustra muito bem a distinção existente entre aprendizagem formal e informal. No entanto, as definições de “formal” e “informal” estão com frequência sujeitas a diferentes interpretações.

Por exemplo, aprender a andar de bicicleta é um tipo de aprendizagem em maior parte informal – prática e experiência –, mas existem conhecimentos formais ativados de maneira inconsciente que servem como base. A aprendizagem da trigonometria, no entanto, é essencialmente formal e teórica, o que não exclui a importância de exercícios para dominar o assunto.

Por isso, torna-se desnecessário calcular uma proporção exata e definitiva para cada parte do 70:20:10 na concepção das soluções de aprendizagem. As proporções devem ser definidas de acordo com cada caso, em função da cultura da empresa, da situação e do público-alvo.

Mais que uma receita, a essência do modelo é combinar diferentes abordagens com a finalidade de otimizar o desempenho dos dispositivos de treinamento.

✧ Como gerenciar a geração Y que parece ser mais 60:35:05 do que 70:20:10?

O rápido desenvolvimento das interações comunicativas pela Internet e pelas redes sociais contribuíram consideravelmente no preparo da geração Y para a aprendizagem social.

É provável que esse fenômeno, combinado com os novos avanços tecnológicos, provocará uma evolução do modelo 70:20:10, aumentando a parte informal dos dispositivos de formação.

É quase certo que o futuro prepara mais surpresas no que diz respeito à tecnologia e à concepção pedagógica e de organização do treinamento nas empresas.

QUANDO

✧ Qual é o melhor momento para lançar o primeiro projeto baseado no 70:20:10?

No dia em que se estiver convencido de que a abordagem experiencial é a que melhor serve para tratar das questões envolvidas no seu projeto! Quando você constatar que a abordagem tradicional chegou ao limite e que suas limitações intrínsecas não permitem mais alcançar os objetivos, chegou o momento de adotar uma nova perspectiva.

No entanto, tente evitar épocas turbulentas, períodos de mudanças internas mais críticas, como fusões, um novo diretor geral ou um novo departamento de RH. Tirando isso, qualquer outro momento serve. Para ter as maiores chances de sucesso, opte por uma combinação que apresente um nível de risco aceitável, levando em conta público-alvo, assunto e contexto.

Trata-se de uma decisão que pode ser deixada de lado, pois preferimos aguardar o momento ideal. Esse momento não existe. Por mais paradoxal que seja, os casos mais bem sucedidos dos quais fomos testemunhas tiveram como ponto de partida contextos desfavoráveis. As rupturas são, por natureza, os períodos mais propícios para a mudança e é nesses momentos em que os colaboradores mais precisam de ajuda.

✧ Quais são os pré-requisitos para a implementação do 70:20:10?

Não existem, na verdade. No entanto, existem fatores de sucesso como a adesão e o suporte do RH e, idealmente, de toda a direção. Paralelamente, um trabalho pedagógico, de comunicação e de acompanhamento da mudança é indispensável para garantir uma mobilização dos integrantes da equipe de Treinamento e Desenvolvimento. Por mais atraente que seja, o modelo 70:20:10 pode causar um impacto bastante significativo no cotidiano dos profissionais.

✧ Isso implica necessariamente uma revolução cultural em matéria de treinamento e desenvolvimento?

Absolutamente não. Depois de acompanhar a implementação de e-learning e de ferramentas colaborativas como soluções educacionais, constatamos que um movimento semelhante a esse é praticamente inevitável. Muitas empresas viram suas práticas e sua cultura mudarem como parte do processo, mudança essa em um sentido positivo, claro. Assim, as organizações tornam-se o que as equipes de

RH e de Treinamento e Desenvolvimento sonham desde que Peter Senge começou a escrever sobre as organizações de aprendizagem.

✧ Como ter certeza de que o sistema de informação de RH de que disponho é compatível com o 70:20:10?

Essa é praticamente a primeira pergunta que muitos profissionais fazem. Nesses anos de experiência, chegamos à conclusão de que abordar o modelo 70:20:10 pelo viés da tecnologia não é algo muito produtivo. Isso porque um projeto de criação de valor de Recursos Humanos pode se transformar em um desafio técnico e provocar um impacto considerável no prazo final. Nesse caso, presencia-se uma inversão dos objetivos finais e dos meios para atingi-los, a qual pode comprometer o apoio dos patrocinadores, a motivação das equipes e, em último caso, as oportunidades de criação de valor.

Pode-se até mesmo considerar a implementação do 70:20:10 sem nenhum meio tecnológico. O modelo passa a fazer parte do arsenal pedagógico, assumindo a forma de coaching mútuo e de valorização da experiência (TWI, Training Within Industry). No final das contas, as ferramentas mais comuns para o 70:20:10 são, sem dúvida, a máquina de café e os meios de comunicações internos existentes. Mesmo assim, é evidente que algumas ferramentas podem acelerar e facilitar a implantação do 70:20:10.

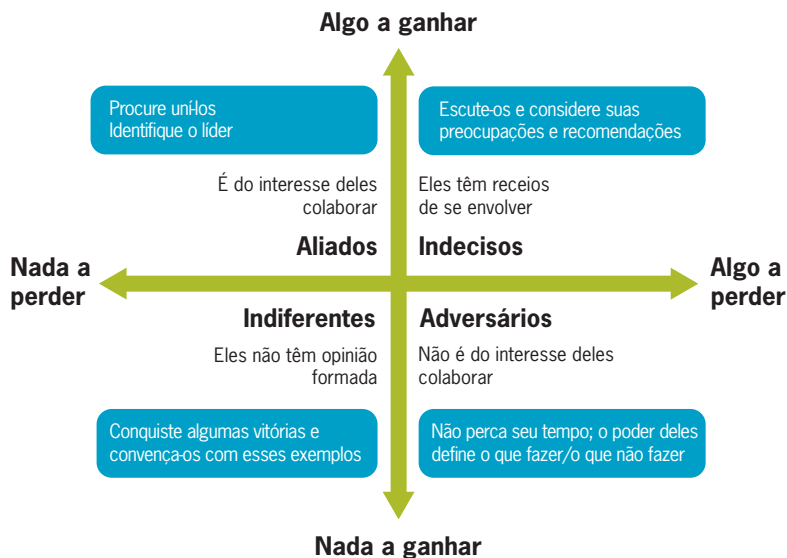
A maioria das empresas já dispõem das tecnologias necessárias para a implementação do modelo: um sistema de mensagens instantâneas, uma intranet e, às vezes, ferramentas colaborativas (SharePoint). Nossa recomendação é explorar as ferramentas existentes e de conhecimento do público-alvo, não somente por razões financeiras, mas, sobretudo, para evitar a criação de barreiras tecnológicas. Sempre será possível lançar novas funcionalidades à medida que os usuários realizam a integração dessas ferramentas em seu dia a dia e progridem na curva da maturidade.



Abordagem passo a passo para o domínio de conversação on-line

❖ A que tipo de resistência devo me atender? Como tratá-las?

Uma perspectiva mais clássica da gestão de mudanças nos aconselha a antecipar as possíveis resistências e mapeá-las em um gráfico. Para isso, devem-se identificar os atores que serão posicionados em uma matriz cujas partes representarão uma probabilidade de ganho e perda. Para cada ator, é necessário perguntar o que ele tem a ganhar e a perder no processo de mudança. Baseado na posição que os envolvidos ocuparem na matriz, são arquitetados os planos de acompanhamento e de comunicação adaptados.



Mapeie os que estão dispostos e os que podem vir a colaborar

Feito isso, convém administrar as prioridades da seguinte maneira:

- Identifique aliados e recrute patrocinadores. Convide-os a fazer a comunicação de maneira intensa e regular, e, o mais principal, não se esqueça de mantê-los informados e de agradecê-los pela contribuição.
- Explique o plano e os resultados esperados para cada uma das partes antes de atribuir suas funções e responsabilidades. Reserve seu primeiro comunicado para os atores que deseja mobilizar: equipe de treinamento e desenvolvimento, gerentes, etc.
- Para lidar com a indiferença e com o ceticismo, faça uma demonstração concreta e mensurável dos resultados das primeiras iniciativas.

COMO

✧ Existe algum método de implementação do 70:20:10 que se provou um sucesso?

Infelizmente, não existe uma receita infalível. Cada organização possui especificações que exigem uma pequena adaptação no modelo. A cultura do capital humano, as características da equipe de Treinamento e Desenvolvimento (competências, experiências, etc.), o segmento do negócio e suas prioridades de desenvolvimento, para mencionar apenas alguns, terão um impacto considerável na forma de proceder. No entanto, existe uma série de perguntas válidas e que pode ser respondida para acumular maiores probabilidades de sucesso.

✧ Existe alguma recomendação para conquistas mais rápidas?

A resposta para essa pergunta pode ser dividida em três níveis: o tema, o público-alvo e o tipo de treinamento.

Recomendamos que o início seja marcado por uma **temática** de caráter mais prático, pois os resultados serão facilmente mensuráveis a curto prazo. Dê preferência para um tema com o qual os gerentes estejam familiarizados. Assim, ele poderão ser facilmente mobilizados durante a fase de experimentação, ocupando uma posição de aconselhar, adaptar os objetivos operacionais ou até mesmo de gerenciar a implementação.

No que diz respeito ao **público-alvo**, deve-se prestar atenção, como em qualquer iniciativa de formação, no que os indivíduos percebem como desafios e benefícios desse treinamento no nível operacional. Se for o caso de novas ferramentas colaborativas, certifique-se de que os envolvidos tenham em mãos todas as informações e suporte necessários para que façam um melhor proveito. Por fim, faz-se necessário valorizar os esforços e progresso feitos ao longo do treinamento.

Quanto ao **tipo** de treinamento, recomendamos que se inicie do zero, com um novo projeto, em vez de aprimorar um já existente. Isso impede que as partes interessadas realizem uma revisão completa da intervenção e privilegiem a mensuração do valor em detrimento da comparação.

Combinar esses três níveis abrirá o caminho para sua primeira conquista. Depois disso, esteja preparado para o entusiasmo e para os pedidos dos seus clientes internos.

❖ Qual o impacto previsto para a concepção pedagógica?

A principal evolução reside no fato de que não é possível conceber um dispositivo 70:20:10 seguindo o formato sequencial. Não é acrescentando uma pitada de aprendizagem social e experiencial em um dispositivo de formação formal que se constrói algo coerente e eficaz. Assim como não é apenas misturar atividades on-line com alguns encontros presenciais para criar um dispositivo de blended learning. É necessário pensar a sequência pedagógica como um todo.

Deve-se começar, portanto, com os resultados em mente: os objetivos claramente definidos em termos de conhecimentos adquiridos, de comportamentos e mudanças observáveis e de impacto mensurável nas operações. Tendo isso como ponto de partida, faça um levantamento dos meios e das abordagens disponíveis; considere os momentos em que a colaboração e a experiência prática serão bem-vindas e, assim, o quadro começa a ter uma forma.

Em seguida, aplicam-se as regras habituais: integração das atribuições do público-alvo, narrativas, ecologia de aprendizagem, implicação das hierarquias, etc.

❖ O que muda em matéria de gestão de projeto?

À medida que nos distanciamos de territórios de formação estruturada para mergulhar em um mundo de aprendizagem informal, as técnicas lineares de gestão de projetos apresentam cada vez mais limitações. Por isso, será importante completá-las com abordagens mais rápidas e eficazes – Scrum, por exemplo.

Se as entregas e os principais marcos do projeto são gerenciados da maneira tradicional, torna-se válido prever um acréscimo de trabalho girando em torno de 10 a 20% para que você continue flexível e disponível para comunicados e assistência. Essa proporção tende a diminuir conforme surgem novos projetos dessa natureza, já que você fica mais familiarizado com o processo.

❖ Quais competências serão necessárias para um projeto desse tipo?

Serão necessárias as competências clássicas de um departamento de Treinamento e Desenvolvimento, mas com algumas evoluções no que se refere à consultoria, à comunicação e à avaliação de desempenho.

Não há dúvidas de que, diante de novas ferramentas, você deverá conhecer seu funcionamento para tirar um melhor proveito e oferecer assistência aos alunos. Não é uma questão de se tornar um especialista, mas entender as funcionalidades das ferramentas e saber responder às perguntas de primeiro nível. Não se espera que um instrutor de autoescola saiba trocar um carburador.

✧ E o que acontece se eu perder o controle do projeto?

Boas notícias: você não precisa manter o controle! À medida que os processos de aprendizagem abandonam a sala de aula para entrar em contextos profissionais – o “Workscape” descrito pelos membros da Time Alliance –, o papel da equipe de Treinamento e Desenvolvimento passará por uma revolução, deixando de ser fornecedor para se tornar **facilitador de desenvolvimento**. O programa de treinamento será supervisionado cada vez mais pelos gerentes, e isso quando essa função não for assumida pelos próprios alunos.

Os mecanismos que regulam o treinamento serão implementados, explícita ou implicitamente, para o benefício dos alunos, do programa e da empresa. Observe-os com atenção, selecione os mais eficazes para servir como modelo e os coloque à disposição para as próximas ofertas. Estimule quando necessário e comemore cada momento de sucesso. Você provavelmente sonhou com uma cultura de aprendizagem fundamentada na maturidade e na responsabilidade, por isso não entre em pânico quando isso se tornar realidade.

✧ Como saber quando a implementação chegou ao fim?

Essa é uma excelente pergunta e você deve respondê-la sozinho. A abordagem que o modelo 70:20:10 oferece é muito mais uma nova maneira de pensar e uma série de processos do que um objetivo a ser alcançado. No entanto, é uma jornada agradável e benéfica para acompanhar o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes e da organização.

QUANTO

❖ Como o orçamento deve ser planejado?

Caso a decisão seja utilizar as ferramentas já existentes na empresa, o orçamento não é um problema. Basta fazer uma previsão da carga de trabalho dedicada a novas dimensões do projeto, como a comunicação, a gestão dos patrocinadores e a assistência aos alunos.

Em caso de ferramentas extras, certifique-se de que a implantação seja conduzida apropriadamente e na hora certa. Não inverta os fins e os meios, e respeite o princípio da progressividade para evitar investimentos desnecessários, prematuros ou mal geridos, que resultam em taxas de acesso insatisfatórias. Para isso, recomenda-se iniciar um diálogo aberto com a equipe de TI e/ou solicitar acompanhamento de especialistas no assunto.

❖ Que tipo de resultados se pode esperar de um projeto como o 70:20:10? E como demonstrar a criação de valor internamente?

Como dito anteriormente, é primordial conceber o projeto tendo uma visão clara dos resultados esperados.

A demonstração da criação de valor, ou a medição do ROI (Return on Investment), é assunto para debate em todas as reuniões de RH para as quais somos convidados. “Pode ser mensurado?”, “Deve ser mensurado?” e “Como mensurar?” são as perguntas que aparecem sistematicamente.

Como todos os projetos de Treinamento e Desenvolvimento, seu projeto gerará resultados consistentes com o modelo de Kirkpatrick: satisfação dos alunos, aquisição e retenção de conhecimento, mudança no comportamento e, embora a relação seja sempre mais delicada de estabelecer, impacto nos negócios. A presença dos gerentes nos dispositivos de formação, na definição dos objetivos e na avaliação do impacto é, portanto, uma das principais condições para o sucesso. Paralelamente, surgirão novos indicadores para completar seu conjunto habitual de mensuração: o uso das ferramentas, o volume de transações (conversas, compartilhamentos, publicações, etc.) ou o nível de contribuição do público-alvo.

Para fechar o ciclo, se os gerentes fizeram parte da formalização dos objetivos e se foram acionados durante o período de formação, eles se sentirão solidariamente responsáveis pelos resultados. Não resta mais nada a ser demonstrado, apenas a aprendizagem com os momentos de dificuldades e a comemoração em grupo dos sucessos.

✧ Por último, mas não menos importante: o que se pode esperar de um projeto como esse em nível pessoal?

A maioria dos profissionais de recursos humanos sonha em transformar a empresa em que trabalham em uma organização de aprendizagem. O 70:20:10 é, sem dúvida, uma maneira eficaz para que esse sonho se realize, desenvolvendo uma cultura de treinamento responsável e autônoma. O modelo convida cada um a assumir as responsabilidades do seu processo de desenvolvimento, posicionando plenamente os gerentes no papel de desenvolvedor de talentos.

A formação experiencial permite, aliás, desenvolver fontes de motivação duráveis nos colaboradores. Em uma época em que o engajamento por parte dos colaboradores, assim como o seu bem-estar no trabalho, são temas centrais de discussão, sua contribuição residirá em auxiliar o maior número de pessoas a construir **autonomia e expertise**.

Ao fim, se os colaboradores se sentirem mais satisfeitos e mais eficazes com eles mesmos, o desempenho coletivo será reforçado naturalmente.

Além da satisfação com um trabalho bem feito e dos consequentes sucessos, o domínio dessas novas abordagens será, sem dúvida, uma semente para plantar novas oportunidades no seu percurso profissional.

Mas, antes de tudo, o prazer é incomparável quando é possível constatar a aceleração do desenvolvimento das competências dos colaboradores, a agilidade operacional e o novo brilho das funções em direção ao sucesso que não deixará de ser gerado.

Desejamos, portanto, satisfação e sucesso na sua jornada.

Proposta de valor da Cross- Knowledge

O primeiro encontro entre Charles Jennings e a CrossKnowledge aconteceu três anos atrás – o equivalente a séculos no mundo da Internet. Naquela época, as equipes da CrossKnowledge refinavam sua abordagem de blended learning, uma alquimia delicada entre a formação presencial e a distância, e continuavam a fazer experimentações com soluções Web 2.0.

Depois de ter lido o livro branco sobre comunidades de aprendizagem¹⁸, Charles enviou a seguinte mensagem para a equipe da CrossKnowledge: “Caros, vocês estão realizando um ótimo trabalho com o 10 (referindo-se ao modelo 70:20:10) e o que vocês estão projetando para o restante é extremamente promissor”. Certamente um banho de água fria, o que não é surpresa para um mês de novembro em Londres.

Com sua ajuda, a CrossKnowledge percebeu que, após o blended learning, um novo desafio estava a caminho: combinar os aspectos formais e informais do treinamento. O objetivo deste capítulo é apresentar a proposta de valor da CrossKnowledge referente ao modelo 70:20:10 e compartilhar as experiências dos clientes nesses últimos anos.

18
CrossKnowledge.
The company
as community.
2009.

Web 2.0? O que muda?

O surgimento das funcionalidades da Web 2.0 nos dispositivos de formação não foi visto como uma revolução pelos alunos. Muito pelo contrário. Muitos deles – mesmo aqueles que juravam que nunca entrariam nessa onda de e-learning – tinham um perfil no Facebook ou no LinkedIn e faziam compras pela Internet. No trabalho, eles se comunicavam por e-mail ou outras ferramentas colaborativas, faziam uso do CRM, consultavam páginas em wiki e blogs. Vários, inclusive, eram usuários ativos em redes sociais internas e externas. Em suma, eles já adotaram a Web 2.0! A discussão acerca do uso dessas ferramentas em iniciativas de treinamento já tinha saído de cena.

Em matéria de treinamento, foram principalmente os profissionais de RH que sentiram os impactos da chegada da Web 2.0: novas práticas, novas ferramentas, novos interlocutores – em especial as equipes de TI. Tendo isso em mente, a CrossKnowledge estabeleceu como missão acompanhar esses indivíduos nessa migração do treinamento formal para uma experiência de aprendizagem de caráter mais informal.

19 CROSS,
Jay. Informal
Learning:
rediscovering
the natural
pathways
that inspire
innovation and
performance.
São Francisco:
Pfeiffer, 2006

Tendo sido decidida a introdução de atividades colaborativas no dispositivo de formação, ainda é necessário definir as ferramentas e as práticas para se cruzar a fronteira dos novos territórios de aprendizagem, os Learnsapes como chamou Jay Cross?¹⁹

Longe de ter uma resposta pronta, a equipe da CrossKnowledge prefere elaborar as respostas de acordo com o cenário de cada cliente. Os parágrafos a seguir descrevem algumas práticas formalizadas em conjunto com os clientes e estamos muito orgulhosos de poder compartilhá-las com você.

10: aproveitar o melhor do treinamento formal

No início, havia a formação presencial: a sala de aula, cursos particulares, coaching... Desde o início dos anos 2000, as sucessivas evoluções tecnológicas abriram caminho para o surgimento do e-learning e de abordagens conversacionais. Paralelamente, a combinação do presencial e do treinamento a distância posicionou o blended learning como padrão de mercado. Nesse sentido, poder-se-ia facilmente assumir que, atualmente, todos os profissionais de treinamento possuem domínio sobre o conjunto. Na verdade, isso está longe de ser o caso!

Se voltarmos alguns anos atrás, podemos nos lembrar dos primeiros dispositivos de blended learning: módulos de e-learning primeiro e em seguida o presencial. Podemos nos lembrar também dos resultados bastante insatisfatórios, tanto em termos de eficácia pedagógica quanto de desempenho econômico. Os principais impedimentos desse sanduíche de modalidades eram a complexidade e o alto custo.

✧ Nós só não tínhamos a receita certa!

Hoje sabemos que desenvolver uma solução no formato multimodal exige uma abordagem estruturada e competências específicas. Para que um treinamento em blended learning cumpra com suas promessas, ele deve apresentar os quatro itens a seguir:

- Um plano **pedagógico** contendo atividades ricas e variadas dispostas em uma sequência coerente. No que se refere ao blended learning, a distinção entre aprendizagem direta e indireta é muito mais clara do que em treinamentos presenciais e de e-learning.

- Um plano de **marketing** destinado aos alunos permitindo veicular o verdadeiro sentido do treinamento; transformação dos desafios para a empresa em benefícios para o colaborador. Esse tipo de comunicação favorece não somente o envolvimento do público-alvo, mas também a implantação.
- Um plano de **animação** para todas as partes envolvidas: do patrocinador ao gerente, passando pelos membros da direção e pelas equipes de RH e de treinamento.
- Uma **gestão** cuidadosa do projeto: do escopo até a demonstração dos resultados. Idealmente, a criação de valor deverá ser expressa em termos de competências, práticas e, sobretudo, impacto nas atividades.

Estabelecer a relação com o modelo 70:20:10 se torna simples quando se para de considerar o blended learning como a parte exclusivamente formal (10) do dispositivo de formação. Na verdade, o blended deve ter em seu DNA os aspectos informais (20 e 70).

Não basta apenas decretar que um grupo é uma comunidade de aprendizagem para que ele comece a realizar trocas e colaborar entre si. As práticas colaborativas devem estar presentes desde o lançamento ao percurso de aprendizagem. As primeiras etapas permitem que os participantes se descubram, quebrem o gelo e discutam suas expectativas. Depois disso, as atividades específicas vão criar as oportunidades para troca e colaboração nos grupos de aprendizagem, de pesquisas e de projetos.

Por esse motivo, é essencial incluir esses momentos informais de trocas e colaboração na sequência formal do treinamento. A matrioshka, boneca tradicional russa, ilustra bem esse princípio.

Nesse sentido, a comunidade de aprendizagem será construída naturalmente. O fato de ser em uma sala de aula, on-line ou perto do café é algo secundário. Cabe ao responsável pelo programa de treinamento escolher o melhor formato em função das possibilidades e restrições (dispersão geográfica, disponibilidade, heterogeneidade do grupo, etc.).

O que se obtém ao final desse processo é um percurso de aprendizagem completo e abrangente, um caminho rumo a mudanças no comportamento e, assim, uma criação de valor mensurável.

Para ilustrar, segue abaixo um exemplo de um percurso de treinamento comercial (o visual on-line) com as etapas de troca e de colaboração.



Um texto de chamada para ação escrito por um sponsor carismático

A sequência estruturada em blended com as etapas 70 e 20 dispostas da seguinte forma:

- Estabeleça suas prioridades (reunião com o gerente)
- Melhore e compartilhe (workshop)
- Elabore seu plano de ação

Dessa maneira, a abordagem de blended learning permite aproveitar o melhor de cada modalidade de aprendizagem, transformando um encontro de três dias em uma experiência de aprendizagem de três meses. Alguns estudos alegam que a modalidade blended apresenta um desempenho pedagógico (aquisição e retenção de conhecimentos e adoção de novas práticas) superior de 20 a 40% em comparação à modalidade presencial.

No entanto, ainda falta muito para se alcançar um treinamento realmente colaborativo. Por isso, vamos passar para a parte 20 do modelo.

20: a arte de criar comunidades de aprendizagem

Em um treinamento de blended learning bem elaborado, o grupo se transforma progressivamente em uma comunidade de aprendizagem. Os participantes se encontram durante as atividades presenciais, trocam ideias, trabalham em alguns

casos juntos, unem as forças para implantar alguns projeto e depois o treinamento chegava ao fim.

Os participantes trocam telefone e e-mail, prometem manter contato, um pouco parecido com o final de férias. Mas o que acontece depois dessas semanas ou meses de trabalho colaborativo? Nada! Os participantes voltam para seus respectivos locais de trabalho, suas missões, seus objetivos. A fantástica dinâmica de grupo, lentamente construída, não resiste muito tempo à pressão do dia a dia. É um pouco frustrante para os participantes, mas, acima de tudo, um grande desperdício de energia, de colaboração e de potencial progresso para a empresa.

Os mais otimistas ficarão convencidos de que a colaboração existe no ambiente de trabalho. É só observar o que fazem a maioria dos colaboradores quando buscam uma informação relativa à sua função: conversam com a pessoa do lado, enviam um e-mail para um colega, às vezes até fazem uma pesquisa no Google. Na maioria das vezes, esses indivíduos conseguem uma resposta satisfatória. Quando se trata de assuntos mais delicados, como liderança ou “lean management”, contar com um canal para trocar e receber conselhos pertinentes pode ser a grande diferença.

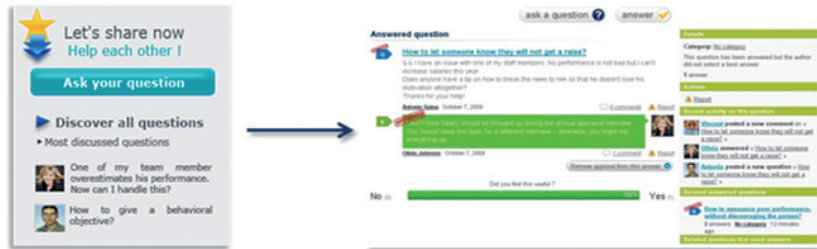
E se esse canal for a comunidade de aprendizagem inicial, a promoção do treinamento? Com a experiência comum e a dinâmica de colaboração, só falta a esse canal uma assistência eventual de facilitadores e indivíduos de referência. Uma comunidade de verdade sempre encontrará ferramentas para a comunicação, dentro ou fora da empresa. O que é essencial para os profissionais de treinamento é saber identificar esses canais informais e entender como são utilizados para poder ajudar os sujeitos envolvidos em suas buscas por respostas e por soluções relativas ao desenvolvimento de competências.

As formas de uso de uma comunidade são principalmente regidas pela generosidade e pelo respeito. O contrato é simples: oferecer sem motivo e não fazer demandas em excesso. No que se refere a oferecer, trata-se de testemunhos, experiência, ideias que simplifiquem atividades do dia a dia, conselhos para orientar seus pares e ajudá-los a solucionar problemas. E depois chega o dia em que os benefícios da comunidade começam a aparecer.

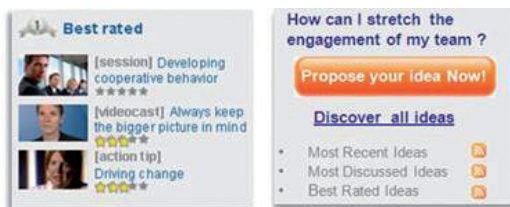
Com a prática de discussões de grupo e com a ajuda de especialistas, a Cross-Knowledge identificou e desenvolveu algumas das principais funcionalidades que são indispensáveis para as comunidades de aprendizagem. Atender a essas necessidades, todavia, não se limita a integrar ferramentas em um portal de treinamento: as soluções incorporam a tecnologia e os serviços necessários para um uso otimizado.

As imagens a seguir demonstram como unir funcionalidades técnicas e práticas colaborativas nos ambientes de formação.

Buscar soluções concretas e pertinentes (entre pares, coach ou especialistas)



Avaliar, compartilhar e contribuir



É evidente que medir o ROI se torna mais difícil à medida que nos afastamos das referências conhecidas do treinamento formal. Em uma abordagem colaborativa, continua-se a mensurar o acesso e a satisfação dos usuários. No entanto, o ato de mensurar a aquisição de conhecimento ou as mudanças no comportamento é menos direta. Nesse caso, é aconselhável acompanhar os indicadores das várias ações realizadas (publicações, práticas formalizadas e compartilhamentos, perguntas feitas, intervenção de especialistas etc.). Isso permite criar um quadro indispensável para a análise da eficácia e do funcionamento da comunidade.

70: transformar o ambiente de trabalho em um local de aprendizagem

Por muito tempo, procuramos otimizar a transferência de aprendizagem nos contextos de trabalho seguindo o modelo concebido por Kirkpatrick. Hoje, um outro desafio se apresenta: transformar o local de trabalho em um ambiente propício para a aprendizagem.

Para que isso seja possível, constatamos que os alunos necessitam de três elementos que não estejam presentes no quadro de dispositivos de formação tradicionais:

- **Informações** diretamente relacionadas ao tema trabalhado durante o treinamento. Essas informações devem ser enviadas ou de fácil acesso. Em todo caso, é necessário que sejam armazenadas e fácil de serem encontradas.
- **Soluções** para os problemas do dia a dia por meio de pesquisa, suporte ou contatos.
- **Acompanhamento durante a implementação** até o momento em que for constatada a melhoria no desempenho.

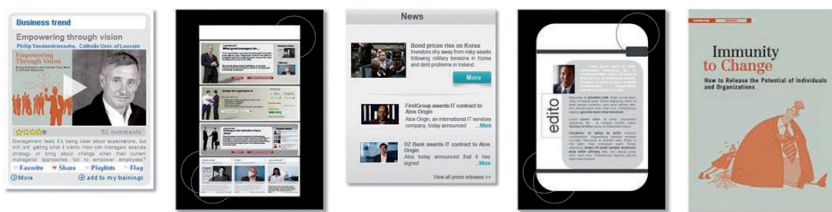
É neste patamar que se situam os desafios mais consistentes decorrentes da implantação do modelo 70:20:10, visto que, para os profissionais de treinamento, são expressos em termos de mudança no comportamento ou, até mesmo, de representação da sua missão. Mais adiante, veremos como o envolvimento dos gerentes é fundamental para superar esses desafios.

Vejam agora como soluções de tecnológica e de comunicação podem nutrir essa evolução.

➤ Informações

São várias as promessas de final de treinamento que não resultarão em mudanças concretas. Dentre as causas mais frequentes, encontra-se a lacuna entre o tempo de aprendizagem e o de ação. Conhecemos um gerente que recebeu seu primeiro candidato seis meses após sua integração; um colaborador cuja paixão pelos fundamentos de finanças não sobreviveu às férias de verão; outro ainda que teve sua integração seis meses após sua entrada na empresa. Mas como, apesar desses riscos logísticos, podemos fazer a aprendizagem perdurar até a hora da

implementação? A concepção de um treinamento contendo recursos que podem ser explorados na hora é uma possibilidade. Outra consiste em manter contato com o aluno por meio de um plano de comunicação estruturado e que dure durante essa lacuna. Esse plano tem por objetivo oferecer, em uma frequência pertinente, informações específicas relativas ao assunto do treinamento (newsletter, RSS...), sugestões de leituras ou prescrição de outras temáticas.



❖ Soluções

Nossos colaboradores estão diante de problemas que exigem soluções imediatas: lidar com um conflito na equipe, com a reclamação de um cliente insatisfeito etc. Se começa a pegar fogo em nosso dia de trabalho, a resposta não é esperar a próxima oficina de desenvolvimento para encontrar uma solução, pegar um extintor de incêndio ou chamar os bombeiros, dependendo da altura do fogo. Os extintores da Web são os mecanismos de busca, as nuvens de tag e também perguntas e respostas em FAQs. Além disso, um conjunto de ferramentas que inclua serviços de suporte e práticas recomendadas permite poupar tempo e ganhar em eficácia. Os bombeiros das comunidades de aprendizagem não são somente os facilitadores, os especialistas e os monitores, mas também todas as ações de boa vontade advindas da possibilidade de compartilhamento oferecida pela Web 2.0.

Embora não restem dúvidas de que a aprendizagem é mais eficaz quando somos confrontados por problemas, é necessário que os meios para resolução estejam acessíveis. Em matéria de treinamento, é assim que se passa de uma filosofia de aprendizagem eventual para uma filosofia que se relacione com as necessidades do contexto.

🔗 Implementação

Ao final, o único aspecto que deve ser de interesse para o profissional de treinamento é o de provocar mudanças que afetem positivamente os resultados.

Hoje, o velho método de recompensa e punição apresenta seus limites em um mundo profissional que está em busca de sentido. A melhor maneira de manter e “transformar” as práticas de aprendizagem no local de trabalho é, portanto, encontrando aliados que vão promover essa migração. Além das equipes de RH e de treinamento, podem-se recrutar aliados em quatro direções:

- É necessário, evidentemente, **patrocinadores** do conselho executivo. Eles encarnam o sentido do projeto comunicando os desafios e a relação com a estratégia.
- Além disso, o projeto deposita sua legitimidade nos resultados concretos que produz. Para isso, devem-se identificar os “**campeões**” dentre o público-alvo. O testemunho do sucesso desses indivíduos indica que a mudança é acessível e benéfica.
- Os **gerentes** integram o terceiro grupo de aliados. A contribuição deles é fundamental o suficiente para que um capítulo inteiro seja dedicado para eles.
- Por fim, os **profissionais** que acompanharão esse processo além das paredes da sala de aula, fazendo com que seu papel se renove para facilitador, monitor ou coach da implementação.

Todas essas boas intenções precisam ser equipadas com ferramentas e competências adequadas. Algumas práticas estão, de fato, longe de ser intuitivas: criar as condições para a implementação, dar feedback, analisar o envolvimento, formalizar um plano de desenvolvimento, etc.

Por isso, a CrossKnowledge coloca à disposição das equipes de treinamento as práticas recomendadas (por exemplo, identificar “campeões”, comunicado de casos bem-sucedidos e treinar colaboradores), sendo tudo isso fruto de um trabalho de análise e pesquisa de mais de dez anos. A essas equipes, também é oferecido um arsenal de ferramentas que contribui para o sucesso do projeto (por exemplo, suporte ao aluno, guias para gerentes, kits para monitoria/tutoria, percursos de treinamento na CrossKnowledge Academy, etc.).

❖ Como tudo vai ficar no final do processo?

Depois de haver feito um inventário de funcionalidades e materiais, o dispositivo apresentado anteriormente (cf. 10: aproveitar o melhor do treinamento formal) terá a aparência demonstrada na imagem abaixo.



Além do texto editorial e as etapas de um treinamento tradicional, também se pode constatar:

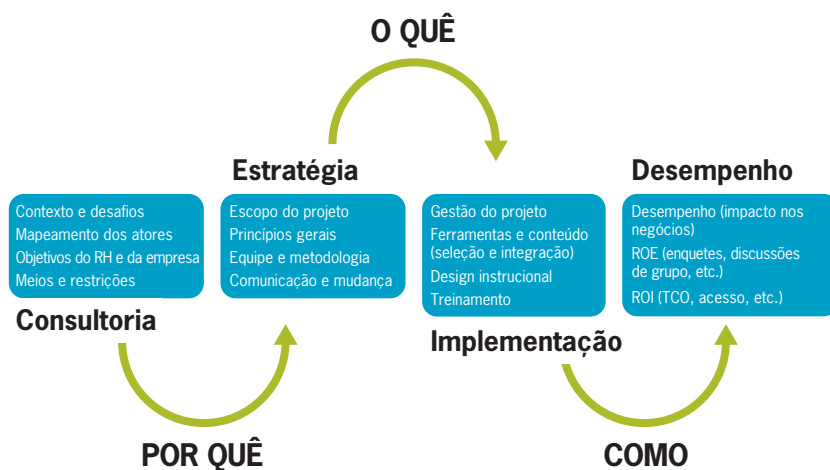
- Um mecanismo de busca e uma nuvem de tags para tratar de questões mais urgentes.
- Uma caixa de ferramentas e um espaço para compartilhar e difundir as práticas recomendadas.
- Espaço para temáticas, boletim informativo e um espaço com as principais tendências da plataforma.

A metodologia da CrossKnowledge

Os clientes perguntam cada vez mais sobre nossa proposta em matéria de formação experiencial. Essa questão diz respeito, na maioria das vezes, às modalidades e às ferramentas disponíveis, o que é válido em um contexto de rápida e profunda evolução, principalmente, no âmbito tecnológico. Nossas respostas a essas perguntas são a apresentação de casos concretos de implementação, das tecnologias e dos métodos utilizados, assim como dos resultados obtidos.

O que parece ser merecedor de destaque nesses projetos de implementação, além das ferramentas e dos métodos, é a relação estreita e clara entre os objetivos do projeto e os desafios da empresa, das equipes e dos indivíduos. O sucesso desses projetos depende tanto das competências em consultoria e em marketing por parte das equipes de treinamento quanto dos seus conhecimentos pedagógicos e técnicos.

Para finalizar, existe algum método sistemático de implementação? Infelizmente, não. No entanto, existe uma série de perguntas e de questões que devem ser revisadas a fim de alcançar um patamar mais elevado de eficácia e contornar as armadilhas mais frequentes. É essa metodologia de exploração e de conselhos que formalizamos no esquema abaixo.



Como demonstrado claramente no esquema, o ponto de partida sempre é marcado pelo esclarecimento da demanda, que consiste em identificar claramente os objetivos em diferentes níveis – negócio, organização e recursos humanos – para determinar em seguida como eles podem ser transformados em objetivos de desenvolvimento do capital humano. Ao final do treinamento, o ciclo deve ser fechado com a mensuração do valor nesses mesmos níveis.

No que se refere à metodologia de implantação propriamente dita, podem ser seguidas as etapas tradicionais de gestão de projetos, levando em conta metodologias ajustáveis para garantir a flexibilidade necessária para uma perfeita adaptação em tempos de turbulência pelo qual a empresa pode passar.

Essa abordagem é essencialmente colaborativa: ela se nutre dos princípios e se apoia nas ferramentas apresentados nas páginas anteriores. Agora, quem disse que o produtor não pode ser consumidor do seu próprio produto?

O papel dos gerentes no treina- mento

Quando uma criança está doente, seus pais a levam ao médico. Ele a examina, estabelece um diagnóstico e passa uma receita. Os pais da criança compram os medicamentos e cuidam para que ela os tome até sua total recuperação. Não passa pela cabeça de ninguém discutir o diagnóstico ou a prescrição médica, nem mesmo impedir que a criança tome os medicamentos, muito menos ainda de interromper o tratamento antes que ela se recupere totalmente.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, entretanto, situações parecidas são bastante frequentes. As recomendações do responsável pelo treinamento são postas em questão e os programas seguem de maneira irregular. Isso não significa, no entanto, que ninguém vai questioná-lo, em última instância, sobre o desempenho dos dispositivos de formação e o impacto sobre as operações.

Essa situação desconfortável e improdutiva está diretamente relacionada à relação de autoridade envolvendo o treinamento, seja essa autoridade fundamentada no conhecimento ou na hierarquia. No que toca o aspecto hierárquico, o elemento mais poderoso reside naturalmente no envolvimento dos gerentes, da concepção até o acompanhamento dos dispositivos de formação.

Em uma perspectiva experiencial, como se pode esperar que todos os territórios de aprendizagem – em especial o local de trabalho – sejam abordados sem a contribuição dos gerentes?

É à luz do modelo 70:20:10 e com alguns casos notáveis de clientes que gostaríamos de compartilhar essa condição de sucesso com você.

Princípios

✦ Definir um projeto em grupo

Antes de ver como conseguir um envolvimento ideal por parte dos gerentes nas diferentes fases do treinamento, é importante lembrar que eles devem ser mobilizados desde o início, quando se definem os objetivos, as regras do jogo e as áreas de responsabilidade de cada um.

Muitas vezes, essa fase passa por uma lógica cliente-fornecedor, o que impõe uma relação desequilibrada entre o responsável pelo treinamento e seus clientes internos. A contribuição dos gerentes na fase de escopo é, acima de tudo, uma

questão de posicionamento para o profissional de treinamento e desenvolvimento, posicionamento esse que se mantém, no mínimo, com assertividade e expertise. São nessas condições que se poderá mobilizar os gerentes nas três frentes a seguir:

- Além das competências a serem desenvolvidas, os gerentes são os melhores indicados – senão os únicos capazes – para descrever as mudanças de comportamento e os impactos operacionais esperados pelo treinamento. A participação na **definição dos objetivos e dos indicadores de desempenho** é uma oportunidade para que eles possam antecipar os benefícios concretos do treinamento para suas equipes. Será um hábito natural lhes solicitar medição de desempenho e, assim, eles tomam parte da responsabilidade para o sucesso da formação.
- Com base nesses desafios e objetivos, os gerentes devem **ditar as regras do jogo** e definir as consequências caso alguma seja transgredida. Assim, eles assumem um aspecto do treinamento que já pertence à sua posição hierárquica.
- A relação que eles possuem com suas respectivas equipes é uma fonte insubstituível de recursos para **calibrar o treinamento**. Características como nível de competência inicial percebido na prática ou em entrevistas, disponibilidade, as prováveis resistências e as ações de motivação relativas ao treinamento são recursos estratégicos para o responsável pelo programa.

Sendo assim, é com o compartilhamento dos desafios comuns que a mobilização dos gerentes será possível. Vejamos agora como manter esse engajamento durante toda a implantação.

✧ **Envolver os gerentes na fase de concepção**

Tendo em mãos os objetivos e um briefing completo, o responsável pelo programa tem todo interesse em manter a colaboração com os gerentes na fase de concepção do treinamento. Eles serão solicitados em dois níveis:

- Para desenvolver exemplos e simulações, o profissional de treinamento e o monitor/tutor dificilmente podem se passar por gerente. A precisão do vocabulário e a pertinência das situações são essenciais para construir **casos de reflexão e exercícios** críveis e de fácil acesso para o aluno. Essa contribuição por parte dos gerentes não exclui uma análise complementar por meio de questionários, entrevistas ou observações. Muitas vezes, essa etapa é sacrificada pela falta de tempo e/ou de recursos; no entanto, ela atribui uma credibilidade significativa para os programas de treinamento.

- Além disso, convidar os gerentes para participar dos diferentes níveis do processo de **validação das entregas** é uma forma excelente de reunir comentários para que sejam feitos sejam feitos, bem como neutralizar futuras críticas.

Nessa fase, o dispositivo é uma produção conjunta e todos estarão torcendo pelo seu sucesso. Se o trabalho tiver sido bem feito, os gerentes ficarão animados para se envolver durante todo o processo de implementação – contanto que eles tenham as informações e as ferramentas necessárias.

✧ Mobilizar a linha de gerentes

Partindo do princípio de que uma parte da equipe de gerentes participou da definição do escopo e do desenvolvimento do treinamento, resta agora mobilizar o restante da equipe para que existam **contatos ativos no dispositivo** de treinamento. Isso passa por ações que combinam informação e motivação.

- Em primeiro lugar, trata-se de fornecer aos gerentes uma **descrição** clara da ação da formação e dos seus objetivos. Não se deve subestimar o aspecto de marketing dessa informação, que deve ser capaz de vender uma **promessa** pertinente para os desafios dos gerentes e das suas equipes. Essa informação pode ser passada através de diferentes canais, como um comunicado interno, uma animação editorial no site de RH, um evento para o lançamento ou a fala de um líder influente nas redes internas da empresa.
- Além dos objetivos e dos benefícios, são as **contribuições esperadas** por parte dos gerentes que devem ser precisamente comunicadas. Quer se trate de reuniões, de intervenções no treinamento, de tutoria ou de medida de desempenho: cada ponto deve ser objeto de uma apresentação clara e convidativa; assim, evita-se qualquer deslize durante a implementação.
- Se algumas empresas optarem por definir **objetivos** diretamente relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores e garantir apenas alguns aspectos de reconhecimento, serão raros os gerentes que farão parte dessa ação. É recomendável adicionar um incentivo financeiro à remuneração variável dos gerentes para que eles se sintam motivados para concretizar os objetivos do treinamento.

A importância da mobilização dos gerentes pode ser ilustrada com o caso de um profissional de treinamento de uma grande agência de comunicação. Ao assumir sua função, ele ficou surpreso ao descobrir que os índices de participação no treinamento eram incrivelmente baixos. Sua surpresa durou até o momento em que soube que nem a descrição de cargo nem os objetivos do gerente faziam referência ao desenvolvimento dos colaboradores. O esclarecimento dessa missão pela direção geral e a definição de objetivos claros mudaram radicalmente os índices em menos de seis meses.

✧ Capacitar os gerentes em prol da excelência em coaching

Não basta apenas ter vontade de acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores para que isso se concretize. Muitos gerentes se sentem desconfortáveis no momento de preparar seus colaboradores para um treinamento ou treiná-los em outra oportunidade.

Sendo assim, o **desenvolvimento de práticas gerenciais** com vistas a favorecer as trocas dentro das equipes (20) e a transferir o conhecimento adquirido para o cotidiano profissional (70) representa uma condição *sine qua non* no envolvimento dos gerentes. Esses processos estão longe de serem intuitivos; o ideal seria uma formação específica para eles. Esse investimento condiciona o retorno sobre todos os outros investimentos de treinamento, uma vez que ele potencializa o desenvolvimento dos colaboradores de maneira mais favorável e durável.

O trabalho desenvolvido com os nossos clientes nesse sentido nos permite fazer um levantamento dos temas mais pertinentes para os responsáveis de treinamento que os ajudem a sensibilizar a linha de gerentes.

- Podemos apostar que os gerentes dominam perfeitamente o tópico do treinamento com os colaboradores... ou então garantir que eles dominem. É notável que, no primeiro caso, temos a chance de colocar os gerentes em uma posição de desconforto, no pior dos casos, de resistência em relação ao treinamento. Sem falar do risco que eles correm em termos de credibilidade. Os clientes que optaram por um **treinamento dessa natureza**, mesmo de curta duração, constataram que um alinhamento como esse gera uma mobilização mais forte por parte dos gerentes.
- Também é importante preparar os gerentes para a apresentação e para o lançamento do dispositivo de formação junto com suas equipes. Uma reunião formal permite que o gerente apresente o treinamento, valorize o que está em jogo para o colaborador e, ao final, consiga saber quais são as expectativas dele. Essa reunião se inspira na **reunião de escopo do treinamento** e pode se tornar uma referência para o colaborador analisar seu progresso e fazer trocas com seu gerente.
- Ao término de cada uma das etapas do treinamento com o colaborador e, em seguida, nas fases informais, o gerente deverá ser capaz de pôr em prática **reuniões de debriefing e de acompanhamento**. Aqui, as intuições não são o suficiente e um treinamento sobre os fundamentos dessas reuniões pode se revelar útil a fim de evitar um passo em falso no que diz respeito à comunicação e definição de objetivos.
- Por fim, se a lógica usada for a de coaching, o gerente deve ser capaz de fechar o ciclo do treinamento colocando seu colaborador em posição de analisar os progressos realizados e as dificuldades encontradas e, além disso, de identificar

o que deve ser aprendido no futuro. Essa **reunião de encerramento** é uma ação de gestão particularmente importante que contribui intensamente para o desenvolvimento durável das competências e da motivação do colaborador. É também uma excelente ocasião para o gerente fazer uma **crítica** construtiva ao colaborador, ressaltando seus esforços e valorizando os resultados.

No período de formação, o profissional de treinamento e desenvolvimento deve sempre pôr à disposição dos gerentes as ferramentas necessárias para que eles consigam desempenhar o papel que se espera deles, o de coach.

- Sendo assim, no que diz respeito à comunicação com as equipes, fornecer um **kit de apresentação** e pedir formalmente aos gerentes que planejem uma reunião com seus colaboradores é uma das maneiras mais usadas para garantir uma difusão homogênea e eficaz da informação. Isso tem como efeito reduzir significativamente a proporção de colaboradores que veem o treinamento de maneira confusa e sem expectativa alguma.
- O profissional de treinamento e desenvolvimento tem todo interesse em produzir e distribuir **guias de boas práticas** de acompanhamento aos gerentes abordando os princípios dos treinamentos descritos acima.
- Por fim, os **quadros de gestão** à vista, que cobrem o acompanhamento e a medição do desempenho, devem estar visíveis desde o lançamento para serem compartilhados por todas as partes envolvidas no treinamento: grades de observação, tabela de resultados estabelecendo a correlação entre as ações da empresa e dos indicadores operacionais etc.

✧ Quando os gerentes se tornam formadores

Pedir aos gerentes para participar das diversas etapas do treinamento é uma prática clássica. A contribuição deles é essencial para demonstrar a importância da iniciativa assim como a coerência existente com a estratégia da empresa.

No quadro do treinamento formal (10), essa contribuição pode assumir formas diversas, indo de abertura de sessões à apresentação de estudos de caso, passando pela animação de seminários e oficinas.

No que se refere à aprendizagem social (20), a contribuição do gerente pode ser feita com a organização de oficinas próprias para o compartilhamento – trabalho em grupo acerca das dificuldades encontradas e trocas de boas práticas – ou com o levantamento desse tipo de discussão durante as **reuniões de equipe**. Por fim, quanto à aprendizagem em contexto profissional (70), a definição de objetivos operacionais diretamente relacionados às zonas de

desenvolvimento dos colaboradores é a maneira mais comum de **transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem**.

Em suma, é a parte de desenvolvimento do capital humano do trabalho dos gerentes que deve ser aproveitada para que, assim, eles possam oferecer todos os dias oportunidades de progresso aos seus colaboradores.

❖ Rumo ao envolvimento 2.0

Como foi dito anteriormente, o uso das novas tecnologias nos dispositivos de formação representa uma ocasião formidável para equipar e reforçar as abordagens experienciais. As ferramentas colaborativas e os sites de pesquisa possibilitam um compartilhamento e uma busca por solução e por conteúdo com apenas um clique. A velocidade dessas evoluções tecnológicas não é, evidentemente, a de todos os gerentes. Consequentemente, se formos nos beneficiar da presença deles nos novos territórios de aprendizagem, convém esclarecer o que deles é esperado e como devem se envolver.

É importante notar que, mesmo que muitas empresas falem da Web 2.0 nos dias de hoje, as que migraram para um modelo de aprendizagem 2.0 ainda são minoria. Dentre os clientes que efetivaram essa mudança, conseguimos observar vários gerentes fazendo excelentes contribuições de diversas maneiras:

- Com **contribuições** substanciais e exemplares nos fóruns. A possibilidade de compartilhar nas redes internas é considerada por vários de nossos clientes uma característica determinante para identificar as pessoas com espírito de liderança na empresa.
- Alguns gerentes podem descobrir um gosto pelo exercício e acabar criando um **blog** próprio, contribuir para a construção de **wikis** ou monitorar **fóruns** sobre assuntos do seu domínio. Geralmente, essas atividades são vistas com certa desconfiança no início, mas, depois que provam sua capacidade de criar valor, chegam a ser promovidas dentro da empresa.
- Quando tudo está encaminhado, o papel do gerente consiste em identificar, modelar e, por último, publicar as **boas práticas** da equipe. Esse processo de “polinização” promovido por muito tempo apenas pelos gerentes, hoje, ultrapassa as fronteiras das suas equipes.
- A contribuição e o compartilhamento são as bases da aprendizagem social, mas apenas se revelam duráveis quando os contribuintes conseguem tirar algo dos seus esforços. Faz parte do papel dos gerentes saber **reconhecer e recompensar** esses novos usos e, principalmente, a contribuição para o desempenho coletivo. Portanto, é essencial incorporar a intensidade de troca no quadro de indicadores de desempenho.

❖ Fechando o ciclo

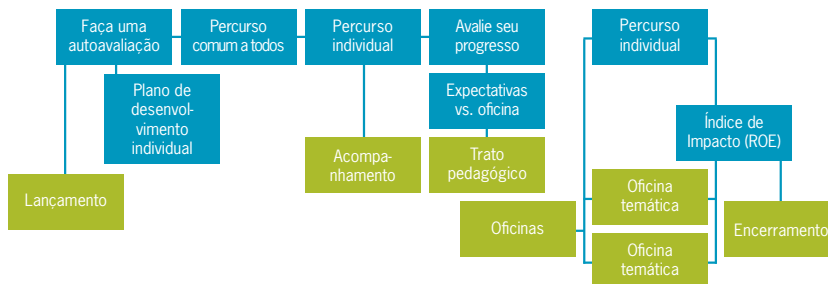
Em seu livro “The Value of Learning”, sobre a avaliação do desempenho do treinamento, Patricia e Jack Philips identificam a falta de envolvimento e de assistência por parte dos gerentes como a primeira causa do fracasso do treinamento.

Tendo em vista as somas consideráveis investidas todos os anos pelas empresas para desenvolver as competências dos colaboradores, é inconcebível negligenciar tal condutor de desempenho em matéria de treinamento. Isso se deve ao fato de que o gerente estará cada vez mais envolvido – e não apenas interessado – na formação dos seus colaboradores.

Quando falamos de envolvimento, consideramos todas as esferas de gestão, principalmente os dirigentes. A convicção de que o desenvolvimento do capital humano é um condutor de diferenciação e de desempenho durável não deve se limitar a um discurso feito pelos líderes.

Na prática...

Agora vamos discutir como os princípios descritos anteriormente podem ser postos em prática. Nosso ponto de partida será um percurso multimodal com diferentes modalidades (presencial e a distância, direta ou indireta, percurso comum ou individualizado, etc.). O dispositivo, por si só, comporta poucas etapas de desenvolvimento informal, por isso vamos confiar aos gerentes as esferas de aprendizagem social e no contexto de trabalho.



Percurso blended

Para que o exercício esteja completo, resta-nos apresentar as ações de marketing referentes ao dispositivo, ao plano de animação para cada uma das comunidades e aos principais marcos da gestão do projeto. Aqui, vamos nos concentrar na contribuição dos gerentes nas partes 20 e 70 do modelo, analisando seu papel em três níveis:

- Preparação
- Coaching
- Supervisão

✦ Preparação

Ainda que o bom senso nos oriente a não procurar respostas para problemas mal formulados, mal definidos e até mesmo inexistentes, recebemos com frequência demandas por treinamento que podem ser expressos na seguinte fórmula: temática x público-alvo x período. Aceitar fazer a entrega com base em um briefing tão instável coloca o profissional de treinamento em posição de submissão e de risco em relação aos seus clientes internos.

Se insistimos anteriormente na necessidade de envolver o gerente desde as primeiras etapas da concepção de um programa de treinamento, é justamente na fase de definição do problema e da situação central que ele deve estar mais envolvido. Sua contribuição abrirá a possibilidade de definir como a resolução do problema impulsiona o desenvolvimento de competências e, consequentemente, da formação.

Estamos bastante convictos de que, depois de ter elaborado o escopo do projeto (desafios, objetivos, entregas, orçamento, planos, etc.) e qualificado as situações da formação, o responsável pelo programa deve trabalhar livremente. Afinal, no que toca a parte de concepção pedagógica, a intervenção da gerência não é mais

desejada. Pode parecer um paradoxo, principalmente pelo fato de insistirmos na mobilização dos gerentes. Na verdade, permitir que os gestores interfiram na parte pedagógica pode apresentar um novo risco em termos de eficácia e posicionamento. Se o projeto estiver estagnado na parte dos desafios e for expresso em termos de benefícios, o profissional de treinamento e desenvolvimento deve ser o único piloto a bordo para tratar das escolhas relativas a modalidades e implementação.

❖ Coaching

É unânime o reconhecimento por parte dos gerentes com os quais trabalhamos da necessidade de acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores. Na maioria das vezes, eles se sentem motivados com a missão, mas acabam sinalizando que não possuem tempo hábil para se dedicar à tarefa.

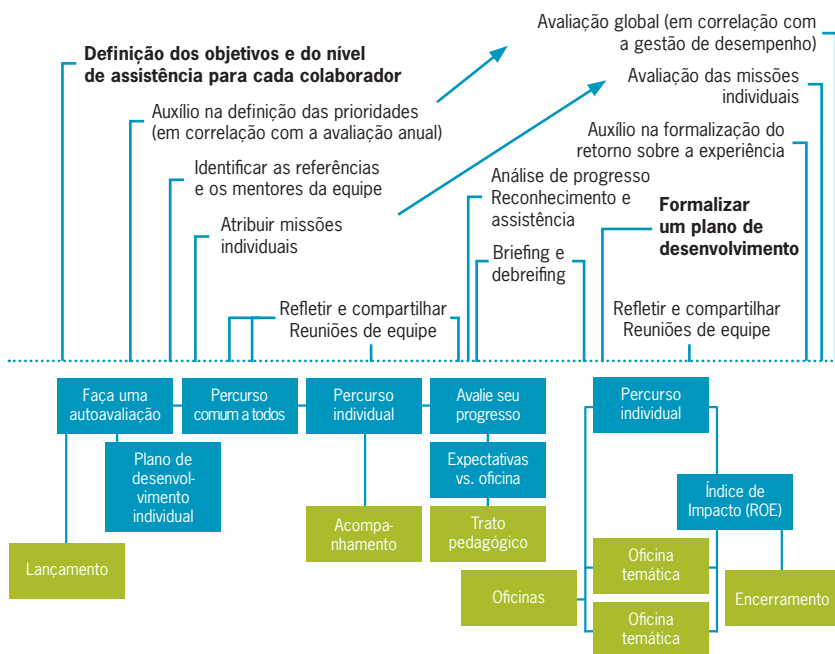
A pressão das atividades operacionais, cada vez mais centrada no curto prazo, relega o coaching gerencial ao segundo plano, uma vez que o desenvolvimento de competências não entra na mesma categoria que os objetivos do trimestre.

Os profissionais de formação devem ter em mente que, ao solicitar que os gerentes participem do treinamento, a tarefa de acompanhamento entrará em competição com outras prioridades e, portanto, devem fazer o pedido com cautela. Dois eixos permitem otimizar o tempo de acompanhamento dos gerentes. O primeiro consiste em desenvolver as competências em coaching dos gerentes. É, certamente, o investimento mais rentável se o considerarmos um fator condicionante de sucesso para as próximas iniciativas. O segundo eixo consiste em fornecer aos gerentes as ferramentas necessárias para que concluam sua missão rápida e facilmente.

Seguem abaixo algumas ferramentas que provaram sua eficiência nessa área:

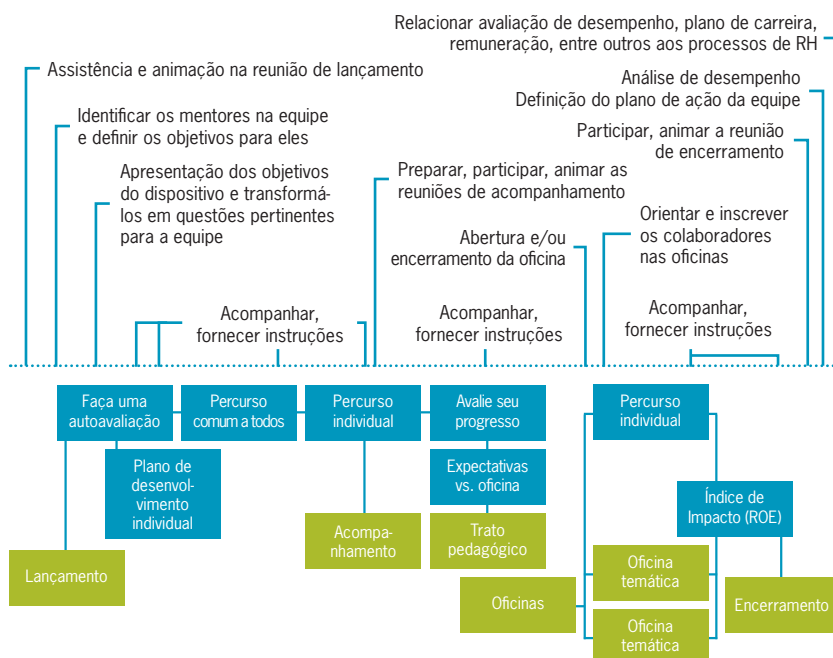
- Apresentação do programa (ficha do programa, vídeos, síntese dos conceitos-chave etc.)
- Calendário de implementação presente no escritório e na sala de reunião
- Assistência com a animação: kit de apresentação, questionários, reuniões temáticas, exercícios em equipe, atividades de compartilhamento e de formalização de boas práticas
- Material de acompanhamento: grades de observação, questões de briefing e debriefing, atividades práticas no local de trabalho, etc.
- Um quadro com os indicadores globais e uma lista de indicadores-chave de desempenho (KPI) para completar e adaptar o acompanhamento às necessidades da equipe
- Seções específicas na ficha de avaliação de desempenho anual

O diagrama abaixo apresenta o nosso dispositivo inicial com exemplos de intervenções dos gerentes. É permitido sonhar...



Supervisão

A supervisão representa o nível mínimo de envolvimento que a empresa terá o direito de exigir de um gerente quando ele concorda com um investimento de treinamento para os membros da sua equipe. O diagrama a seguir apresenta o nível de envolvimento que pode ser esperado de um gerente em uma organização de aprendizagem cuja cultura de treinamento alcançou a maturidade.



Antes de concluir...

Para reforçar mais uma vez o papel essencial dos gerentes, citamos o estudo de **Mary Broad** e **Johnson Newstrom**, publicado em 1992 sob o título de "Transfer of Learning".

Broad e Newstrom desenvolveram uma matriz que descreve o impacto que os diferentes atores têm sobre o desempenho do treinamento.

Esses atores são:

- O aluno
- O interveniente (tutor, monitor, coach, especialista)
- O gerente do aluno

Além disso, eles consideraram o momento em que essas intervenções eram mais eficazes:

- Antes do treinamento
- Durante o treinamento
- Após o treinamento

	Antes do treinamento	Durante o treinamento	Após o treinamento
O gerente do aluno	1	8	3
Tutor/monitor/coach	2	4	9
Aluno	7	5	6

O que se constatou imediatamente foi que as ações que apresentavam o maior impacto no desempenho do treinamento eram realizadas:

- **Pelo gerente antes do treinamento**
- **Pelo interveniente antes do treinamento**
- **Pelo gerente depois do treinamento**

Os pessimistas poderiam concluir que uma intervenção negativa por parte do gerente antes ou depois do treinamento poderia causar um impacto desastroso. Gostaríamos de provar que eles estão errados, mas continuaremos otimistas e acreditando que, para se prevenir desse triste cenário, é necessário capacitar o gerente para:

- Apresentar o treinamento de maneira envolvente, valorizando os desafios e os benefícios para o colaborador
- Realizar um debriefing estruturado das principais etapas do percurso

Na ausência de materiais, um guia de algumas páginas contendo a apresentação do percurso e as questões do debriefing foi de grande sucesso em várias organizações com as quais trabalhamos.

Uma última questão pode ser levantada ao olhar os resultados acima: por que o papel do aluno não aparece no topo das três ações? A resposta é simples: sem o

total envolvimento do gerente antes e depois do treinamento e sem a relação entre o interveniente e o gerente – sendo essa relação uma garantia de que os objetivos, a estrutura e os conteúdos estejam em sintonia com as necessidades e com as expectativas provenientes da projeção do gerente para a equipe –, o treinamento não trará resultados satisfatórias, mesmo que se tenha o engajamento do aluno.

❖ **Por fim...**

Conseguir um envolvimento animado das linhas gerenciais nos dispositivos de treinamento é o desejo de todos os profissionais do desenvolvimento do capital humano. Estamos cientes de que se trata do maior desafio na implementação das abordagens experienciais.

Esperamos que você tenha encontrado aqui as ideias para aperfeiçoar suas soluções a serviço tanto do desenvolvimento das suas equipes quanto da estratégia corporativa.

Conclusão

As dificuldades são aquelas coisas assustadoras que vemos quando tiramos os olhos dos objetivos.

Antes de fechar o livro, gostaríamos de repassar alguns pontos que contribuirão para fazer do modelo experiencial uma fonte de desempenho e de prazer para você e para seus interlocutores.

✧ Mantenha o foco

Depois dessas várias páginas falando sobre metodologia, se for para você guardar uma única ideia, não deve ser, certamente, um ponto do método. É a ideia do modelo que importa. Ele existe para nos lembrar de que abordagens alternativas são possíveis e desejáveis. Tenha em mente seus objetivos e os desafios dos clientes. Os meios não devem substituir os fins.

✧ Mobilização geral

O patrocínio vindo dos membros da equipe dirigente demonstra que o seu projeto está relacionado à estratégia da empresa e merece o envolvimento de todos. As linhas gerenciais são indispensáveis para desdobrar o sentido do projeto e gerar a energia necessária para alcançar os objetivos.

✧ Adapte-se!

Tenha sempre em mente as características do seu público-alvo e desenvolva suas soluções para oferecer uma experiência de aprendizagem que sirva aos objetivos e respeite as limitações de cada um.

Quem são eles? Como trabalham? Quais são seus desafios no dia a dia? Como eles aprendem melhor? Como se comunicam? Como resolvem seus próprios problemas? Responda a essas perguntas e você estará no caminho.

✧ **Mostre que funciona**

É sempre mais fácil multiplicar o sucesso do que implementar um método! Quais são os três indicadores-chave que permitirão demonstrar que o esforço valeu a pena? Se você conseguir demonstrar a criação de valor do modelo experiencial, ninguém vai querer voltar para o método tradicional.

✧ **Esteja convencido! Seja convincente!**

Como já dizia Ghandi, “seja a mudança que você quer ver no mundo”.

As atividades profissionais que mais mudarão com o modelo 70:20:10 serão as suas! Prepare-se para uma agradável surpresa. Você vai precisar de campeões para ajudá-lo a implementar. No entanto, você é o único que pode tomar a iniciativa.

✧ **Aproveite!**

O modelo experiencial é uma oportunidade tanto para os profissionais de treinamento quanto para os alunos. Ele possibilita o desenvolvimento de novas competências, novas experiências e uma abertura para novas carreiras e funções que simplesmente não existiam até então.

Você que está entrando nesses novos territórios do desenvolvimento do capital humano, faça uma excelente viagem!

Charles e Jérôme

Charles Jennings

Charles Jennings é dirigente da Duntroon Associates, empresa britânica de consultoria especializada em gestão e desempenho de treinamento. Atuando nas dimensões teóricas e práticas, é autoridade nas áreas de desenvolvimento do capital humano, de gestão de mudança e de aprimoramento do desempenho do treinamento.

Entre 2002 e 2008, foi diretor de treinamento na Reuters e Thomson Reuters. Desenvolveu e conduziu dispositivos de formação para os 55 mil colaboradores do grupo e ficou responsável por determinar a média de desempenho e de impacto dessas ações.

Diretor do centro nacional de treinamento em rede no Reino Unido e professor na Southampton Business School, Charles Jennings também realizou trabalhos do mais alto nível com empresas internacionais. Foi avaliador das iniciativas de treinamento, desempenho e e-commerce da Comissão Europeia e participou dos comitês de direção para entidades internacionais de treinamento.

Dotado de uma experiência extremamente rica, Charles possui domínio sobre os múltiplos aspectos do treinamento, do ponto de vista da empresa ou do formador. Foi responsável pela concretização de várias abordagens visando à produtividade e ao desempenho das políticas de gestão de talentos.

Em 2008, UK World of Learning lhe concedeu um prêmio de reconhecimento pela sua excepcional contribuição para a área de treinamento, que se resume em um percurso exemplar de mais de 25 anos na área de desenvolvimento de competências e em suas pesquisas sobre aprimoramento do desempenho e aprendizagem informal.

Jérôme Wagnier

Especialista em alinhamento estratégico e em desenvolvimento de competências, graduado pela Universidade de Paris-Dauphine, debatedor na ESSEC, Jérôme Wagnier é autor de vários artigos sobre gestão e liderança. É convidado com frequência como falante externo para conferências internacionais.

Em 2005, Jérôme Wagnier começou a fazer parte da CrossKnowledge, líder europeia em desenvolvimento de competências em gestão e liderança com o uso de novas tecnologias, como diretor de “customer business development”. Com base em sua ampla experiência na área de consultoria em recursos humanos, ele apreendeu perfeitamente as necessidades dos clientes e contribuiu para que a empresa se desenvolvesse rapidamente na França e em outros países. Em 2009, foi nomeado diretor de “business consulting”, função que ocupa até os dias de hoje. Jérôme trabalha com as equipes de RH e de L&D dos clientes com o objetivo de desenvolver soluções modernas, flexíveis e atraentes voltadas para o desenvolvimento do capital humano, permitindo levar em conta os desafios e as limitações do universo profissional atual.

Antes de se unir à CrossKnowledge, Jérôme foi diretor do grupo DOit – consultoria em gestão e recursos humanos – que foi premiado com o Trophée Force PME (CGPME) em 2003. Sua missão combinava a prestação de consultoria em desenvolvimento de competências e a realização de seminários, de conferência e de treinamento com os dirigentes.

Além disso, Jérôme ocupou as funções de diretor associado de uma empresa de consultoria em estratégia e otimização do desempenho comercial e de diretor de exportação em uma rede de restaurantes.

Sua capacidade de compreender as dinâmicas da equipe e a motivação individual possibilitou que Jérôme gerisse com sucesso grandes equipes em escala internacional. Nesse quadro, Jérôme demonstrou sua grande aptidão para liderança e sua paixão pelos desafios do negócio, RH e treinamento. Esses assuntos são fontes inesgotáveis da sua paixão profissional.

