

# Alinhando a aprendizagem com as prioridades estratégicas da organização



## Esta ferramenta irá ajudá-lo a responder:

Que benefícios o alinhamento estratégico da aprendizagem pode trazer para a minha organização?

Como posso garantir que as atividades de aprendizado, treinamento e desenvolvimento estejam alinhadas com as metas e os objetivos estratégicos da minha organização?

Que ações posso tomar para garantir que o investimento de tempo e orçamento em aprendizado, treinamento e desenvolvimento apoie os objetivos estratégicos da organização?



# Benefícios de usar esta ferramenta

## Para você:

- Obter mais clareza sobre as expectativas dos gestores sobre a contribuição que o aprendizado, o treinamento e o desenvolvimento podem trazer;
- Identificar prioridades estratégicas de aprendizagem que estejam alinhadas com os objetivos e a estratégia da organização;
- Desenvolver novas formas de trabalhar com os gestores para garantir que o investimento em aprendizado, treinamento e desenvolvimento seja usado de forma eficaz e esteja alinhado estrategicamente.

## Para sua organização:

- Obter uma compreensão mais clara das maneiras pelas quais o aprendizado, o treinamento e o desenvolvimento podem contribuir para o sucesso organizacional;
- Assegurar que as decisões sobre investimentos em aprendizado, treinamento e desenvolvimento estejam alinhadas com as prioridades organizacionais;

- Fazer melhor uso dos recursos de aprendizagem e capital humano.

## Para quem é a ferramenta?

Os envolvidos com aprendizado, treinamento e desenvolvimento que desejam garantir o alinhamento de suas atividades com as prioridades organizacionais;

- Gerentes que desejam obter o máximo benefício do investimento de sua organização em aprendizado, treinamento e desenvolvimento;
- Consultores de aprendizado e treinamento que desejam alinhar sua entrega com as prioridades estratégicas de suas organizações clientes.



# Introdução

As organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância estratégica do desenvolvimento do capital humano. O investimento em aprendizagem, treinamento e desenvolvimento fornece a base para o desenvolvimento dos ativos de capital humano de uma organização. A pesquisa da CIPD sobre a Função de RH em Mudança destacou a importância para RH e T&D de desenvolver a função de “prestador de serviços” para “parceiro de negócios”. O projeto CIPD também destacou a importância de alinhar o aprendizado com as prioridades de negócios para que o valor seja alcançado, medido e relatado.



# Alinhamento

O alinhamento é uma questão fundamental para os responsáveis de T&D que pretendem fazer uma contribuição estratégica em nível organizacional, em vez de "apenas" em nível individual ou de equipe. Nesse nível organizacional, é necessário garantir que uma "ligação" ou "integração" seja evidente entre a estratégia e as atividades de T&D dentro da organização. A busca pelo alinhamento concentra os profissionais de treinamento na necessidade de contribuir para a vantagem competitiva e dá uma direção clara aos processos de aprendizagem. No entanto, é vital saber o que os decisores seniores esperam que os processos de aprendizagem contribuam para a organização.

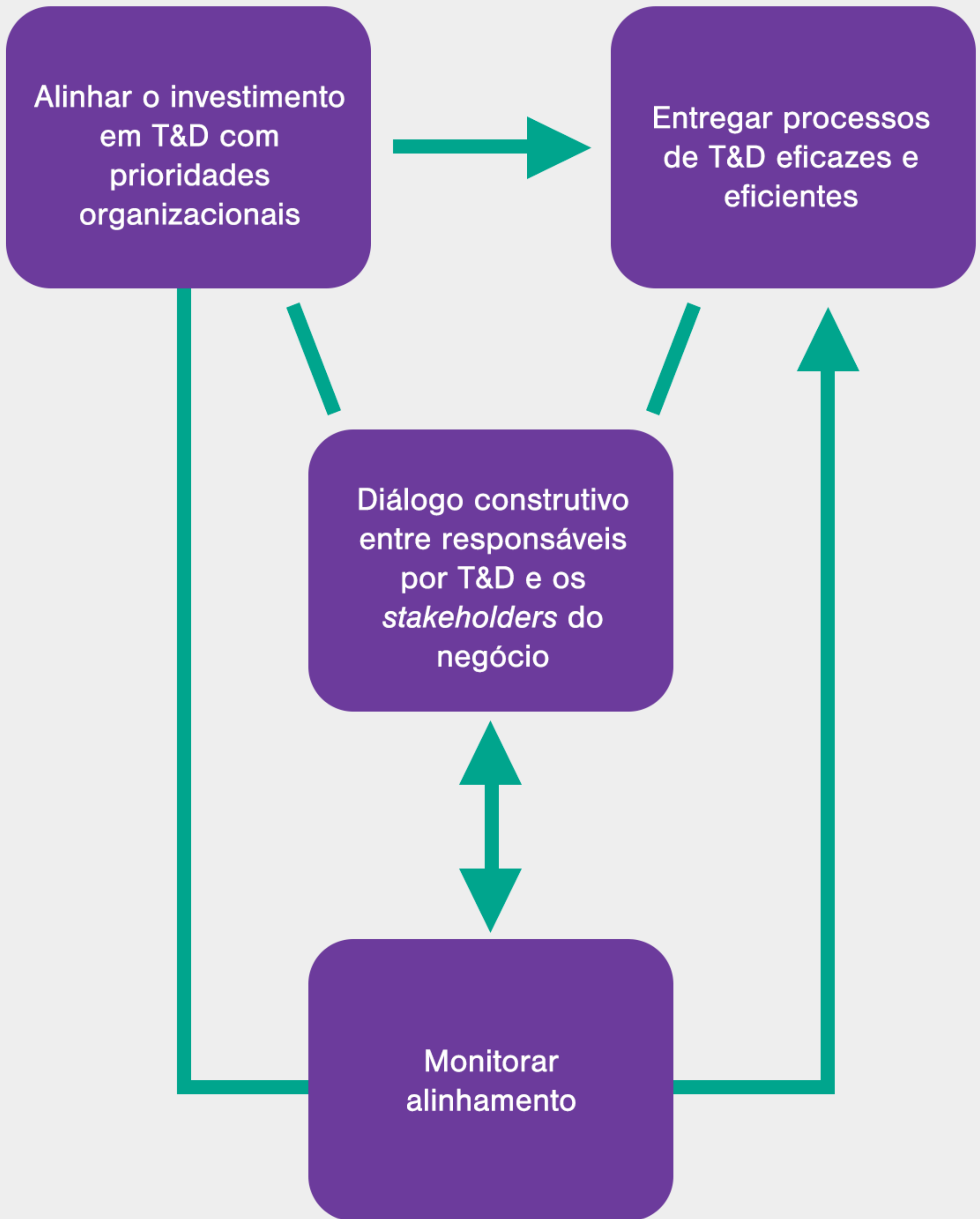


A pesquisa CIPD Value of Learning sugere que há algum consenso entre gerentes seniores e executivos de T&D sobre o que a aprendizagem pode contribuir, embora também possa haver algumas diferenças na ênfase. A pesquisa indica que se espera que a aprendizagem:

- *Garanta a prontidão estratégica dos funcionários;*
- *Entregue melhoria de desempenho;*
- *Forneça valor econômico;*
- *Permita processos eficazes de gestão de talentos.*

O alinhamento é tanto um processo quanto um resultado, algo que é mais orgânico do que mecânico. Envolve um diálogo contínuo com uma variedade de partes interessadas organizacionais, garantindo que o investimento na aprendizagem se “encaixe” com essas prioridades. A entrega de processos de aprendizagem que tenham impacto financeiro é vital. O monitoramento contínuo para garantir que o investimento em aprendizado não se desvie dos imperativos estratégicos com o tempo também é crítico. Isso é ilustrado na Figura 1.

Figura 1: o processo de alinhamento estratégico





O alinhamento da aprendizagem exige que os profissionais T&D se assegurem de que estão claros sobre questões estratégicas e organizacionais. O passo 1 oferece uma oportunidade para você examinar as prioridades estratégicas de sua organização. O passo 2 permite avaliar até que ponto os processos T&D atuais estão focados no que é importante para o sucesso organizacional.

O alinhamento eficaz exige que os profissionais de treinamento se envolvam em um diálogo construtivo com uma variedade de partes interessadas organizacionais. Assim, o passo 3 ajuda a avaliar em que medida o alinhamento interno dos processos de aprendizagem é alcançado através de processos de comunicação positiva com outras partes interessadas na organização.

Alinhar o aprendizado com as prioridades estratégicas é muito desafiador. O passo 4 permite identificar até que ponto pode haver lacunas de habilidades que precisam ser abordadas por aqueles que assumem a responsabilidade por treinamento e desenvolvimento em sua organização. A ferramenta também fornece um recurso de planejamento de ação para ajudá-lo a levar adiante as principais ações para aprimorar sua prática relacionada ao alinhamento.

## Identificar os requisitos organizacionais e prioridades

Os profissionais de T&D sempre contribuíram para a obtenção de eficiência operacional e melhorias na qualidade de produtos ou serviços. No entanto, o pensamento recente sobre a contribuição estratégica que o aprendizado pode trazer destacou a parte importante que o aprendizado pode desempenhar ao equipar as pessoas para permitir que a organização se torne “estrategicamente única”. O alinhamento é importante para a obtenção da diferenciação estratégica, bem como para a eficiência e a eficácia operacional.

A parceria de negócios significa que os profissionais de treinamento devem ser visíveis e ativos em todas as partes da organização, fazendo perguntas e diagnosticando, em diálogo com outras partes interessadas organizacionais, as prioridades estratégicas que a organização está abordando hoje e no futuro próximo.

Em uma pesquisa do CIPD sobre como alinhar o aprendizado às prioridades estratégicas, 40% das respostas sugeriram que a estratégia organizacional não era clara e, portanto, o alinhamento era difícil. Em momentos diferentes, a estratégia pode ser desenvolvida de forma incremental e emergente. A

avaliação contínua das prioridades estratégicas emergentes é necessária, portanto, para garantir que o alinhamento possa ser alcançado.

O passo 1 oferece uma oportunidade para você examinar as prioridades estratégicas de sua organização e as implicações para o investimento em aprendizado que apoiará sua realização.

## **Passo 1: identificando as prioridades estratégicas da organização**

Liste até 3 itens dentro das seguintes categorias:

As atividades ou iniciativas críticas que a liderança executiva considera fundamentais para o cumprimento dos objetivos ou metas estratégicos da organização:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quaisquer iniciativas de mudança que estejam ocorrendo ou sejam planejadas:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Agora reflita sobre o que você identificou aqui. Você pode querer discutir o que identificou com outros colegas, dentro e fora da função T&D.

Existem algumas partes interessadas na organização com as quais você precisa se envolver em um diálogo mais construtivo para descobrir quais são os problemas significativos? Até que ponto a função de treinamento é convidada a contribuir para debates estratégicos sobre a direção futura da organização e as implicações que isso pode ter para aprendizagem, treinamento e desenvolvimento?

Que ações que você pode tomar para garantir que você tenha uma melhor compreensão das prioridades estratégicas da organização?

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento: alinhamento atual**

A pesquisa *CIPD Value of Learning* indica quatro maneiras principais pelas quais se espera que a área de T&D contribua para o sucesso organizacional. A pesquisa apresenta que se espera que a aprendizagem:

- *Garanta a prontidão estratégica ou de mudança dos colaboradores;*
- *Promova melhoria de desempenho;*
- *Aumente a eficiência e a eficácia;*
- *Permita o desenvolvimento eficaz de talentos ou gestão e processos de sucessão.*

## Essas expectativas são descritas na Tabela 1.

Garantir a prontidão estratégica ou de mudança dos colaboradores:

Mudanças significativas em organizações podem levar muito tempo para acontecer. Desenvolver comportamentos e competências necessárias para responder às prioridades da mudança é um desafio chave e um ponto nevrálgico no qual a área de T&D precisa atuar.

Promover melhoria de desempenho:

Pode haver 2 desafios aqui:

- Melhorar os níveis de performance e produtividade de maneira geral, em todas as áreas de negócio
- Melhorar a performance em áreas específicas, por exemplo, no nível de coordenação ou para upskilling técnico

Aumentar eficiência e eficácia:

Atingir eficiência e eficácia é fundamental para as organizações. Diminuir o tempo de aprendizagem, oferecer desenvolvimento contínuo e treinar novas competências técnicas para diminuir custos e melhorar o impacto dos resultados precisa ser o foco de T&D.

Permitir o desenvolvimento eficaz de talentos ou gestão e processos de sucessão:

Desenvolver e reter talentos com potencial de contribuir de maneira significativa para a organização a médio e longo prazo é um ponto estratégico chave para organizações de todos os tamanhos, e a área de T&D é vital para esse processo.

Nem todas as expectativas descritas na Tabela 1 são apropriadas para todos os colaboradores da organização. Diferentes expectativas serão relevantes para diferentes grupos de pessoas que precisarão participar de diferentes atividades para adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes apropriados. O alinhamento da aprendizagem, portanto, requer uma avaliação dos diferentes grupos na organização que estão desempenhando diferentes funções e, em seguida, avaliar até que ponto os processos de aprendizagem para cada grupo “se ajustam” às prioridades e expectativas estratégicas da organização.

## **Passo 2: avaliando o alinhamento atual**

Há duas etapas envolvidas para preencher este instrumento. Primeiro, considere cada uma das expectativas estratégicas (prontidão estratégica ou de mudança; melhoria de desempenho; aumento da eficácia e eficiência; desenvolvimento e sucessão de talentos ou gerenciamento). Identifique quaisquer grupos de colaboradores em sua organização para os quais isso seja uma prioridade. Em segundo lugar, considere a disposição atual de T&D para esses grupos de funcionários. Até que ponto a provisão atual da área contribui efetivamente para atender a essa necessidade estratégica?

## Prioridade estratégica

Grupos da organização para os quais isso é prioridade

Em que medida há provisionamento de T&D atualmente para contribuir com essa demanda?

### Prontidão estratégica e de mudança

Identificar grupos para os quais o desenvolvimento de comportamentos e competências é necessário para que as pessoas respondam a mudanças estratégicas e prioridades dentro de um tempo apropriado.

Baixo

Alto

### Melhoria de performance

Inclui áreas na organização nas quais melhorar níveis de performance e produtividade é importante estrategicamente, ou grupos específicos nos quais há prioridade para melhorar a performance.

Baixo

Alto

### Eficiência e eficácia

Identificar partes da organização nas quais diminuir o tempo de aprendizagem é uma prioridade estratégica e nas quais o desenvolvimento de certas competências diminuirá custo e aumentará impacto.

Baixo

Alto

### Gestão de talento e sucessão

Identificar grupos em que desenvolvimento e retenção é importante para a organização a médio e longo prazo.

Baixo

Alto



Usando suas respostas a este instrumento, reflita sobre uma ou duas áreas-chave ou grupos de colaboradores onde o aprendizado, o treinamento e o desenvolvimento são fornecidos atualmente e não atingem adequadamente os resultados de alta prioridade para a organização. O que você identificar deverá ser transferido automaticamente para o seu plano de ação.

## **Alinhamento através do diálogo com os gerentes de linha**

Avaliar o alinhamento atual é importante. As melhorias no alinhamento são alcançadas por meio de atividades proativas dos profissionais de T&D, tanto formalmente, por meio de processos regulares de planejamento de negócios, quanto informalmente, por meio do diálogo com outros gerentes da organização.

O diálogo construtivo é vital porque os processos de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento são frequentemente financiados por uma variedade de orçamentos diferentes. Embora alguns orçamentos sejam geridos por T&D ou profissionais de gestão de RH, outras fontes de financiamento podem ser de responsabilidade de outros gestores, que só investirão em aprendizado se acreditarem que isso fará diferença para medidas significativas e relevantes para sua função. A pesquisa CIPD sobre a mudança do

papel do instrutor mostrou como os profissionais de T&D agora trabalham em estreita colaboração com os gerentes de linha e outros na organização para facilitar o aprendizado formal e informal que é relevante para as necessidades dos indivíduos e dos departamentos em que trabalham.

O envolvimento em processos formais regulares de planejamento de negócios é importante para o alinhamento. Além disso, os profissionais de aprendizagem precisam ser capazes de defender atividades adicionais de aprendizado para atender às prioridades que podem surgir fora do processo formal de planejamento de negócios. A capacidade de apresentar um valor de apoio ou caso de negócios é vital.

O passo 3 permite que você avalie até que ponto os responsáveis por T&D em sua organização estão aproveitando ao máximo as oportunidades para coordenar e facilitar o investimento adequado em processos de aprendizado e desenvolvimento em toda a organização.



### **Passo 3: diálogo construtivo**

Este instrumento irá ajudá-lo a avaliar até que ponto os responsáveis em T&D em sua organização são capazes de se envolver efetivamente em oportunidades de diálogo formal e informal para alcançar e manter o alinhamento com o negócio.

Use a tabela abaixo para indicar até que ponto você ou seus colegas se envolvem nas seguintes formas de diálogo construtivo.



## Pelo menos uma pessoa da área de T&D:

Participa de reuniões com a liderança sênior relacionadas a planejamento de negócio e desenvolvimento.

Raramente

Frequentemente

Participa de reuniões de áreas do negócio para discutir desafios de performance

Raramente

Frequentemente

Conversa com gestores do negócio sobre o impacto de aprendizagem e treinamento na estratégia e nas iniciativas de mudança

Raramente

Frequentemente

Participa de discussões de gestão de talento e sucessão

Raramente

Frequentemente

Se encontra com gestores semanalmente de maneira informal para entender como o negócio está performando e quais são os assuntos mais críticos do momento

Raramente

Frequentemente

Apresenta propostas para desenvolvimento que estejam vinculadas a melhoria de performance da área

Raramente

Frequentemente

NOSSO TIME DE T&D

Raramente

Frequentemente

Aproveita as reuniões da área para explorar desafios de performance do negócio e pensar como treinamento e desenvolvimento podem contribuir com melhorias

Raramente

Frequentemente

Pergunta aos stakeholders sobre como a área de T&D está performando e usa esse feedback para monitorar alinhamento e melhorias

Raramente

Frequentemente

Possui processos para monitorar a eficácia de custos da área e se assegurar que os recursos estejam concentrados nas prioridades do negócio

Raramente

Frequentemente

Refleta sobre a avaliação de oportunidades que você ou seus colegas têm para dialogar com as partes interessadas da organização. Usando suas respostas para essas perguntas, reflita sobre uma ou duas ações-chave que você poderia tomar para aumentar a sinergia dos responsáveis por T&D com a organização e as oportunidades que existem para aumentar o nível de diálogo construtivo para sustentar um alinhamento mais próximo. O que você escrever será transferido automaticamente para o seu plano de ação.

## **Seguindo em frente com o alinhamento**

O alinhamento é um processo complexo e dinâmico que envolve garantir que os processos de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento atendam às necessidades organizacionais, tanto no nível operacional quanto no estratégico.

Além das habilidades relacionadas ao design, entrega e avaliação de intervenções de aprendizagem eficazes, os profissionais de T&D precisam desenvolver uma série de novas habilidades se quiserem enfrentar o desafio do alinhamento. O passo 4 oferece a oportunidade de você avaliar essas habilidades, focando no que é necessário e no que está disponível no momento.

## **Passo 4: avaliando habilidades e conhecimentos necessários para processos de alinhamento**

Considere cada uma das áreas de habilidade ou conhecimento listadas aqui e identifique se elas estão disponíveis para os especialistas em T&D na sua organização.



## Alinhamento de competências e conhecimento

Totalmente disponível

Parcialmente disponível

Ainda não disponível

Compreensão estratégica da organização

Reconhecimento do quanto a estratégia de T&D pode apoiar a estratégia organizacional

Conhecimento dos principais KPIs da organização (vendas, custos, produção) e as contribuições que a aprendizagem pode fazer ao resolver problemas ou entregar melhorias

Compreensão das prioridades operacionais que são importantes para os gestores de diferentes áreas da organização

Competências de análise e influência para contribuir com eficácia em processos de planejamento de negócio

Competência em preparação de business case apoiado por dados para sustentar as iniciativas de T&D de modo que estejam alinhadas às prioridades organizacionais

Competências de mapeamento e diagnóstico de necessidades, e de gestão de stakeholders, através de reuniões formais e informais

Competências interpessoais para estabelecer diálogos construtivos e frequentes com gestores de diferentes partes da organização

Competências para monitorar resultados, conduzir análises de impacto e apresentar resultados com a frequência necessária

Competência de transformação e evolução da estratégia da área para incorporar tendências e tecnologias emergentes a fim de otimizar resultados

Refleta sobre sua avaliação das habilidades e conhecimentos necessários para avançar com o alinhamento em sua organização. Refleta sobre uma ou duas ações-chave que você poderia tomar para melhorar seu próprio nível de habilidade e conhecimento ou as habilidades e conhecimentos disponíveis para aqueles em sua organização que são responsáveis pela área. O que você escrever deverá ser transferido automaticamente para o seu plano de ação.

### **Seu plano de ação**

Se você ainda não adicionou ideias para ação em outra parte desta ferramenta, pode adicioná-las aqui.

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





# WePeople *Learning*

**Quer saber mais? Fale conosco**

**WePeople - Transforming Business, Culture and People**

**Endereço Matriz:** WTC Business Tower, 17º andar.

Av. das Nações Unidas, 12551 - Brooklin Novo

São Paulo - SP, 04578-903

**Telefones:** (11) 2924-6402 / 2548-1815.

**Filiais:** Curitiba, Buenos Aires, Lisboa e Londres

**Telefones:**

Lisboa: +351 910967127

Buenos Aires: +54 9 11 3133.1234

**E-mail:** [contato@wepeople.com.br](mailto:contato@wepeople.com.br)

**Site:** [www.wepeople.com.br](http://www.wepeople.com.br)

Para ser redirecionado ao nosso Whatsapp **clique aqui**

WePeople nas redes

