

Viabilizando a Alta Performance

Superar 100%

Julho 2016



VIABILIZANDO A ALTA PERFORMANCE

SUPERAR 100%

Autores

Francisco Antonio Soeltl
Augusto de Faria Gaspar

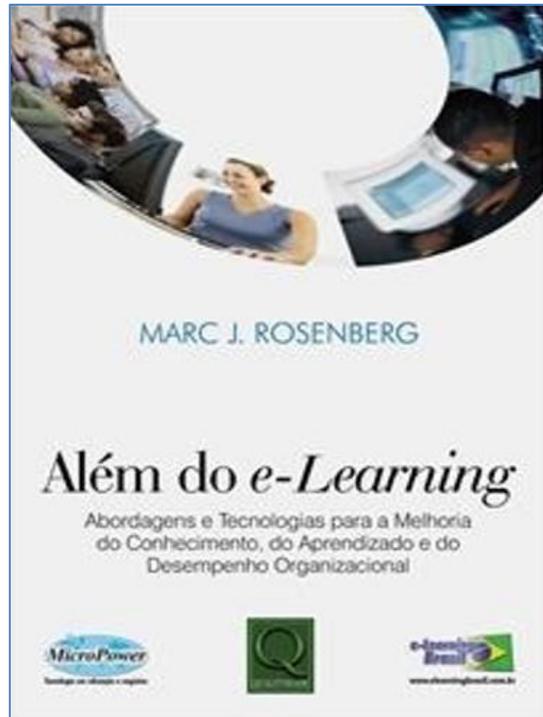
Julho 2016

Sobre a Pesquisa

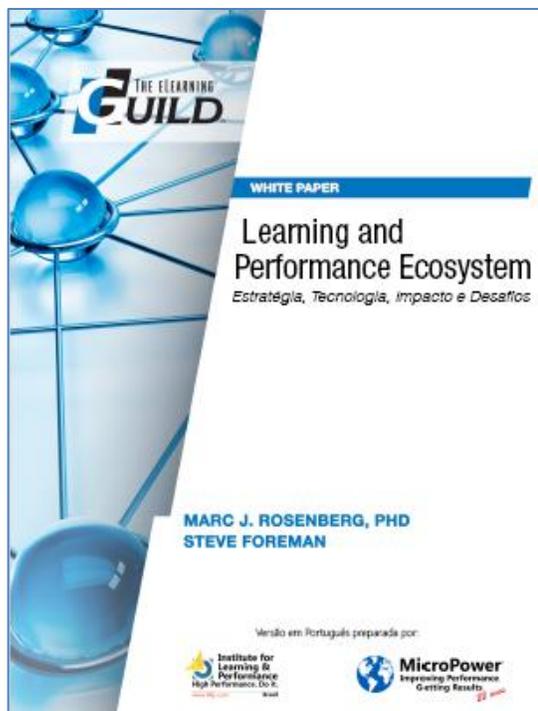
Realizada em junho de 2016 pelo **Institute for Learning & Performance** e pela **MicroPower**, com objetivo de conhecer o nível de adoção de práticas inovadoras para potencializar o Aprendizado, Desempenho e Produtividade das Pessoas, e melhorar continuamente os Resultados das Organizações em operação no Brasil.



Fundamentação



AAD
Arquitetura do
Aprendizado e
Desempenho
2008



**Learning &
Performance
Ecosystem**
2016



Este estudo está dividido nas seguintes seções:

Dados e Performance da Organização

Foram solicitados dados para identificação do setor, porte e atuação das organizações participantes, bem como elementos para identificação de sua condição de empresa de Alta Performance.

Viabilizando a Alta Performance

Nesta seção são apresentadas as informações que as organizações participantes deram em resposta às questões que avaliam o grau de maturidade das ações da função T&D.

Aplicação dos 7 Subsistemas de Gestão Estratégica de Pessoas

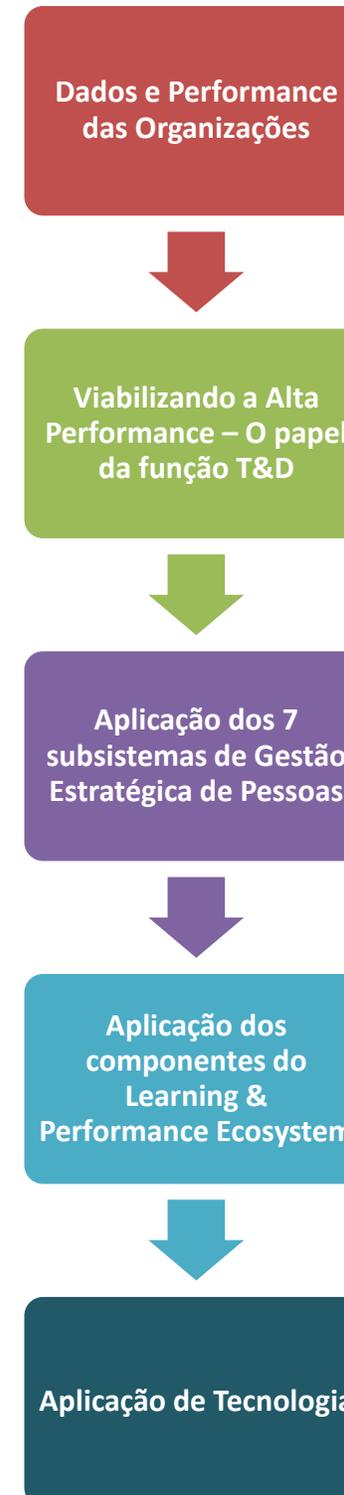
Foram avaliados a aplicação e o tempo de utilização dos 7 Subsistemas de Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas (Objetivos, Desempenho, Competências, Aprendizagem, Sucessão & Carreira, Remuneração por Resultados e Recrutamento & Seleção) nas organizações participantes, incluindo os componentes adicionais da Universidade Corporativa Ampliada, que são a utilização de Fontes de Conhecimento e Consultorias Externas.

Aplicação dos 6 componentes do Learning & Performance Ecosystem.

Foram avaliados a aplicação e o tempo de utilização dos 6 componentes do L&P Ecosystem (Suporte ao Desempenho, Gestão do Conhecimento, Acessos a Especialistas, Redes Sociais e Colaboração, Aprendizagem Estruturada e Sessões Web ao Vivo) nas organizações participantes.

Aplicação de Tecnologia

Foram avaliados a aplicação e o tempo de utilização de tecnologia, incluindo emergentes nas organizações participantes. (LMS, LRS, Big Data, Analytics, Machine Learning e Deep Learning).



O papel de T&D - Dimensões da Análise

FOCOS	Estágio 1 - TRADICIONAL	Estágio 2 - AVANÇADO	Estágio 3 - ESTRATÉGICO	Estágio 4 - TRANSFORMACIONAL
Estratégia	Foco nas funções táticas e operacionais. Prestação de serviços de treinamento para a Organização	Foco em funções táticas e operacionais com preocupação de efetividade no aprendizado individual e organizacional	Foco nas funções estratégicas para melhoria da performance dos indivíduos, e através deles a performance organizacional	Foco nas funções transformacionais que suportam as mudanças e melhorias organizacionais que agilizam as inovações
Liderança	A liderança gerencia as funções de treinamento	A liderança de T&D prove uma grande variedade de serviços de Learning e Performance para a Organização	A liderança de T&D trabalha em parceria com os líderes do negócio para garantir que os requerimentos de Learning & Performance sejam atendidos	A liderança de T&D contribui fundamentalmente para a inovação organizacional e com as mudanças
Cultura	T&D é percebida como provedora de cursos e gestor das instalações de treinamento	T&D é percebida como parceiro que melhora as competências da força de trabalho	T&D é percebida como solucionador de problemas para ajudar a Organização a atingir seus Objetivos	T&D é percebida como um componente chave da Missão e Cultura Organizacional
Análise	Analisa as necessidades de treinamento. O que as pessoas precisam saber?	Analisa o que as pessoas fazem e sua performance. O que as pessoas precisam fazer?	Analisa as necessidades do negócio e seus objetivos. Quais objetivos do negócio não estão sendo alcançados e por que?	Analisa o relacionamento entre as métricas do negócio e as métricas das soluções. Quanto o L&P Ecosystem está contribuindo para o sucesso do negócio?
Desenho	Programas de aprendizado estruturados.	Programas de aprendizado estruturados que eventualmente incorporam modelos avançados /diversos de aprendizagem e iniciativas de Gestão de Talentos.	Soluções de aprendizado e que performance que incorporam alguns componentes do Ecosystem.	Uso das métricas de negócio e dados das soluções do Ecosystem para identificar oportunidades para otimizar seus impactos nos resultados do negócio.
Adoção	Divulga os cursos disponíveis em seus catálogos e e-mails internamente na Organização, e de forma agressiva divulga seus programas de treinamento.	Alinha-se aos processos de gestão de performance e planos de desenvolvimento individuais.	Desenvolve planos de comunicação e estratégias de gestão de mudanças para suportar a adoção das soluções do Ecosystem, engajando as pessoas com as soluções integradas no fluxo de trabalho.	Engaja a liderança e seus Clientes internos para ativamente assegurar a aplicação dos componentes do Ecosystem.
Métricas	Estão limitadas às atividades de treinamento e seus resultados, tais como: total de cursos registrados e completados, avaliação de reação e testes.	Introduz novas métricas para o Aprendizado Social e componentes de jogos., tais como: curtidas, seguindo, posts, respostas, comentários, pontos e medalhas	Utiliza uma ampla variedade de métricas para medir a utilização e o valor das soluções do Ecosystem.	Utiliza as mesmas métricas que seus Clientes internos para medir produtividade e resultados do negócio.
Tecnologia	Aplica tecnologia para desenvolver e disponibilizar os programas de treinamento estruturado, tais como ferramentas de autoria, LCMS, LMS.	Alavanca, com apoio de TI, as tecnologias existentes no suporte de comunidades e portais instrucionais.	Expande a arquitetura de aprendizado, incluindo ferramentas de desenvolvimento, disponibilização e manutenção dos componentes do Ecosystem.	Desenvolve e implanta uma estratégia de xAPI para acompanhar as métricas do aprendizado informal. Utiliza Analytics e Dashboards.

Principais Constatações

O papel de T&D

1

As áreas de T&D são **competentes e eficientes** em suas tarefas básicas, que são **promover e operacionalizar** programas de treinamento.

2

Mais de um terço das organizações participantes **não percebe uma atuação estratégica** de T&D. O lado bom é que pelo menos metade dos participantes entende que T&D **tem um papel importante para os negócios** da organização.

3

Mas a maioria dos participantes afirmou que **existe uma preocupação com a Performance das pessoas**.

4

Existe maior foco no **Aprendizado Individual** do que no **Aprendizado Organizacional**. Mas muitos (70%) afirmaram que as ações de T&D **apoiam as mudanças organizacionais**.

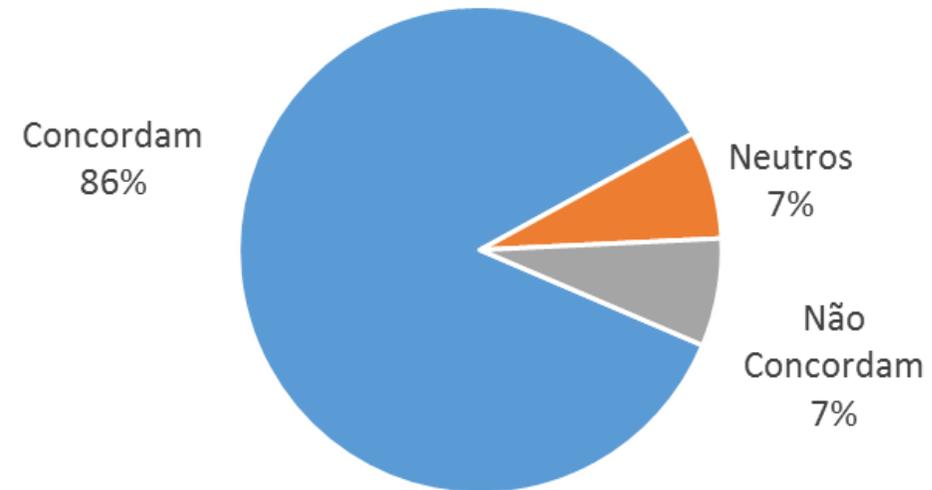
Principais Constatações

O papel de T&D

T&D é eficiente ao promover serviços de treinamento para a organização.

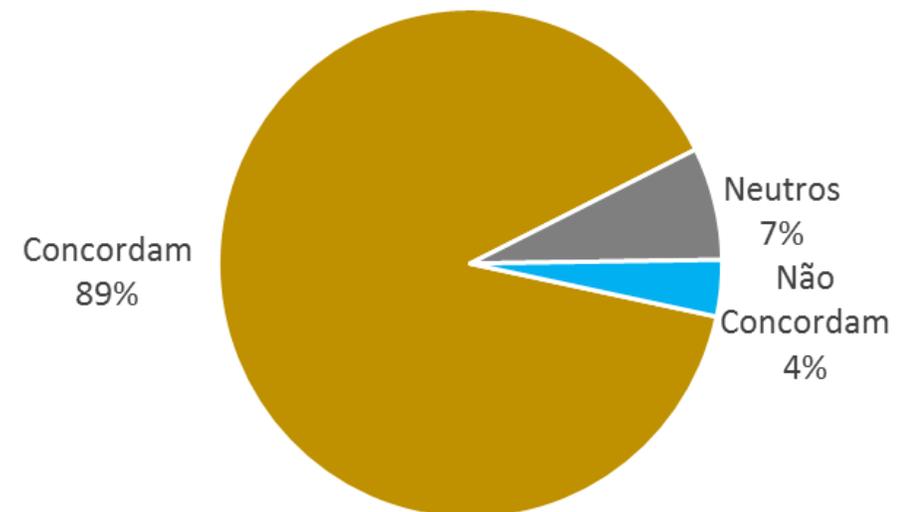
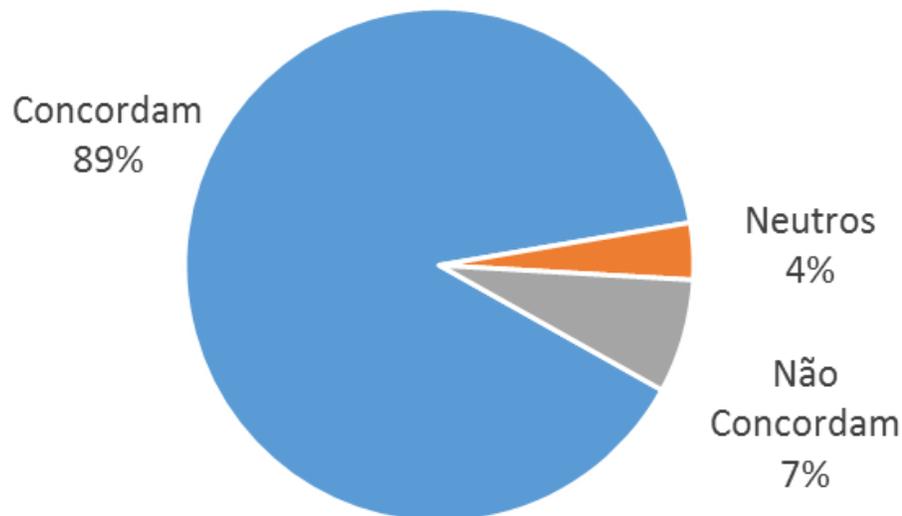
1

As áreas de T&D são **competentes e eficientes** em suas tarefas básicas, que são **promover e operacionalizar** programas de treinamento.



T&D é competente em operacionalizar programas e atividades de treinamento.

T&D provê cursos, quando necessários.



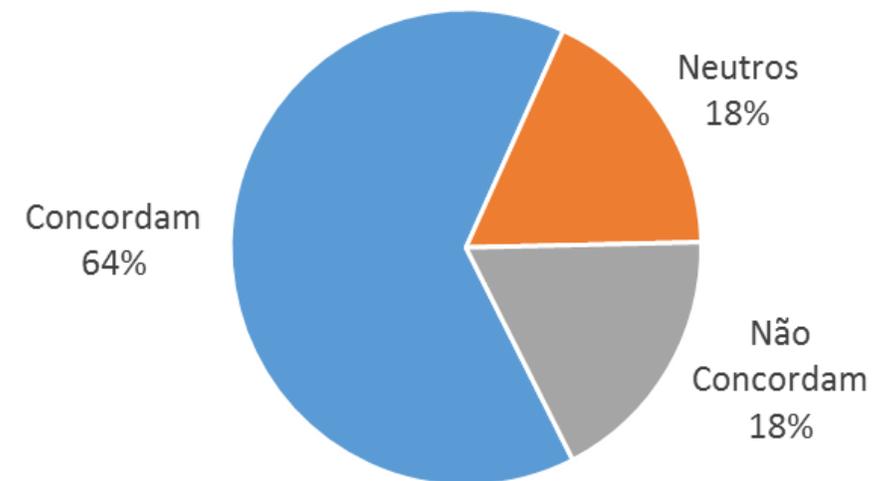
Principais Constatações

O papel de T&D

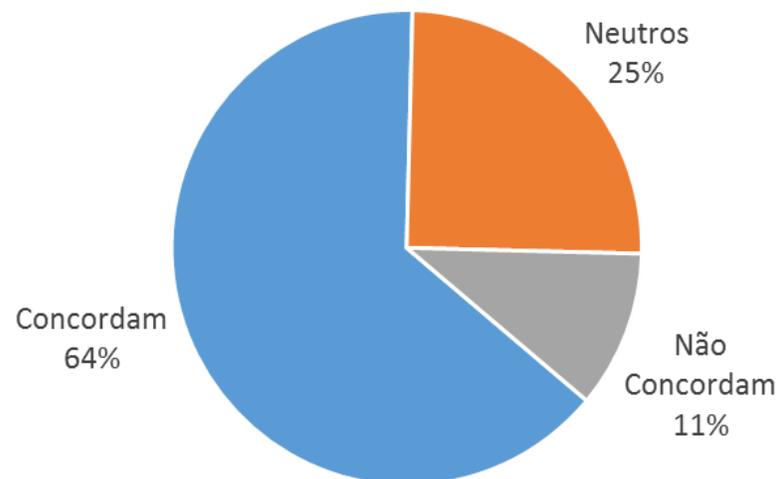
2

Mais de um terço das organizações participantes **não percebe uma atuação estratégica** de T&D. O lado bom é que pelo menos metade dos participantes entende que T&D **tem um papel importante para os negócios** da organização.

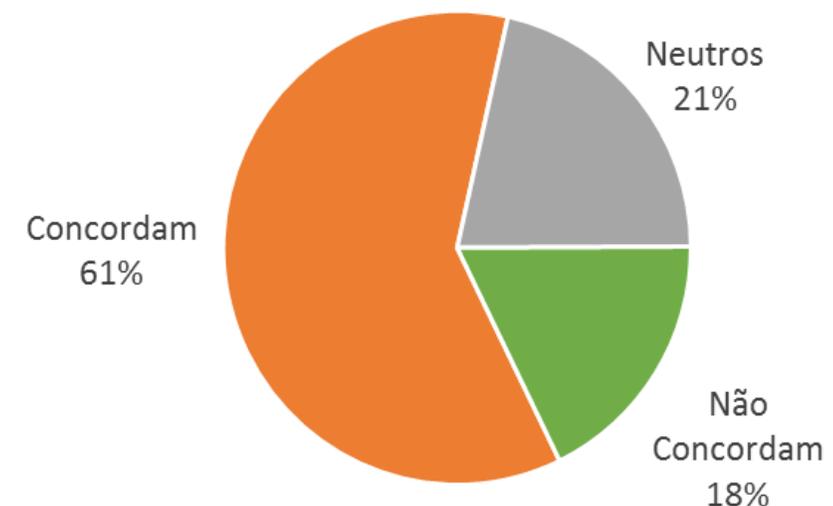
T&D vai além das questões táticas e operacionais para prover seus serviços.



T&D tem um papel fundamental para a execução das estratégias de negócios.



A liderança de T&D atua proativamente com as áreas de negócios para identificar necessidades.



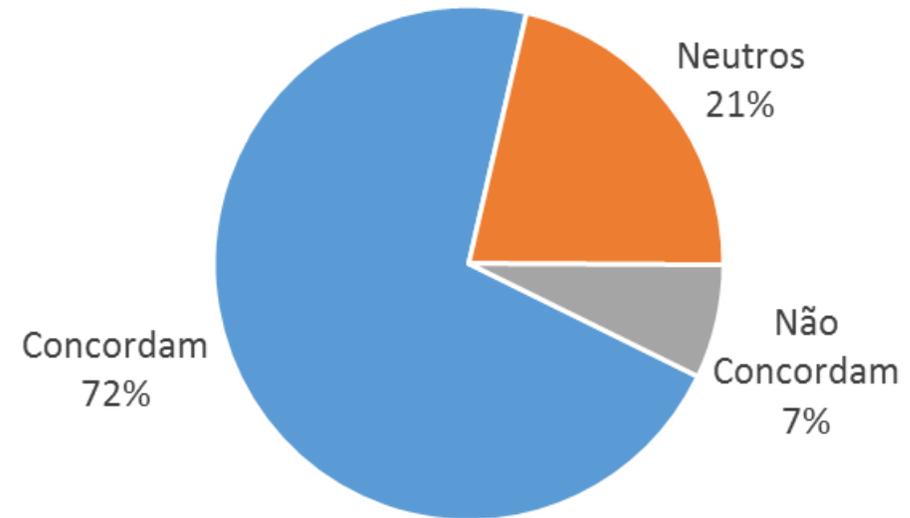
Principais Constatações

O papel de T&D

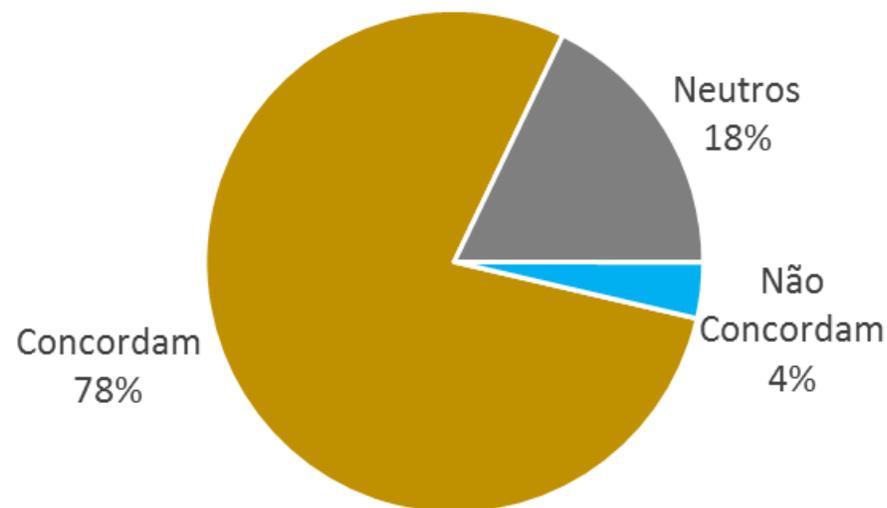
3

Mas a maioria dos participantes afirmou que **existe uma preocupação com a Performance das pessoas.**

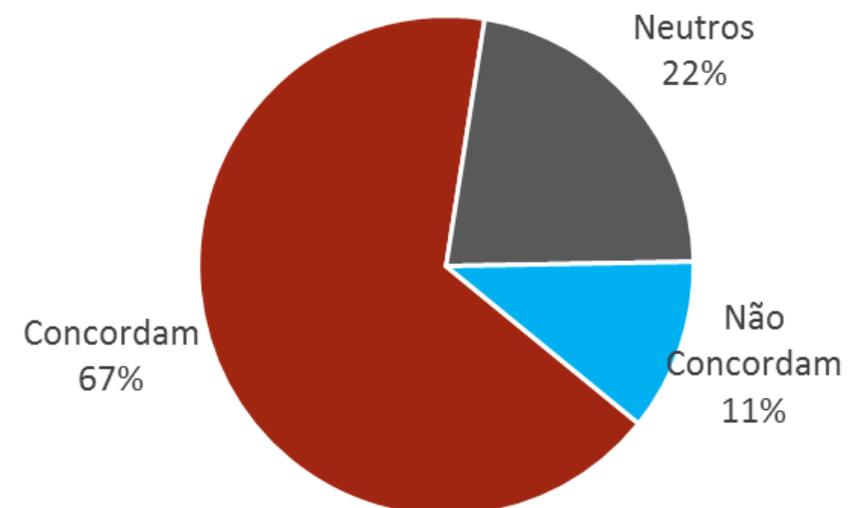
T&D foca em ações que melhoram a performance dos indivíduos.



T&D é um parceiro que atua para melhorar as competências da força de trabalho.



T&D utiliza informações de PDIs e outros processos de avaliação para alinhar suas soluções.



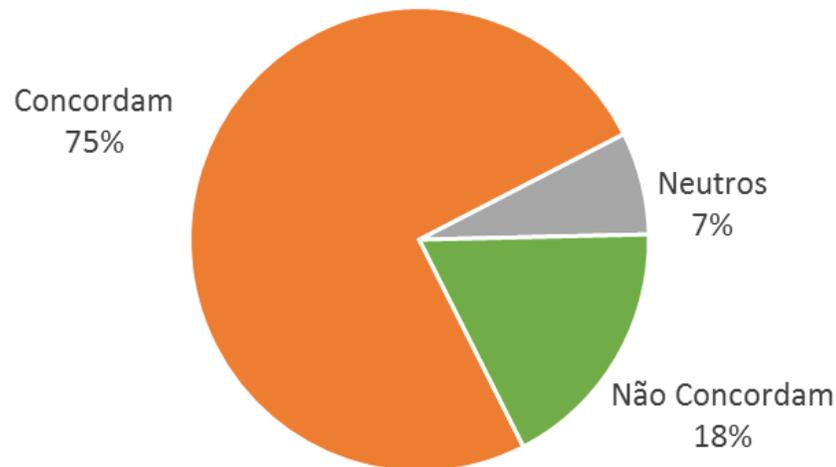
Principais Constatações

O papel de T&D

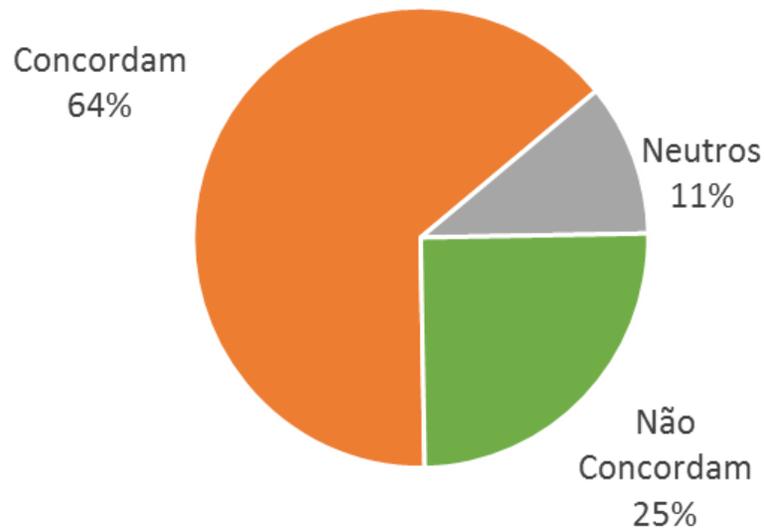
4

Existe maior foco no **Aprendizado Individual** do que no **Aprendizado Organizacional**. Mas muitos (70%) afirmaram que as ações de T&D apoiam as mudanças organizacionais.

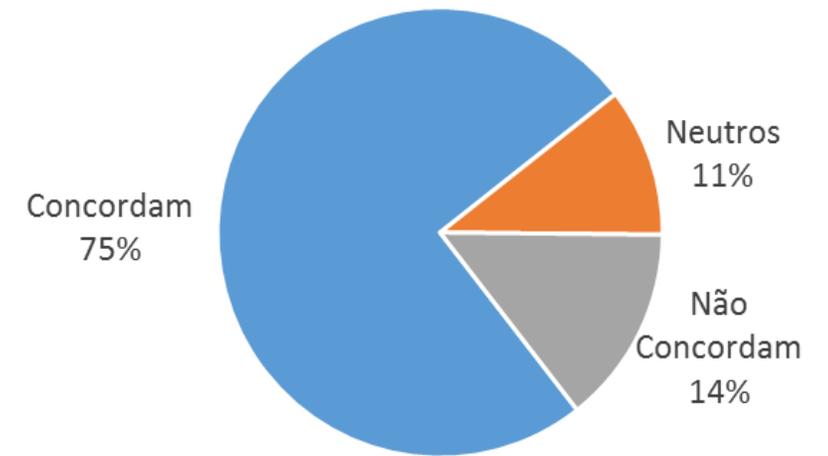
A liderança de T&D contribui para a inovação organizacional.



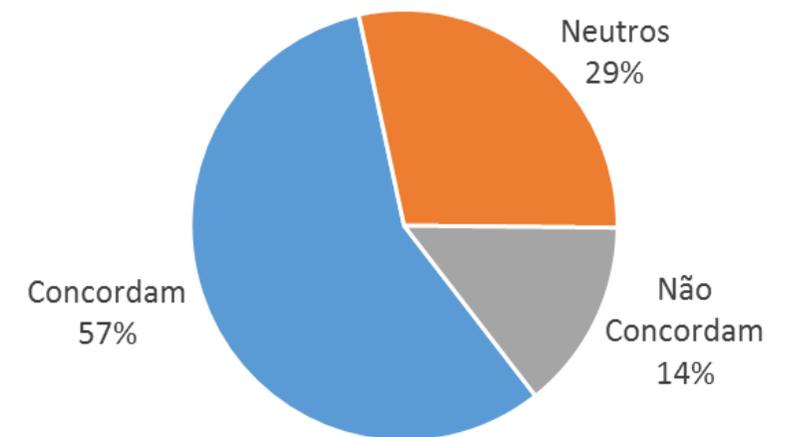
A liderança de T&D preocupa-se em apoiar as mudanças organizacionais.



T&D foca em ações que tornam o aprendizado individual mais efetivo.

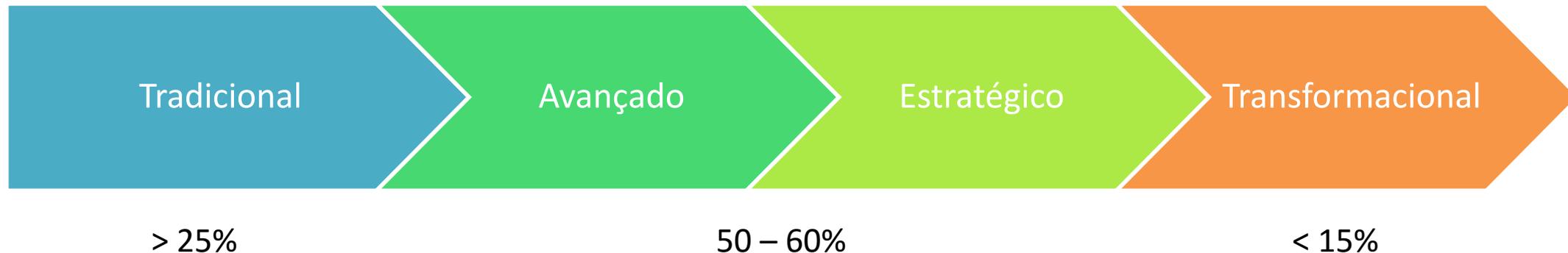


T&D foca em ações que tornam o aprendizado organizacional mais efetivo.



Principais Constatações

Maturidade da função T&D



Constatamos que a maior parte das organizações participantes posicionou-se entre os estágios **Avançado e Estratégico**, indicando preocupação com a Performance dos Indivíduos, ações em parceria com os Líderes das áreas de negócios e a utilização de uma boa gama de métricas.

Ainda há uma boa parcela de organizações onde T&D limita-se às ações essenciais para prover treinamento, embora o fato de mais da metade (60%) perceber que T&D procura tratar o que as pessoas precisam **fazer**, e não apenas **saber** indique que uma mudança está em curso.

Existe espaço para T&D evoluir no sentido de oferecer às organizações **maior suporte às Mudanças e à Inovação**, com a utilização das métricas de negócio para balizar suas ações.

Principais Constatações

Utilização dos 7 Subsistemas de Gestão Estratégica de Pessoas



	Utilizam desde antes de 2000	Utilizam desde 2000	Utilizam desde 2010	Não utilizam / Utilizarão no futuro
Objetivos	11%	21%	50%	18%
Desempenho	11%	18%	54%	17%
Competências	11%	18%	46%	25%
Aprendizagem	7%	29%	57%	7%
Sucessão e Carreira	4%	18%	29%	49%
Remuneração por Resultados	18%	14%	11%	57%
Recrutamento e Seleção	14%	18%	46%	22%

Principais Constatações

Aplicação dos Componentes do Learning & Performance Ecosystem



	Utilizam desde antes de 2000	Utilizam desde 2000	Utilizam desde 2010	Não utilizam / Utilizarão no futuro
Suporte ao Desempenho	14%	18%	43%	25%
Gestão do Conhecimento	11%	21%	46%	22%
Acesso à Especialistas	14%	11%	39%	36%
Redes Sociais e Colaboração	4%	7%	46%	43%
Aprendizagem Estruturada	8%	21%	50%	21%
Sessões Web ao vivo	4%	21%	50%	25%

Principais Constatações

Aplicação de Tecnologia



	Utilizam desde antes de 2000	Utilizam desde 2000	Utilizam desde 2010	Utilizarão no futuro	Não pretendem utilizar
LMS	4%	36%	57%	3%	-
LRS	2%	2%	21%	50%	25%
Big Data	7%	-	36%	43%	14%
Analytics	-	11%	46%	29%	14%
Machine Learning	-	-	14%	57%	29%
Deep Learning	-	-	7%	64%	29%

Viabilizando a Alta Performance

Superar 100%

Julho 2016



VIABILIZANDO A ALTA PERFORMANCE

SUPERAR 100%

Autores

Francisco Antonio Soeltl
Augusto de Faria Gaspar

Julho 2016