

Desenvolvimento de pessoal

É importante pensar sobre como desenvolver os funcionários a fim de melhorar o trabalho da organização. O desenvolvimento de pessoal poderia consistir em ensino, oportunidades para adquirir experiência e na aprendizagem com outras pessoas. Alguns dos benefícios de se investir nos funcionários estão descritos abaixo:

Para a organização

- Para ser eficaz, uma organização precisa de funcionários com conhecimento, habilidades e experiência para fazerem seu trabalho e porem em prática a estratégia da organização. Nem sempre é possível recrutar as pessoas certas. Portanto, às vezes, vale a pena empregar pessoas com potencial e proporcionar-lhes oportunidades de aprendizagem para que elas satisfaçam as demandas do trabalho.
- Quando as pessoas têm oportunidades no trabalho para crescerem e se desenvolverem, há mais chances de que se sintam motivadas. Uma motivação maior leva a um trabalho mais eficaz.
- Há mais probabilidade de que os funcionários permaneçam numa organização que lhes oferece oportunidades de desenvolvimento. Uma organização assim geralmente é mais eficaz porque mantém o conhecimento organizacional e o que foi aprendido.
- O contexto em que uma organização trabalha muda constantemente. Portanto, é essencial continuar aprendendo.

Para as pessoas

- As oportunidades para aprender e crescer levam a uma maior satisfação profissional e um senso de realização.
- As oportunidades para aprender e crescer permitem que o funcionário desenvolva sua carreira tanto dentro quanto fora da organização.

Estudo bíblico

Leia Filipenses 3:12-14.

- *Os cristãos já sabem tudo que há para saber? Eles são perfeitos?*
- *O que essa passagem diz sobre as pessoas que se sentem satisfeitas com sua vida cristã?*
- *Qual é o perigo de não “prossequir para o alvo”?*
- *De que maneira esta passagem é relevante para a nossa vida profissional?*
- *Que papel a nossa organização desempenha em inspirar e permitir que os funcionários “avancem para o fim que está proposto diante deles”?*

Desenvolver as pessoas é como cultivar uma planta. Não podemos fazer com que as sementes cresçam, mas podemos propiciar o ambiente de que precisam para florescer – água, um bom solo, a quantidade certa de sol e sombra, fertilizante e proteção contra ervas daninhas e pragas. Da mesma forma, não podemos fazer com que as pessoas se desenvolvam, mas as organizações devem tentar oferecer o ambiente de que os funcionários precisam para florescer. Esta seção examina como as organizações podem criar esse tipo de ambiente.

7.1 Questões de âmbito organizacional a serem consideradas

Para criar um ambiente em que os funcionários possam florescer, há várias coisas que precisam acontecer em termos organizacionais. Estas estão além do controle individual dos gerentes ou funcionários e precisam ser decididas pela liderança ou pelo conselho. Cinco áreas importantes a considerar são:

1 Estratégia clara

Toda organização precisa de uma visão e uma estratégia claras e objetivos que descrevam como a organização vai alcançar a visão. Todo funcionário deve entender de que maneira sua função contribui para realizar a estratégia. O desenvolvimento de pessoal garante que a organização possa alcançar sua estratégia.

Os líderes da organização devem se perguntar: Onde estão as lacunas no conhecimento, nas habilidades ou na experiência na organização que nos impedirão de alcançarmos nossa meta? A resposta para esta pergunta mostrará as necessidades estratégicas de desenvolvimento. Com frequência, as lacunas estão relacionadas com novas áreas que a organização deseja desenvolver na sua estratégia ou mudanças que provavelmente acontecerão.

2 Política de desenvolvimento de pessoal

Os funcionários precisam saber que as decisões sobre o seu desenvolvimento são consistentes e justas. Pode ser útil ter uma política para o desenvolvimento de pessoal, para que os funcionários saibam o que podem esperar. A política de desenvolvimento de pessoal poderia descrever o comprometimento da organização com o desenvolvimento dos funcionários, como as solicitações de apoio serão priorizadas, que oportunidades de desenvolvimento a organização apoiará ou não, as responsabilidades do gerente de linha, das pessoas e do Departamento de Recursos Humanos e uma descrição dos processos que precisam ser seguidos.

3 Processos claros

Os processos ajudam os funcionários a identificar necessidades, encontrar opções, priorizar, planejar e revisar o progresso. Esses processos são a instrução e a integração, as conversas de atualização periódicas, as avaliações formais e o planejamento do desenvolvimento pessoal.

Tudo isso faz parte do processo de gestão de desempenho, que é o foco da Seção 6.

4 Habilidades na gestão de funcionários

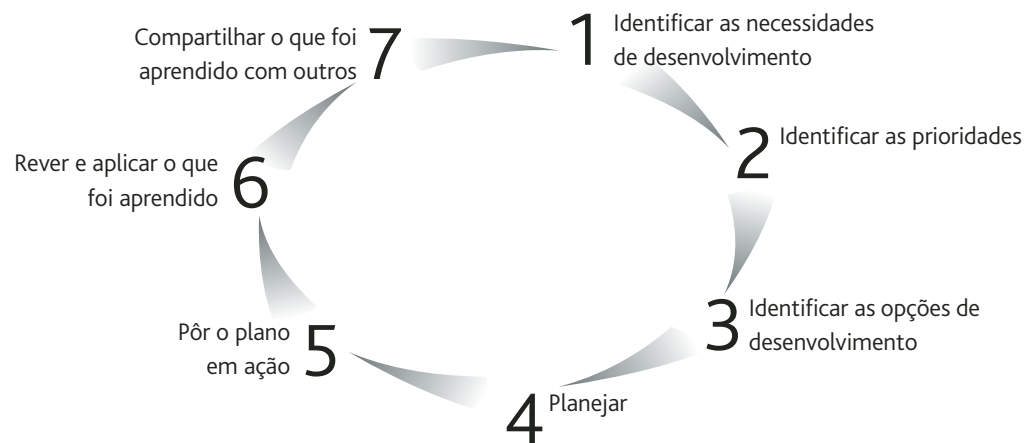
Rever o desempenho, dar feedback, orientar e estabelecer objetivos são habilidades de que os gerentes precisam para incentivar os funcionários a crescerem. Os gerentes freqüentemente precisam de oportunidades de aprendizagem e apoio para fazer isso bem.

5 Recursos disponíveis

Investir nos funcionários requer tempo e dinheiro. As verbas para isso devem ser incluídas no orçamento anual. Uma linha orçamentária para o desenvolvimento de funcionários poderia ser incluída nas propostas de projetos enviadas aos doadores institucionais, desde que se possa mostrar que isso aumentará a eficácia do projeto. Pode ser útil dizer quanto tempo os funcionários podem usar para aprender atividades. Por exemplo, poderiam ser permitidos até cinco dias por ano a cada funcionário para a aprendizagem ou o desenvolvimento pessoal.

7.2 Questões a serem consideradas pelos gerentes

Para criar um ambiente em que os funcionários possam florescer, os gerentes devem auxiliar os funcionários em sete passos. Este é um processo contínuo, e é útil pensar nele como se fosse um ciclo.



Os passos desse ciclo também podem ser usados para planejar o desenvolvimento de pessoal no âmbito organizacional.

PASSO 1 Identificar as necessidades de desenvolvimento

As necessidades de desenvolvimento devem ser identificadas tanto no âmbito organizacional quanto individual. No âmbito individual, estas são as áreas em que uma pessoa em particular precisa crescer para ser mais eficaz no seu trabalho. Este crescimento poderia ser em conhecimento, habilidades ou experiência.

As necessidades de desenvolvimento não se devem necessariamente à fraqueza. Um funcionário pode ser forte numa área e, mesmo assim, pode se beneficiar com o desenvolvimento a fim de ser ainda mais eficaz na sua função. Na verdade, o desenvolvimento a partir dos pontos fortes

geralmente é o que mais melhora o desempenho de uma pessoa. Entretanto, pode haver áreas de mau desempenho que precisem ser resolvidas.

Pode ser necessário crescimento em uma ou mais das seguintes áreas:

Conhecimento	Há dois tipos principais de conhecimento. O conhecimento técnico está relacionado com as tarefas do trabalho, tais como saber como criar uma planilha eletrônica num computador. O conhecimento organizacional está relacionado com a maneira como a organização funciona, como, por exemplo, saber onde encontrar informações ou por que as coisas são realizadas de uma determinada maneira, ou aprender algo da última vez em que se experimentou alguma coisa. O conhecimento técnico é muito mais fácil de ser substituído se alguém sair da organização. O conhecimento organizacional será perdido a menos que se faça algo para mantê-lo.
Habilidades	Todas as pessoas precisam de habilidades pessoais, tais como habilidades de comunicação, apresentação ou a competência para organizar seu trabalho. As habilidades técnicas são mais específicas à função, como, por exemplo, a competência para tratar um paciente, treinar outras pessoas ou cozinhar um prato.
Experiência	A experiência é o que as pessoas fizeram com seu conhecimento e suas habilidades. A experiência pode ser adquirida através do trabalho formal, de atividades voluntárias ou da vida diária.
Atitude	As atitudes afetam a maneira como as pessoas abordam seu trabalho e incluem o comprometimento, a motivação, a iniciativa e a determinação. Esta é uma área difícil de desenvolver, mas é essencial para o sucesso.

Para identificar nossas necessidades de desenvolvimento, todos nós precisamos de:

- Objetivos claros, para sabermos o que nos estão pedindo para fazer (consulte a Seção 6).
- Uma boa compreensão das habilidades, da experiência e do conhecimento necessários para alcançarmos os objetivos. Alguns desses estão descritos no perfil do cargo.
- Feedback sobre como estamos indo – isso nos ajuda a entender nossos pontos fortes e áreas em que podemos melhorar.

É responsabilidade do gerente de linha garantir essas três coisas e ajudar o funcionário a identificar suas necessidades. Isso pode ser feito durante uma conversa de atualização periódica ou uma avaliação formal.

A ferramenta na página ao lado pode ajudar os funcionários a refletirem sobre as suas próprias necessidades de desenvolvimento. Ela pode ser usada para iniciar uma conversa com seu gerente de linha.



As necessidades de desenvolvimento podem resultar do mau desempenho. Quando se deparar com o mau desempenho, o gerente deve sempre tentar encontrar a causa fundamental do problema, caso haja necessidade de aumentar o conhecimento, as habilidades ou a experiência daquela pessoa. Entretanto, esteja ciente de que o mau desempenho pode ser causado por outros fatores, como mostra o exemplo abaixo

EXEMPLO

Pedro é um administrador que precisa escrever relatórios mensais para o seu gerente de linha sobre a quantidade de correspondência que o departamento recebe. Ele nem sempre faz exatamente o que a sua gerente de linha, Anita, quer. Durante sua avaliação, eles conversaram sobre as necessidades de desenvolvimento. Pedro diz que quer fazer um curso de computação, pois isso o ajudará a fazer bons relatórios. Porém, Anita sabe que Pedro já é bom com computadores. À medida que discutem a questão, Anita percebe que há dois problemas reais. Pedro não entende exatamente que informações o relatório deve conter e ele nunca recebe feedback sobre o conteúdo dos relatórios, pois Anita geralmente os lê no último minuto. Eles decidem que Anita vai explicar em maiores detalhes o que é necessário fazer no próximo relatório, e ela dá a Pedro alguns exemplos de relatórios de boa qualidade. Ela também decide aconselhá-lo e dar feedback sobre os três próximos relatórios, de maneira que eles possam trabalhar juntos para melhorá-los.

Como escrever objetivos Depois de identificar uma área para desenvolvimento, é útil escrever um “objetivo de desenvolvimento”, o qual deve descrever o que você quer alcançar.

- Passos fáceis para escrever objetivos de desenvolvimento**
- PASSO 1 **Identificar:** a área que você quer melhorar.
 - PASSO 2 **Esclarecer:** seja o mais específico possível sobre o que deve ser aprendido.
 - PASSO 3 **Definir:** o que você quer ser capaz de fazer com o que foi aprendido.
 - PASSO 4 **Testar:** como você saberá que é capaz de fazê-lo.

Como escrever um objetivo de desenvolvimento Depois de identificar uma área para desenvolvimento, escreva o objetivo de desenvolvimento seguindo esta estrutura:

Ser capaz de para que até

Evite usar palavras vagas como “entender” ou “saber”. Ao invés disso, use palavras que expliquem o que pode ser feito com o que foi entendido, como, por exemplo: descrever, explicar, treinar outros, aplicar, demonstrar, orientar.

EXEMPLO

- PASSO 1 **Identificar**
Aprofundar a compreensão da boa prática em HIV.
- PASSO 2 **Esclarecer**
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas.
- PASSO 3 **Definir**
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas para que eu seja capaz de escrever uma proposta pedindo financiamento.
- PASSO 4 **Testar – Escreva objetivos que sejam EMARP** (específicos, mensuráveis, alcançáveis, voltados para os resultados e com prazo)
Ser capaz de descrever exemplos da boa prática em HIV entre mulheres grávidas para que eu seja capaz de escrever uma proposta pedindo financiamento, que seja aprovada pela liderança da organização até o final de dezembro de 2009.

PASSO 2 Identificar prioridades

As necessidades individuais devem ser priorizadas de acordo com as prioridades estratégicas. As necessidades individuais que se enquadrarem nas prioridades estratégicas devem receber alta prioridade.

Depois de priorizar as necessidades de acordo com as prioridades estratégicas, os gerentes de linha devem alocar recursos para as necessidades de desenvolvimento de pessoal de maneira justa e consistente. A tabela ao lado mostra algumas perguntas que podem ajudar um gerente a priorizar as necessidades de desenvolvimento na sua equipe. As “**Perguntas principais**” referem-se a áreas que devem ter a mais alta prioridade para qualquer organização. As perguntas sobre “**Retorno do investimento**” ajudam os gerentes a usar seu discernimento e pesar os custos e benefícios de determinadas opções. As perguntas sobre “**Recursos**” levantam questões de financiamento.

É importante reservar uma quantia de dinheiro considerável para o desenvolvimento de pessoal, como três por cento dos custos de pessoal. Mesmo que isso seja feito, muitas vezes, haverá oportunidades de aprendizagem que a organização não terá condições financeiras de pagar. O tempo dos funcionários também é limitado. Devido a estas limitações, a priorização das necessidades é um processo essencial.

	PERGUNTA	COMENTÁRIOS
PERGUNTAS PRINCIPAIS	Há algum requisito legal? Há algum requisito relativo à saúde e à segurança?	Por exemplo, treinamento em primeiros socorros.
	Há algum requisito ou necessidade estratégica?	Por exemplo, se o HIV (VIH) for uma prioridade da organização, pode ser necessário priorizar o treinamento no trabalho com pessoas que vivem com HIV.
	Há alguma mudança na prática?	Por exemplo, a organização pode começar a trabalhar com alguma questão técnica nova.
	Há algum risco significativo com o qual se deva lidar?	Por exemplo, proteção infantil.
	Há algum requisito de boa prática?	Por exemplo, pode ter sido decidido garantir que todos os programas devem ser sensíveis ao gênero.
RETORNO DO INVESTIMENTO	Há algum benefício direto específico?	Por exemplo, treinamento em habilidades diretamente relacionadas com o desempenho do cargo. Qual é o benefício para a pessoa? Que benefício isso trará para os outros?
	Há algum benefício indireto específico?	Por exemplo, motivação e levantar a moral, preservar funcionários.
	Quais são os custos?	Isto inclui o preço do treinamento e o custo de ter um funcionário sem fazer suas tarefas normais durante o período do treinamento.
	Os benefícios compensam os custos?	Isso geralmente é uma questão de discernimento.
	Essa é a pessoa certa?	Considere o impacto no trabalho da organização e o comprometimento, a função e a duração do contrato da pessoa. Ela está comprometida a aplicar e compartilhar o que aprendeu?
	Agora é a hora certa?	Considere as cargas de trabalho e as prioridades da pessoa e da organização.
	Esse é o melhor método?	Considere as várias opções.
RECURSOS	Há recursos disponíveis?	
	Há financiamento externo para isso?	

PASSO 3 Identificar as opções de desenvolvimento

- Depois que o gerente de linha e o funcionário tiverem decidido juntos um objetivo de desenvolvimento, o próximo passo será considerar as opções disponíveis: Veja como o funcionário gosta de aprender – ele aprende melhor fazendo algo ou lendo? Ele gosta de aprender sozinho ou conversando com outra pessoa?
- Planeje uma variedade de maneiras para ajudar a pessoa a aprender.
- Pense sobre os recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e especialistas. A localização também determinará que opções podem ser usadas.
- Pense sobre oportunidades para que o funcionário compartilhe o que aprendeu e o aplique em seu trabalho. O aprendizado será logo esquecido se não for compartilhado e usado.

Geralmente colocamos ênfase demais nos cursos de treinamento. A maior parte do que aprendemos quando adultos é aprendido fazendo ou experimentando algo, lendo ou assistindo a alguém trabalhar. O treinamento formal só desempenha um pequeno papel na aprendizagem. Na verdade, podemos aprender muito pouco com o treinamento, a menos que este seja feito no momento certo, esteja no nível certo e atenda as nossas necessidades específicas. Também precisamos de oportunidades para aplicar o que aprendemos depois do curso.

A tabela abaixo descreve uma variedade de métodos que podem ser usados para desenvolver os funcionários.

Opção de aprendizagem	Descrição
APRENDIZAGEM COM OUTRAS PESSOAS	
Aprendizagem com um colega	Uma outra pessoa na equipe ou na organização pode possuir o conhecimento, as habilidades ou a experiência necessária.
Acompanhamento	O acompanhamento consiste em observar uma pessoa no seu trabalho com o propósito de aprender. Um funcionário pode acompanhar alguém mais sênior ou alguém com a mesma função. O acompanhamento pode ser feito durante algumas horas, um dia, uma semana ou por mais tempo. É importante tomar notas durante o acompanhamento e reservar tempo para discutir as observações com a pessoa que o funcionário está acompanhando.
Visita de intercâmbio	Muitas vezes, é útil visitar outro projeto ou outra organização. Para aproveitar ao máximo a visita, é importante ter objetivos claros e explicar ao anfitrião quais são as suas expectativas. Reserve tempo para refletir sobre o que aprendeu durante e depois da visita e faça um plano de ação para aplicar o aprendizado.
Mentoreamento	Mentoreamento é o processo de aprendizagem com uma pessoa mais habilitada ou com mais experiência. O mentor incentiva, orienta e se torna amigo de uma pessoa menos habilitada ou com menos experiência através de encontros periódicos, como, por exemplo, por uma hora a cada duas semanas. É importante estabelecer objetivos e decidir de comum acordo o que será discutido nos encontros. Em cada encontro, o mentor poderia perguntar: O que aconteceu esta semana? O que você aprendeu? O que você fará diferente na próxima vez?

a tabela continua

continuação

Opção de aprendizagem	Descrição
Orientação	A orientação consiste em ajudar um funcionário a ter um melhor desempenho fazendo-lhe perguntas ao invés de lhe dizer o que fazer. O orientador incentiva a pessoa a encontrar sua própria solução, apoiando-a nisso. Os gerentes de linha devem procurar orientar seus funcionários. Em algumas circunstâncias, pode ser útil empregar um orientador de fora da organização.
Grupos de aprendizagem interna	Os funcionários podem aprender uns com os outros formando grupos. Os grupos devem entrar em acordo sobre o propósito do encontro, com que frequência se encontrarão e como usarão o grupo para ajudar sua aprendizagem. Os grupos de aprendizagem podem ser usados para pesquisar em conjunto um determinado tópico, para compartilhar o que foi aprendido, para responder às perguntas uns dos outros ou para aprender com especialistas externos. Os grupos não precisam se encontrar pessoalmente – alguns grupos comunicam-se por e-mail ou através da internet.
Participação numa rede externa	Há muitas redes externas diferentes das quais os funcionários podem participar para compartilhar seu aprendizado e suas especializações. Para encontrar redes apropriadas locais, pergunte a outras organizações ou pesquise na internet.
Tornar-se membro de uma sociedade profissional	Tornar-se membro de uma sociedade profissional freqüentemente oferece oportunidades de desenvolvimento.
APRENDIZAGEM COM A EXPERIÊNCIA	
Delegação de um projeto especial	Delegação significa transferir a responsabilidade por alguma coisa a outro funcionário. Os gerentes freqüentemente delegam responsabilidades aos membros das suas equipes. A delegação deve ser vista como uma maneira de desenvolver os funcionários assim como uma maneira de economizar tempo para o gerente. Embora o gerente seja o responsável pelo resultado final, a delegação oferece ao funcionário uma oportunidade de usar sua iniciativa, desenvolver suas habilidades e adquirir experiência. É importante que o gerente de linha: <ul style="list-style-type: none"> ■ defina e explique a tarefa (objetivos, padrões, habilidades e recursos necessários) ■ esclareça que decisões o funcionário pode ou não pode tomar ■ combine uma data para verificar o progresso ■ incentive a apropriação e deixe o funcionário resolver os problemas, oferecendo orientação se necessário ■ recompense e elogie o progresso e o êxito na realização das tarefas.
Transferência temporária para outra função	A disponibilização de um funcionário para outra função dentro ou fora da organização proporciona uma excelente oportunidade para o desenvolvimento. Decida: <ul style="list-style-type: none"> ■ Quanto tempo durará a transferência temporária? ■ Quem substituirá essa pessoa? (Essa também seria uma oportunidade de desenvolvimento?) ■ Como usaremos a nova experiência, conhecimento e habilidades dessa pessoa quando ela retornar?

a tabela continua

continuação

Opção de aprendizagem	Descrição
APRENDIZAGEM COM A LEITURA, A PESQUISA E O ESTUDO	
Livros e periódicos	A pesquisa e a leitura são boas maneiras de aumentar o conhecimento sobre um tópico específico, descobrir mais sobre a boa prática e aprender com o que os outros estão fazendo numa área específica.
Internet	Há muitas informações disponíveis na internet agora. Esta pode ser uma fonte de informações confiáveis e de baixo custo, mas lembre-se de que qualquer um pode colocar informações na internet, portanto, a qualidade varia. Muitas organizações conhecidas publicam materiais úteis nos seus sites, tais como relatórios, diretrizes, materiais de treinamento, artigos e estudos de caso.
Qualificações formais	Se alguém quiser estudar para obter qualificações formais, verifique sempre: <ul style="list-style-type: none"> ■ se o padrão de ensino é alto na instituição ■ se a qualificação é apropriada para a necessidade identificada ■ se o funcionário pode conciliar o tempo de estudo com as demandas da sua função ■ se há equipamento apropriado disponível, como, por exemplo, um computador, acesso à internet, e-mail confiável ou acesso a um aparelho de DVD ou vídeo.
APRENDIZAGEM COM O TREINAMENTO	
Utilização de treinadores internos	Muitas vezes, os funcionários são especializados em treinamento. Certifique-se de que o treinador entenda por que lhe estão pedindo que treine outras pessoas e quais são os objetivos do curso. Faça com que ele use técnicas de treinamento adequadas.
Contratação de treinadores de fora da organização	Se houver uma necessidade de treinamento específica ou muitos funcionários que precisem do mesmo treinamento, talvez valha a pena contratar um treinador de fora da organização. É essencial: <ul style="list-style-type: none"> ■ obter referências ■ certificar-se de que o treinador entenda as necessidades de treinamento e os objetivos do curso ■ garantir que haja um contrato escrito para os serviços prestados.
Cursos externos	Geralmente há treinamento externo no local ou no país. O objetivo das organizações de treinamento é vender treinamento, portanto, é importante ter certeza de que o curso valerá a pena. Antes de um funcionário fazer um curso, pense sobre o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> ■ Este é o curso certo? Quais são os objetivos? Eles são relevantes? Como o treinamento será feito? O estilo do curso incentivará a aprendizagem? O curso está no nível certo? Esta é a pessoa certa para mandar fazer o curso? ■ Mesmo que o curso seja oferecido de graça, é importante pensar sobre o treinamento cuidadosamente, pois a organização estará investindo o tempo dos seus funcionários nele. ■ Depois de qualquer curso de treinamento, os gerentes de linha devem sempre ajudar os funcionários a aplicarem o que aprenderam. É boa prática desenvolver um plano de ação no final de um curso.

EXEMPLO

Felipe precisa melhorar seu francês para sua nova função. Depois de conversar com seu gerente de linha, ele concordou em criar um objetivo de desenvolvimento para os próximos seis meses:

Melhorar meu francês escrito para que eu possa me comunicar claramente com os doadores franceses por e-mail dentro de seis meses.

Felipe gosta de aprender através da leitura. Ele gosta de poder trabalhar no seu próprio ritmo, mas percebe que precisa de feedback para saber se está melhorando. Com o seu gerente de linha, ele concorda com as seguintes opções:

- Felipe fará um curso de gramática francesa na internet sozinho. Ele fará isso fora do expediente.
- Felipe passará uma hora por semana no trabalho lendo relatórios franceses relevantes para a sua função.
- Felipe passará uma hora por semana no trabalho com outro funcionário que fala francês fluentemente. Este funcionário dará feedback e fará comentários sobre os e-mails que Felipe escrever em francês.

REFLEXÃO

- Pense sobre algo que você aprendeu recentemente: como aprendeu isso?
- Que métodos de aprendizagem estamos usando na nossa organização no momento?
- Que métodos poderíamos usar mais?

PASSO 4 Planejar

Um plano de desenvolvimento é uma ferramenta útil por três motivos principais:

- Ele permite que a pessoa registre objetivos e acompanhe o progresso.
- Ele proporciona uma base para conversas sobre o desenvolvimento entre o gerente de linha e o funcionário.
- Ele ajuda o gerente de linha a ter uma visão geral das necessidades de desenvolvimento da equipe ou de toda a organização, de maneira que os recursos possam ser alocados com eficácia.

O plano de desenvolvimento deve registrar:

- os objetivos de desenvolvimento
- as atividades de aprendizagem planejadas
- os custos das atividades
- o tempo necessário
- possíveis dificuldades e como superá-las
- quem é responsável pelo quê.

É útil que alguém tenha uma idéia geral das necessidades de desenvolvimento e prioridades de uma organização. Assim, é possível coordenar oportunidades de aprendizagem para funcionários com necessidades de desenvolvimento semelhantes e lidar com as prioridades estratégicas. Portanto, é útil que os gerentes de linha enviem uma cópia dos planos de desenvolvimento dos membros da equipe para essa pessoa.

PASSO 5 Pôr o plano em ação

Cada funcionário deve apropriar-se do seu próprio plano de desenvolvimento. É sua responsabilidade implementá-lo com o apoio do seu gerente de linha. Os gerentes de linha devem rever os planos de desenvolvimento com cada funcionário uma vez a cada seis meses.

Exemplo de um Plano de Desenvolvimento

Nome					
Função					
Gerente de linha					
Data					
Objetivos de desenvolvimento	Atividades de desenvolvimento	Custo	Responsabilidade e apoio	Até quando	Comentários durante a revisão
Assinatura do gerente de linha				Data	
Assinatura do funcionário				Data	

PASSO 6 Revisar e aplicar o que foi aprendido

É importante garantir que os funcionários retenham o que foi aprendido. Algumas orientações para fazer com que isso aconteça são:

INCENTIVE OS FUNCIONÁRIOS A APLICAREM O QUE APRENDERAM o mais breve possível, para que não se esqueçam.

REVISE A ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM COM O FUNCIONÁRIO PERGUNTANDO:

- O que você aprendeu?
- O que você quer fazer diferente como resultado do que foi aprendido?
- Você alcançou seus objetivos?
- O que você precisa fazer agora?

COMO GERENTE DE LINHA, REFLITA SOBRE O SUCESSO DA ATIVIDADE DE APRENDIZAGEM

verificando se a competência do funcionário melhorou na devida área. Se houver alguma dúvida, pense sobre o seguinte:

- A necessidade foi avaliada corretamente?
- A opção adequada foi escolhida?
- O que deveria ser feito de maneira diferente na próxima vez?

PASSO 7 Compartilhar o que foi aprendido com os outros

As organizações devem incentivar os funcionários a compartilharem o que aprenderam. Esta é uma maneira importante de aproveitar ao máximo a aprendizagem e também ajuda a reforçar o que foi aprendido. Abaixo, encontram-se algumas idéias de como fazer isso.

- Convide os funcionários para um evento mensal de aprendizagem e dê-lhes a oportunidade de compartilharem o que eles próprios aprenderam.
- Incentive os funcionários com funções semelhantes na organização a se encontrarem periodicamente para compartilharem o que aprenderam.
- Faça do compartilhamento do que foi aprendido uma parte habitual da reunião de equipe.
- Uma vez por semana, comece o dia com uma sessão de 30 minutos para que as pessoas compartilhem o que aprenderam. A cada vez, peça a um funcionário diferente da equipe para liderar a sessão.
- Incentive os funcionários a escreverem o que aprenderam e mandá-lo por e-mail a outras pessoas que possam estar interessadas.
- Se a organização tiver um site de intranet, crie uma zona em que os funcionários possam compartilhar o que aprenderam.

REFLEXÃO

- Como a nossa organização vê seus funcionários? Damos aos funcionários oportunidades para se desenvolverem? Damos aos voluntários oportunidades para se desenvolverem?
- Que processos poderiam ser iniciados para incentivar o desenvolvimento de pessoal?