



Melhor

GESTÃO DE PESSOAS



SEMPRE LIGADO

Os impactos da tecnologia fazem
com que as empresas repensem
formatos e conteúdos dos
treinamentos em um mundo em que
aprender é uma atividade que
não deve parar



Gestão

Por que melhorar a
experiência do funcionário



CONARH

O humano num mundo
em transformação



Entrevista

Chief Learning ou Chief
Digital Officer?

VIDA LONGA DO APRENDIZADO

Novos formatos, conteúdos personalizados com a ajuda da tecnologia, ambientes para troca de experiências num mundo em que aprender é uma atividade que não deve parar

Por **Gumae Carvalho**

Você pode aprender de várias maneiras vários assuntos em vários canais. Ler este texto é um exemplo, assim espero. Bem como fazer uma pausa e assistir a um webinar (o que não espero, ao menos até o fim desta matéria, rs). A tecnologia que acelera as transformações por que passam empresas, pessoas e sociedade traz um horizonte novo de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. E como o cardápio é amplo e variado, isso pode num momento deixar qualquer um sem ação para escolher que caminho seguir, que curso fazer,

que conteúdo consumir. E isso traz muitos impactos – também e em especial dentro das empresas, quando o assunto é educação corporativa.

Instadas a reverem seus modelos de negócios, suas formas de gerir pessoas e as competências que farão mais sentido num futuro cada vez mais próximo e mutante, empresas e profissionais de RH se debruçam sobre como mudar a forma de promover o desenvolvimento de seus colaboradores. Uma coisa é certa: se a tecnologia assusta por um lado, ela também pode ser uma grande ferramenta estratégica para vencer o

A portrait of a middle-aged man with light brown hair, smiling and standing with his arms crossed. He is wearing a dark blue textured blazer over a light blue button-down shirt. The background is a blurred office environment with a red and blue decorative element on the left.

Amaro, da Edenred:
maior engajamento e a
melhora na performance
dos colaboradores

Divulgação

desafio do aprendizado contínuo. E isso vai se confirmando como a principal marca da educação daqui para a frente, em um mundo mais digital – e humano.

Para Vicente Picarelli, sócio-diretor da Picarelli Human Consulting, as empresas estão aprendendo que simplesmente incorporar tecnologias emergentes e métodos em formas tradicionais de fazer negócios não vai ser suficiente para mover a agulha em direção ao futuro. “As transformações que as tecnologias digitais trazem para a sociedade, empresas e pessoas são tão disruptivas e velozes que vão exigir de todos esses atores uma profunda mudança de mindset para, primeiro, acompanhar, em seguida viver e, depois, integrar essas mudanças em suas vidas”, diz. E do ponto de vista do RH, esse processo começa com o desenvolvimento de uma cultura digital que leve a organização do conceito “estar” digital para “ser” digital, uma grande diferença que impacta a forma de pensar a educação corporativa.

“Muitas empresas estão iniciando essa educação sem ter um projeto organizado e consistente que as prepare claramente para viver essa nova realidade! Isso merece uma reflexão, pois a companhia poderá criar uma falsa percepção de cultura digital. Outras estão designando uma área específica, que não o RH, para capitanear esse processo de mudança. Mas o RH é a única função com

o alcance e a capacidade de, efetivamente, transformar essas disrupções em oportunidades para um desempenho empresarial sustentável”, avalia Picarelli.

Para reforçar o papel do RH vale lembrar que a transformação digital é, na verdade, uma transformação cultural, pois envolve pessoas. Ou melhor, isso vai além, como explica Susan Paiva, gerente de desenvolvimento de executivos da Fundação Dom Cabral (FDC): todas as transformações, incluindo as tecnológicas ou de negócios, são criadas por pessoas. “Pessoas que, a todo momento, estão, de modo autônomo, ampliando suas capacidades e competências para buscar novas soluções, produtos ou serviços para as organizações e sociedades”, diz. E o grande desafio das empresas é conseguir ter em suas lideranças e times pessoas com esse perfil de inquietação para inovar ou contribuir.

Há ainda um outro desafio na lista, segundo Susan: o de construir uma cultura que aprenda a criar valor com essas pessoas, dando a elas espaço e desafios que mobilizem seus interesses e energia para agirem e transformarem de forma permanente os negócios. “Isso faz com que a educação corporativa atue para além do foco tradicional em treinamento e desenvolvimento e busque tornar as organizações ambientes estimulantes e capacitantes, que provoquem de forma continuada e sistêmica a aceleração e a dinamização não só de novas competências, mas também de novos mindsets neste contexto mutante”, observa a professora. Em outras palavras, as empresas precisam criar espaços de diálogo, cocriação, colaboração, interação e prototipação, que permitam que o aprendizado seja construído de forma coletiva e aplicada de forma ágil aos desafios organizacionais. Assim, Susan considera que nesse ambiente em que todos são convidados a empreender e a liderar, é importante que o RH revise suas abordagens nos processos de desenvolvimento. E ela dá algumas sugestões:

- Adotar arquiteturas ou programas educacionais mais flexíveis, fluidos e integrados (o oposto de trilhas por níveis hierárquicos);
- Criar, em conjunto com as lideranças de negócios, projetos e desafios empresariais que sejam realizados por times multifuncionais e diversos, com colaboradores e outros stakeholders que sejam impactados pela problemática do projeto;
- Propor comunidades temáticas locais e globais que possam ser um *locus* para intercâmbio de ideias e gera-



Tatiana, da Cognizant: nunca mais se deixará de estudar nesse novo mundo

ção de valor compartilhado para uma rede de negócios com escolas de negócios.

E da mesma maneira que o RH tem a grande oportunidade de liderar todas essas mudanças e transformações, ele precisa, também, investir em sua própria competência de liderança e transformação, atuando como um impulsionador dos negócios organizacionais. “Essa liderança, na perspectiva da FDC, é alcançada com o desenvolvimento de três competências críticas para RH no contexto contemporâneo”, diz Susan. A primeira é a antecipação, ou seja, ter maior capacidade de entendimento do contexto, mapeando sinais fortes e fracos, capazes de gerar movimentos de disrupção, transformação, ou mesmo, evolução para as organizações e seus negócios. A segunda é a adaptabilidade, isto é, a construção de melhores estratégias e práticas organizacionais capazes assegurar a constante adaptabilidade da cultura organizacional aos movimentos de mudança de forma sustentável “Por fim e não menos importante é a autonomia, que é o desenvolvimento de um exercício contínuo de construção de autonomia individual, em rede com outros profissionais de RH, fortalecendo assim seu nível de contribuição na liderança do desenvolvimento das organizações onde atuam”, complementa a professora. E essas são as bases do programa Triplo A, desenvolvido e oferecido pela ABRH-Brasil e FDC para profissionais de RH.

NOVOS FORMATOS, CONTEÚDOS E GERAÇÕES

Se por um lado a transformação digital pode assustar, por outro ela traz algumas vantagens. São faces de uma mesma moeda. Fernando Seacero, fundador da i9Ação, ressalta esse lado “luz”. Para ele, as transformações tecnológicas estimulam as pessoas a buscar diferentes formas de aprendizagem, dentro e fora da empresa. Neste caso, temos, como exemplo, as universidades abertas e cursos livres ou com baixo investimento, que proporcionam uma aprendizagem mais focada nos interesses do aluno. Aproveitando essa oferta, as empresas devem buscar formas que engajem e atendam às necessidades específicas de aprendizagem de cada colaborador. “Não estamos mais na era dos grandes cursos e formações pesadas e executivas. Entramos na era da aprendizagem granular e alta-



Fotos: Divulgação

Seacero, da i9Ação: buscar diferentes formas de aprendizagem

mente customizada, focada no aluno. As diferentes tecnologias possibilitam diferentes canais e formatos de interação com o conteúdo e entre os participantes. Isso aumenta a abrangência da participação, de preferências e de estilos de aprendizagem”, diz Seacero.

Rafael Sanchez, COO da Scaffold Education, ilustra como a tecnologia tem afetado a forma como os conteúdos são produzidos e como passaram a ser “consumidos”: YouTube, Netflix, Facebook e outras empresas que estão revolucionando a forma como as pessoas acessam conteúdos. “E isso só vai aumentar, na medida em que a internet aumenta sua capacidade. Elas têm ajudado a modificar os fatores que fazem com que as pessoas se interessem pelos conteúdos. No passado, quando tínhamos acesso apenas à TV aberta e ao rádio, nos acostumamos a viver com pouquíssimas opções [de conteúdo]. Então, as pessoas tinham mais paciência com a forma como eles eram ministrados nas escolas, nas universidades e no ambiente de trabalho”, diz. Entretanto, continua Sanchez, apesar de o conteúdo de mídia ter mudado, a maioria das escolas e das universidades continua atuando praticamente da mesma forma. “As empresas estão um pouco menos atrasadas nesse processo. Várias já estão alterando os formatos dos seus treinamentos, se aproximando desses novos formatos, com vídeos interativos, anima-



Daniela, da Afferolab:
ensinar as pessoas
a serem felizes e
produtivas

Marco Torresin

ções, games, aplicações de realidade virtual e aumentada etc. Além disso, a tecnologia traz a possibilidade de interações e de personalizações de uma forma que não era possível implementar antes, e isso pode ajudar muito as empresas que já começaram a se transformar digitalmente e pedagogicamente”, diz ele.

E há, também, com essa mudança de formatos, conteúdos e canais para as várias gerações. Em breve, teremos uma nova leva de jovens profissionais (se já não a temos) que nunca assistiu à TV aberta, vive boa parte do dia em meio a games... Esse seria um forte indicativo de que a gamificação deve ser cada vez mais uma ferramenta a ser usada pelas empresas daqui para a frente? Para Sanchez, sim. “Essa geração chegará ao mercado e necessitará de uma outra dinâmica de relacionamento com metas e resultados. Na realidade, praticamente todos nós que usamos algum tipo de aplicativo estamos sentindo os impactos dessas gamificações embutidas nesses mecanismos. Como exemplo: muitas pessoas associam a quantidade de curtidas, comentários e compartilha-

mentos de conteúdos no Facebook e Instagram com a importância e/ou relevância daquele conteúdo. Não vou entrar no mérito aqui se isso é bom ou ruim, apenas quero ressaltar que isso tem acontecido com uma parte significativa das pessoas que usam esses meios.”

PARA SE MANTER NO MERCADO

Diretora de RH da Cognizant, Tatiana Porto acredita que as transformações tecnológicas impactam significativamente a maneira como as empresas disseminam o processo de aprendizagem e educação corporativa. Um desses impactos refere-se à necessidade da educação contínua, o chamado *lifelong learning*. “O processo de mudança tecnológica exponencial interfere na maneira como as pessoas aprendem e o que aprendem. As organizações e os profissionais são convidados a ficar antenados o tempo todo nas novas tendências e tecnologias que estão surgindo. Já o profissional, se quiser se manter no mercado, precisa

entender que sua carreira mudará várias vezes e que uma graduação, uma pós ou um MBA não serão mais suficientes”, avalia. Ou seja, não é mais uma questão de diploma, mas sim de mudança de mindset – novamente... “Os profissionais precisam entender que nunca mais se deixará de estudar nesse novo mundo e que as formas de buscar conhecimento estão cada vez mais diversas, relacionais, vivenciais, ágeis e se distanciando das metodologias tradicionais”, afirma Tatiana.

Mas como fazer com que as pessoas entendam essa necessidade de serem eternos aprendizes? Fabrício Morini, consultor de treinamentos e diretor da learningX, acredita que a resposta é simples. Na verdade, para ele, não se trata mais de entender, mas de aceitar. “Encaremos o seguinte fato: quem não se capacitar continuamente ficará para trás e será substituído por máquina ou por um colaborador que saiba interpretar melhor os dados! Simples assim!”, diz. Na learningX, um dos pilares é: comer, beber, dormir e aprender! “Tem de estar no sangue dos nossos colaboradores e dos nossos clientes. O bom colaborador do século 21 terá de ser um interpretador, um supervisor de dados e sobretudo um grande tomador de decisão”, conta.

Luiz Alexandre Castanha, diretor-geral da Telefônica Educação Digital – Brasil e especialista em gestão de conhecimento e tecnologias educacionais, acrescenta outro ponto para ajudar a fazer com que as pessoas entendam a necessidade do aprendizado contínuo: basta lembrar quantas profissões nossos avôs tiveram durante a vida. “Vejo que, no máximo, foram uma ou duas, na maioria dos casos. Antigamente, a expectativa de vida era mais baixa, uns 60 anos; você se preparava 20 anos para sua profissão, nos 20 anos seguintes você a exercia, e nos outros 20 anos se preparava para se aposentar e ter uma morte tranquila”, diz.

Hoje, continua Castanha, temos uma boa e uma má notícia. “A boa é que, com o avanço das tecnologias, vamos viver mais tempo. A expectativa de vida do brasileiro aumentou 30,5 anos desde a década de 1940 e continua aumentando, e as profissões vão se redesenhando ao ponto extremo de que 65% das crianças que entram na escola hoje vão exercer profissões que ainda não existem, segundo o Fórum Econômico Mundial. A má notícia é que, se desejamos ser produtivos durante um longo período em nossa vida, temos de aprender sempre”, diz.

A FORÇA DAS SOFT SKILLS

Um impacto da tecnologia no mundo do trabalho tem sido a substituição do ser humano em algumas atividades. Se isso causa medo e ranger de dentes, por outro lado abre novas perspectivas profissionais, avalia Daniela Libâneo, gerente executiva da Afferolab. Aliás, tanta tecnologia só vai ressaltar o humano... “Muito se fala sobre a importância de as características humanas serem desenvolvidas, aprimoradas. As pessoas são o recurso primário que levará as organizações ao futuro. Ensinar as pessoas a serem felizes e produtivas nesse contexto é o grande desafio da aprendizagem corporativa”, diz. Ela conta que, hoje, é grande a demanda por ações de desenvolvimento que olhem para as pessoas



Mirian, da Nortus:
agilidade para
construir novos
conhecimentos

Divulgação

em suas individualidades e subjetividades. “Isso se reflete na procura por cursos de autoconhecimento, carreira, propósito, gestão e de agentes de mudança, pois, uma vez que a prontidão para assumir novos desafios é fundamental, as pessoas devem ter consciência dos seus pontos fortes e daqueles a serem desenvolvidos, dos seus valores e motivações mais fundamentais”, destaca Daniela.

Esse olhar mais acentuado para o que é humano faz com que o RH passe a expandir seu olhar para atuar de forma sistêmica, propondo práticas que desenvolvam o ser humano e o agir sob os princípios da interdependência, da colaboração e da autorrealização. Para Valéria Motta, diretora de RH da Hughes no Brasil, isso se traduz em programas e iniciativas que estimulem a conexão com os propósitos pessoais enquanto mantêm vivo e em movimento o propósito da empresa. “E que também promovam e premiem iniciativas de construção de processos internos e criativos que aumentem a sinergia, a agilidade nas decisões e que reconheçam e deem destaque ao valor humano singular nas relações, produtos e serviços. Isso quer dizer, no âmbito do indivíduo, investir nas soft skills, e, tecnicamente, investir num modelo de trabalho baseado no uso da inteligência, do data analytics, do pensar e criar, do design e no âmbito dos negócios, estar sempre conectado aos clientes, às novas tecnologias e às tendências”, conta a executiva.

E o RH deve fazer mais nesse novo tempo da educação corporativa! Para Seacero, da i9ação, a área tem um papel fundamental, sim, mas é preciso envolver mais gente nessa história. Ou seja, para criar uma estratégia de educação, as pessoas que irão participar desse processo educacional podem ser convidadas a participar da construção e estruturação desse caminho. “O RH é fundamental para conciliar as diferentes ideias e inovações providas das pessoas da organização, além de agregar soluções provenientes das estratégias e tecnologias existentes no mercado”, diz. Isso porque é o RH que entende a cultura da empresa e qual tecnologia ou estratégia terá um melhor encaixe com ela. “O RH trará soluções não a partir de uma bola de cristal, mas da criação de frameworks nos quais as opiniões e ideias dos colaboradores possam ser inseridas na nova estratégia a ser implementada”, conta Seacero.

Ah! E sem esquecer outros pontos que devem fazer parte dessa construção, como lembra Castanha: a área

Recursos internos

Atuando em um mercado (o financeiro) em mutação, a Sicredi se vê diante de grandes desafios quando o assunto é educação corporativa. São novos atores, como as fintechs, entrando no mercado, que é soterrado por novas tecnologias que mudam drasticamente a natureza do negócio. “E tudo acontecendo com muita velocidade”, diz Rossana Bitello Silva, consultora de gestão de pessoas na cooperativa de crédito. Nesse contexto, o maior desafio da organização tem sido não só implantar novos processos e tecnologias, mas também desenvolver os colaboradores para que seu mindset esteja preparado e orientado para essas mudanças. “Desenvolver competências de inovação, inteligência emocional, ousadia, proximidade, simplicidade, agilidade e liderança; e tudo isso conectado ao nosso propósito. É o momento de (des)aprender e re(aprender)”, destaca a executiva.

Sim, há outros desafios, como capacitar os jovens que entram na base das agências da Sicredi (normalmente, pessoas sem experiência profissional anterior) nos comportamentos, processos, ferramentas, produtos e serviços no menor tempo possível para suprir a demanda de expansão da cooperativa – neste ano, foram abertas oito novas agências, com a expectativa de mais 16 até o fim do ano, e mais 23 no ano que vem. E não apenas os novatos merecem atenção: é preciso também fortalecer as lideranças para suportar esse crescimento. E para ajudar a dar conta dessas tarefas, a Sicredi decidiu investir no uso de multiplicadores internos.

Os multiplicadores internos são, geralmente, os profissionais reconhecidos como referência no que fazem e possuem a cultura da empresa, explica Daniela Libâneo, da Afferolab. Ela acredita que há uma potência em valorizar o próprio capital humano da empresa em ações de desenvolvimento internas, com reflexos tanto nos sujeitos escolhidos (reconhecimento, empoderamento), quanto nos

seus “treinandos” pelo aspecto identitário. “Ambos os ganhos são muito importantes em cenários de incertezas”, avalia. “É importante ressaltar, contudo, que nem todos os temas e necessidades podem ser supridos internamente. Temas técnico-operacionais são geralmente muito bem supridos pelo multiplicador interno”, complementa Daniela.

Na Sicredi, a opção por esses multiplicadores deveu-se a algumas razões. A primeira porque tanto a central quanto as sedes das cooperativas possuem um papel importante como referência técnica para as agências. “E por isso já tinham a responsabilidade de capacitar e desenvolver colaboradores e orientá-los tecnicamente; ou seja, nossos multiplicadores já davam treinamentos, mas ainda não tinham uma formação específica para exercer tal papel com excelência”, diz Rossana. Outro fator que influenciou foi o fato de grande parte dos treinamentos que agregam valor ao negócio abordarem temas internos. “Tivemos algumas experiências de consultorias externas facilitando temas internos e o resultado não era tão significativo. Nossos produtos e serviços são complexos e nosso modelo de atuação e governança tem suas peculiaridades; logo, chegamos à conclusão de que não há ninguém melhor do que nossos especialistas para ensinar aos colaboradores nossas práticas internas”, lembra a executiva, acrescentando que a organização passou a trabalhar com facilitadores externos para temas de mercado e práticas de gestão. “E a outra razão foi o fato de, já na turma piloto, evidenciarmos mudanças significativas dos facilitadores nos seus treinamentos, gerando mais aprendizado e melhorando o desempenho das pessoas.”

Daniela conta que o multiplicador interno não necessariamente possui o domínio de didática e de metodologias de ensino e aprendizagem. Assim, cabe ao RH e às demais lideranças mapear esses profissionais, convidá-los para esse novo papel e desenvolvê-los como multiplicadores de conhecimento. “Será preciso



Rossana,
da Sicredi:
aposta em
multiplicadores

Divulgação

formá-los em todo o processo didático, que vai desde a seleção de conteúdos e planejamento da experiência de aprendizagem, incluindo construção de plano de aula, à escolha de metodologias e estratégias de condução de grupos”, diz.

Para Rossana, preparar esses multiplicadores tem sido a melhor parte. “Porque somos apaixonados por isso (*risos*)”, acrescenta. O desafio, nesse caso, é conciliar a agenda deles para que possam ficar uma semana inteira dedicados exclusivamente à sua formação. Nesse processo, a área de gestão de pessoas contou com a ajuda de uma consultoria externa.

de RH deve olhar para o negócio e ver o que é importante naquele momento, qual o know-how ou set de habilidades é importante para alavancar a construção do negócio. E deve, também, perceber em que ponto os colaboradores estão e a partir daí traçar uma rota curta e segura para proporcionar ganhos de curto e médio prazo. “E, disso, criar as políticas, mas com o olhar voltado ao momento do negócio e o estágio de desenvolvimento dos colaboradores”, afirma.

AGILIDADE E FLEXIBILIDADE NA PAUTA

Um sistema estruturado, capaz de reeducar continuamente uma organização para que esta responda com êxito às solicitações que chegam tanto ambiente externo quanto interno. Assim é como Mirian Machado Coden, sócia-fundadora da Nortus, define o que entende por educação corporativa. “É um sistema que reeduca porque toda organização já é educada para alguma coisa, o que significa que ela já tem uma forma de responder às demandas atuais. E o que precisa ser considerado é que essa forma não será a adequada para todos os momentos e situações da empresa”, comenta. Se uma organização possuir um sistema flexível de educação corporativa, capaz de se atualizar com agilidade, poderá construir mais rapidamente novos conhecimentos, capacidades e competências que são ne-

cessários toda vez que uma transformação acontecer.

Com essa agilidade, uma empresa aproveita melhor os impactos que a transformação digital proporciona em seus negócios e modelo de educação, pois utiliza esse mesmo impacto em oportunidades de desenvolvimento, crescimento, gerando mais produtividade, mais bem-estar e maior lucratividade. “Uma empresa mais rígida em sua forma de responder às coisas novas terá mais dificuldade e poderá colocar em risco o seu desenvolvimento, crescimento, produtividade, bem-estar e lucratividade. Toda empresa sempre é impactada por algo. Cabe analisarmos a condição que ela tem de lidar com os impactos que recebe”, diz Mirian.

Um impacto das atuais transformações por que passam as empresas, e que é significativo na opinião de Mirian e que os responsáveis pelos sistemas de educação corporativa precisam considerar, é a possibilidade de extinção do sistema [atual de educação corporativa] por não conseguir cumprir sua função. “O mundo corporativo, com suas devidas exceções, possui uma balança simples: o que entrega resultado permanece, o que não entrega precisa dar espaço para algo diferente.” A educação precisa se reinventar, inovar sempre. E na Edenred, isso vem acontecendo, até por uma questão de cultura empresarial.

A essência da cultura da Edenred, como lembra o diretor de RH da empresa, José Ricardo Amaro, é a inovação. E ao fomentar a inovação internamente e desejar que os colaboradores compartilhem esse valor, a companhia encara as transformações tecnológicas como uma oportunidade para superar os desafios da educação corporativa. “No mundo conectado, digital e inovador, não há caminho distante da tecnologia que seja capaz de promover o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes, fazendo com que os indivíduos assumam o protagonismo de suas carreiras e mantenham-se motivados a crescer e evoluir na empresa”, diz Amaro.

Nesse sentido, depois de ouvir as demandas do seu público interno, a Edenred lançou mão da tecnologia para transformar a educação corporativa em seu ambiente. “Em parceria com uma consultoria de mercado, disponibilizamos módulos de treinamentos, que oferecem uma diversidade de recursos com uma linguagem que permite passar a mensagem de uma maneira mais leve, promovendo uma experiência diferenciada”, diz o executivo. “O modelo, que fornece

Picarelli,
da Picarelli
Human
Consulting:
“estar” e
“ser” digital





Susan, da FDC: ambientes estimulantes e capacitantes

múltiplas possibilidades de aprendizado e interação de forma online e presencial, virou um case de sucesso em educação corporativa para a empresa em âmbito internacional e deverá ser incorporado por outras unidades da Edenred no mundo”, destaca.

Além dessa iniciativa, Amaro conta que a empresa também investe em mecanismos que favoreçam a troca de informações e ideias, assim como a integração entre colaboradores de diferentes áreas. Tanto que foi incorporado um espaço de coworking no segundo andar da unidade da Edenred no bairro de Pinheiros, na capital paulista, e foram firmadas parcerias com universidades e startups para o desenvolvimento de projetos em colaboração com o público interno. “Entendemos que as vivências e experiências dessas instituições são fundamentais para que a companhia possa compreender o que está acontecendo fora de seu espaço e para onde os mercados estão caminhando”, diz.

Amaro diz que só é possível inovar se as pessoas es-

tiverem em constante desenvolvimento e movimento. “Considerando que vivemos em um mundo em evolução, o que se aplica, também, ao universo da empresa, promover e estimular o aprendizado contínuo é fundamental para que a companhia permaneça competitiva, atuando com protagonismo e pioneirismo”, diz. E um dos caminhos para que o conceito de aprendizado contínuo seja assimilado pelo público interno da Edenred é por meio do estímulo ao diálogo e da abertura às novas ideias e à imaginação.

De acordo com Amaro, isso é levado tão a sério que a empresa desenvolveu a Academia Edenred após uma análise das expectativas dos colaboradores com relação aos treinamentos oferecidos. Ele conta que a plataforma incentiva o protagonismo da carreira por meio de gamificação e conta com 14 títulos de treinamento e mais de 230 conteúdos disponibilizados em um portal. “Os conteúdos estão estruturados no formato de minipalestras, vídeos e textos. Com as

múltiplas possibilidades de aprendizado e interação, a percepção dos funcionários quanto ao treinamento melhorou muito. Com a gamificação, eles se sentem mais produtivos e estimulados a completar o ciclo de treinamentos, em uma dinâmica de aperfeiçoamento profissional que respeita seu modo de se organizar e promove a mudança de mindset, contribuindo para a cultura inovadora da empresa. O resultado disso é o maior engajamento e a melhora na performance dos colaboradores”, avalia.

Outros fatores que contribuíram para que o conceito de aprendizado contínuo seja absorvido e valorizado são o reconhecimento e a celebração do bom trabalho desenvolvido individualmente ou em equipe. “Atuamos no sentido de evidenciar o sucesso individual e coletivo, de modo que nossos colaboradores sejam capazes de se reconhecer no sucesso da companhia. Isso é feito com base em diversos programas de gestão de carreira que incluem a gestão de desempenho, avaliação de competências com base na cultura de meritocracia, de um plano de desenvolvimento individual, gestão de talentos e de oportunidades internas e em âmbito internacional”, diz Amaro.

“Para que as pessoas entendam que são donas de seu processo de desenvolvimento, é necessário que facilitemos o acesso a experiências de aprendizagem, bem como disponibilizemos tempo para que isso aconteça”, reforça Tatiana, da Cognizant. Além disso, ela afirma ser importante deixar clara a ideia de que aprendizagem não é um evento e que não precisa de um lugar específico para acontecer, mas que se trata de algo que acontece todos os dias por meio do contato, seja com livros, pessoas, artigos, newsletters, histórias, palestras, fóruns, comunicação franca e aberta, rodas de conversas com diferentes perspectivas envolvidas. “Se as pessoas tiverem disponibilidade interna [*leia-se vontade*] para se reinventar, poucos minutos por dia são suficientes, na maioria das vezes, para aprender algo novo. Nesse contexto, o protagonismo humano torna-se vital, contando, certamente, com o apoio da organização”, conta. Na Cognizant, os colaboradores, além de terem a atitude de protagonistas incentivada, também contam com o *Center for the future of work* (Centro para o futuro do trabalho), que disponibiliza conteúdos para todos sobre a mudança tecnológica contínua, novas tendências e competências a serem aprendidas.

Trilhando o próprio caminho de aprendizado

Como o RH pode (e deve) buscar o seu próprio desenvolvimento e que temas merecem destaque nesse processo para que o profissional dessa área não fique muito para trás? De acordo com os profissionais ouvidos por MELHOR, é preciso ir a fundo na cultura e negócio da empresa, sem deixar de lado as novas tecnologias...

ENTENDER O DNA DA EMPRESA

“Na busca pelo seu autodesenvolvimento, o RH precisaria considerar: (1) um conhecimento mais profundo do negócio e do mercado em que a empresa atua, conhecer mais sobre as entregas de todas as áreas e as suas reais necessidades e dificuldades; (2) a compreensão da cultura da empresa, do seu DNA, por que faz o que faz do jeito que faz; (3) conhecer a estrutura de produtividade da sua empresa, por que produz como produz, o que a leva a se desenvolver como se desenvolve – com suas facilidades e dificuldades; (4) saber a diferença entre informação, conhecimento, capacidade e competência, pois isso define quanto faz o que precisa ser feito, para a empresa; (5) estar atento às tecnologias de desenvolvimento humano existentes, para que possam propor a coisa certa, no momento certo da organização.”

Mirian Machado Coden, sócia-fundadora da Nortus

FÓRUNS E INTERAÇÃO COM A LIDERANÇA

“Para o desenvolvimento e capacitação dos profissionais da área de recursos humanos é essencial que estejam sempre antenados com as mudanças no mercado e com os impactos da tecnologia no ambiente corporativo, que busquem a atualização constante e o desenvolvimento de competências que lhes permitam aprender a navegar na complexidade que aumenta por conta das mudanças tecnológicas. Outra recomendação é sempre participar de fóruns de RH que tragam cases de atualidade, que promovam a conexão com outros profissionais da área e que propiciem o compartilhamento e o entendimento do que

as empresas estão vivendo e suas melhores práticas. Essa troca de informação e experiência é essencial, sem esquecer do negócio: por meio da interação com a liderança executiva da organização e com os clientes internos e externos, e também por meio do forte investimento na análise de dados, é que o profissional de RH pode entender as necessidades reais da empresa e propor as ações que proporcionarão uma melhor experiência ao colaborador.”

Tatiana Porto, diretora de RH da Cognizant

NOVAS TECNOLOGIAS

“Precisamos sair da caixa, dar um passo para além dos modelos que aprendemos e nos entregarmos à experimentação do cocriar. Nossa capacitação nunca para porque nascemos para sermos os intermediários entre a empresa e seus colaboradores. No entanto, aprendemos que somos todos um, com papéis diferentes, mas de mesma importância em um sistema interligado com outros sistemas dentro e

fora, pulsante, vivo, criativo e diverso. Nesse contexto, o RH deve buscar aprimorar-se nas novas tecnologias, novas metodologias, encorajando-se a testar modelos diferentes e singulares de gestão. Precisamos aumentar nosso repertório de conhecimento tecnológico e nossas habilidades estratégicas para aplicar esse conhecimento a favor de atitudes proativas, criativas e realizadoras.”

Valéria Motta, diretora de RH da Hughes no Brasil

NOVAS TEORIAS E CASES

“A palavra de ordem é olhar pela janela em vez de olhar no espelho, ter essa sensação de incômodo constante de necessidade de autodesenvolvimento. Devemos verificar o que está acontecendo no mundo hoje em dia, quais os benchmarkings e as tendências mundiais e quais os assuntos mais relevantes do momento e do futuro. Com essa sensação instalada de incômodo, é preciso procurar novas teorias e cases, criticá-los e absorvê-los e testar no próprio RH, aprender com os erros e a partir daí criar novas soluções para a empresa.”

Luiz Alexandre Castanha, diretor-geral da Telefônica Educação Digital – Brasil

CONECTAR-SE AOS INTERESSES DA EMPRESA

“A inovação e o dinamismo são marcas do mundo corporativo atual. É nesse contexto que o RH assume o papel de agente de mudança e dá suporte decisivo e estratégico à alta direção da empresa e aos negócios. Para isso, é importante estar a par de tudo o que acontece no setor e na organização. O profissional que atua nessa área deve estar atento às diferentes áreas e projetos da empresa, para que possa ter uma visão do negócio como um todo e, assim, conectar-se aos interesses da organização e das pessoas que nela atuam. Ao participar dos comitês das unidades de negócio, por exemplo, consegue entender melhor as necessidades das áreas em termos de educação e desenvolvimento, além de identificar aspectos que contribuem para seu autodesenvolvimento. Esse movimento permite ao RH promover ações que desenvolvam e ofereçam uma rotina de vida profissional e pessoal mais equilibrada, além de valorizar e recompensar as pessoas.”

José Ricardo Amaro, diretor de RH da Edenred



Divulgação

AJUDA DA TECNOLOGIA

É possível usar a própria tecnologia para fazer com que as pessoas sejam mais protagonistas e incorporem o aprendizado contínuo? Sim. Fernando Seacero, da i9ação, acredita que a utilização de people analytics pode ajudar. Aliás, people analytics, avalia, é um dos elementos mais impactantes na aprendizagem atual. “As diretrizes provenientes da coleta e análise de dados oferecem para a organização diferentes elementos que servem tanto para a tomada de decisão do RH quanto para as decisões estratégicas como um todo. Esses dados podem entregar para as pessoas os melhores caminhos de aprendizagem individualmente e, assim, criar um moto contínuo de aprendizagem sempre fundamentado em uma análise consistente”, diz.

Com esses dados à disposição, a aprendizagem contínua é impulsionada e ganha um sentido muito maior, pois “conversa” com as necessidades de cada um na empresa. “No mesmo sentido, é cada vez mais fácil visualizar o desenvolvimento de todos na companhia e sua função dentro desse sistema. Assim, a aprendizagem contínua acontece pelo interesse gerado na aprendizagem e pela qualidade de informações disponíveis nesse novo paradigma”, acrescenta.

E ao entender as necessidades individuais de aprendizagem na organização e desenvolver uma estratégia que contemple tanto as necessidades individuais quanto as estratégicas da empresa, é possível melhorar a experiência do empregado, avalia Seacero. “Sem a participação do colaborador na construção dessa solução, fica difícil chegar a um caminho interessante. Por outro lado, sem a necessidade da empresa e sem a estratégia neste cenário, a experiência não se sustenta. E o RH tem o mesmo papel de Hermes na mitologia grega, que consegue se comunicar com os homens e com os deuses, estabelecendo a harmonia entre os diferentes mundos.”

Mirian, da Nortus, aconselha o caminho da construção de uma visão, uma imagem mental, sobre o que é aprendizado contínuo com as pessoas e sobre o que isso significa para a vida – pessoal e profissional – delas. Ela explica que o sistema biopsicossocial do ser humano já está organizado para se melhorar continuamente. Dessa forma, é uma questão de criar as pontes de informações e conhecimentos para que esse entendimento seja sedimentado pelos diferentes modelos culturais e mentais existentes em nossas organizações.



Léo Barilari

Sanchez, da Scaffold Education: mudanças na forma de consumir conteúdos

E existe uma chave que precisa ser usada sempre que for preciso criar pontes de entendimentos comuns sobre algo. “O início do ciclo para que um novo aprendizado se sedimente acontece quando alguém vê, na sua mente, elementos novos, a partir de informações que captou no ambiente, e, depois, faz operações mentais com esses elementos; ou seja, que tenha pensamentos que considerem esses novos elementos. Só a partir disso será possível a perenização de uma compreensão, como, por exemplo, a questão de que o aprendizado contínuo veio para ficar”, diz ela.

As mudanças decorrentes dos impactos da tecnologia na educação corporativa são inúmeras e colocam mais desafios na agenda do RH. E na opinião de José Claudio Securato, CEO da Saint Paul Escola de Negócios, a principal transformação que deve acontecer na educação corporativa é passar a entendê-la como “on-learning”. Para ele, trata-se de um conceito que junta a base do lifelong learning com a aprendizagem em micromomentos. “Isso reflete uma mudança de comportamento e de pensamento. É como se existisse um botão chamado ‘modo aprender’. Até ontem, nosso mindset era ligar e desligar esse modo aprender. On e off. Agora, o modo aprender permanece ligado. Sempre on!”, afirma. Ou seja, daqui para a frente, no novo cenário da educação corporativa, ficar parado é off.

ENSINO NO FUTURO

Ela será, entre outras coisas, on demand, ubíqua, mais veloz, gamificada e centrada no aprendizado contínuo. Com vocês, a Educação 5.0:

METASSISTÊMICA

“A educação corporativa será ainda mais sistêmica, preparando-se para ser metassistêmica. Ela considerará as necessidades do negócio de forma precisa e terá clareza estratégica da sua função no mundo corporativo, econômico e social. Conseguirá ver, de forma integrada, as necessidades reais do desenvolvimento dos humanos – das nossas pessoas e dos nossos profissionais, juntamente com as pontes a serem construídas para os próximos níveis de capacitação profissional, que respeitem também as condições atuais de vida das empresas e a melhor versão que ela poderá ser.”

Mirian Machado Coden, sócia-fundadora da Nortus

FUN E COLABORATIVA

“Centrada no indivíduo e suas necessidades e preferências de aprendizagem. Gamificada em quase toda sua aplicação. Imersiva e interessante o suficiente para concorrer com outros estímulos digitais. Fun. Colaborativa. Fundamentada em people analytics. Focada no impacto positivo da estratégia organizacional. Com pequenos e rápidos elementos, com mix de soluções vindos de instituições sólidas com elementos disruptivos.”

Fernando Seacero, fundador da i9Ação

VALORIZAÇÃO DO ERRO E DA CRIAÇÃO

“Ela vai contribuir para termos colaboradores engajados e motivados com o trabalho e com a empresa. Esse novo modelo será embasado no aprendizado contínuo. Veremos profissionais adotando a postura de protagonistas e buscando aprender o que é de seu

interesse, trocando experiências, arriscando-se mais, agindo com mais rapidez e inseridos em uma cultura que permita e valorize a criação, a inovação, a reinvenção e o erro. Teremos um ambiente sem fronteiras, composto de comunidades e aliados que, de alguma maneira, podem ser criadas formal e informalmente, e que fortalecerão o desenvolvimento de habilidades e competências dentro da organização.”

Tatiana Porto, diretora de RH da Cognizant

DEMASIADO HUMANO

“Será composta por estímulos ao desenvolvimento de habilidades voltadas para o uso das tecnologias, para o pensar crítico, para a compreensão de que vivemos em um mundo que será ainda mais conectado e interligado e que tenha como perspectiva propositiva o ‘humano, demasiado humano’, fazendo uma referência a Nietzsche.”

Valéria Motta, diretora de RH da Hughes no Brasil

VIA CHIP

“No primeiro momento, será tornar o ser humano consciente de que ele não pode parar de aprender. Comer, beber, dormir e aprender: esse é o lema deste século. Depois de entender isso, o colaborador desenvolverá cada vez mais seu intelecto se fundindo com tecnologias. Já no século 22 teremos a transferência de consciência humana por meio de transferência de aprendizado de uma máquina para o cérebro, que nada mais será do que a instalação de uma espécie de chip na sua mente no qual o conhecimento será passado. Contudo, cabe lembrar que as chamadas soft skills não poderão ser implementadas, pois requerem também sentimentos; e sentimentos as máquinas não têm.”

Fabrizio Morini, consultor de treinamentos e diretor da learningX



VELOCIDADE E PROTAGONISMO

“Será em uma velocidade muito maior do que hoje que conseguiremos fazer qualquer ação e adotar de forma intensiva as metodologias ágeis e as tecnologias digitais. Uma grande diferença será que tudo isso não será mais conectado a um programa ou treinamento, mas, sim, à jornada de cada pessoa/profissional que assumirá o protagonismo quase completo de seu aprendizado, utilizando muitas vezes as instituições, escolas, empresas, etc. como fontes diversas e buscará experiências de forma autônoma.”

Susan Paiva, gerente de desenvolvimento de executivos da FDC

ON DEMAND, COM IA

“Ela será totalmente on demand, baseada no domínio de competências (*competence based learning*) e com discussões em redes sociais para discutir práticas. A educação será ubíqua, com professores usando hologramas para estar ao lado de cada estudante a qualquer hora e com um professor baseado em Inteligência Artificial 24 horas, sete dias por semana, à disposição para dúvidas. A aprendizagem será personalizada pelo uso de dados e de machine learning. Blockchain assegurará que títulos, certificados e competências serão verdadeiros. Mas não se engane: se acha que tudo isso desvalorizará o ser humano, ao contrário: a educação será promovida por humanos, professores serão valorizados e a educação será cada vez mais democrática.”

José Claudio Securato, CEO da Saint Paul Escola de Negócios

QUE JUNTA ONLINE E OFFLINE

“De tempos em tempos, surgem números e expressões que buscam caracterizar um determinado movimento. Ainda não existe uma definição reconhecida internacionalmente sobre o significado da expressão ‘Educação 5.0’, mas se considerarmos que é a educação que precisamos para formar as pessoas para o século 21, podemos considerar um conjunto de aspectos que são fundamentais. Entre eles estão: (1) aprendizagem centrada no aluno/colaborador e com significado; (2) aprender continuamente; (3) relacionamento interpessoal; (4) visão global; (5) pensamento crítico; (6) colaboração e cidadania; (7) automotivação; (8) inteligência emocional; (9) criatividade e inovação. Essa lista poderia ser mais extensa, mas conseguir formar pessoas dentro desses conceitos e com essas habilidades já mudaria profundamente o perfil das que chegam no mercado de trabalho. A Educação 5.0 é uma educação com significado para aquele que aprende, que conecta desenvolvimento pessoal com desenvolvimento profissional, o online com o offline e que ajuda a pessoa a se preparar para melhorar a comunidade em que vive.”

Rafael Sanchez, COO da Scaffold Education