



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Ricardo Fortes
da Costa

Formação e
Desenvolvimento





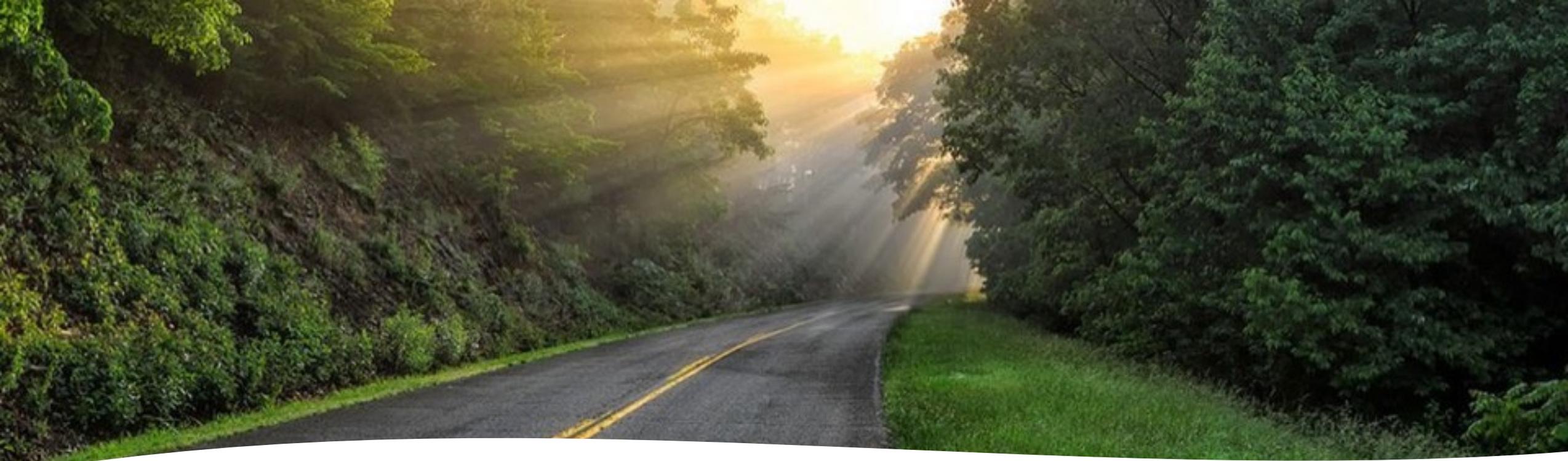
Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



**Bem
vindos!**



33 anos
2 carreiras
4 profissões



O que vamos aprender: objetivos

- Reconhecer o contributo da formação e desenvolvimento de RH no contexto da gestão.
- Formular uma estratégia de formação ajustada à estratégia organizacional.
- Identificar necessidades da formação de RH na organização; conhecer técnicas de formação e avaliar a formação realizada.
- Compreender e definir percursos de desenvolvimento de RH na organização; planeamento de carreiras e grupos de elevado potencial.

O que vamos aprender: programa



O contributo da formação e desenvolvimento de RH para a estratégia da organização



A formação de Recursos Humanos

-Saber ler a estratégia organizacional e a sua implicação em termos de capacidades organizacionais;
Identificar necessidades da formação;



A gestão da formação

Assegurar a transferência da formação para o trabalho – estratégias e planos;
Métodos de formação; Avaliar a formação;



O desenvolvimento de Recursos Humanos

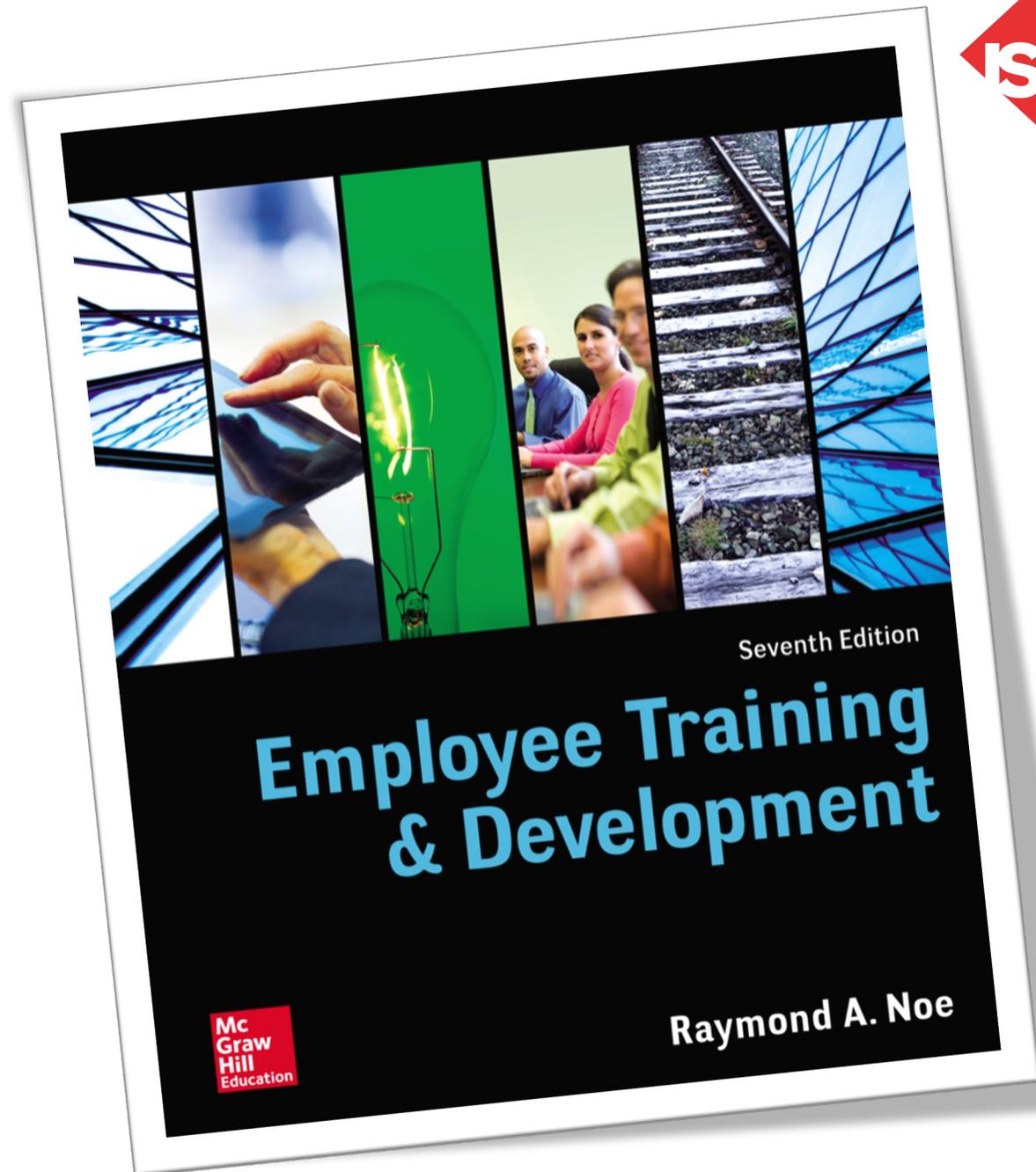
As diferentes abordagens ao desenvolvimento de RH;
-O planeamento de carreiras;



O futuro da formação e desenvolvimento



Bibliografia





A metodologia: como vamos trabalhar

- Casos práticos
- Exercícios
- Debate em plenário
- Q&A
- Micro-TEDs
- Oradores convidados (se possível)



A avaliação: como vamos obter resultados de excelência

- A avaliação contínua será realizada de acordo com dois elementos:
 - Trabalho de grupo (50%)
 - Exame individual (50%)
- Os grupos devem organizar-se até início de Outubro



Calibrando expetativas...

Que tipo de aulas vamos ter?

First things first



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

formação e desenvolvimento



desenvolvimento organizacional e humano

- conjunto de processos de transformação,



de competências

- com alguma estabilidade,



mas incremental

- que criam valor



para pessoas
e organizações





Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

the four "Es"

learning contexts

education



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

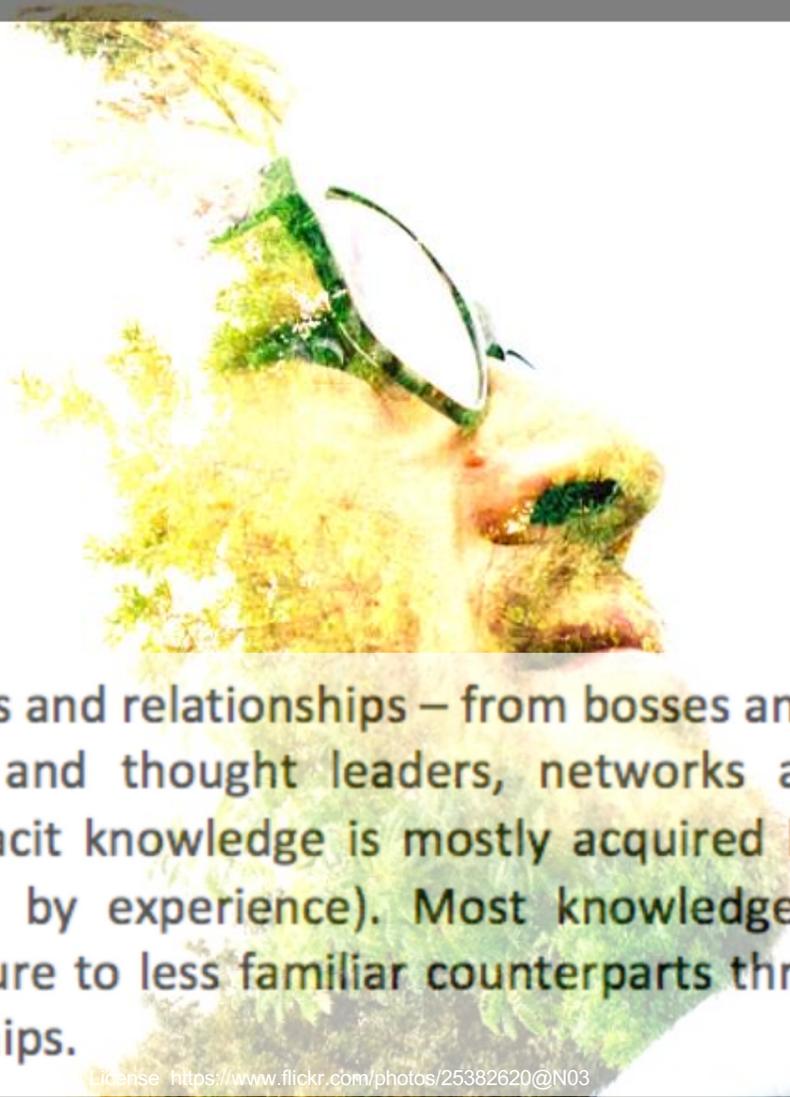
Corresponds to the more traditional, structured, classroom-based activities, with a set duration – eg. courses, workshops, etc. They often standadized (same for whole target group), synchronous (everybody at the same time) and centrally designed and organized.

experience



Workplace learning (“on-the-job”), including performing new tasks, delegated assignments, special projects, job rotations, etc.

exposure

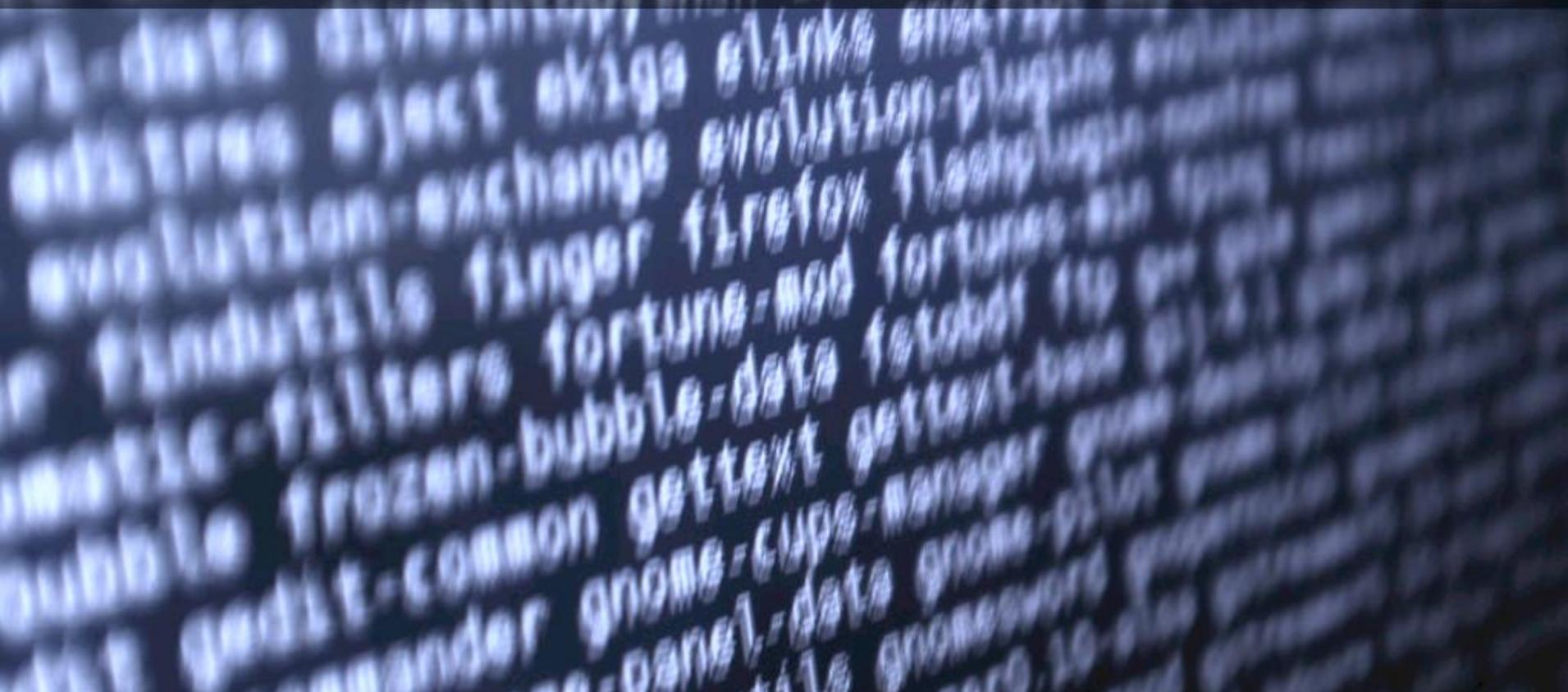


Learning arising from interactions and relationships – from bosses and peers, but also from other professionals and thought leaders, networks and forums, communities of practice, etc. Tacit knowledge is mostly acquired by exposure (and subsequently transformed by experience). Most knowledge leading to innovation is acquired by exposure to less familiar counterparts through “weak links” than from closer relationships.

environment



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Sources of information available in the learner's settings, both within and outside the organization: written instructions, books, manuals, magazine articles, videos, etc.

learning time frames



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



immediate needs



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Competences needed to perform present job successfully right now. Usually determined by gap analysis against current expectations and directed to fill in the existing gaps.

Q. What do I need to secure success at my present level?

improvement needs



Competences needed to progress in current position and perform at the top of its requirements / expectations. Usually benchmarked against ideal job profile or top performers' execution.

Q. What do I need to grow and be recognized as one of the best in my current role?

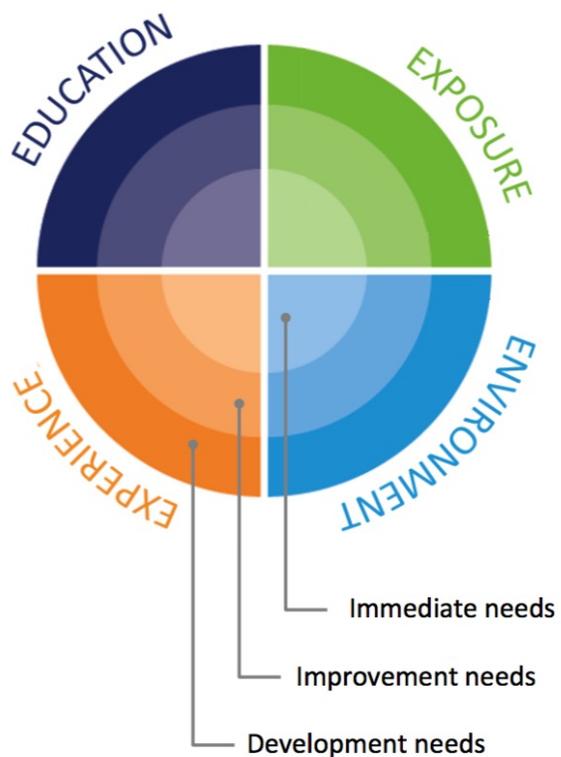
development needs



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Competences needed to actualize potential and become eligible / desirable for new, more senior role.

Q. What do I need to grow in my career?



LEARNING OBJECT	EDUCATION	EXPERIENCE	EXPOSURE	ENVIRONMENT
Kaizen sessions	✓	✓	✓	
Conferences	✓			✓
e-Learning courses	✓			✓
Games	✓			✓
Webinars	✓			✓
Discussion forums		✓	✓	✓
Coaching		✓	✓	
Demonstrations by boss or peer		✓	✓	
Gemba walks		✓	✓	
Project teams		✓	✓	
Checklists		✓		✓
FAQs		✓		✓
Online / mobile job aids		✓		✓
Performance support tools		✓		✓
Manuals, reference materials		✓		✓
Augmented reality devices		✓		
Stretch assignments		✓		
Professional networks			✓	✓
Communities of practice			✓	
Job shadowing			✓	
Mentoring			✓	
Articles				✓
Books				✓
Videos, podcasts				✓
Wikis				✓



o que é a formação?

- processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo ou para o desenvolvimento pessoal e organizacional

“Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”, edit. D. Quixote, 2001

Mentes Brilhantes

- Um blog para mentes inquietas e curiosas -



ARTIGOS DE OPINIÃO ▾ • LIVROS ▾ • SOBRE O AU

2009 – O paradoxo de Ícaro na Gestão do Talento (RH Magazine)

Na mitologia grega, Ícaro ficou famoso pela sua morte, ao cair no Mar Egeu quando a cera sustentava as suas asas artificiais derreteu.

Ícaro era filho de Dédalo, um dos homens mais criativos e habilidosos de Atenas. Um dos maiores feitos de Dédalo foi o labirinto do palácio do rei Minos de Creta, para aprisionar o Minotauro. Por ter ajudado Ariadne, a filha de Minos a fugir com Teseu, Dédalo provocou a do rei que, como punição, ordenou que Dédalo e seu filho fossem lançados no labirinto.

Dédalo sabia que a sua prisão era intransponível, e que Minos controlava mar e terra, sendo impossível escapar por estes meios. “Minos controla a terra e o mar”, teria dito Dédalo, “ma



Próxima aula



Debates (be ready!)



Caso prático



Formação e
Desenvolvimento -
custo ou investimento?

QUESTÕES



Executive
Education

rjfc@iseg.ulisboa.pt

ricardo.costa@isegexecutive.education

