

# “Como descrever necessidades de desenvolvimento no PDP?”

Oficina para responsáveis em gestão de pessoas no SIPEC

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDES/DESEN/SGP)



MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



Realização via Zoom em 10/07/2020

[www.economia.gov.br](http://www.economia.gov.br)

## O que queremos aqui e agora?

Fornecer orientação aos representantes do SIPEC em técnicas de descrição de necessidades de desenvolvimento, a fim de que sejam capazes de:

- i) **diferenciar necessidade de desenvolvimento de outras necessidades organizacionais (Dia 1);**
- ii) empregar o modelo de descrição de necessidades de desenvolvimento orientado pelo órgão central do SIPEC.

## Bio do mediador

Pedagogo com amplo trabalho na estruturação e melhoria de processos em TD&E, entregando soluções para políticas institucionais regional (2015-18) e nacional (2019) e para política de governo nacional (2020).



Brayam Rodrigues



Tem experiência sobre todo o processo de design de aprendizagem, ajudando demandantes e provedores de TD&E no governo na identificação de necessidades, desenho, aplicação e avaliação de soluções de TD&E.

## O que devemos ter em mente antes de começar?



- A adequação do instrumento **impacta a realização** da tarefa.

## O que devemos ter em mente antes de começar?

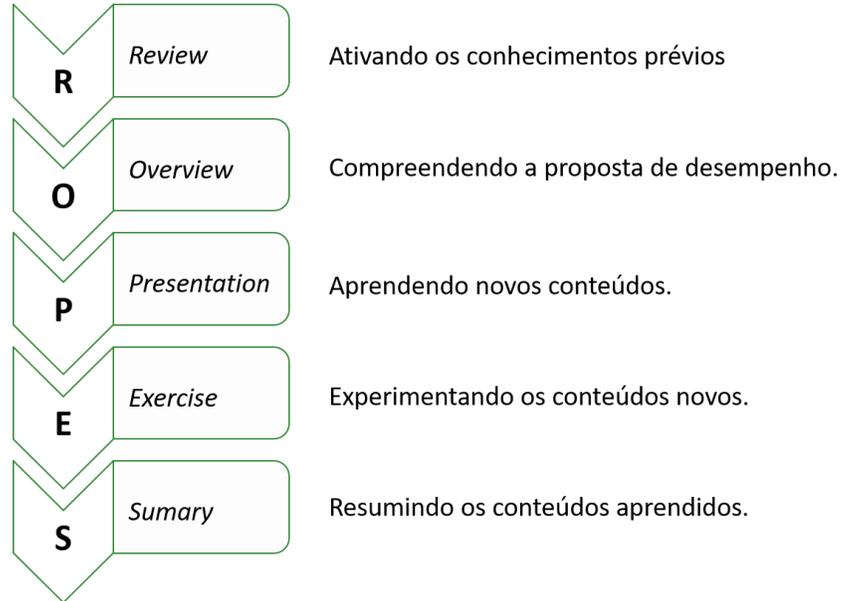
informação  $>$  instrumento

Q. informação  $\propto$  Q. instrumento

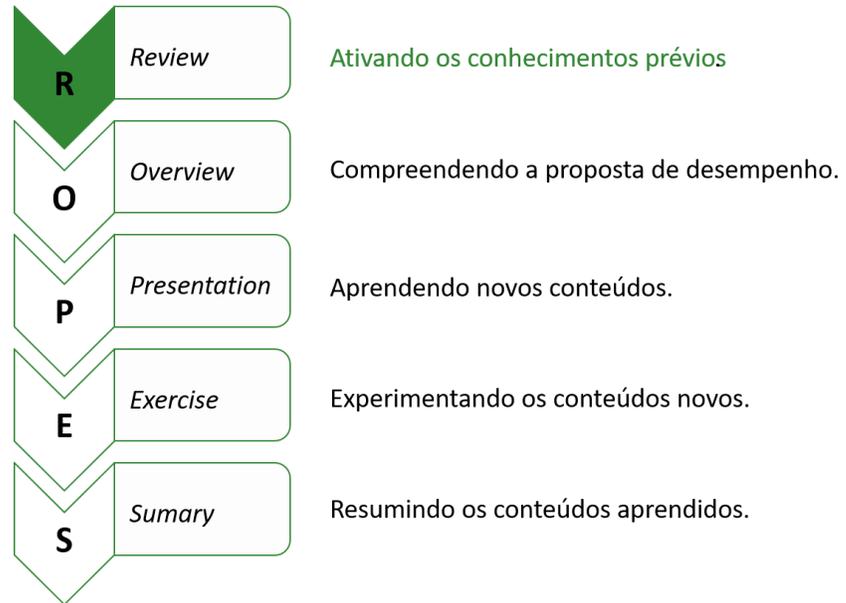
instrumento = capacidade<sup>(n)</sup>

capacidade  $\in$  pessoa

## O que faremos para alcançar esse objetivo?



## Onde estamos na oficina?

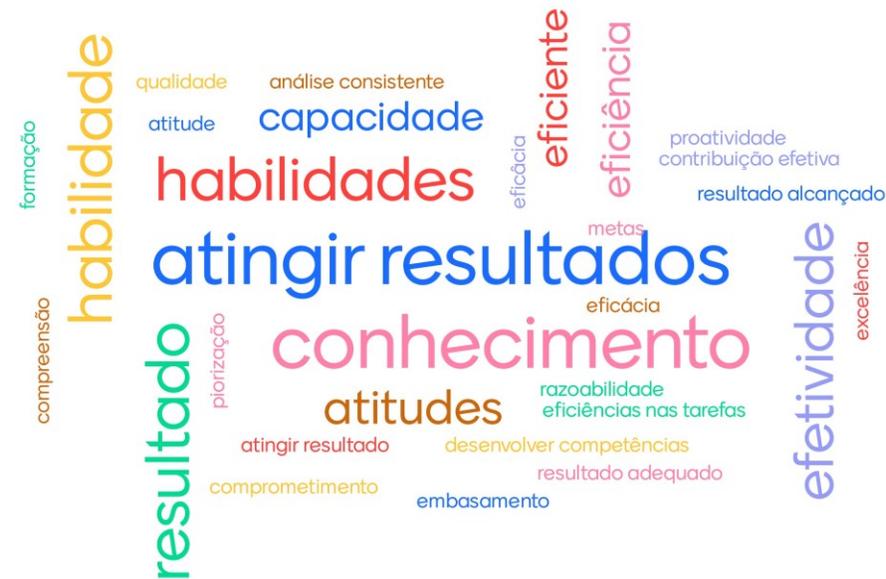




# O que já sabemos sobre desempenho competente?

## O que é o desempenho competente?

Mentimeter



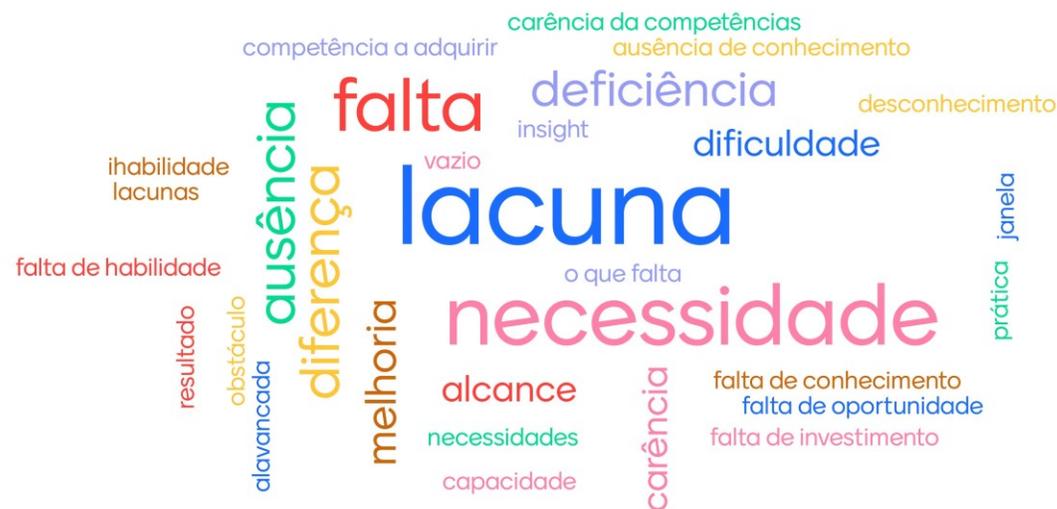
24



## O que já sabemos sobre gap de desempenho?

# O que é um gap de desempenho?

Mentimeter



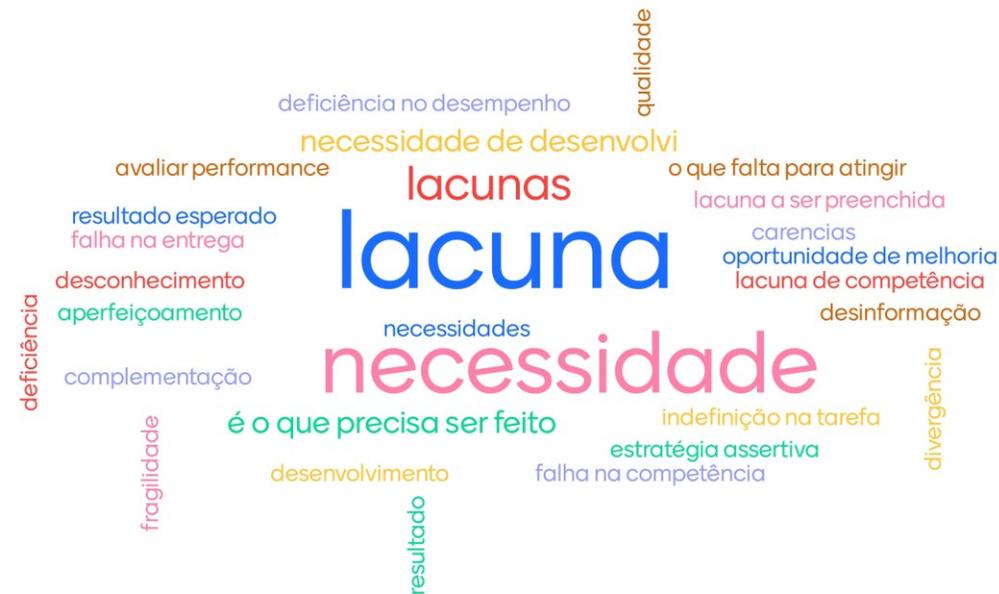
29



## O que já sabemos sobre gap de desempenho?

# O que é um gap de desempenho?

Mentimeter



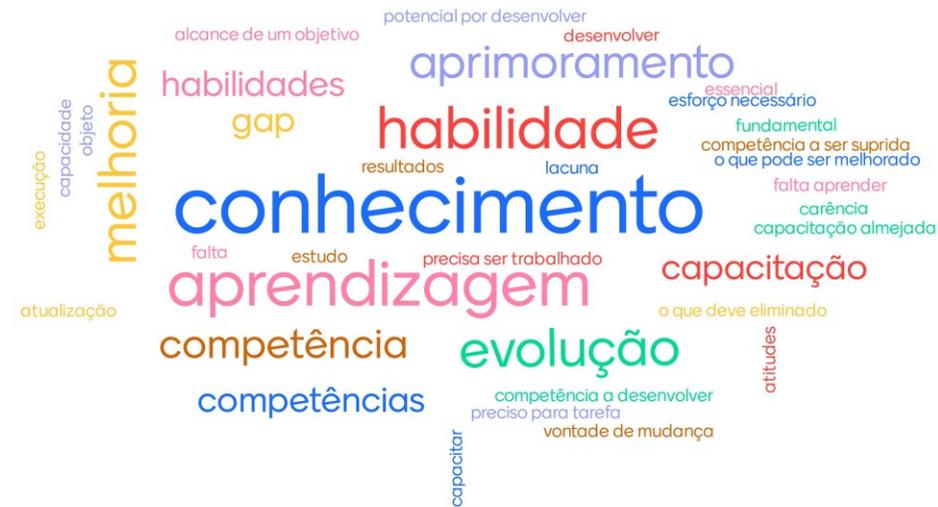
22



# O que já sabemos sobre necessidade de desenvolvimento?

## O que é uma necessidade de desenvolvimento?

Mentimeter



29



## O que já sabemos sobre necessidade de desenvolvimento?

O que é uma necessidade de desenvolvimento?

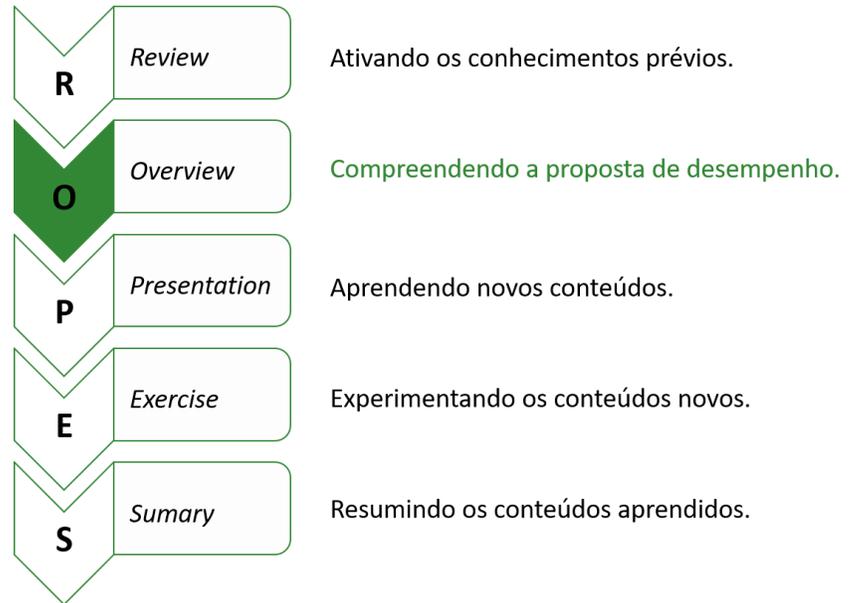
Mentimeter



22



## Onde estamos na oficina?



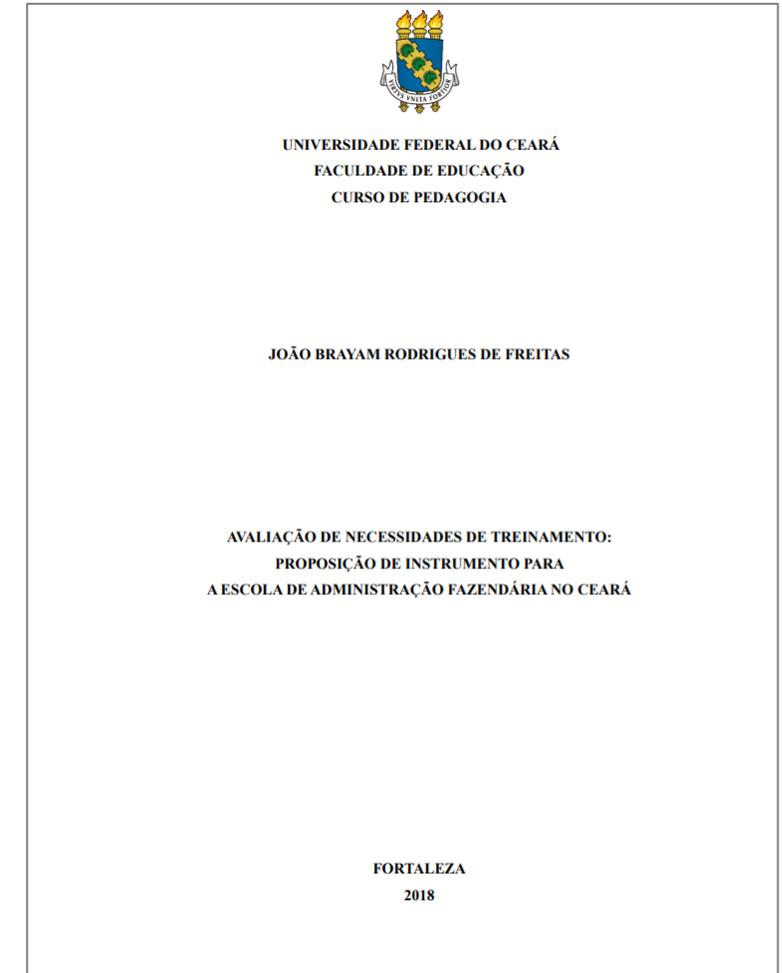
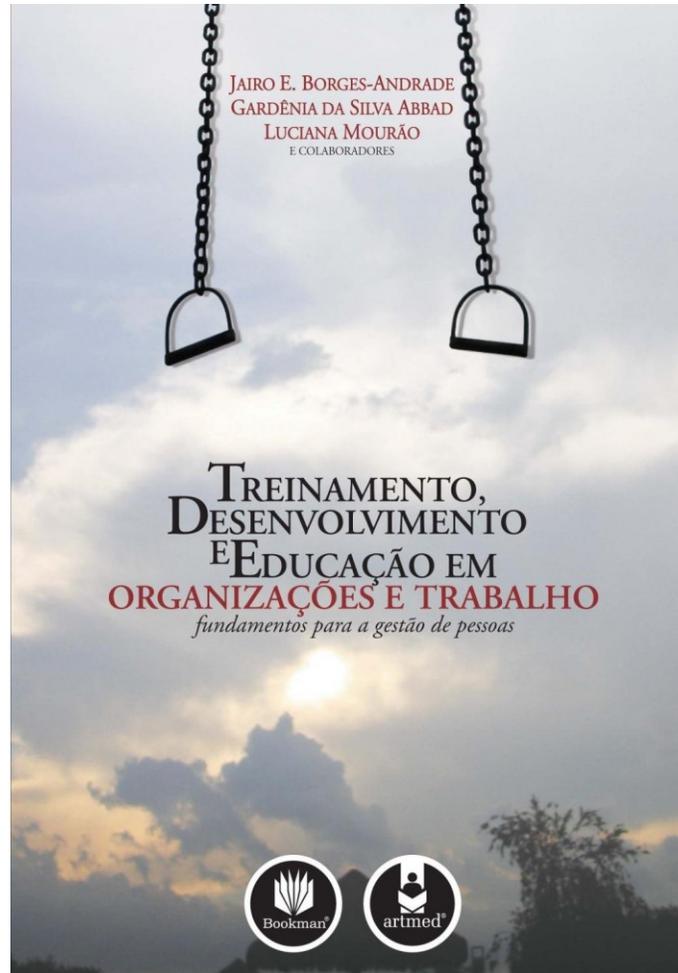
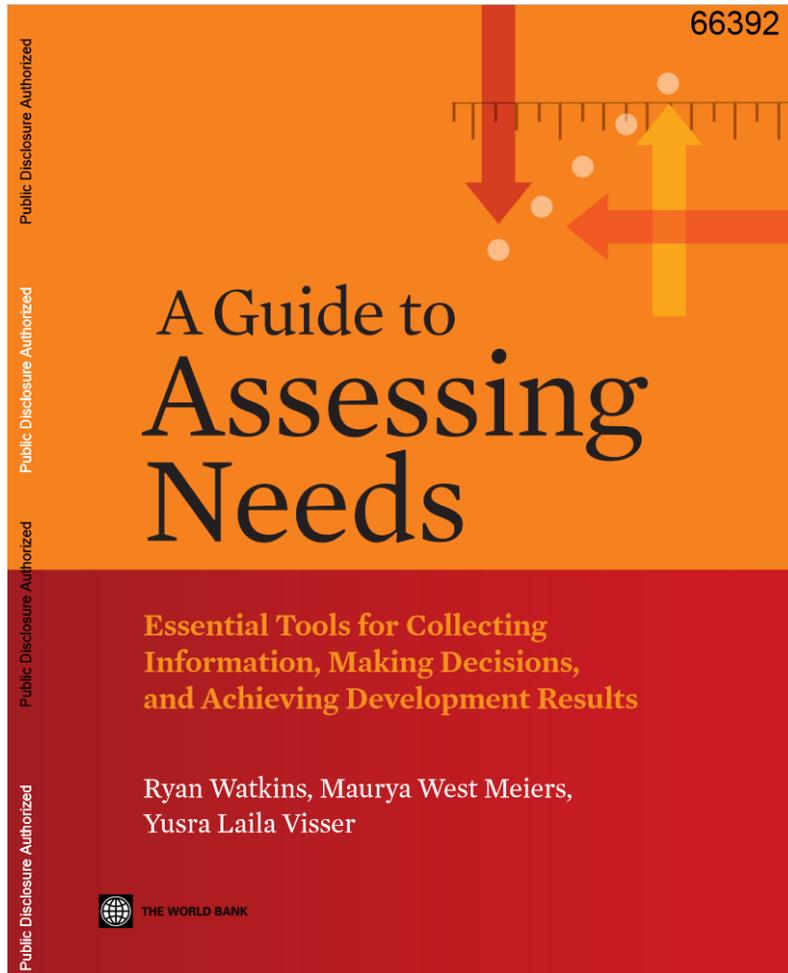
## O que veremos hoje na oficina?

<b>DURAÇÃO</b>	<b>HP</b>	<b>ATIVIDADE</b>
10 minutos	9h10-9h20	Abertura e apresentação institucional
10 minutos	9h20-9h30	Alinhamento geral (antes de começar)
10 minutos	9h30-9h40	<b>Review</b> via Mentimeter
5 minutos	9h40-9h45	<b>Overview</b>
40 minutos	9h45-10h25	<b>Presentation</b>
55 minutos	10h25-11h20	<b>Exercise</b> via Google Docs
10 minutos	11h20-11h30	<b>Summary</b>
5 minutos	11h30	Encerramento

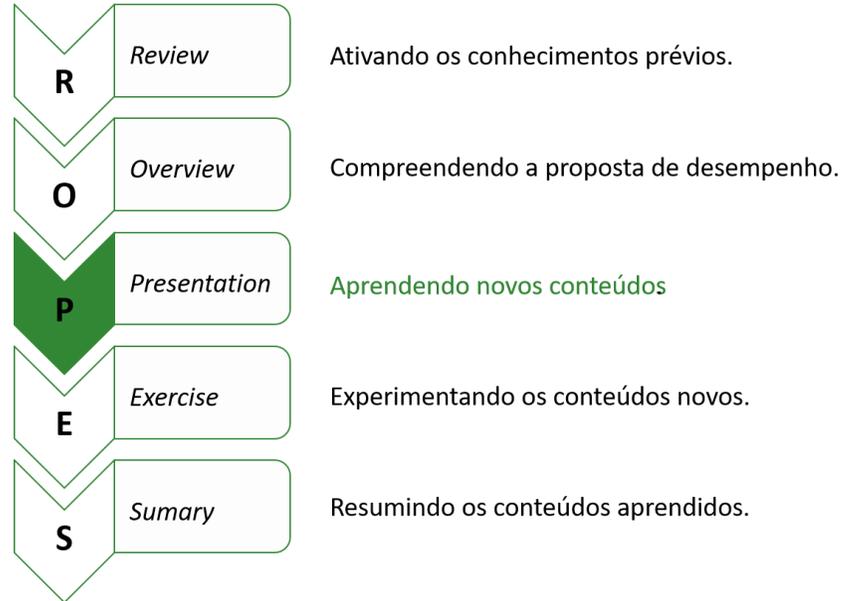
## O que veremos hoje na oficina?

<b>DURAÇÃO</b>	<b>HP</b>	<b>ATIVIDADE</b>
10 minutos	14h40-14h50	Abertura e apresentação institucional
10 minutos	14h50-15h	Alinhamento geral (antes de começar)
10 minutos	15h-15h10	<b>Review</b> via Mentimeter
5 minutos	15h10-15h15	<b>Overview</b>
40 minutos	15h15-15h55	<b>Presentation</b>
55 minutos	15h55-16h50	<b>Exercise</b> via Google Docs
10 minutos	16h50 – 17h	<b>Summary</b>
5 minutos	17h	Encerramento

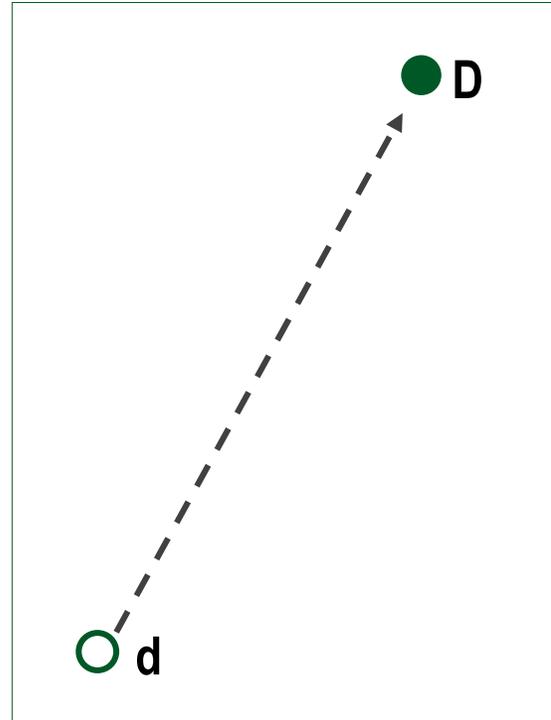
# O que veremos hoje na oficina?



## Onde estamos na oficina?



## Todo gap de desempenho é proveniente de uma necessidade de desenvolvimento?



Natureza básica da necessidade.  
Fonte: Do autor.

## Que condições sustentam um desempenho competente?

Exploremos a metáfora do desempenho competente como uma cadeira de três pernas



**saber fazer/saber ser**

conhecimentos,  
habilidades, atitudes

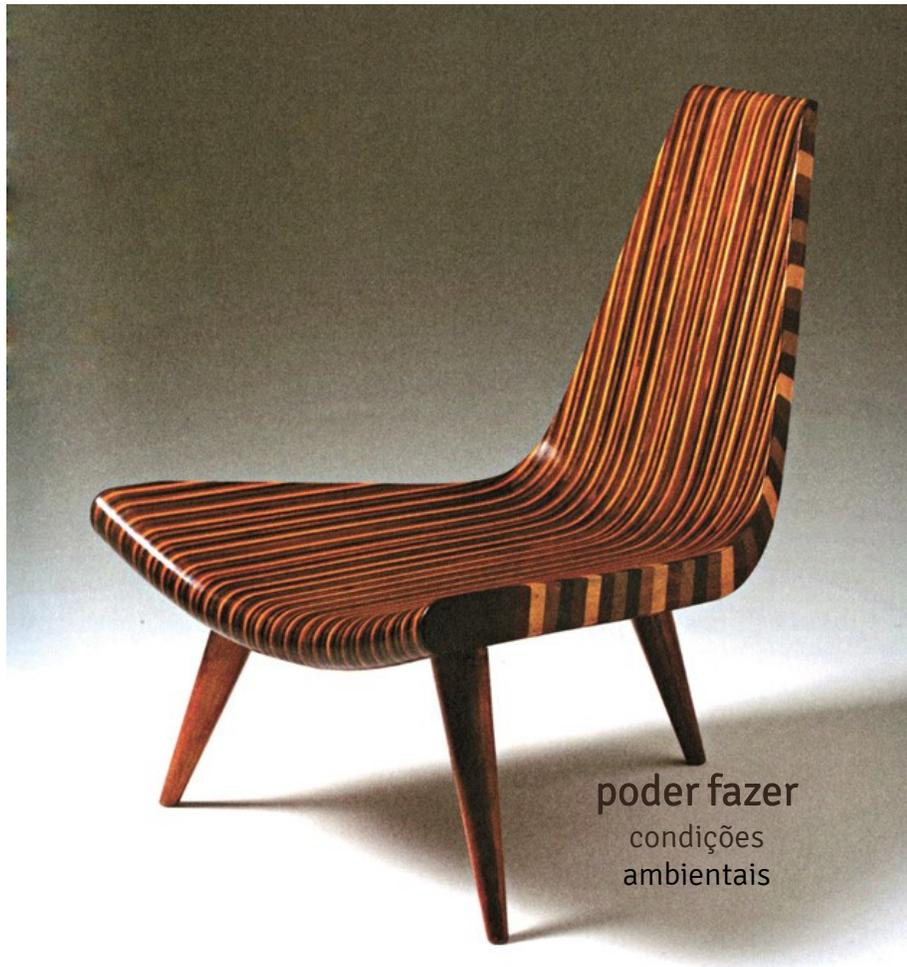
**poder fazer**

condições  
ambientais

**querer fazer**

motivações, metas,  
aspirações

## Que condições sustentam um desempenho competente?



- ✓ Suporte material

Qualidade, quantidade, disponibilidade e adequação de recursos e do ambiente

- ✓ Suporte psicossocial

Apoio gerencial e do grupo de trabalho para tarefas e desenvolvimento

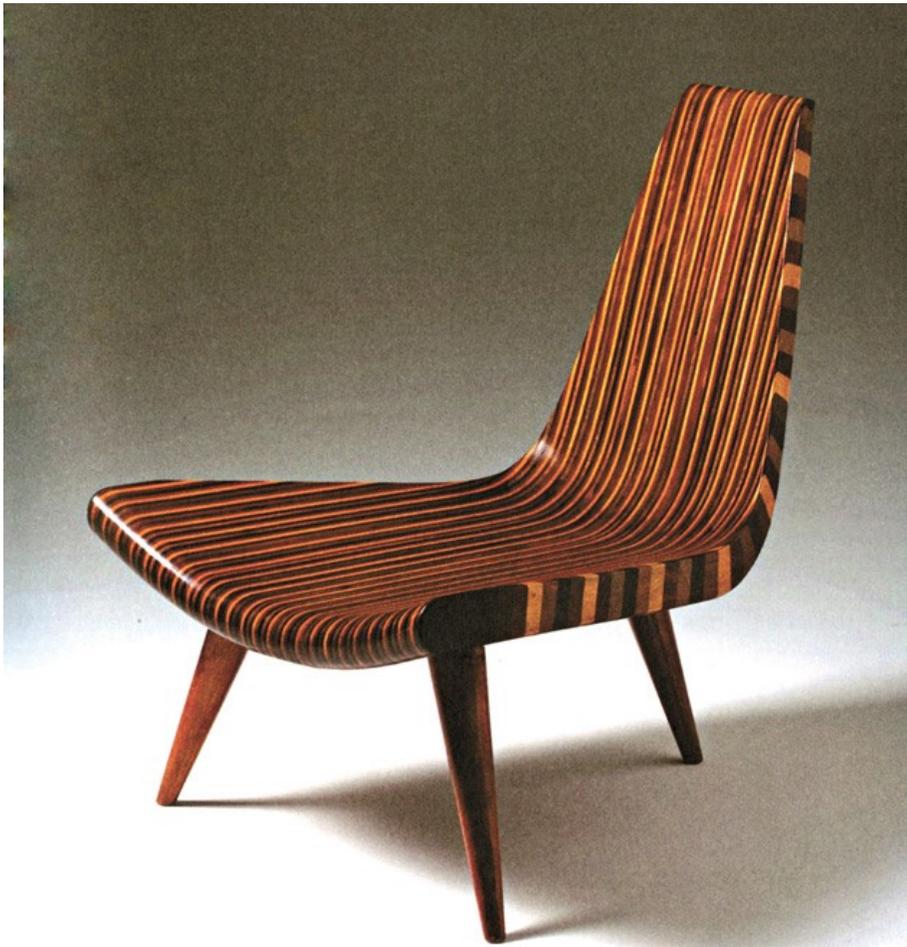
- ✓ Suporte organizacional

Qualidade da resposta organizacional ao esforço individual

- ✓ Outros fatores

Cultura organizacional; qualidade dos relacionamentos; fatores estressores; clareza de papéis estabelecidos; estilos de liderança...

## Que condições sustentam um desempenho competente?



**querer fazer**  
motivações, metas,  
aspirações

- ✓ **Motivação**

Processo de ativação, direção, intensidade e persistência de esforço endereçado a um objetivo

- ✓ **Significado da expectativa em Vroom (1964)**

Atendimento de um objetivo pessoal (valência; recompensas x metas pessoais), de um desempenho melhorado (expectância; esforço x desempenho), ou de uma recompensa (instrumentalidade; desempenho x recompensa)

- ✓ **Outros fatores**

Estabelecimento de metas; feedback do processo

## Que condições sustentam um desempenho competente?



saber fazer/saber ser

conhecimentos,  
habilidades, atitudes

✓ Aprendizagem em contexto de trabalho  
Aquisição, retenção, generalização e transferência

✓ Características pessoais  
Repertório de entrada; sociodemográficas; psicossociais; motivacionais; cognitivo-comportamentais

✓ Outros fatores  
Clima para transferência; suporte à transferência; suporte gerencial

## Todo gap de desempenho é proveniente de uma necessidade de desenvolvimento?

*(...) Afinal, para todo problema de desempenho, existe uma solução simples, direta, aceitável, compreensível - e ERRADA.*

*Por exemplo, os oficiais de recursos humanos geralmente ouvem os gerentes solicitando treinamento novo ou adicional em várias áreas da organização. Embora o treinamento possa inicialmente parecer uma solução razoável para os problemas enfrentados pelo gerente, uma decisão informada sobre como melhorar o desempenho exige que informações adicionais sejam consideradas antes de avançar com uma solução única. Na maioria das vezes, os desafios organizacionais não estão ligados a nenhuma causa única, como o conhecimento ou habilidades inadequados percebidos por outras pessoas. Em vez disso, elas são provocadas por uma combinação de questões como incentivos equivocados, processos inadequados, falta de comunicação sobre as expectativas de desempenho e outros problemas.*

*(tradução nossa)*

## Todo gap de desempenho é proveniente de uma necessidade de desenvolvimento?

*No caso de avaliação de necessidades, você está identificando e avaliando lacunas de desempenho para tomar decisões sobre quais ações devem (ou não) ser tomadas para melhorar o desempenho humano e organizacional.*

*(...)*

*Colocar a avaliação de suas necessidades em um contexto somente de treinamento é uma maneira fundamentalmente defeituosa de iniciar sua avaliação. Afinal, o treinamento é apenas uma das muitas atividades que você deve considerar ao tomar decisões de melhoria de desempenho. No entanto, uma avaliação das necessidades de treinamento define intencionalmente a atividade de melhoria antes do início do processo de avaliação; deixando você com uma solução em busca de problemas. E como todos sabem, se você der um martelo a alguém - tudo começa a parecer um prego.*

*(tradução nossa)*

## Todo gap de desempenho é proveniente de uma necessidade de desenvolvimento?

*No entanto, a avaliação de necessidades não se refere à escolha de uma atividade de melhoria em uma lista; você deve comparar e contrastar diversas atividades - e diferentes combinações de atividades - para determinar quais são os resultados desejáveis e sustentáveis.*

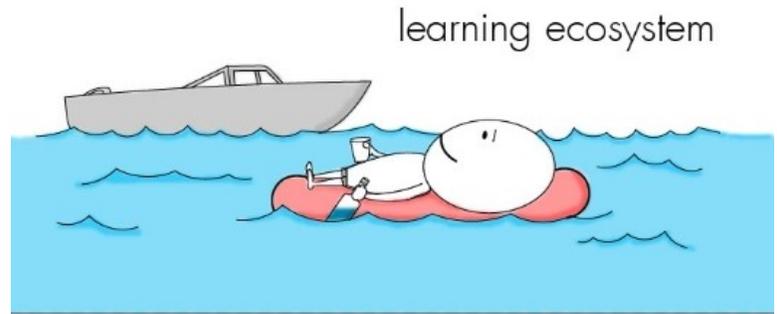
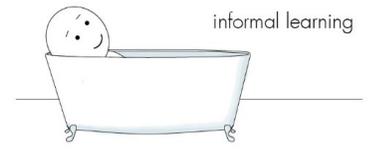
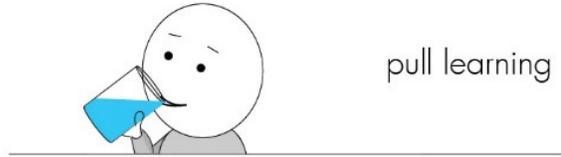
*(...)*

*Você não pode simplesmente enviar uma pesquisa perguntando o que as pessoas querem? Não. Embora as perspectivas individuais sobre o que as pessoas querem fazer dentro de uma organização sejam bastante valiosas na tomada de decisões informadas, por si só é de pouco valor na tomada de decisões. Perguntar às pessoas o que elas querem também configura, a provável expectativa falsa de que elas conseguirão exatamente o que querem. Portanto, é altamente recomendável que você não siga esse caminho.*

*(tradução nossa)*

# E quando constatada uma necessidade de desenvolvimento, o que observar?

## IF LEARNING WAS WATER



# E quando constatada uma necessidade de desenvolvimento, que soluções considerar?

	Foco/Uso			
	D	C	B	A
<b>Gestão do Talento</b>	Alto	Baixo-Moderado	Alto	Moderado
<b>Suporte de Desempenho</b>	Baixo	Alto	Moderado	Baixo
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Baixo	Alto	Moderado	Alto
<b>Acesso a Especialistas</b>	Baixo	Alto	Alto	Moderado
<b>Redes Sociais e Colaboração</b>	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
<b>Aprendizagem Estruturada</b>	Muito alto	Moderado-Alto	Baixo	Baixo

Onde encontrar a solução

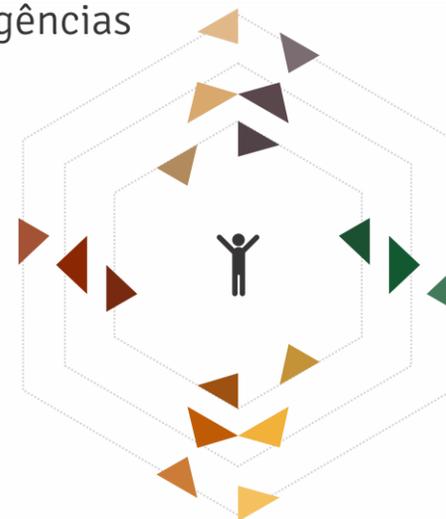


# Precisamos considerar o uso de um ecossistema de soluções de aprendizagem e desempenho

Reconhecer a dispersão das soluções de aprendizagem e desempenho



Identificar convergências



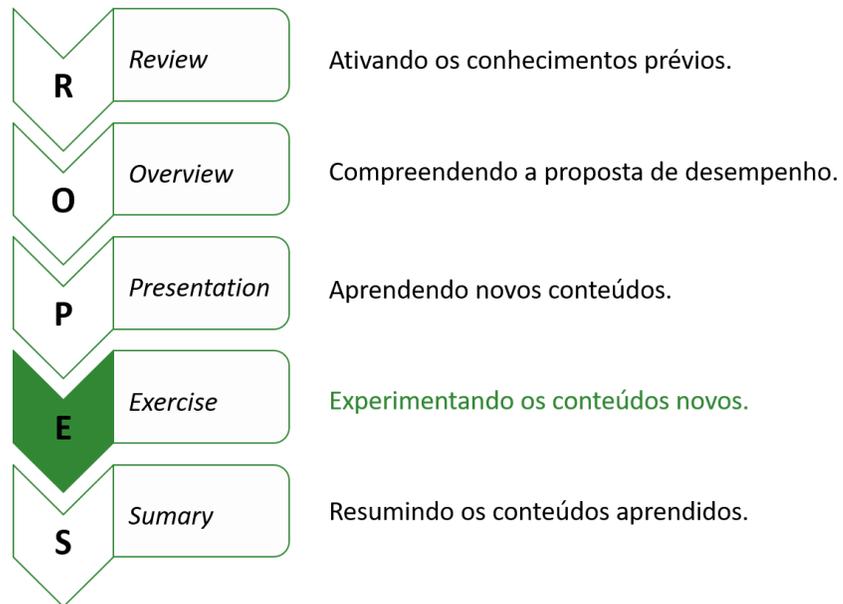
Agrupar soluções



Convergir e gerar sinergia



## Onde estamos na oficina?



## Vamos experimentar nossos conhecimentos

Turma será redistribuída em 3 equipes, para responder a duas perguntas:

### 1) Qual a proposta de avaliação de necessidades da equipe?

Na resposta, apontar quem participa da avaliação (avaliando e sendo avaliado), quais fatores são avaliados e como são avaliados, como são diferenciadas as naturezas do gap de desempenho.

### 2) Da proposta, o que a equipe já pratica em sua organização?

Na resposta, se possível, apontar a organização da cada prática em questão.

#### Tempos disponíveis:

- 20 para discussão interna na equipe e registro escrito
- 5 minutos (x3) para apresentação da resposta da equipe para a turma
- 5 minutos (x3) de considerações da turma à proposta da equipe

## Vamos experimentar nossos conhecimentos

Equipe 1:

<https://docs.google.com/document/d/1m3RZJTAdU5HO3UYWmXHno6pUERhyOh6e3FcBhlsyKVw/edit?usp=sharing>

Equipe 2:

[https://docs.google.com/document/d/1txG\\_k0bXA\\_u03RkmtHz4eZOKnc1fdnNRxfGXmG0pZfU/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1txG_k0bXA_u03RkmtHz4eZOKnc1fdnNRxfGXmG0pZfU/edit?usp=sharing)

Equipe 3:

[https://docs.google.com/document/d/1yekyMEFkQTYwtrQUXZJATd2wkPOUKj4WCF5\\_WOyfaJ4/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1yekyMEFkQTYwtrQUXZJATd2wkPOUKj4WCF5_WOyfaJ4/edit?usp=sharing)

Registro da experimentação realizada pela turma matutina.

Equipe 1:

[https://docs.google.com/document/d/1xqn4obzeXPDH8VYCJFzt5x\\_f-xMwBa5SSaQWTYu9UmQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1xqn4obzeXPDH8VYCJFzt5x_f-xMwBa5SSaQWTYu9UmQ/edit?usp=sharing)

Equipe 2:

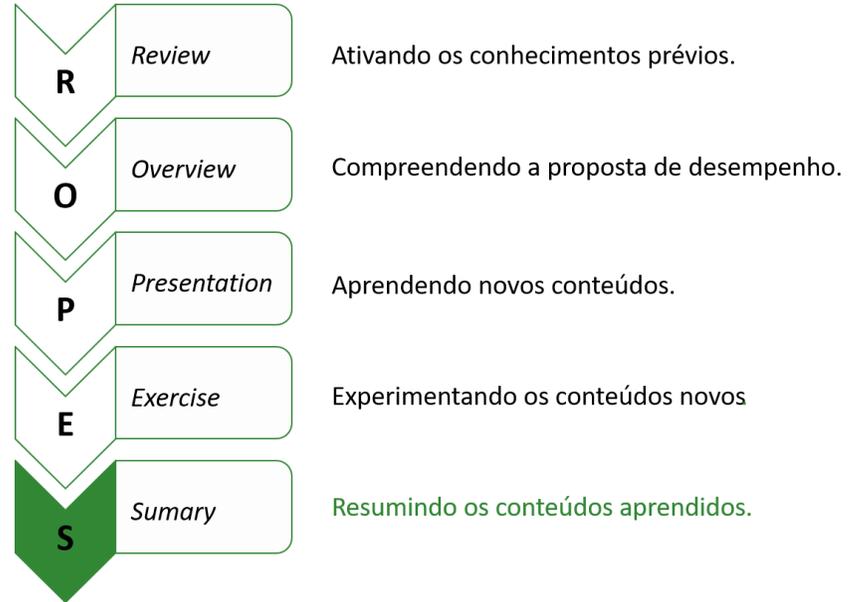
<https://docs.google.com/document/d/1W-6InVhxs4ecRrHULII8YOqHhHAz1svabwskNvXuN8/edit?usp=sharing>

Equipe 3:

<https://docs.google.com/document/d/1eqLtmvkvFdyWYgrTknDtzsLCgK-XFEN9if8Si365Ae8/edit?usp=sharing>

Registro da experimentação realizada pela turma vespertina.

## Onde estamos na oficina?



## Que condições sustentam um desempenho competente?

Exploremos a metáfora do desempenho competente como uma cadeira de três pernas



**saber fazer/saber ser**

conhecimentos,  
habilidades, atitudes

**poder fazer**

condições  
ambientais

**querer fazer**

motivações, metas,  
aspirações

# E quando constatada uma necessidade de desenvolvimento, que soluções considerar?

	Foco/Uso			
	D	C	B	A
<b>Gestão do Talento</b>	Alto	Baixo-Moderado	Alto	Moderado
<b>Suporte de Desempenho</b>	Baixo	Alto	Moderado	Baixo
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Baixo	Alto	Moderado	Alto
<b>Acesso a Especialistas</b>	Baixo	Alto	Alto	Moderado
<b>Redes Sociais e Colaboração</b>	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
<b>Aprendizagem Estruturada</b>	Muito alto	Moderado-Alto	Baixo	Baixo

Onde encontrar a solução



**João Brayam Rodrigues de Freitas**  
Consultor de Inovação em Gestão de Pessoas (externo)  
CGDES/DESEN/SGP  
[joaobrayam@gmail.com](mailto:joaobrayam@gmail.com)

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL