

O Modelo de Capacidade de Desenvolvimento de Talentos

O que profissionais de desenvolvimento de talentos de sucesso devem SABER e FAZER para brilhar

O Modelo de Capacidade da ATD é um mapa de carreira para profissionais de desenvolvimento de talentos. Há 23 capacidades que um profissional de aprendizado e desenvolvimento deve ter para alcançar o sucesso.

As capacidades são organizadas em três domínios: **Desenvolvimento de capacidade pessoal**; **Desenvolvimento de capacidade profissional**; **Impacto na capacidade organizacional**. A pesquisa da ATD mostra que profissionais de desenvolvimento de talento de sucesso precisam de conhecimento e habilidades em **todas essas três** áreas para serem eficientes.



Ao longo das próximas X páginas, definimos cada uma dessas capacidades. Use este guia para descobrir onde você está no seu crescimento profissional e priorizar suas oportunidades de desenvolvimento individual e/ou de equipe.



Pessoal

Capacidade de desenvolvimento pessoal - Este domínio de prática incorpora as habilidades facilitadoras ou básicas que todos os profissionais devem possuir para serem eficientes no mundo de negócios. Essas habilidades amplamente interpessoais, muitas vezes chamadas de soft skills e necessárias para atingir cultura, confiança e engajamento de equipe ou organizacionais de sucesso.



Comunicação: a comunicação tem a ver com conectar-se a outras pessoas. A comunicação eficiente exige conhecer princípios e técnicas de comunicação que permitem que uma pessoa articule a mensagem adequada para um determinado público. Ela exige ouvir com atenção, facilitar o diálogo e a capacidade de expressar pensamentos, sentimentos e ideias de forma clara, concisa e empolgante.

Inteligência emocional e tomada de decisões: a inteligência emocional é a capacidade de tomar boas decisões essenciais para o sucesso profissional. É a capacidade de entender, avaliar e controlar suas próprias emoções, interpretar corretamente os comportamentos verbais e não verbais das outras pessoas e ajustar seu próprio comportamento em relação aos outros. A inteligência emocional é um importante ponto forte para firmar contato. A tomada de decisões exige determinar a necessidade e a importância de uma decisão, identificar escolhas, reunir informações sobre as opções e seguir o rumo adequado.

Colaboração e liderança: a liderança tem a ver com influência e visão, que também ajuda a facilitar a colaboração. Ser bom em colaborar exige a capacidade de fomentar ambientes que incentivem o trabalho em equipe e relações respeitadas, especialmente entre diferentes funções. A colaboração e a liderança exigem que o profissional se comunique de forma efetiva, compartilhe feedback e avalie o trabalho de outras pessoas. A liderança também exige a capacidade de alinhar pessoas e tarefas de forma efetiva para apoiar a estratégia da organização. Líderes efetivos inspiram confiança e engajamento em seus funcionários e equipes.

Conscientização cultural e inclusão: a conscientização cultural e a capacidade de fomentar um ambiente de trabalho inclusivo são essenciais no clima de negócios global de hoje. Ser efetivo em ambos significa ter respeito por diferentes respectivas, históricos, costumes, capacidades e normas

comportamentais, além de garantir que todos os funcionários sejam respeitados e envolvidos ao aproveitar suas capacidades, insights e ideias.

Gestão de projetos: analisar e priorizar elementos de uma iniciativa de aprendizado ou solução de talentos ajuda a assegurar uma experiência de aprendiz significativa e relevante. A gestão efetiva de problemas exige ser capaz de planejar, organizar, direcionar e controlar recursos por um período finito para atingir metas e objetivos específicos.

Compliance e comportamento ético: o compliance e o comportamento ético referem-se à expectativa que um profissional de desenvolvimento de talentos aja com integridade e opere dentro das leis que governam onde ele trabalha e vive. Para profissionais de desenvolvimento de talentos, pode exigir também conhecimento e seguir leis e normas sobre criação de conteúdo, acessibilidade, recursos humanos, trabalho e políticas públicas.

Aprendizado vitalício: o aprendizado vitalício é às vezes chamado de aprendizagem contínua, ágil ou disposição para aprender. Ele é marcado por traços como automotivação, curiosidade insaciável e correr riscos de forma inteligente. Profissionais de desenvolvimento de talento devem modelar o valor do aprendizado vitalício buscando conhecimento por razões profissionais e pessoais. Assumir seu próprio desenvolvimento profissional passa a ideia para as outras pessoas que elas podem, e devem, fazer o mesmo.



Profissional

Desenvolvimento de capacidade profissional - Este domínio de prática incorpora o conhecimento e as competências que profissionais de desenvolvimento de talentos devem possuir para serem eficientes na hora de criar os processos, sistemas e estruturas que fomentam o aprendizado, maximizam o desempenho individual e desenvolvem a capacidade e o potencial de funcionários.

Ciências de aprendizado: As organizações com programas de aprendizado altamente eficientes incorporam princípios essenciais de ciências de aprendizado, o campo baseado em pesquisa interdisciplinar que visa entender as metodologias de aprendizado, inovação de aprendizado e instruções. Profissionais de desenvolvimento de talentos que apliquem boas práticas vão entender e aplicar teorias de aprendizado básicas, princípios de teoria de aprendizado de adultos e ciência cognitiva para projetar, desenvolver e entregar soluções que maximizem os resultados.

Design de instruções: o design de instruções é um elemento essencial de um esforço de aprendizado eficiente. A criação de experiências e materiais de aprendizado é o que resulta na aquisição e aplicação de conhecimento e competências. Os profissionais de desenvolvimento de talentos seguem um sistema de avaliar necessidades, projetar um processo, desenvolver materiais e avaliar a eficiência. O design de

instruções exige a análise e a seleção das estratégias, metodologias e tecnologias mais adequadas para maximizar a experiência de aprendizado e a transferência de conhecimento.

Apresentação e facilitação de treinamento: a apresentação e a facilitação de treinamento são meios pelos quais profissionais de desenvolvimento de talentos ajudam indivíduos a melhorar seu desempenho no trabalho ao aprender novas competências e conhecimento. O profissional atua como um catalisador para aprendizado entendendo as necessidades do aluno, criando o ambiente correto para aprendizado, mantendo contato com participantes e usando as opções e meios adequados de entrega para tornar o aprendizado envolvente, eficiente, relevante e aplicável. Facilitar reuniões significa adotar uma abordagem objetiva para ajudar interessados a descobrir novos insights, alcançar resultados em grupo e trabalhar para fazer mudanças positivas na organização.

Aplicação de tecnologia: a disrupção por meio da tecnologia continuará sendo uma realidade para organizações e funções de desenvolvimento de talentos. Os profissionais de desenvolvimento de talentos precisam ter a capacidade de identificar, selecionar e implementar as tecnologias corretas de aprendizado e talentos que sirvam aos interesses da organização e seus profissionais. Os profissionais devem poder identificar oportunidades para adaptar e aproveitar as tecnologias certas na hora ideal para alcançar as metas organizacionais.

Gestão de conhecimento: em uma economia de conhecimento, perder esse ativo institucional valioso pode custar às organizações dinheiro bem real na forma de custos com rotatividade, recrutamento e treinamento. A gestão de conhecimento é o gerenciamento explícito e sistemático de capital intelectual e conhecimento organizacional, além de processos associados de criar, reunir, validar, categorizar, arquivar, disseminar, aproveitar e usar capital intelectual para melhorar a organização e os indivíduos nela.

Desenvolvimento profissional e de liderança: criar uma cultura de desenvolvimento de carreira em uma organização pode ser uma vantagem competitiva. Ser eficiente no desenvolvimento de liderança e carreira exige a capacidade de criar processos planejados de interação entre a organização e o indivíduo que permitam que um funcionário cresça na organização. Entender as habilidades e competências específicas que uma organização precisa hoje e no futuro é importante ao desenvolver avaliações, programas e caminhos para que funcionários cresçam na organização.

Coaching: o coaching é uma disciplina e prática que é considerada capacidade essencial para qualquer profissional de desenvolvimento de talentos e que tem o poder de catalisar revoluções para aprimorar o desempenho do indivíduo, da equipe e da organização. O coaching é um processo interativo que ajuda os indivíduos a chegarem mais rápido onde querem, a produzir resultados, traçar metas, adotar medidas, tomarem melhores decisões e aproveitar seus pontos fortes naturais. O coaching exige ouvir de forma global, fazer perguntas eficientes, fortalecer conversas e elaborar planos de ação.

Avaliação de impacto: a avaliação do impacto de programas de desenvolvimento de talentos está correlacionada à eficácia de aprendizado e dos negócios. Os profissionais de desenvolvimento de talentos devem ser capazes de implementar um método sistemático e multi-nível para reunir, analisar e comunicar informações sobre eficácia e o esforço de programas de aprendizado. Reunir dados relevantes a estratégias de negócios e metas ajuda na tomada de decisões, melhora programas de aprendizado e aumenta a proposta de valor de aprendizado com líderes sênior e interessados de negócios.



Organizacional

Impacto da capacidade organizacional - Esse domínio de prática incorpora o conhecimento, competências e habilidades necessárias por profissionais para garantir que o desenvolvimento de talentos seja um mecanismo primário que impulse o desempenho organizacional, produtividade e resultados operacionais.

Insight de negócios: para agregar o máximo de valor a uma organização, os profissionais de desenvolvimento de talentos devem entender os princípios de negócios e a empresa ou a organização específica na qual atuam. Insights de negócios têm a ver com entender os principais fatores que afetam uma empresa, como sua situação atual, influências de sua indústria ou mercado e fatores que influenciam o crescimento. Também inclui entender como uma organização alcança sua missão ou propósito, ganha ou gasta dinheiro e toma decisões, além de processos internos e estruturas sobre como executar o trabalho. Ter insights de negócios é essencial para o envolvimento estratégico com a alta gerência e para garantir que estratégias de desenvolvimento de talentos se alinhem com a estratégia geral de negócios.

Consultoria e parceria de negócios: os profissionais de desenvolvimento de talentos devem ter como meta serem vistos como um parceiro estimado de negócios. A consultoria e as parcerias de negócios usam expertise, influência e capacidade pessoal para firmar uma relação de mão dupla que facilita mudanças ou melhorias nos negócios. Os clientes podem ser internos ou externos. A consultoria e as parcerias de negócios de sucesso exigem competências em: avaliação de necessidades, análise de dados, comunicação, pensamento sistemático, solução de problemas, negociação, facilitação e coaching.

Desenvolvimento e cultura organizacionais: para continuar relevantes, as organizações precisam desenvolver capacidade e competência continuamente. O desenvolvimento organizacional (OD) é um esforço que se concentra em melhorar a capacidade de uma organização através do alinhamento de estratégia, estrutura, processos de gestão, pessoas, recompensas e métricas. A cultura organizacional engloba os valores e comportamentos que contribuem para o ambiente psicológico e social de uma empresa. Entender a cultura de uma organização, suas normas, relações formais e informais, dinâmica de poder e hierarquias pauta o planejamento de iniciativas para desenvolver sistemas, estruturas e processos para melhorar a eficiência.

Estratégia e gestão de talentos: para uma organização alcançar seu potencial, o desenvolvimento de talentos deve ser integrado em todos os componentes na estratégia e gestão de talentos. A estratégia e a gestão de talentos são as práticas usadas para desenvolver a cultura de uma organização, seu

engajamento, capacidade e competência através da implementação e integração de aquisição de talentos, desenvolvimento de funcionários, retenção e processos de implantação, assegurando que esses processos estejam alinhados às metas organizacionais. Dependendo do contexto e estrutura organizacionais, pode haver necessidade de parcerias amplas entre RH e líderes de linha.

Melhoria de desempenho: a competitividade organizacional é fomentada pela melhoria no desempenho humano. A melhoria de desempenho é uma abordagem sistemática e holística para alcançar as metas organizacionais ao identificar e eliminar falhas humanas. Esse é um esforço baseado em resultados que inclui a capacidade de analisar causas raiz de problemas de desempenho, planejar-se para futuras melhorias no desempenho humano e projetar e desenvolver soluções para eliminar lacunas de desempenho.

Gestão de mudanças: os profissionais de desenvolvimento de talentos estão bem posicionados para facilitar mudanças porque conectam pessoas, processos e trabalhos. A gestão de mudanças é a capacidade de facilitar mudanças dentro de uma organização usando abordagens estruturadas para mudar indivíduos, equipes e organizações de um estado atual para um futuro. Depois de iniciada, a mudança segue seu próprio caminho não linear em resposta a incertezas, reações e orientação dos envolvidos. Há ferramentas, recursos, processos, habilidades e princípios para gerenciar o lado pessoal das mudanças que os profissionais devem entender e implementar para alcançar os resultados preferidos. Pesquisas mostram que a maioria das empresas não gerencia mudanças muito em, o que torna a capacidade nessa área um diferenciador para profissionais de desenvolvimento de talentos.

Dados e análises: dados e análises são fatores importantes para o desempenho da organização e devem ser motores para o desenvolvimento de talentos. Trata-se da capacidade de coletar, analisar e usar grandes conjuntos de dados em tempo real para influenciar aprendizado, desempenho e negócios. Discernir insights significativos de dados e análises sobre talento, incluindo desempenho, retenção, engajamento e aprendizado possibilita que a função de desenvolvimento de talentos seja aproveitada como parceira estratégica para alcançar metas da organização.

Preparo para o futuro: O ritmo de mudanças exige melhoria e reformulação constantes da equipe. Preparar-se para o futuro exige curiosidade intelectual e avaliação constante do ambiente para estar à frente das forças que modela o mundo de negócios, funcionários e suas expectativas, além da profissão de desenvolvimento de talentos. Monitorar tendências e tecnologias emergentes é essencial para se preparar para as demandas de futuros aprendizes. Um compromisso com o desenvolvimento profissional é essencial para assegurar que haja capacidade para lidar com as mudanças em como o trabalho é feito nos próximos anos. Fomentar ambientes que promovam inovação e criatividade ajudará a posicionar organizações para se tornarem focadas no futuro.

Conheça melhor o Modelo de Capacidade da ATD em td.org/capabilitymodel.