

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL

ANDRÉA JUDICE AFFONSO

HEUTAGOGIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
A AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DOS PROFISSIONAIS DE  
RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

São Paulo

Abril / 2024

ANDRÉA JUDICE AFFONSO

HEUTAGOGIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
A AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DOS PROFISSIONAIS DE  
RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre(a) em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi.

Área de Concentração: Educação e Trabalho

São Paulo

Abril / 2024

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS  
GRETHA ARAUJO FARIA CRB8-10879

A257h Affonso, Andréa Judice  
Heutagogia e educação corporativa: a aquisição das competências estratégicas dos profissionais de recursos humanos no Brasil / Andréa Judice Affonso. – São Paulo: CPS, 2024.  
162 f.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Celi Langhi  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Aprendizagem autodeterminada. 3. Recursos humanos. 4. Estratégia corporativa. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

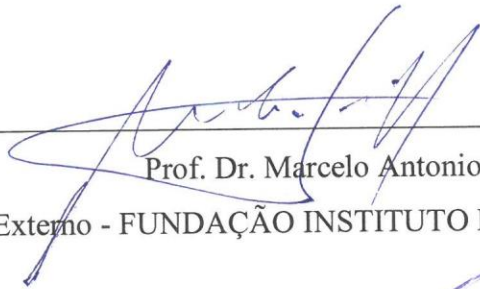
ANDRÉA JUDICE AFFONSO

HEUTAGOGIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA:  
A AQUISIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DOS PROFISSIONAIS DE  
RECURSOS HUMANOS NO BRASIL



---

Prof. Dra. Celi Langhi  
Orientadora - CEETEPS



---

Prof. Dr. Marcelo Antonio Treff  
Examinador Externo - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA



---

Prof. Dr. Carlos Vital Giordano  
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 30 de abril de 2024

Dedico este trabalho à minha querida avó, Eny Judice, que, desde a minha idade mais tenra, me ensinou a amar os livros e a arte. Dedico também a todos os profissionais da Educação que lutam em trincheiras invisíveis contra as investidas da desinformação e da falta de senso crítico, características da atual sociedade. A eles, meu profundo respeito e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao corpo docente formado pela Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, em particular aos professores doutores Celi Langhi e Carlos Vital Giordano, por terem acompanhado de perto a minha trajetória de conhecimento e por terem imprimido uma valiosa contribuição a este trabalho. Seus incansáveis questionamentos levaram a reflexões substanciais e essenciais para a conclusão desse projeto, desde a escolha da temática central até a adoção de métodos e abordagens inovadoras.

Agradeço também à Tamara Tereza Gervasio Vieira, minha líder e mentora profissional, pelas inúmeras horas adaptadas entre a rotina de trabalho e a rotina do mestrado, sempre com o seu aval, incentivo e admiração.

Por fim, agradeço a produtiva parceria formada pelos colegas de Mestrado, ingressantes na turma de 2022, especialmente à Clarissa Michaelis e Erick Lima, pela produção de artigos e horas de estudo em conjunto. O espírito de união e amor à educação resumem esta parceria.

"O que você obtém ao alcançar seus objetivos  
não é tão importante quanto o que você se  
torna ao alcançá-los."

Henry David Thoreau

## RESUMO

JUDICE, A. **Heutagogia e Educação Corporativa**: a aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil. no [162 folhas]. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

A Heutagogia ou Aprendizagem Autodeterminada, surgiu nos anos 2000 como uma extensão à Andragogia. É caracterizada pela aprendizagem social, ética, autônoma, não linear e contínua, capaz de colocar o indivíduo como o centro de suas próprias mudanças. Aprender a aprender torna-se crucial para a adaptação às mudanças socioeconômicas e culturais características do século XXI. No ambiente corporativo, a adaptação em tempo real por parte de profissionais e empresas é exigida para que se produza uma resposta rápida às oportunidades e ameaças de um mercado em constante transformação. Gerir pessoas neste ambiente é, essencialmente, o desafio dos profissionais de Recursos Humanos (RH). Os profissionais considerados estratégicos se ocupam do desenvolvimento do Capital Humano, necessário para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade do negócio, além de agregar valor de mercado às empresas onde atuam. Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é fornecer subsídios para o enfrentamento da complexidade do ambiente corporativo atual, a partir da identificação dos meios de aprendizagem que tornam os profissionais de RH estratégicos. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativa exploratória, por meio de entrevistas com profissionais brasileiros e atuantes em RH, oriundos de diversas estruturas e segmentos de negócios. Os resultados apontaram que a aprendizagem social e colaborativa é o recurso predominante na aquisição e mobilização das competências valorizadas como estratégicas pelas organizações. Para apoiar no desenvolvimento dessas competências, o estudo sugere a criação de um espaço colaborativo e multidisciplinar, arquitetado para fomentar a aprendizagem heutagógica e agregar valor a carreira dos profissionais e estudantes da área de RH. Essa dissertação faz parte da Linha de Pesquisa Formação do Formador e Projeto de Pesquisa Ensino e Aprendizagem.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Aprendizagem Autodeterminada; Recursos Humanos; Estratégia Corporativa.



## ABSTRACT

JUDICE, A. Heutagogy and Corporate Education: a study on the acquisition of strategic skills by Human Resources professionals in Brazil. [162 pages]. Dissertation (Professional Master's in Management and Development of Professional Education). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

Heutagogy, or Self-Determined Learning, emerged in the 2000s as an extension of Andragogy. It is characterized by social, ethical, autonomous, non-linear, and continuous learning, which places the individual at the center of their own transformations. Learning to learn becomes crucial for adapting to the socioeconomic and cultural changes characteristic of the 21st century. In the corporate environment, real-time adaptation by professionals and companies is required to produce a rapid response to the opportunities and threats of a constantly changing market. Managing people in this environment is, essentially, the challenge of Human Resources (HR) professionals. Professionals considered strategic are responsible for developing human capital, which is necessary to drive business growth and sustainability, as well as to add market value to the companies where they work. Thus, the general objective of this work is to provide subsidies for coping with the complexity of the current corporate environment, based on the identification of learning methods that make HR professionals strategic. An exploratory qualitative research method was used, through interviews with Brazilian professionals working in HR, from various business structures and segments. The results showed that social and collaborative learning is the predominant resource in the acquisition and mobilization of skills valued as strategic by organizations. To support the development of these skills, the study suggests the creation of a collaborative and multidisciplinary space, designed to foster heutagogical learning and add value to the careers of HR professionals and students. This dissertation is part of the Research Line Teacher Training and Research Project: Teaching and Learning

**Keywords:** Self-Determined Learning; Human Resources; Corporate Strategy.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Teorias centradas no aluno .....	24
Quadro 2:	Diferenças entre Andragogia e Heutagogia .....	26
Quadro 3:	O processo heutagógico.....	28
Quadro 4:	Aspecto das sinergias corporativas.....	39
Quadro 5:	Seis perguntas estratégicas para profissionais de RH .....	40
Quadro 6:	Modelo de Competências de Proposição de Valor do RH.....	42
Quadro 7:	Ambiente, contexto e participantes da pesquisa.....	64
Quadro 8:	Critério de seleção dos participantes .....	66
Quadro 9:	Foco de observação das entrevistas.....	68
Quadro 10:	Perfil dos participantes .....	69
Quadro 11:	Características do ambiente corporativo .....	71
Quadro 12:	Atuação estratégica do profissional.....	73
Quadro 13:	Recursos de Aprendizagem .....	78
Quadro 14:	Projeto Laboratórios de Desenvolvimento para profissionais de RH .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percepção dos presidentes sobre a performance de GRH em empresas brasileiras .....	51
Tabela 2: Fatores que contribuíram para a escolha da carreira de RH .....	52
Tabela 3: Distribuição dos participantes quanto aos acontecimentos mais decisivos para a trajetória profissional .....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Os seis elementos do desenho heutagógico.....	29
Figura 2:	Configuração dos Modelos Federados por Geografia.....	54
Figura 3:	Contratação de BP's - cenário atual de aquisição de talentos .....	55
Figura 4:	Investimento na multifunção do RH .....	56

## LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BSC	Balanced Scorecard
BP	Business Partner
CONARH	Congresso Nacional de Gestão de Pessoas
EC	Educação Corporativa
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRBP	Human Resources Business Partner
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1: EDUCAÇÃO CORPORATIVA E HEUTAGOGIA</b> .....	20
1.1 O ambiente de aprendizagem corporativo .....	21
1.2 Aprendizagem corporativa e o papel da competência.....	22
1.3 Aprendizagem centrada na pessoa .....	23
1.4 Andragogia e Heutagogia: Diferenças entre Aprendizagem Autodirecionada e autodeterminada .....	25
1.5 O processo da aprendizagem heutagógica .....	28
1.6 Aprendizado ao Longo da Vida e Metacognição: o objetivo da Heutagogia .....	31
<b>CAPÍTULO 2: A ESTRATÉGIA CORPORATIVA E O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	35
2.1 Estratégia corporativa: passado, presente e futuro.....	35
2.2 O papel do profissional de RH.....	38
2.3 A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil .....	46
2.4 A Carreira do Profissional de RH no Brasil: operacional ou estratégica? .....	50
2.5 O novo desafio do RH: revolução humana e tecnológica.....	56
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	60
3.1 Problema de Pesquisa .....	60
3.1.1 Objetivo geral e específico.....	61
3.1.2 Justificativa e viabilidade .....	62
3.2 Ambiente e contexto e participantes da pesquisa.....	64
3.3 Procedimentos de pesquisa .....	64
3.3.1 Revisão descritiva da literatura .....	64
3.3.2 Definição e validação dos participantes .....	66
3.3.3 Análise exploratória - Entrevistas .....	66
3.3.4 Análise de resultados.....	67
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	69
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICE A: PRODUTO VINCULADO À EDUCAÇÃO</b> .....	91
<b>APÊNDICE B: CARTA CONVITE PARA ENTREVISTA</b> .....	92
<b>APÊNDICE C: ROTEIRO E PERGUNTAS DE ENTREVISTA</b> .....	93

<b>APENDICE D:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 1.....	95
<b>APENDICE E:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 2.....	108
<b>APENDICE F:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 3.....	119
<b>APENDICE G:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 4.....	129
<b>APENDICE H:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 5.....	139
<b>APENDICE I:</b> TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PARTICIPANTE 6.....	149
<b>ANEXO A:</b> TERMO DE CESSÃO DE DEPOIMENTO ORAL .....	162

## INTRODUÇÃO

É chegada a era da emancipação do conhecimento e da habilidade. Para Blaschke e Hase (2016), o aprendizado deixou de ser passivo. O indivíduo se torna sintetizador de seu próprio ambiente. Não há barreiras para a aquisição do conhecimento no século XXI. Isso se estende aos profissionais e às burocracias circundantes no ambiente corporativo. O conhecimento não é algo ritualizado e confiado a um grupo específico de pessoas, ele é fluido e orgânico.

Hase (2009) caracteriza os ambientes de trabalho como currículos em movimento, em que o ambiente dinâmico e desafiador desencadeia a aprendizagem sem padrão determinado. O colaborador, como é chamado o indivíduo neste ambiente, toma consciência de seus déficits ao mesmo tempo que absorve o conhecimento disponível. Cabe a ele determinar o nexo da aprendizagem. Esse nexo é intrínseco e, portanto, não é encontrado em nenhuma base curricular formal ou não-formal. Este ambiente de aprendizagem orgânica é um exemplo de como a aprendizagem pode ser centrada em quem aprende e não em quem ensina. A ausência do currículo e da figura que ensina é que torna o aprendizado autodeterminado.

As abordagens de ensino tendem a acompanhar a revolução da percepção do indivíduo como agente da aprendizagem e protagonista de sua própria trajetória. A primeira e mais importante premissa é a diferenciação entre Educação e Aprendizagem. Para Knowles et al. (2009), a Educação promove uma mudança centrada no educador, que é responsável por induzir o conhecimento por meio de estímulos e reforço. Na Aprendizagem, existe um processo de mudança comportamental, que é centrado em quem adquire o conhecimento e é independente de estímulo. Portanto, aprender é o resultado da experiência do indivíduo e, por este motivo, é um processo contínuo e não-linear.

O indivíduo no centro de seu aprendizado, foi o pressuposto para a criação de novas abordagens de ensino, que de acordo com Hase e Kenyon (2013), passaram a valorizar a experiência como meio de aquisição de competências. As correntes humanistas da aprendizagem, pautadas nas teorias de Carl Rogers, e correntes construtivistas, pautadas nas teorias de Dewey, Freire, Piaget e Vygotsky, postulavam a capacidade dos indivíduos em construir uma visão própria da realidade, a partir da utilização da experiência passada ao interpretar eventos presentes. Passa-se a desafiar a eficácia dos currículos pré-definidos e a se enfatizar a colaboração mútua entre quem ensina e quem aprende.

As correntes humanistas e construtivistas, assim como a Andragogia (arte e ciência do ensino de adultos), foram importantes na compreensão dos mecanismos de motivação,



relevância, experiência e prontidão para aprender. Contudo, revelam que ainda há um papel fundamental do professor na mediação do conhecimento. Hase e Kenyon (2013) utilizam este pressuposto para justificar a necessidade de evolução destas teorias. Há uma autonomia ainda descaracterizada na Andragogia, em que a experiência de aprendizagem do aluno é dirigida ou direcionada. Se o processo da aprendizagem é protagonizado por quem aprende, a ausência do “estimulador” ou “direcionador” não causaria danos ao processo, que permaneceria autodeterminado. Blaschke e Hase (2016) apontam que outro motivo fundamental para esta evolução foram os eventos de transformação tecnológica e comportamental característicos do século XXI.

Nessa direção, surge a teoria da Aprendizagem Autodeterminada, a Heutagogia. Complementar à teoria da Aprendizagem Autodirecionada, a Andragogia, a teoria enfatiza o desenvolvimento de competências, a autorreflexão, a metacognição (capacidade de compreensão do seu próprio processo de aprendizagem – “aprender a aprender”), a produção de circuitos duplos de aprendizagem (redes de conexão autônomas e contínuas de conhecimento) e o aprendizado não linear dos processos de ensino (Blaschke; Hase, 2016).

Para Hase (2016), apesar das semelhanças entre a aprendizagem orgânica que acontece no ambiente corporativo e a Heutagogia, não existem estudos que comprovem que o desenvolvimento dos profissionais inseridos neste ambiente advém de recursos heutagógicos.

O aprendizado no ambiente corporativo não é um tema inexplorado. No Brasil, desde a década de 1990, as organizações e pessoas ocupavam-se em compreender a relação de mútua colaboração entre crescimento individual e organizacional. Para Eboli (2004), a Educação Corporativa (EC) surge como forma de estruturar esta relação. Era preciso dar subsídios às pessoas para enfrentamento das crescentes mudanças. Mas somente na primeira década dos anos 2000, a gestão por competências ganha popularidade entre as empresas brasileiras, tornando-se o primeiro direcionador do desenvolvimento organizacional.

Antes de influenciar o ambiente corporativo brasileiro, o valor agregado ao negócio e o desenvolvimento da performance dos colaboradores foram pautas importantes nos estudos sobre estratégia organizacional e gestão de pessoas no mundo. Para Kaplan e Norton (2019), os ativos intangíveis das empresas tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva. O capital humano é fundamental para a execução da estratégia organizacional. Apenas 15% do valor de mercado das organizações está concentrado em ativos tangíveis. Aquelas que reconhecem e investem nesse capital tornam a estratégia parte do cotidiano em todos os seus níveis organizacionais.

A competência organizacional, traduzida no comportamento dos colaboradores de uma empresa, transformou o papel do profissional de Recursos Humanos (RH). Este papel evoluiu a partir da descentralização da informação estratégica. Para impulsionar a estratégia, muitas empresas ao longo dos anos vêm investindo em inovação de serviços, processos organizacionais e aquisição de talentos. No entanto, a transformação requer uma mudança de comportamento e de entregas ao mesmo tempo. O valor só é gerado quando há uma mudança percebida pelos stakeholders em forma de benefício. A definição de valor aqui postulada deve partir daquele que recebe o benefício e não de quem o fornece (Ulrich; Brockbank, 2005).

Mensurar a participação do RH nos resultados corporativos passa a ser a principal preocupação dos profissionais de Recursos Humanos (RH). De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2005), a importância exponencial das capacidades organizacionais (ativos intangíveis) não é uma mera especulação. Estudos na área de investimentos apontam que existe uma tendência na tomada de decisões financeiras com base na análise dos recursos intangíveis da empresa, responsáveis diretamente por sua valoração de mercado. O alinhamento e a execução da estratégia representam, portanto, a forma como a organização responde às necessidades do mercado e trata as informações a fim de garantir a competência organizacional e manter seu posicionamento.

As estruturas de RH passam a ser vistas como estratégicas à medida que incorporam uma cadeia de valor composta por funções, sistemas e comportamentos. A primeira diz respeito à definição clara do papel estratégico do RH em forma de quadro funcional. A segunda diz respeito às suas políticas e práticas. A terceira foca estrategicamente em competências, motivações e comportamentos associados (Becker; Huselid; Ulrich, 2005).

A proximidade do RH com o negócio nunca foi tão requerida. Uma nova ciência para o gerenciamento era necessária, capaz de transformar a estrutura do RH em uma estrutura de negócios, não menos diferente das demais estruturas corporativas. Para Becker, Huselid e Ulrich (2005), ser um parceiro estratégico não é somente uma nomenclatura. É a justificativa da existência de um profissional de Recursos Humanos. Aprender a servir torna-se fundamental para a sobrevivência do profissional e da própria empresa. Se o profissional falhar na demonstração do impacto tangível impresso pela atividade de RH, correrá o risco de ser terceirizado.

As definições das competências estratégicas, contudo, não conferem diretamente o sucesso dos profissionais de RH nas empresas e na construção de suas carreiras. Ulrich e Brockbank (2005) defendem o desenvolvimento contínuo destas competências. A partir da compreensão de suas lacunas específicas, o profissional poderá buscar recursos para adquiri-

las no próprio ambiente corporativo. Isso poderá não só contribuir para o valor de mercado das organizações onde atuam, mas para a empregabilidade e progressão de carreira do profissional.

Diversas pesquisas foram realizadas para avaliar a contribuição estratégica do RH e a progressão de carreira desses profissionais. Shellenback e Portugal (2023) conduziram, em outubro de 2022, uma pesquisa com empresas predominantemente da América Latina. O objetivo era identificar os principais obstáculos que impedem o RH de se tornar mais estratégico. O estudo revelou que cerca de 66% das empresas entrevistadas possuem times dedicados à estratégia, distribuídos em posições de HR Business Partner (HRBP) e áreas dedicadas à jornada do cliente, organizadas em serviços compartilhados e centros de expertise. Contudo, a atuação dos profissionais que ocupam estas posições não é, de fato, percebida como estratégica. Cerca de 58% dos responsáveis por mapear talentos nas empresas manifestaram dificuldades para encontrar talentos internos e preencher as posições estratégicas do RH.

Outro dado interessante foi a análise da progressão transversal da carreira dos HRBPs para a linha de negócios. 84% dos profissionais movimentados ou promovidos foram avaliados com baixa performance (Shellenback e Portugal, 2023).

Para Eboli (2004), a ruptura com as relações de poder e a percepção do potencial individual ainda é um desafio neste ambiente corporativo. Os profissionais brasileiros ainda buscam por um direcionamento, característico da remanescente cultura de gestão de proteção e provimento, que promete diminuir a ansiedade das pessoas, mas ao mesmo tempo exerce uma relação de poder velado. Nesse sentido, o profissional busca constantemente um direcionamento, seja por meio do currículo acadêmico, pelos estímulos encontrados no ambiente corporativo, ou pelas referências de boas práticas de mercado.

Tanure et.al (2010) reforça que existe um questionamento entre os profissionais de RH no Brasil, sobre as possibilidades de carreira no meio corporativo. A priorização do seu desenvolvimento técnico, característico das posições de especialista ou a compreensão abrangente e sistêmica da organização, característica das posições generalistas, são questões levantadas por esses profissionais. A autora destaca que a diversidade de papéis no âmbito da carreira do RH, torna a priorização desse desenvolvimento uma tarefa desafiadora. A falta de conhecimento sobre as expectativas de sua atuação representa, comprovadamente, uma barreira para a empregabilidade desses profissionais.

Para Hase (2009) os papéis fundamentais exercidos pelos profissionais inseridos no ambiente corporativo, estão ligados diretamente ao desenvolvimento individual e organizacional. O profissional inserido no ambiente corporativo, assume dois papéis fundamentais: aquele que aprende, por meio da captação do conhecimento orgânico, e aquele

que ensina, desenvolvendo as competências organizacionais que agregam valor ao negócio. Esse duplo papel é, portanto, uma das principais características da Aprendizagem Autodeterminada, e fator determinante para o sucesso profissional e pessoal dos indivíduos.

Com base no enfoque fenomenológico e análise qualitativa exploratória, o presente trabalho apresentou as perspectivas que envolvem o cenário de Recursos Humanos no Brasil, sob o ponto de vista de seus atores e suas experiências, além de utilizar como base a literatura histórica que conceitua o tema.

Foram entrevistados seis profissionais distribuídos em posições de gestão e especialista, pertencentes a diferentes regiões do país e atuantes na carreira de RH há mais de 10 anos.

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é fornecer subsídios para o enfrentamento da complexidade do ambiente corporativo atual, a partir da identificação dos meios de aprendizagem que tornam os profissionais de RH estratégicos.

Os objetivos específicos, por sua vez, tratam dos desdobramentos resultantes da revisão teórica, da relação dos temas expostos com os achados de pesquisa e do estabelecimento de tendências que possam responder à seguinte questão: Quais meios de aprendizagem heutagógica estão presentes no processo de aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil?

A análise dos dados e a resposta à questão de pesquisa deram origem ao produto vinculado à educação, que propõe a colaboração e interdisciplinaridade entre profissionais e estudantes da área de Recursos Humanos, que desejam desenvolver competências utilizando os recursos da aprendizagem heutagógica.

A construção do conhecimento atualizado e baseado na teoria emergente da Heutagogia poderá ser um recurso valioso para que os profissionais desenvolvam o Aprendizado ao Longo da Vida e, conseqüentemente, agreguem valor às suas carreiras e às empresas onde trabalham.

As seguintes seções exploram os temas da Heutagogia, da Educação Corporativa, da definição de estratégia em RH, dos desafios de carreira dos profissionais, além de apresentar os resultados das entrevistas realizadas.

## CAPÍTULO 1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E HEUTAGOGIA

Antes do advento da aprendizagem heutagógica, muitas teorias apoiaram e ainda apoiam a aprendizagem corporativa. Uma das mais proeminentes neste cenário é a Andragogia. De acordo com Knowles et al. (2009), a Andragogia (arte e ciência de ensinar o adulto a aprender) difere essencialmente da Pedagogia (estudo da educação e dos processos de ensino e aprendizagem), por considerar a experiência do indivíduo como ponto de partida para a aprendizagem. O ensino de adultos, não é um processo que se dá somente pela escolha metodológica. Ele depende de uma série de estímulos, conexões, interações e tomadas de decisão, que devem ser incorporados aos métodos, à medida que o indivíduo se torna pré-disposto a aprender. Essencialmente, este é o papel do agente facilitador do aprendizado. Direcionar o indivíduo no processo de aquisição de suas competências (Knowles et al., 2009).

Hase (2009), apesar de reconhecer que a Heutagogia é uma evolução dos conceitos da aprendizagem centrada no aluno e da Andragogia, reforça que a concepção de um currículo ou de uma competência-alvo, geralmente direcionados por um agente ou facilitador, limita a expansão da aprendizagem para além do modelo. Trata-se de uma contradição ao que se expõe na Andragogia, em que a autonomia é exercida somente no âmbito da competência-alvo.

O ambiente corporativo, segundo Hase (2009), oferece o cenário adequado para a Heutagogia, uma vez que oferece estímulos e não-necessariamente, oferece facilitadores ou modelos de aprendizagem pré-definidos:

Os locais de trabalho são ambientes de aprendizagem dinâmicos. Mais importante ainda, eles são um excelente exemplo de um currículo 'em movimento' centrado no aluno. O aluno (trabalhador) é constantemente colocado em situações em que ele/ela tem potencial para tomar consciência de déficits de conhecimento ou habilidade (se ele/ela é apropriadamente reflexivo) [...] (Hase, 2009, p. 49).

O autor acrescenta que, contudo, ainda não existem estudos conclusivos de como as organizações podem prover um ambiente que promova a aprendizagem heutagógica.

Para um melhor aprofundamento sobre o ambiente de aprendizagem corporativo, os próximos subcapítulos apresentam os conceitos que delimitam a Educação Corporativa (EC), as competências organizacionais e os elementos e processos da aprendizagem heutagógica.

## 1.1 O ambiente de aprendizagem corporativo

Nas organizações são realizadas práticas que promovem o desenvolvimento visando à conciliação dos objetivos estratégicos com as competências de seus colaboradores, buscando, de um modo geral, melhoria de resultados. Esse processo de ensino e aprendizagem que ocorre nas organizações denomina-se Educação Corporativa, possuindo intrínseca dependência entre os profissionais que aprendem e os que ensinam (Meister,1999).

Este novo cenário de aprendizagem para Eboli (2010), traz reflexões que perpassam as questões estratégicas urgentes, a congruência dos valores culturais na organização e a “pressão” mercadológica por inovação.

Nesse sentido, os modelos de Educação Corporativa (EC) estão evoluindo na mesma medida que as empresas precisam se adaptar às mudanças do mercado. Bayma (2004), destaca que do ponto de vista estratégico, os processos de aprendizagem buscam desenvolver competências críticas para o negócio, na mesma velocidade exigida pelas demandas do mercado. Porém, cabe questionar se a educação corporativa assume efetivamente o seu papel estratégico ou tenta preencher as lacunas das universidades e instituições de ensino que não conseguem oferecer os programas no tempo e com a qualidade esperada pela sociedade do conhecimento.

Para Meister (1999), a Educação Corporativa (EC), embora essencial para os profissionais que atuam nas corporações, se tornou parte integrante do sistema de educação superior apenas no final da década de 1980. Rapidamente a popularidade do tema aumentou e logo novas universidades incluíram a educação corporativa em seus currículos. Contudo, o conhecimento corporativo é algo orgânico, em que a necessidade de sustentabilidade do negócio é o direcionador das mudanças organizacionais, tornando o conhecimento obtido nas universidades cada vez mais obsoleto. Diante deste cenário, a autora afirma que as empresas passam a assumir o papel na educação de seus colaboradores, visando o controle dos processos de aprendizagem e sua relação estratégica com os resultados obtidos pela empresa.

Blaschke e Hase (2016), relembram que os sistemas educacionais das instituições de ensino e, de treinamento e desenvolvimento da qualidade industrial, foram construídos com base nas necessidades da era de produção em massa (revolução industrial). Assim como nos princípios funcionalistas, eles preparavam o indivíduo para uma adequação social. Esse modelo, de uma certa forma, ainda é refletido na educação e nos conceitos sócio-políticos da atualidade: Ainda existe uma mentalidade de padronização e performance, e não de

aprendizado, criatividade e inovação, característicos do século XXI (Blaschke e Hase, 2016 p. 27).

Nos subcapítulos seguintes, o ambiente de aprendizado corporativo, suas competências e processos de aprendizagem serão abordados sob o ponto de vista da Heutagogia.

## **1.2 Aprendizagem corporativa e o papel da competência**

As competências chave para o desempenho das organizações ganharam popularidade nos anos 1980 e 1990 com o advento das teorias sobre estratégia, que passaram a considerar a dimensão humana como principal fator de vantagem competitiva das empresas.

Para uma melhor compreensão sobre a aprendizagem corporativa por meio do desenvolvimento de competências, é preciso revisitar o conceito de competência. Esse termo é derivado do Latim, *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Esta definição remete a uma ideia de adequação, conformidade, harmonia em relação a determinado contexto, situação ou exigência (Brandão, 2021).

Para Takahashi (2015) no ambiente corporativo, a Gestão por Competências representa a forma como a organização desenvolve o Capital Humano (valor agregado pelos colaboradores de uma empresa à sua valoração de mercado) por meio de sua Cultura Organizacional (competências organizacionais refletidas nos comportamentos individuais dos colaboradores). Dessa forma, gerir a competência organizacional, significa comunicar, desenvolver e avaliar as competências-chave em todos os níveis organizacionais.

Eboli (2010) destaca que o conceito de Gestão por Competências foi desenvolvido para oferecer suporte a movimentos de qualificação profissional em meados da década de 1980. A partir do início dos anos 1990, este conceito foi aplicado para intervenção em empresas nacionais e na adaptação de estruturas de empresas multinacionais à realidade brasileira. Esta evolução tratou de delimitar a forma como as pessoas realizavam seus trabalhos e como a organização era capaz de transmitir, caracterizar e mensurar os resultados esperados. A autora destaca que a competência passa a ser reconhecida como um instrumento de gestão e não meramente um direcionador do aprendizado. Torna-se o recurso que traduz as particularidades estratégicas da organização.

Brandão (2021) reforça que para lidar com os desafios do contexto organizacional, social e econômico, o indivíduo precisa dominar as dimensões de sua competência. O

desempenho profissional está condicionado, portanto, à forma como ele mobiliza e aplica estas competências, de acordo com o contexto, situação ou problema.

Takahashi (2015) acrescenta que os primeiros estudos sobre as competências individuais surgiram na década de 1970, quando ainda havia uma predominância dos conceitos de coeficiente de inteligência (QI). O avanço das concepções de inteligência individual para a organizacional, levaram a uma associação da capacidade intelectual dos indivíduos com o potencial de realização profissional. O conceito C.H.A (conhecimento, habilidade e atitude), introduzido por David McClelland a partir da década de 1970, emergiu como forma de categorizar em dimensões, o comportamento individual diante dos desafios pessoais e profissionais (Takahashi, 2015).

Fleury e Fleury (2001), destacam que o conceito de competência foi instituído por McClelland em 1973, para caracterizar o conjunto de capacidades humanas e particulares que englobam o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes e são capazes de gerar um desempenho satisfatório, diante de um problema ou situação. Essas capacidades estão, portanto, ligadas à inteligência e a experiência dos indivíduos. Dessa forma, os autores criticam a incorporação do conceito de competência ao vocabulário corporativo e destacam que essa incorporação serviu somente para reforçar uma realidade organizacional ainda pautada no modelo fordista-taylorista, de padronização e controle, uma vez que estão associadas ao desempenho de determinada função ou atividade. Os autores concluem que as capacidades humanas possuem espectro mais amplo e podem ser mobilizadas para além dos contextos organizacionais.

Na atualidade, seja no âmbito organizacional ou educacional, o conceito de competência é utilizado na concepção dos recursos de aprendizagem. O subcapítulo seguinte, trata da evolução das teorias de aprendizagem que consideram as individualidades humanas na aquisição do conhecimento.

### **1.3 Aprendizagem centrada na pessoa**

A revolução na forma como as pessoas aprendem vem afetando diretamente o sistema educacional tradicional e seus educadores, as empresas e os métodos de educação corporativa e, por consequência, o perfil do trabalhador do século XXI (Hase, 2009). O autor aponta uma tendência na reformulação dos processos e espaços de aprendizagem nas organizações, em que os colaboradores possam exercer maior autonomia, desde a escolha do conteúdo até o tempo de dedicação.



Blaschke e Hase (2016) reiteram que a identificação do papel protagonista do aluno começou a emergir das teorias Construtivistas e Humanistas representadas por Vygostsky, Maslow e Rogers, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 Teorias centradas no aluno

TEORIA DA APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICA
<b>CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM DE ARGYRIS E SCHÖN (1978)</b>	Representa a base da inovação, na medida em que implica a alteração das normas, permite a correção dos erros e a intervenção sobre suas causas originárias. É duplo pois sobrepõe a visão superficial do problema e a leva à um nível mais profundo e analítico (Alves; Sartori; Macuch, 2018).
<b>A PRÁTICA REFLEXIVA DE SCHÖN (1983)</b>	Define que a atividade profissional não se trata de um modelo das ciências aplicadas ou da técnica instrumental. O profissional não deve se contentar em seguir “receitas” ou “aplicar” os conhecimentos teóricos anteriores à ação realizada, pois cada situação é singular e exige de sua parte uma reflexão sobre a ação <i>problem setting</i> – do inglês, definição do problema. Esta reflexão prévia contribui para gerir a prática e torná-la mais autônoma (Tardif, 2018).
<b>A TEORIA DA AUTOEFICÁCIA DE BANDURA (1977)</b>	Ajuda a determinar o esforço diante de uma atividade, o tempo que é preservado ao lidar com os obstáculos e a resiliência frente às situações adversas (Barros; Santos, 2010).
<b>TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO, DA MOTIVAÇÃO E DA AUTONOMIA DE DECI E RYAN (2002)</b>	Representa a busca da compreensão das necessidades humanas psicológicas básicas, com base na motivação extrínseca e intrínseca dos indivíduos (Pedersini; Antonelli; Petri, 2019).
<b>APRENDIZADO CENTRADO NO ALUNO DE STEPHENSON (1992)</b>	Derivada das ideias sobre capacidade, a abordagem enfatiza a importância das experiências prévias do estudante, explora suas necessidades individuais e interesses, promove a participação ativa, estimula o pensamento profundo e encoraja o aprendizado ao longo da vida (Linda; Militiadis, 2018).
<b>METODOLOGIAS ATIVAS DE DEWEY (1950)</b>	O método ativo de aprendizagem propõe uma mudança nos papéis exercidos em sala de aula. O aluno deixa de ser um mero receptor da informação e passa a ter um papel ativo na construção colaborativa do conhecimento (Amaral, 2019).
<b>A PESQUISA-AÇÃO DE LEWIN (1946)</b>	Modalidade de investigação baseada em uma autorreflexão coletiva com participantes de um grupo social, para a melhor compreensão das práticas sociais e educacionais, e das situações em que essas práticas acontecem (Tripp, 2005).

Fonte: adaptado de Blaschke e Hase, 2016 p.26

De acordo com Blaschke e Hase (2016) as teorias centradas no aluno representadas no Quadro 1, refletem a natureza experimental do aprendizado, encorajam a ação do aluno e retiram o controle do educador em relação ao processo de aquisição do conhecimento.

Glassner e Beck (2020) reforçam que as teorias advindas do Humanismo e do Construtivismo possuem um ponto em comum entre seus principais autores: a crença de que o aprendizado é similar a uma pesquisa científica em que o aluno seria equivalente a um pesquisador ou cientista.

Blaschke (2012), Além das teorias construtivistas e humanistas da aprendizagem, a Andragogia trouxe subsídios para tornar a experiência da aprendizagem mais conectada às necessidades dos adultos. Malcolm Knowles em 1973, inaugurou o tema e destacou que, além da autonomia, a experiência figura como o principal motivador da aprendizagem. A Andragogia é, portanto, o estudo da Aprendizagem Autodirecionada.

Novos estudos evoluíram da Andragogia, incorporando os seus conceitos e enfatizando a autonomia e protagonismo do indivíduo em sua própria jornada de aprendizado.

De acordo com Hase e Kenyon (2013) a Heutagogia surge em 2000, como uma extensão dos conceitos da Andragogia. Apesar do reconhecimento da incorporação dos conceitos andragógicos, seus autores destacam diferenças determinantes e impulsionadoras da criação do novo conceito de aprendizagem. A Heutagogia ou Aprendizagem Autodeterminada foi criada como resposta a uma lacuna não preenchida nos modelos tradicionais da educação. Os autores destacam que a Andragogia (Aprendizagem Autodirecionada), apesar de possuir o enfoque centrado no aluno que apresenta a experiência e autonomia como premissas, ainda traz a figura do educador como direcionador de estímulos e avaliador do conhecimento adquirido.

Glassner e Back (2020) reiteram que o papel centrado no educador ou facilitador da aprendizagem, fere um dos princípios básicos das teorias centradas no aluno. A Heutagogia vem corrigir essa lacuna e oferece uma experiência autônoma completa desde a escolha de estímulos até a sua própria avaliação.

O subcapítulo seguinte, apresenta as diferenças sensíveis entre essas duas teorias.

#### **1.4 Andragogia e Heutagogia: Diferenças entre Aprendizagem Autodirecionada e autodeterminada**

Para Blaschke (2012), a incorporação dos conceitos pertencentes à Andragogia pode gerar uma incompreensão sobre a definição de Heutagogia. Os papéis do professor e do aluno,

são as diferenças que, inclusive, determinam o sentido autodirigido ou autodeterminado da aprendizagem.

Glassner e Back (2020) auxiliaram nas definições e diferenças sensíveis entre as teorias, conforme exemplificado no Quadro 2:

Quadro 2 Diferenças entre Andragogia e Heutagogia

CATEGORIA	ANDRAGOGIA OU APRENDIZAGEM AUTODIRECIONADA	HEUTAGOGIA OU APRENDIZAGEM AUTODETERMINADA
<b>Definição e Foco</b>	Refere-se aos métodos e fundamentos usados no ensino de adultos. Enfatiza a natureza autodirigida e independente dos alunos, reconhecendo suas experiências de vida e conhecimento prévio como recursos valiosos.	Vai além da aprendizagem autodirigida e enfatiza a Aprendizagem Autodeterminada, na qual os alunos assumem o papel ativo não apenas na escolha do que aprender, mas também em como aprender e como avaliar sua aprendizagem.
<b>Papel do aluno</b>	Os adultos são considerados autodirigidos e responsáveis por seu aprendizado. Eles são motivados por fatores internos, como a relevância do aprendizado para suas vidas e objetivos pessoais.	Destaca-se a importância do papel do aluno. Não são apenas responsáveis por sua aprendizagem, mas também, pela definição dos objetivos de aprendizagem, estratégias e métodos de avaliação.
<b>Papel do Educador</b>	O educador atua como facilitador, orientando e apoiando os educandos adultos em seu processo de aprendizagem. Eles fornecem recursos, criam um ambiente de aprendizado propício e oferecem orientação quando necessário.	A Heutagogia desafia o papel tradicional do educador. Numa abordagem heutigógica, o educador torna-se mentor ou treinador, apoiando os alunos em seu percurso de aprendizagem. Eles fornecem orientação, <i>feedback</i> e ajudam os alunos a desenvolver habilidades metacognitivas.
<b>Processo de Aprendizagem</b>	Independente / Instrumentalizada por meio de negociação.	Interdependente / Holística e disruptiva (encorajada a quebrar padrões).
<b>Aplicação do saber</b>	Na construção da empregabilidade - O adulto é determinado pela inserção no mercado de trabalho e orientado pelo professor / tutor / mentor.	Na formação ao longo da vida e no ambiente heutigógico, gerador da aprendizagem em rede.
<b>Características do ambiente de aprendizagem</b>	Ambiente propício a fornecer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de saber: aprendizado de algo que possua uma relação prática e que agregue valor ao aluno;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento é transmitido em forma de “rede”;</li> <li>• O aprendizado é um diálogo entre o professor e o aluno;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconceito: Os alunos possuem necessidade de serem vistos e tratados por sua capacidade de autodireção;</li> <li>• Papel das experiências individuais: Devem ser a base do aprendizado. As técnicas que aproveitam essa amplitude de diferenças individuais serão mais eficazes.</li> <li>• Prontidão para aprender: Ocorre quando a aprendizagem se relaciona a situações reais do dia a dia do aluno.</li> <li>• Orientação para aprendizagem: Ocorre quando os conceitos apresentados estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade.</li> <li>• Motivação: Os alunos são motivados a aprender por valores intrínsecos: autoestima, qualidade de vida, desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aprendizado é profundamente significativo para o aluno;</li> <li>• Os objetivos do aprendizado são determinados pelo aluno e para uso próprio;</li> <li>• O aprendizado tem aspecto ético essencial.</li> </ul> <p>O processo de aprendizagem contém diálogo, randomização (aprendizado não-linear), rodadas de reflexão, autoconfiança e confiança nos alunos e flexibilidade.</p>
<b>Indicadores de Aprendizagem</b>	Indicadores estabelecidos pelo currículo.	A verificação da aprendizagem ocorre quando o aluno: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobre uma nova perspectiva;</li> <li>• Expande a investigação para fora do ambiente de aprendizagem;</li> <li>• Faz conexões inesperadas entre diferentes conhecimentos;</li> <li>• Expõe várias reflexões em uma rodada não-linear / randomizada de exposição de assuntos.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Glassner e Back et al. (2020 p.191).

Glassner e Back (2020), se ocuparam da comparação entre as teorias descritas no Quadro 2, para exemplificar como ocorre o processo de aprendizagem e suas principais características convergentes e divergentes. Essa ilustração, de acordo com os autores, apoia no entendimento sobre o advento da Heutagogia, uma vez que justifica o posicionamento do aluno

como agente da aprendizagem, sob os pontos de vista dos papéis, dos processos, da aplicação do saber e da concepção dos indicadores de aprendizagem.

Glassner e Back (2020), ainda apontam particularidades complementares às ideias de Blaschke (2012). Além da diferença de papéis entre professor e aluno, a não-linearidade da aprendizagem é a principal e mais evidente diferença entre essas teorias.

Dadas as diferenças, entre Aprendizagem Autodirecionada e Autodeterminada, os subcapítulos seguintes tratam dos princípios, processos e elementos da aprendizagem heutagógica.

### 1.5 O processo da aprendizagem heutagógica

O processo de aprendizagem heutagógica vem sendo estudado por pesquisadores no mundo todo. Seus autores seminais, Stewart Hase e Chris Kenyon, publicaram em 2000, pesquisas que atualizam o conhecimento e a prática da Heutagogia, em diversos ambientes de aprendizagem. Um exemplo, é a coletânea de artigos publicados pela Southern Cross University Institute of Technology da Austrália em 2016. Outros autores proeminentes, fornecem recursos científicos importantes para a compreensão da aplicação da Heutagogia na prática, como Lisa Marie Blaschke (2012) , Amnon Glassner e Shlomo Back (2020).

Ainda há muita incerteza sobre a eficácia da aplicação de seus princípios, processos e elementos de aprendizagem, pela ausência de dados consistentes e objetivos que comprovem o efeito da metacognição (quando o aluno identifica seus próprios padrões de aprendizagem, que o levam a “aprender a aprender”), objetivo principal da Heutagogia (Blaschke; Hase, 2016 p.27). Este tema será aprofundado no subcapítulo 1.6.

Os objetivos da aprendizagem heutagógica podem ser alcançados por meio de processos. A implementação desses processos de acordo com Blaschke e Hase (2016), obedece a três etapas fundamentais, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 O processo heutagógico

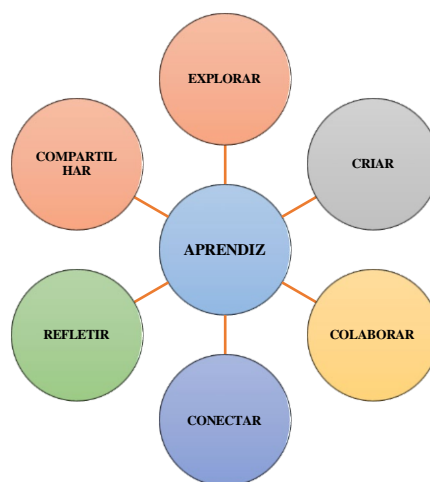
ESTÁGIO DO PROCESSO	DEFINIÇÃO
<b>1. Definição do contrato de aprendizagem</b>	Professor e aluno trabalham em conjunto para definir as necessidades, metas de aprendizagem e métodos de avaliação da aprendizagem.

<b>2.Desenvolvimento das atividades de aprendizado</b>	Identificação de três aspectos universais das atividades: desafio, autonomia e suporte. Os professores devem apoiar os alunos na definição das atividades, provendo o <i>feedback</i> contínuo e a autorreflexão de seus alunos.
<b>3.Avaliação dos acordos de aprendizagem</b>	Verificação dos acordos de aprendizagem utilizando as ferramentas de avaliação acordadas com o aluno no estágio 1.

Fonte: Adaptado de Blaschke e Hase (2016. p. 30).

Conforme o destaque do Quadro 3, item 2, o professor é responsável por apoiar os alunos na definição das atividades de aprendizagem. Essa é a etapa do processo que define as características do ambiente de aprendizagem que habilitam a metacognição. Para isso, o professor ou tutor, deverá facilitar a produção do conhecimento por meio de seis elementos, de acordo com a Figura 1 (Blaschke; Hase, 2016 p.31):

Figura 1 Os seis elementos do desenho heutagógico



Fonte: Blaschke e Hase (2016 p.31).

Os elementos apresentados na Figura 1, estão exemplificados a seguir:

a) Explorar – Este elemento possui papel fundamental para a Heutagogia. Os alunos devem ter liberdade e oportunidade para explorar diversas fontes de conhecimento. Devem desenvolver e testar hipóteses, responder e fazer perguntas – tudo acontecerá organicamente, sem currículos pré-definidos e em uma estrutura não- linear. O ambiente digital que mais se assemelha a este elemento é a internet e todas as oportunidades de mecanismos de busca, bibliotecas, aplicativos. Em adição, as redes sociais promovem o aprendizado social, uma vez

que oportunizam o contato com *experts* em assuntos diversos. O facilitador deve estar atento para atuar quando necessário, até que os alunos atuem de forma autônoma e contribuam mutuamente em sua jornada de aprendizado.

b) Criar – O aluno deve experimentar a liberdade da própria criação. Isso poderá ser oportunizado por meio do exercício da escrita, da concepção de projetos e da criação artística, como o desenho e a pintura, por exemplo. Existem inúmeras ferramentas de autoria disponíveis que poderão ser exploradas e utilizadas como meio de entrega da criação, como por exemplo, softwares de criação de textos, vídeos, áudios, sites, apresentações etc. São ferramentas de tecnologia criadas para não-técnicos e caracterizadas pela fácil compreensão de seus mecanismos.

c) Colaborar – A colaboração é essencial para o aprendizado compartilhado ou em rede, proposto pela Heutagogia. A forma de conexão dos alunos não sofrerá interferência do professor, que atuará como facilitador das conexões. É possível também, facilitar a colaboração à distância para a expansão desta rede de conhecimento. Diversos aplicativos permitem tornar salas de aula virtuais ou presenciais em ambientes colaborativos globais.

d) Conectar – Considerado um dos elementos mais importantes da Heutagogia, pois promove conexões entre indivíduos para além do âmbito da aprendizagem. Trata-se de encorajar os indivíduos a romperem barreiras sociais e geográficas. Isso imprime uma maior celeridade ao processo de aprendizagem, uma vez que, por meio de ferramentas online, como chats, whatsapp, redes sociais etc., essa troca de experiência acontece em tempo real. O âmbito social também é impactado, pela conectividade com pessoas de diferentes áreas de atuação e de diferentes culturas, expandindo a visão a priori limitada sobre determinado assunto.

e) Compartilhar – O compartilhamento do conhecimento por meio das experiências e descobertas dos alunos será uma consequência das novas conexões estabelecidas, cuja procedência da informação é um importante aspecto social. Manter a rede de conexões e acessos que possam promover certo nível de fidedignidade se trata de um comportamento esperado dos alunos. Para isso, o professor deve apoiar os alunos e encorajar a publicação e o consumo da informação em espaços *online* que promovam uma curadoria adequada, como por exemplo, sites com recursos e fontes confiáveis. Isso auxiliará no desenvolvimento de habilidades em literacia digital (uso eficaz da tecnologia digital) e a construção do *networking* por meio de comunidades de conhecimento (grupo de pessoas que compartilham e trocam informações sobre um determinado tópico, assunto ou projeto).

f) Refletir – As oportunidades de reflexão devem estar presentes em todo o ambiente heutagógico. É desta forma que o conhecimento emerge, enquanto outro se consolida. A

capacidade de análise e síntese exemplifica quando a reflexão ocorre. Um novo conhecimento tem o poder de afetar o sistema de crenças e valores do aluno. Para isso, o professor deverá promover o *feedback* formativo, que consiste em toda informação que permite ao aluno identificar o que falta fazer e como fazer para alcançar o esperado e incentivar o aprendizado por investigação, o qual possibilita o planejamento, o questionamento e a construção do próprio conhecimento.

Glassner e Beck (2020) resumem que a abordagem heutagógica tem como principal característica a oferta de oportunidades de aprendizado, por meio da interação com diversas ferramentas e, sobretudo, a produção do conhecimento compartilhado por meio das conexões estabelecidas por próprio aluno, durante a sua jornada de aprendizagem.

A arquitetura da aprendizagem heutagógica proporciona um ganho abrangente e contínuo e deve ser considerada em todas as etapas da vida. A facilitação por meio da Heutagogia, não é meramente uma forma disruptiva de se tratar a educação e sim, uma contribuição social em que o indivíduo é parte integrante e ao mesmo tempo agente das mudanças que ocorrem no mundo. Os autores concluem que o uso da heutagogia deve ser considerado para: a) empoderar o aluno e o habilitar como agente autônomo; b) educar o cidadão que saiba o significado da democracia e se sinta responsável por ela; c) motivar o processo de aprendizagem gerando significado intrínseco; d) para preencher a lacuna entre a educação formal e o mundo hiper conectado (Glassner e Beck, 2020).

### **1.6 Aprendizado ao Longo da Vida e Metacognição: o objetivo da Heutagogia**

Com os avanços tecnológicos e acesso indiscriminado à informação, indivíduos e instituições enfrentam desafios que envolvem a qualidade, a retenção e a seleção crítica da informação. Swab (2016) aponta que, por esse motivo, a formação moral e ética do ser humano, nunca se fez tão necessária.

Blaschke (2012) reforça o pensamento de Swab (2016) e acrescenta que a emancipação do processo de aquisição de competências é característica das novas gerações e uma preocupação para os educadores. Prosperar na economia global do conhecimento requer a capacidade de aplicação de competências com criatividade e efetividade, diante de novas situações em um mundo em constante mudança. Desenvolver essas habilidades e preparar os alunos para esses enfrentamentos, deverá a pauta central da educação moderna.



A Heutagogia e a formação ao longo da vida fazem parte de uma nova programação de ensino e de aprendizagem direcionada ao desenvolvimento destas capacidades. Ball (2012) descreve que a Aprendizagem ao Longo da Vida, representa uma ruptura com os modelos pedagógicos tradicionais que, durante décadas, trataram da padronização de competências. De acordo com o autor, esse aprendizado gera o empreendedorismo de si mesmo, capaz de transformar a relação do indivíduo com o mundo, por meio da intervenção e da adaptação.

Schlochauer (2021) reitera as ideias de Ball (2012) e utiliza como analogia o aprendizado de empreendedores de sucesso, como Bill Gates, por exemplo. A trajetória de vida de Gates, foi permeada de experiências e conexões humanas que o levaram ao sucesso. Apesar desse exemplo remeter a uma figura da contemporaneidade, ele explica que o conceito e definição de Aprendizado ao Longo da Vida existe há mais de 50 anos.

Para ilustrar a importância social da Aprendizagem ao Longo da Vida, Schlochauer (2021) expõe que a continuidade da aprendizagem dos adultos, foi o tema de discussões por décadas, e estimulado por entidades como a Organização das Nações Unidas e a União Européia. Em 1960, as primeiras discussões sobre Educação Permanente, surgiram para ilustrar essa continuidade de desenvolvimento, por meio de competências que atendessem aos interesses de inserção no mercado de trabalho.

De acordo com Arouca (1996), o conceito de Educação Permanente ou Educação Continuada, surgiu na França, a partir de sua publicação no relatório Edgar Faure em 1972, que tratou da investigação e difusão dos conceitos mais relevantes sobre o tema. Foi a definição feita por Paul Legrand e Aser Déléon membros da UNESCO em 1963, que ganhou maior popularidade. Segundo seus autores, Educação Continuada trata da formação total do homem, segundo um processo que prosseguirá durante a vida e implicará em um sistema complexo, coerente e integrado que forneça meios de resposta às necessidades educativas e culturais dos indivíduos e adequados às suas faculdades.

A crítica sobre o modelo finito de aprendizagem ganhou força em 1968, juntamente com as revoluções estudantis. O modelo de poder da escola fez parte de discursos de teóricos como o pensador austríaco Ivan Illich, na década de 1970, cujas ideias foram propostas no livro intitulado *Sociedade sem Escolas*, no qual postulava a visão de uma sociedade sem escolas (Illich, 2018).

No mesmo ano, de acordo com Schlochauer (2021) a UNESCO lançou duas publicações que foram reconhecidas como marcos sobre esse assunto: *Uma Introdução ao Aprendizado ao Logo da Vida*; e *Aprendendo a Ser*. Abordou-se assim o modelo de educação libertadora, ou aquela que traz a continuidade para fora dos muros da escola.

Ainda de acordo com Schlochauer (2021), a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), destacou a importância da aprendizagem informal, por meio da publicação em 1973 do manifesto *Recurrent Education: A Strategy for Life Long Learning* (em português, Educação Recorrente: uma estratégia de aprendizado ao longo da vida). O texto critica a escola rica em informação e pobre em ação. As discussões sobre a aplicabilidade desses conceitos que ocorreram por décadas e, nos dias de hoje, ainda são muito discutidos no meio acadêmico.

Em 2006, o Instituto dedicado à Educação da Unesco, passa a se chamar Instituto de Aprendizagem ao Longo da Vida, em reforço à luta pela conscientização do tema. A valorização das experiências e conexões humanas advindas da educação informal, passam a ser seus conceitos referenciais (Schlochauer 2021 p. 19).

Enquanto a Aprendizagem ao Longo da Vida trata da abertura do ambiente de aprendizagem para a experiência de vida do aluno, a metacognição traz características neurodinâmicas aos processos de aprendizagem.

Para Flavell (1979), metacognição, é o conhecimento ou crença sobre quais fatores ou variáveis agem e interagem, de forma a afetar o curso e o resultado dos empreendimentos cognitivos. Os fatores ou variáveis agentes, são em si, o processo de aprendizado, e podem ser: a) variáveis pessoais; b) variáveis da tarefa; ou c) variáveis da estratégia. O processo que envolve o aprender a aprender, pode ser uma forma de autorregulação cognitiva.

Bandura et.al. (2009) traz a autorregulação para a dimensão do comportamento. A autorregulação, portanto, é forma encontrada para interpretar o ambiente e extrair as informações necessárias para o autodesenvolvimento. Esse esquema de padrões de tomada-de-decisão, compõem os estudos da Teoria Social Cognitiva.

Muito antes de ter sido popularizada por Flavell (1979) a metacognição havia sido explorada por meio da dialética socrática, em que o objetivo era questionar as crenças habituais do interlocutor, para que este assumisse sua ignorância e revertesse a insatisfação em conhecimento. Outros estudos derivados do conceito de dialética, provenientes do humanismo e do construtivismo, buscavam as respostas internas por meio da autorreflexão (Rosa et.al., 2020).

Desta forma, metacognição é observada quando a autorregulação tem uma saída satisfatória. De acordo com Bandura et.al. (2009), existem três ações auto prescritivas em processo: a) a auto-observação, que trata da autopercepção de si do próprio comportamento; b) o processo de julgamento, que trata dos processos internos de identificação de padrões para

a tomada de decisão e c) a auto reação que é o resultado da avaliação do comportamento, que poderá ser positiva ou negativa. Nas três ações, existe a internalização do aprendizado.

As experiências de metacognição acontecem no cotidiano, em que o sujeito é desafiado a decodificar as informações e estabelecer seus próprios padrões críticos de mundo. Isso significa que ocorrem na maioria das vezes em situações que estimulam um alto padrão de pensamento. Realizar tarefas complexas ou assumir novos papéis que demandem o planejamento prévio e a avaliação posterior. Agir e tomar decisões complexas e de risco, sem hesitação ou inibição dos processos reflexivos (Flavell, 1979 p.908).

Blaschke (2012) se utiliza dos conceitos definidos por Flavell (1979) para exemplificar que o ambiente de aprendizagem heutagógico deverá desafiar o aluno e proporcionar experiências de metacognição. Dessa forma, a autora acrescenta que um dos mais importantes objetivos da Heutagogia é proporcionar rodadas reflexivas e críticas que ativam a competência de aprendizado reflexivo e capazes de proporcionar a autorregulação de processos internos.

Com base na revisão teórica dos conceitos apresentados no capítulo um, foram explorados os conceitos da Educação Corporativa e da Heutagogia como forma de exemplificar o ambiente de aprendizado tratado nesta pesquisa.

O capítulo dois, apresenta os conceitos de estratégia corporativa e o papel do profissional de Recursos Humanos (RH) como forma de contextualizar o campo de atuação dos profissionais que são sujeitos dessa pesquisa.

## **CAPÍTULO 2 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA E O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

Para compreender melhor o papel estratégico do RH e as necessidades das empresas, se faz necessária a revisão da evolução histórica do conceito de Estratégia Corporativa e da influência dos profissionais de Recursos Humanos em sua execução. Os subcapítulos a seguir tratam dos cenários que antecederam o advento das teorias de estratégia até a atualidade e, contextualizam o conceito de competências estratégicas dos profissionais de RH.

### **2.1 Estratégia corporativa: passado, presente e futuro**

Em sua etimologia, a palavra estratégia advém do grego *strategos*, que significa general ou aquele que lidera o exército. Nesse sentido, as bases históricas do conceito de estratégia estão ligadas à princípios militares, que englobam abordagens de guerra e motivação de soldados. O livro clássico *A Arte da Guerra* escrito por Sun Tzu na China há mais de dois mil anos, é considerado como a primeira tentativa de descrição do planejamento e da conduta militar (McKeown, 2019).

Ansoff (1990), que a conceito de estratégia, evoluiu em conjunto com a história da empresa moderna, que se inicia nos Estados Unidos no período entre 1820 e 1830. A época é marcada por grandes invenções tecnológicas como, por exemplo, o motor à vapor, as máquinas que transformaram a agropecuária e a indústria têxtil, o processo da produção de aço, a vulcanização da borracha entre outras. Neste mesmo período, a evolução social decorrente da tecnológica, deu origem à empresa privada. Nas décadas entre 1880 e 1890, a empresa privada com sua infraestrutura industrial moderna, torna-se um instrumento de progresso social. Durante um longo período, a principal preocupação das empresas era manter a expansão tecnológica em detrimento da estruturação de modelos de gestão, ainda desconhecidos para seus empreendedores.

De acordo com McKeown (2019), foi durante as décadas de 1900 a 1930 que as empresas buscaram aperfeiçoar a tecnologia de produção como fator competitivo. A Era de Produção em Massa, era caracterizada pela elaboração e aperfeiçoamento dos processos, tendo em vista uma melhor relação entre a quantidade e o tempo de produção e, conseqüentemente, uma redução no custo final dos produtos. O produto padronizado que fosse oferecido pelo preço mais barato, venceria a concorrência. Ainda de acordo com autor, no mesmo período,

economistas neoclássicos criticaram o modelo de produção em massa, além de afirmar que os resultados dos negócios não dependiam somente de uma boa estratégia de preços.

Ansoff (1990), ressalta que os desafios dessas empresas na corrida à padronização e à efetividade de seus processos produtivos eram inúmeros. Mas, ainda assim, os meios de gestão não refletiam a mentalidade estratégica. De acordo com o autor, a predominante teoria administrativa era pautada pelos preceitos de eficiência e eficácia presentes nas teorias de Frederick Taylor e Jules Henri Fayol.

Ao exemplificar as mudanças estruturais nos modelos de gestão, Ansoff (1990) destaca que o comportamento do consumidor, principalmente das classes de poder aquisitivo mais alto, começa a mudar a partir da década de 1930. A busca por produtos padronizados, como por exemplo o modelo “T” de automóvel da Ford, sempre na cor preta, começa a cair.

Na mesma década, a General Motors, em resposta a esse padrão de comportamento, começou a enfatizar o mercado como fator de competitividade. Era a transição da era dos produtos padronizados para a era dos produtos diferenciados. Ao contrário da estratégia de preços baseada na capacidade de produção, dá-se lugar à estratégia do marketing. A Ford, líder absoluta na produção de automóvel, foi impelida pela primeira vez a modificar a sua estratégia e a diversificar a sua produção. Porém, a transição das empresas orientadas para a produção em massa, para a orientação de mercado foi lenta (Ansoff, 1990).

McKeown (2019) afirma que somente após a segunda guerra mundial, a competitividade era medida com base nas mudanças do mercado. As iniciativas da administração das empresas que visassem o atingimento de resultados específicos com base na competitividade, começam a ganhar o status de estratégia empresarial ao final da década de 1940. Com isso, o autor cita teóricos e ferramentas de execução que se tornaram populares, tais como: a) o Modelo de Análise do Campo de Força por Kurt Lewin criado em 1940, que examina as forças que restringem ou impulsionam a mudança; e b) o Planejamento de Cenários por Herman Kahn, criado em 1967, que simula cenários possíveis para ajudar as organizações a anteciparem impactos e oportunidades futuras.

Contudo, para Antonialli, F.et.al. (2017), o nascimento do campo de estudos que viria a ser denominado estratégia organizacional, ocorre somente na década de 1960. São citados pelo autor, os trabalhos de Alfred Chandler em 1962 com o título “Strategy and Structure” (em português, “Estratégia e Estrutura”), Igor Ansoff em 1965 com o título “Corporate Strategy” (em português “Estratégia Corporativa”) entre outros, que definiram modelos e conceitos chave de estratégia. Ainda de acordo com os autores, algumas consultorias também surgiram com a evolução do pensamento estratégico e tiveram papel primordial na estruturação dos modelos

iniciais, como por exemplo o Boston Consulting Group com a criação do conceito de “Curva de Experiência” e a McKinsey & Company, com criação da Matriz Multifatorial.

Apesar dos modelos estratégicos já estruturados advirem da necessidade de competitividade do negócio, foi somente na década de 1970 que esse papel se consolidou. Um dos marcos deste período foi a criação em 1979, do Modelo das Cinco Forças por Michael Porter. Já na década de 1980, Porter publica a obra “Competitive Advantage” (em português “Vantagem Competitiva”). Nesta, o conceito de Cadeia de Valor é definido como a arquitetura eficiente de processos, capaz de agregar valor ao produto e aumentar a vantagem competitiva. A estratégia passa a considerar as variáveis externas, que devem ser mapeadas para a adaptação dos processos internos e ajuste das expectativas (Antonialli, F. et.al., 2017).

Para Kaplan e Norton (2019), os conceitos sobre estratégia empresarial, cresceram exponencialmente a partir da década de 1980, abrindo espaço para discussões acerca do desenvolvimento do capital humano. Nesse sentido, havia um questionamento sobre o que poderia garantir o resultado esperado, já que a estratégia dependia diretamente de quem a executa. Apenas 10% das estratégias tidas como altamente eficazes eram implementadas. A ênfase na estratégia e na visão de longo prazo criou uma falsa impressão de que estas, seriam fatores de sucesso nas empresas: o verdadeiro problema não é a má estratégia e sim, a má execução.

Antonialli, F.et.al. (2017), ao acompanhar a formulação do pensamento sobre o papel do capital humano na execução da estratégia, cita em seu texto autores que se destacaram ao estabelecer um conceito relacional entre as pessoas e a execução da estratégia, como por exemplo, Jay Barney com o seu modelo de Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* que surge a partir de 1991, e postula que a escolha estratégica para a vantagem competitiva depende diretamente da qualidade dos recursos internos, tais como: a) o capital físico, representado pelos recursos tangíveis da empresa; b) o capital humano, que é o resultado do relacionamento e da produção de conhecimento gerado no ambiente organizacional e c) o capital organizacional, que é forma de governança e sistemas de gestão. Esta segmentação de papéis estratégicos abriu portas para a criação em 1992, de uma das ferramentas mais populares entre as organizações até os dias de hoje, o BSC ou Balanced Scorecard (em português “Indicadores Balanceados de Desempenho”). Os autores da ferramenta Robert Kaplan e David Norton apresentaram neste modelo, a base para a criação de indicadores segmentados por perspectivas de atuação da empresa (Antonialli, F. et.al., 2017).

Nas décadas seguintes, os conceitos estratégicos passam a considerar o advento do mundo globalizado e diversificado. Para McKeown (2019), a inovação passa a ser a principal

preocupação das organizações que começam a perder o espaço que antes era garantido pela eficiência produtiva. O comportamento do mercado muda na mesma medida que os avanços tecnológicos apontam para um mundo mais dinâmico e menos planejado. As estratégias centradas no cliente ganham destaque, mas ainda disputam espaço com os velhos modelos estratégicos.

Em 2010 o Business Model Canvas (em português “Modelo de Negócios Canvas”), criado por Alexander Osterwalder, apresentou a lógica de desenvolvimento do negócio a partir da exploração de nove perspectivas-chave: a) segmentação de consumidores; b) proposta de valor; c) canais de distribuição; d) relacionamento; e) fluxo de receitas; f) recursos; g) atividades; h) parcerias; i) estrutura de custos. O Design Thinking (em português “pensamento de design”) e as metodologias ágeis como o Kanban, o Lean e o Scrum, representam o que há de mais novo em termos de estratégia, abrindo espaço para a participação ativa de clientes no processo de criação de produtos e serviços (Antonialli, F. et.al., 2017).

Ansoff (1990), afirma que a necessidade de mudança é o ponto comum na evolução histórica do pensamento estratégico. Assim, as relações sócio-políticas que permaneceram ignoradas na era industrial, adquirem caráter definitivo para as empresas. Torna-se a fonte essencial de informação capaz de orientar os negócios quanto a oportunidades e ameaça à sua sobrevivência. A preocupação estratégica com os avanços tecnológicos, com a obsolescência de recursos, com as mudanças estruturais na economia e no mercado e nas relações da empresa com o governo e sociedade não exclui, contudo, a preocupação com problemas operacionais de produção e distribuição característicos dos modelos de eficiência e eficácia (Ansoff, 1990, p. 35).

Para suportar as necessidades de mudança frente ao cenário citado parágrafo anterior, McKeown (2019), afirma que o papel do estrategista é identificar as mudanças que ocorrem antes, durante e depois do planejamento, ampliando o repertório ferramental, mas sobretudo, gerenciando conflitos. O autor conclui que a estratégia só é bem-sucedida quando há mais desejo de mudança do que de se manter a estabilidade.

Dadas as revisões históricas do conceito de Estratégia Empresarial e da contextualização do papel do estrategista como agente de mudanças, os subcapítulos seguintes tratam das definições de profissional estratégico em RH.

## **2.2 O papel do profissional de RH**

O profissional de RH da década de 1980 não considerava que o entendimento do negócio era uma prioridade. Esta necessidade não é plenamente compreendida pela maioria dos profissionais, na atualidade. Para Ulrich e Brockbank (2005), os profissionais de RH eram predominantemente operacionais. A maior parte do seu tempo era dedicado a atividades de pessoal, folha de pagamento, treinamento técnico e políticas internas focadas em seus colaboradores e para atender à requisitos legais obrigatórios.

A transição da economia industrial para a economia do conhecimento transformou radicalmente o conceito de valor de mercado das empresas e, conseqüentemente, o papel do RH. Kaplan e Norton (2019), afirmam que a era dos ativos intangíveis (conhecimento), impulsionou a reformulação das estruturas corporativas, que passaram a operar por meio de unidades de negócios, com equipes descentralizadas, e próximas aos seus clientes. Os autores citam estudos realizados em empresas, nas décadas de 1980 e 1990, que revelaram que o valor de mercado dos ativos tangíveis sofreu um decréscimo contínuo, até representar de 15% a 10% do valor total de mercado dessas empresas. Em contrapartida, os autores destacaram a valoração crescente do Capital Humano, que representa a forma como as organizações geram conhecimento e agregam valor aos seus *stakeholders*, por meio das pessoas.

Freeman (1984) apresenta o termo *stakeholders* para exemplificar o grupo de indivíduos que, sem o seu apoio, uma organização deixaria de existir. São os públicos de interesse compostos por acionistas, fornecedores, colaboradores, governo e sociedade.

A mensuração dos indicadores de crescimento das empresas até o final da década de 1990 era feita por meio do balanço financeiro. Kaplan e Norton (2019) afirmam que a dependência exclusiva desses indicadores gerava comportamentos organizacionais de curto prazo que sacrificavam a criação de valor de longo prazo. A estratégia competitiva precisava ganhar indicadores próprios. Os executores da estratégia ganharam foco principal e papéis definidos por estes indicadores, por meio do Balanced Scorecard, criado em 1992. A arquitetura estratégica do *Scorecard* deve promover sinergia entre suas unidades, como pode ser observado no Quadro 4:

Quadro 4 Aspecto das sinergias corporativas

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>	<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>
Otimizar a alocação de capital (Valor para os acionistas)	Promover vendas cruzadas (Participação na Conta)	Otimização dos processos compartilhados (imóveis, compras e estoque)	Compartilhamento das melhores práticas



Equilibrar crescimento e risco (ROI ajustado ao risco)	Convergir foco no cliente (Satisfação e retenção do cliente)	Economias de escala (distribuição e fabricação)	Desenvolvimento de competências essenciais
		Integração da cadeia de valor (custo por unidade, participação de mercado)	

Fonte: Kaplan e Norton, 2019, p.180.

A sinergia da arquitetura estratégica proposta Kaplan e Norton (2019) no Quadro 4, dependerá diretamente de quem a executa. Contudo, o foco no papel das unidades e seus indicadores próprios não representa, isoladamente, o sucesso da estratégia. Há que se gerenciar a estratégia corporativa como um todo.

Para Deiser (2010) as organizações focadas na estratégia precisam compreender quais competências são críticas para o seu negócio, sob enfoques externos (mercado) e internos (processos e políticas). Essas competências, exercem enorme influência na arquitetura de parcerias da organização.

Becker et.al. (2001), apresentam necessidade de geração de valor, tendo em vista que o capital humano representa fator crítico de posicionamento de mercado para as empresas. Isso faz do profissional de RH muito mais que um agente de execução operacional. Ele se torna, predominantemente, estratégico. A fundação estratégica do papel do RH é definida por três dimensões da cadeia de valor representada pela estrutura do RH: a função, o sistema e os comportamentos dos empregados (Becker et.al., 2001, p.12).

Porém, Ulrich e Brockbank (2005) alertam que, mesmo tendo o RH dominado o conceito de competência crítica, os resultados precisam ser percebidos como benefícios para os *stakeholders*. A perspectiva centrada na satisfação do cliente é a premissa de valor que o RH deve buscar. Os elementos externos são constituídos pela visão de mercado, serviços e capital. O conhecimento desses princípios torna-se relevante para o RH à medida que este antecipa os possíveis impactos que poderão ocasionar mudanças nos processos internos da empresa. A influência passa a ser percebida quando se considera os objetivos e crenças desses clientes e, quando os profissionais de RH buscam participar mais ativamente das questões que envolvem o *core business* das empresas (em português, “negócio central” ou “negócio-chave”) e a questionar seus métodos. Esse questionamento foi exemplificado pelo autores em seis perguntas essenciais, conforme exposto no Quadro 5:

#### Quadro 5 Seis perguntas estratégicas para profissionais de RH

1	Quais são as capacidades organizacionais que a minha empresa precisa para criar produtos e serviços que façam nossos clientes não considerarem a concorrência?
2	Quais habilidades nossos colaboradores precisam adquirir para que possam responder em curto e longo prazo às demandas do mercado?
3	Como podemos investir em práticas de RH que entreguem resultados para a empresa?
4	Como organizar as práticas de RH para entregar o valor máximo?
5	Como criar uma estratégia que defina uma agenda de “como” o RH irá ajudar a empresa a prosperar?
6	Como garantir que os profissionais de RH saberão o que fazer e como fazer?

Fonte: Adaptado de Ulrich e Brockbank (2005, p.9).

Para Ulrich e Brockbank (2005) as perguntas contidas no Quadro 6, apoiam o RH na reflexão sobre os aspectos externos que influenciam integração do capital humano (valor agregado pelas pessoas ao negócio das empresas) com a estratégia corporativa.

Para esses autores, a necessidade integrativa entre pessoas e estratégia, foi a base para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa que visou compreender a atuação dos profissionais em posições estratégicas (cargos de gestão) na construção do valor agregado ao negócio das organizações. De acordo com os autores, a pesquisa representou a maior e da mais extensa iniciativa realizada sobre as competências dos profissionais de RH.

As pesquisas tiveram início na Escola de Negócios da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, em 1987. Ulrich e Brockbank (2005) afirmam que o número de participantes contabilizados até o ano de 2002, chegou a 28.000. A primeira fase da pesquisa explorou por meio de entrevistas não-estruturadas a atuação dos profissionais gestores da linha de negócios das empresas e seus pares e profissionais em posições estratégicas de RH (cargos de gestão).

De acordo com os autores, o método possibilitou aos entrevistados maior liberdade na exposição de fatos que consideravam mais relevantes em sua atuação no negócio das empresas.

Posteriormente, foram aplicados questionários no modelo 360° (modelo de questionário que visa obter *feedback*, oriundo de diversa fontes), em que os participantes, identificaram padrões na atuação do RH nas empresas, que resultaram no Modelo de Proposição de Valor do RH, apresentado por Ulrich e Brockbank (2005).

De acordo com RBL Group (2023) o estudo foi ampliado ao longo dos anos, e ganhou novos conceitos e perspectivas encontrada na investigação das práticas do profissional estratégico. A sua mais recente publicação foi realizada em 2022, trouxe o enfoque das capacidades críticas do profissional de RH, no aceleração do negócio, no desenvolvimento

da capacidade humana, na simplificação da complexidade, na mobilização da informação e no fomento da colaboração.

Para Ulrich e Brockbank (2005), os resultados que deram origem ao Modelo de Proposição de Valor do RH, apontaram que antes do engajamento dos profissionais na empreitada estratégica, era preciso ter o domínio de três competências essenciais: Credibilidade pessoal, entregas de RH e conhecimento do negócio. Contudo, os profissionais que restringiram sua atuação às competências essenciais estão diminuindo pela metade as chances de agregar valor real ao negócio das empresas.

O valor agregado, portanto, depende da priorização de iniciativas de maior impacto ao negócio, de acordo com Modelo de Competências de Proposição de Valor do RH, proposto pelos autores, conforme consta no Quadro 6:

Quadro 6 Modelo de Competências de Proposição de Valor do RH

CATEGORIA	DEFINIÇÕES
<b>Contribuição Estratégica</b>	<p><b>a) Gestão da Cultura:</b> As práticas de RH são arquitetadas para garantir que o comportamento organizacional (comportamento individual e gerencial) esteja congruente com os requisitos do mercado, clientes e estratégia;</p> <p><b>b) Mudança rápida:</b> Capacidade de gerenciar os resultados da mudança e fazer com que a organização as implemente no menor espaço de tempo possível;</p> <p><b>c) Tomada de decisão estratégica:</b> O profissional atua como um Conselheiro. Proporciona reflexão, antecipando obstáculos e encorajando o pensamento estratégico. Isso requer que ambos os lados (corpo gerencial e RH) sejam capazes de negociar expectativas e alinhá-las à estratégia macro.</p> <p><b>d) Conectividade orientada para o mercado:</b> Reverberar os sinais de mudança do mercado, agindo como comunicador da informação do cliente e cenários externos. O compartilhamento destas informações, levará a organização a estruturar uma resposta rápida às demandas deste mercado.</p>
<b>Credibilidade pessoal</b>	<p><b>a) Resultados atingidos:</b> Capacidade de atingir resultados com base nos compromissos e objetivos estabelecidos e de influenciar positivamente o resultado dos demais por meio da sua expertise e alinhamento com a Cultura;</p> <p><b>b) Relacionamentos efetivos:</b> Desenvolvimento do relacionamento interpessoal e intrapessoal que extrapola o ambiente organizacional. O profissional estabelece uma conexão com seus colegas de trabalho, por meio do compartilhamento de valores e interesses comuns e pela contribuição profissional e pessoal mútua;</p>

	<p><b>c) Habilidades de comunicação:</b> O profissional de RH atua como moderador da informação, sendo ele um expert em comunicação escrita e verbal, e, capaz de selecionar a informação crucial para a organização e apresentá-la de forma correta, sobretudo em momentos de crise.</p>
<p><b>Entregas de RH</b></p>	<p><b>a) Entregas de pessoal:</b> O profissional de RH deve priorizar as entregas que agregam maior valor ao negócio. Como por exemplo, as entregas de pessoal relacionadas à atração e retenção de talentos e a análise de estrutura de pessoal para tomada de decisão sobre desinvestimentos ou terceirização;</p> <p><b>b) Treinamento e Desenvolvimento:</b> O treinamento individual ou coletivo (T&amp;D) e as atividades de desenvolvimento organizacional (DO) devem ser integrados e cooperativos. Conceitualmente, estas práticas devem fazer parte de uma única agenda. É comum encontrarmos modelos fragmentados ora com foco no indivíduo, ora com foco em habilidades técnicas comuns dos times;</p> <p><b>c) Desenho organizacional:</b> O desenho organizacional é responsável por elencar posições e atividades responsáveis pelo atendimento das demandas de mercado. Compreende dois aspectos: estrutura e processos;</p> <p><b>d) Medida de RH:</b> Trata-se da capacidade de mensurar a eficiência e a eficácia das entregas do RH. Essas medidas devem validadas e verificadas estatisticamente, para que haja congruência entre suas atividades e o bem-estar da empresa e seus stakeholders (cadeia de valor);</p> <p><b>e) Conformidade legal:</b> Relações de trabalho que envolvem empregado e empregador. Como por exemplo, os direitos humanos, a prevenção do assédio moral ou sexual, a promoção da diversidade e equidade, a ética empresarial, o direito do trabalho, a segurança do trabalho, a segurança de dados e confidencialidade, entre outros;</p> <p><b>f) Gestão da performance:</b> Tornar a adesão à estratégia uma prioridade na empresa. Em alguns cenários, a falta de adesão é determinada pela presença de outros elementos de incentivo além da gestão da performance, tais como: recompensas por senioridade, pagamento garantido, reajuste salarial por nível funcional ou hierárquico e negociações salariais para contratação.</p>
<p><b>Conhecimento do Negócio</b></p>	<p><b>a) Conhecimento da cadeia de valor:</b> O profissional deve conhecer clientes, fornecedores e competidores com o objetivo de conhecer o ecossistema que envolve seus negócios;</p> <p><b>b) Conhecimento do valor agregado pela empresa:</b> O valor da empresa é refletido pelo portfólio de produtos e serviços, por estratégias de desenvolvimento de mercado (go to market) e nos processos de qualidade de produção que representam benefícios diretos ou indiretos para stakeholders;</p>

	<b>c) Leis e políticas que impactam o negócio:</b> Relacionamento com órgãos e instituições. Compreender, analisar e mitigar riscos provenientes do descumprimento de leis trabalhistas e direitos dos trabalhadores. Sensibilizar a liderança da empresa, apresentando os possíveis riscos.
<b>Tecnologia de RH</b>	A melhoria dos processos por meio da tecnologia impacta o engajamento do colaborador. Assim, a tecnologia deve ser vista como meio e não como fim. Como exemplo, os sistemas de T&D que apoiam na aquisição de competências-chave; sistemas de talentos que apoiam na localização e alocação de profissionais para provimento de posições; ferramentas colaborativas que facilitam a execução de projetos entre outros.

Fonte: Adaptado de Ulrich e Brockbank (2005, p. 222-240).

Ulrich e Brockbank (2005), apresentam as categorias definidas no Quadro 6, como um conjunto de competências capazes de desenvolver a perspectiva estratégica a partir das atividades do RH. Essa afirmação, segundo os autores, é pautada na tendência observada durante a análise dos dados que compuseram a etapa de entrevistas. Como conclusão, a perspectiva estratégica observada no relato dos participantes, estava relacionada com a forma de influenciar a organização, imprimindo equilíbrio e contexto capazes de mobilizar as competências presentes nas cinco categorias apresentadas.

As competências que envolvem o papel estratégico do RH são desempenhadas por meio de estruturas e posições. Para Becker et.al. (2001) os papéis que compreendem esta atuação, sofreram mudanças ao longo dos anos. De acordo com a escala e escopo de produtos e serviços da empresa, as estruturas de RH devem se adequar a três padrões básicos de estruturas: a) podem respectivamente relacionadas a um modelo único de negócios; b) por meio de diversificações relacionadas ou não relacionadas ao negócio principal; c) *Holdings* (nome dado à estrutura de uma empresa em que o negócio principal é a administração de empresas adquiridas, por meio do controle majoritário de suas ações e ativos de produção). Porém, a compreensão dos modelos de estrutura de RH, não está ligada à estruturação de posições e respectivas nomenclaturas. O intuito da diferenciação é adequar às necessidades do negócio e à estratégia macro e responder de forma rápida às demandas do mercado.

Ulrich e Brockbank (2005) ressaltam a confusão de papéis e responsabilidades que pode comprometer a eficácia desses modelos. Profissionais se encontram divididos e desconectados da estratégia, atendendo aos mesmos papéis em nomenclaturas diferentes, como por exemplo: Líder de RH; *Coach*; *Business Partner*; Agente de mudanças; Consultor interno; Facilitador;

Administrador de políticas; entre outros. O termo mais comum é *Business Partner* (em português, “Parceiro de Negócios”). Mesmo ao compreender as implicações que o papel traz, o profissional ainda não possui a visão do negócio externo pois, normalmente, as empresas costumam confundir o papel do *HR Business Partner* (Parceiro de Negócios do RH), limitando-o à atuação interna. De uma maneira sintética e diretiva, existem cinco papéis fundamentados pelos modelos básicos estruturais do RH, de acordo com Ulrich e Brockbank (2005):

a) Representante de pessoas - Está ligado à habilidade de escuta individual e organizacional. Como os profissionais de RH são capazes de se colocar no lugar das pessoas e advogar suas causas internamente. Para se representar pessoas, é preciso ser disponível, empático e capaz de acolher diferentes pontos de vista. A construção de relacionamentos internos de qualidade, é refletida na reputação da empresa para o mercado e, portanto, representa um dos papéis fundamentais do RH.

b) Desenvolvedor do Capital Humano - O conhecimento gerado por meio da interação com os stakeholders (colaboradores, clientes, parceiros, sociedade, acionistas) é considerado o principal ativo das empresas. São os ativos intangíveis que determinam o valor de mercado das empresas. Como desenvolvedor deste capital, o papel do RH é vislumbrar cenários futuros e desenvolver em cada indivíduo as competências necessárias para manter a competitividade da empresa.

c) Especialista funcional - O conhecimento apurado das práticas de RH faz do profissional um “conselheiro” da organização. A expertise relacionada a metodologias, processos, práticas, políticas e tecnologias que engloba o repertório do RH, facilita decisões, entrega resultados e desenvolve colaboradores.

d) Parceiro estratégico - O profissional estratégico é peça fundamental na elaboração e execução da estratégia. Seu papel fundamental é impulsionar os resultados por meio do aconselhamento da organização. Isso o envolve a integração e coordenação de seus objetivos, a participação nas decisões junto aos membros da gestão, a geração de diagnósticos que localizam problemas e suas causas, a criação de espaços de debate sobre o futuro e a disseminação da cultura de aprendizagem.

e) Líder de RH – Fundamentalmente, o profissional líder de RH precisa ter credibilidade para atuar como um conselheiro. Essa construção começa com valorização de sua própria pauta. Isso quer dizer que, uma vez inserido no contexto estratégico da empresa, o RH ganha status de unidade de negócios, com estratégia, métodos e processos próprios que possuem a mesma importância conferida as demais unidades. A liderança só exercida quando a organização enxerga valor nessa pauta, e por consequência, transforma seus resultados.

Para RBL Group (2023) a definição de papéis decorrente dos resultados da pesquisa que deu origem ao Modelo de Proposição de Valor do RH, apoiou e ainda apoia profissionais RH em todo mundo todo. A base estratégica do desenvolvimento individual e profissional ganhou espaço na Educação Corporativa e sobretudo no desenvolvimento dos profissionais da área de RH.

Acompanhando a tendência de base estratégica da aprendizagem corporativa no mundo, Eboli (2010) destaca a crescente reformulação dos currículos nas instituições de ensino brasileiras a partir da primeira década do ano 2000.

Para Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011), a evolução dos conceitos advindos das teorias de estratégia e aprendizado corporativo evoluíram à medida que as empresas brasileiras começam a adotar na prática, as premissas do modelo americano. A definição e evolução desses conceitos, que, conseqüentemente inauguraram as Escolas de Negócios, e a disciplina de Recursos Humanos no Brasil, compõem o tema do subcapítulo seguinte.

### **2.3 A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**

Wood Jr., Tonelli e Cook (2011), revelam que as mudanças decorrentes do avanço econômico impulsionado pela Era de Produção em Massa, no início do século XX até a década de 1930, foram determinantes para o surgimento da cultura empresarial e da preocupação com a gestão de pessoas. No Brasil os reflexos do avanço econômico mundial causaram impactos no mercado brasileiro, no período entre 1950 e 1980. Dois fatores segundo os autores impulsionaram a evolução do modelo de gestão de Recursos Humanos, que ao final dos anos 1980, era predominantemente operacional: as empresas multinacionais e as Escolas de Administração. O primeiro fator foi essencialmente importante. Empresas norte-americanas e europeias como a Ford, a General Motors e a Volkswagen, protagonizaram essas mudanças por instituir no mercado brasileiro as práticas de gestão de suas matrizes. O segundo fator está ligado a adaptação do sistema de ensino às necessidades das empresas.

Dessa forma, Wood Jr., Tonelli e Cook (2011) destacam a criação do primeiro curso de negócios e gestão em São Paulo, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1954. A implementação do curso e a capacitação dos professores brasileiros que iriam ministrá-lo, foi realizada por especialistas da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. Na década de 1960, o primeiro curso de pós-graduação foi criado também na FGV. O advento da formação *lato-senso* permitiu o início das carreiras de gestão no Brasil, disseminando o conhecimento sobre o novo ambiente corporativo e as metodologias apoiadoras da estratégia e da gestão de

peessoas. Concomitantemente, a carreira de Recursos Humanos ganha caráter representativo, por meio da criação de instituições como a ABAPE (Associação Brasileira de Administração de Pessoal), criada em 1965 e atual ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos).

Para Eboli (2010), as escolas de negócios ainda eram pouco acessíveis e o sistema de ensino público não acompanhava as crescentes mudanças impulsionadas pelas necessidades das empresas multinacionais. Somente a partir da década de 1970, o Estado procurou envolver as universidades com os avanços decorrentes da Segunda Revolução Industrial (nome utilizado para caracterizar as mudanças tecnológicas, científicas e informacionais decorrentes da era de produção em massa), por meio de incentivos na concepção de programas de pós-graduação e programas de desenvolvimento tecnológico.

Os modelos educacionais que deram origem às escolas de negócios foram importados das realidades do mercado estrangeiro. Isso trouxe um caráter científico às produções textuais de Recursos Humanos no Brasil. Wood Jr., Tonelli e Cook (2011) indicam que estas produções representaram uma importante base para a modernização e gestão das empresas brasileiras, além do progresso social.

Eboli (2004) acrescenta que o papel social da Educação Corporativa movimentou, inclusive, discussões sobre o nível de ensino da população brasileira, desencadeando uma série de discussões a respeito da empregabilidade e da defasagem dos métodos de ensino aplicados nas instituições. As discussões sobre essa defasagem, deram origem a políticas públicas de priorização de mudanças no sistema de ensino. As práticas de gestão são vistas como impulsionadoras das mudanças organizacionais e sociais, extrapolando o seu status de método e ganhando conotação ideológica. Preparar as pessoas para o mercado de trabalho representou, a partir dessa época, uma importante plataforma política.

Eboli (2004) conclui que as mudanças sociais decorrentes do fim do regime militar para a retomada do Estado democrático a partir da década de 1980, e as reformas econômicas implementadas pelo novo governo a partir da década de 1990, impeliram a adaptação das empresas ao novo contexto de mercado. A competitividade impulsionada pelo novo mercado exigiu das empresas o investimento em *expertise* gerencial. O termo *expertise*, foi incorporado do vocabulário francês e é utilizado no universo corporativo para definir o tipo de experiência ou especialização técnica de determinado profissional (Rodrigues, 2014).

Munhoz (2015), destaca que na mesma época surgem as primeiras iniciativas de Educação Corporativa (EC), com o intuito de formar o corpo gerencial para atuar com as novas práticas de gestão. O objetivo era disseminar a formação da *expertise* gerencial.



O conhecimento sistematizado proposto no modelo de Educação Corporativa, tem seu advento no Brasil em 1992, com a criação da Academia Accor. Em seguida, empresas nacionais e multinacionais sediadas no Brasil, começam a implantar estruturas de Universidade Corporativa, com o intuito de formar as competências críticas e estabelecer uma cultura corporativa sólida, que abrangesse todo o âmbito de sua atuação, inclusive em suas filiais e subsidiárias. A Academia Accor, a Universidade Brahma, A Universidade do Hamburger do Mc Donald's, a Universidade Visa, a Universidade Algar, a Boston School do Banco de Boston e a Universidade Data Sul, são alguns exemplos (Eboli, 2010).

Bayma (2004) revela que no período de ascensão das universidades corporativas citado por Eboli (2010), as instituições de ensino se preocuparam com a adequação de seus currículos à nova perspectiva de mercado, sobretudo nas instituições privadas, o que desencadeou uma crescente desigualdade de oportunidades de inserção no mercado e trabalho. Outra característica da época, definida pela autora, foi a tendência à busca pela profissionalização. Essa, por sua vez, requeria a experiência em campo para a prática da teoria contida em seus currículos. As escolas técnicas passam a fazer parte do processo de formação prática dos profissionais, ao final da década de 1990. Entidades como Senac, Senai, Sesi, Firjan, Fiesp, Sebrae, Cetiqt, entre outras, ganharam espaço na corrida pela formação de competências operacionais do negócio e em sua maioria, ligadas ao sistema de qualidade de produção. A escolha pelo curso técnico foi condicionada à necessidade de inserção rápida no mercado de trabalho, frente aos crescentes níveis de desemprego no país.

No âmbito da carreira de RH, de acordo com Wood Jr., Tonelli e Cook (2011), ao final dos anos 1980 até o início dos anos 2000, a graduação em Administração passou a ser o recurso mais procurado entre os profissionais da área. Isso ocorreu gradativamente, após a implementação de programas de MBA *Master in Business Administration* (em português, Especialização em Administração de Negócios) pelas instituições de ensino e pela criação de programas de educação executiva nas empresas.

Bayma (2004) destaca a criação de programas de Educação Corporativa com parceria público-privada no Brasil, a partir da primeira década dos anos 2000. Um exemplo é o programa de formação de executivos do SENAC Nacional, iniciado em 2003. As iniciativas do programa contemplaram o desenvolvimento das competências essenciais para a execução da estratégia nacional, o desenvolvimento de competências técnicas cruciais para a execução das atividades operacionais, a educação formal para preencher as lacunas da educação pública e a aprendizagem corporativa para desenvolvimento do capital humano.

Tanure et.al. (2010), caracteriza o ambiente corporativo brasileiro e revela a visão operacional das funções dos RH, a partir da pesquisa realizada com 172 presidentes das maiores empresas no Brasil (recorte definido pelo porte da empresa, do maior para o menor) e do estudo de caso realizado na empresa Brazilprev, em 2010.

De acordo com os resultados da pesquisa, a autora revela que o ambiente corporativo das empresas com capital Nacional é pobre de exigências e que a predominância da atuação do profissional de RH é burocrática, e atende às operações de pessoal.

Tanure et.al. (2010) aponta que essa tendência operacional do RH, estava refletida no currículo das principais instituições profissionalizantes no Brasil, em contradição com a crescente busca por profissionais estratégicos e não meramente operacionais. A formação profissional estaria na contramão das necessidades das empresas, sobretudo nas multinacionais.

Ainda de acordo com Tanure et.al. (2010) a partir de 2010, o papel do profissional de RH no Brasil passa por modificações em virtude das perspectivas de crescimento das empresas e do aumento da demanda por formação interna de executivos. O RH passa a ser demandado a formar as competências críticas para sustentar o negócio das empresas. A estrutura de RH passa a ter o seu desenho descentralizado, dando espaço para novas posições e papéis. Ao final da década de 1990 e início dos anos 2000, as teorias proeminentes que tratavam do papel do RH nas organizações, segundo a autora, foram importadas do modelo americano de gestão, com destaque para nomes como Ronald J. Burke e Dave Ulrich.

Wood Jr., Tonelli e Cook (2011) destacam que o profissional de RH brasileiro formado pela perspectiva americana de gestão, assumiu esses métodos e preceitos nos ambientes corporativos sob sua administração. As premissas comportamentais requeridas para alinhamento a uma cultura de alta performance como adaptabilidade, inovação e competitividade, foram igualmente importadas. A crescente busca por compartilhar experiências que não haviam sido experimentadas no mercado brasileiro até então, deram origem aos grandes congressos de RH como por exemplo, o CONARH (Congresso Nacional de Gestão de Pessoas), patrocinado pela iniciativa privada e organizado pela ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos). Essas experiências compartilhadas por seus congressistas, passam a fazer parte do processo formativo dos profissionais da área.

Tanure et.al. (2010) acrescenta que há uma grande controvérsia entre as teorias de Gestão de Recursos Humanos (GRH), no que tange ao papel estratégico do profissional brasileiro. Mesmo considerando que as empresas brasileiras adotaram as práticas americanas como referencial de atuação, ainda há uma não-aderência do RH aos negócios das organizações.

Essa incoerência pode ser explicada pelo modelo de colonização e do desenvolvimento social do brasileiro, que foi permeável às influências estrangeiras.

Dessa forma, a autora destaca que a GRH no Brasil, reflete o impacto das mudanças exigidas pelo mercado de trabalho globalizado, nas realidades regionais e para responder tal especificidade, o modelo de gestão deve ser descentralizado. As práticas padronizadas devem ser abandonadas para assumirem caráter divergente e relativista. A escolha de seus recursos, portanto, não é um domínio monolítico.

A tendência pela busca de modelos, ainda é refletido no cenário acadêmico, onde a estrutura curricular das formações em RH, trazem desenho próprio e atividades básicas. Como consequência os profissionais brasileiros formados por esta base teórica tendem a replicar estas estruturas sem considerar a adaptabilidade e a customização frente as especificidades do negócio, do mercado e da cultura local. Há que se identificar a contribuição dos profissionais para além dessas estruturas (Tanure et.al.,2010). .

Wood Jr., Tonelli e Cook, (2011) revelam que a característica das produções acadêmicas entre 1980-2010 foi o discurso anti-colonização. O termo se refere diretamente ao comportamento das organizações ao não considerar as perspectivas socioculturais de suas unidades regionais. Isso levou a uma reflexão sobre os efeitos colaterais da execução da estratégia, nas unidades brasileiras pertencentes a matrizes multinacionais. Suas principais denúncias apontavam para o controle social da Cultura Organizacional e para os mecanismos de poder que desencadeavam o estresse e o assédio moral. Como consequência do culto à competitividade, ao individualismo e ao sucesso profissional, houve uma deterioração das relações interpessoais e corrupção dos valores pessoais e sociais (Wood Jr.; Tonelli; Cook, 2011 p.242).

Contudo, o papel de agente de mudança social do profissional de RH não é visto como prioridade nas empresas e nas escolas de negócios. As disciplinas formativas do profissional de RH brasileiro, seja no ambiente corporativo ou nas instituições de ensino, devem considerar os aspectos humanos relacionais capazes de suportar as ambiguidades características do século XXI e protagonizar a sua trajetória de carreira, tema que será abordado no subcapítulo seguinte.

#### **2.4 A Carreira do Profissional de RH no Brasil: operacional ou estratégica?**

A produção de conhecimento sobre a carreira de Recursos Humanos no Brasil, auxilia na caracterização dos cenários de atuação e desenvolvimento nos quais os profissionais desta

área estão inseridos. Essa caracterização particular, que envolve o cenário de Recursos Humanos no Brasil, está representada nos resultados encontrados em estudos acadêmicos realizados em 2010 e 2013 e em uma pesquisa realizada por iniciativa de consultorias de mercado em 2023. O objetivo é apresentar a visão das organizações brasileiras quanto ao papel do RH.

A primeira pesquisa a ser apresentada, foi realizada em 2010, com 172 presidentes de empresas brasileiras nacionais, multinacionais e estatais. De acordo com Tanure et.al. (2010), as questões elaboradas para a pesquisa pretendiam revelar a tendência estratégica ou operacional das iniciativas de RH na visão de seus presidentes, de acordo com os dados descritos na Tabela 1:

Tabela 1 Percepção dos presidentes sobre a performance de GRH em empresas brasileiras

<b>REALIDADE DA ÁREA DE RH</b>	<b>EMPRESA NACIONAL</b>	<b>EMPRESA MULTINACIONAL</b>	<b>EMPRESA ESTATAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Operacional</b>	41%	17%	100%	35,5%
<b>Tem boas políticas de RH implantadas</b>	30,3%	48,9%	-	34,9%
<b>Opera com qualidade os processos e mudanças estratégicas</b>	19,7%	23,4%	-	20,3%
<b>Tem papel fundamental na modelagem de futuro do negócio</b>	9%	10,6%	-	9,3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado pela autora com base em Tanure et.al.(2010, p.603).

Tanure et.al. (2010), analisou os resultados da pesquisa, a partir das tendências observadas nos dados da Tabela 1. Essas tendências geraram nomenclaturas específicas para definir papéis de acordo com a atuação do RH:

- O *executor*, que corresponde à atividade operacional;
- O *construtor*, que corresponde à melhoria e à consistência das funções existentes;
- O *parceiro de mudança*, que reconfigura à estratégia às mudanças do mercado;
- O *navegador*, que apoia a organização na compreensão de contradições e paradoxos do mundo globalizado.

Tanure et.al. (2010), afirma que os resultados mostram que o perfil de executor (nome definido pela autora ao perfil operacional do RH) e de construtor (nome definido pela autora ao perfil de melhoria e consistência das funções de RH) oscilam de acordo com a estruturação do capital da empresa. Em empresas estatais foi observada a predominância da visão operacional e em empresas multinacionais a visão estratégica.

Como conclusão, Tanure et.al. (2010), revela que o fator que torna o RH estratégico, ainda é o de controle. Ou seja, as empresas multinacionais que buscam enfatizar o *modus operandi* matricial em seu ambiente de trabalho, por consequência, formam profissionais de RH estratégicos. Nas empresas estatais, o profissional de RH não usufrui da prerrogativa de aprendizagem e logo, estará defasado frente a crescente competitividade no mercado de trabalho.

A segunda pesquisa em destaque, foi realizada no departamento de psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 2013.

De acordo com Ramos (2013), a pesquisa compreendeu em duas etapas e seu objetivo central era revelar a percepção dos profissionais de RH, em relação aos estímulos da carreira. Sendo assim, na primeira etapa contou com a participação de 117 profissionais pertencentes a níveis que compreendiam cargos de gestão e cargos iniciantes em RH e residentes na região do Rio Grande do Norte. Os participantes dessa fase, responderam a um questionário contendo perguntas objetivas, sobre os fatores que contribuíram para a escolha da profissão, conforme exposto no Tabela 2:

Tabela 2 Fatores que contribuíram para a escolha da carreira de RH

Motivo da escolha	Nível de importância (%)				Total
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Disponibilidade de vagas no mercado de trabalho.	14,66	25,00	37,93	22,41	100,00
Oportunidades de crescimento dentro da empresa em que trabalhava (ou trabalha).	8,55	15,38	40,17	35,90	100,00
<u>Identificação com as atividades desenvolvidas nas áreas.</u>	0,85	5,13	23,08	70,94	100,00
Interesse pelo que foi aprendido em cursos profissionalizantes e/ou na faculdade.	10,26	17,95	26,50	45,30	100,00
Admiração de profissionais que atuavam (ou atuam) na área.	11,97	25,64	26,50	35,90	100,00
Retorno financeiro.	10,26	29,06	44,44	16,24	100,00

<u>Interesse em contribuir para o desenvolvimento das pessoas.</u>	0,85	1,71	32,48	64,96	100,00
Vocação.	6,84	8,55	35,90	48,72	100,00
Status / valorização social.	21,37	35,90	29,06	13,68	100,00
Influência familiar.	50,43	34,19	11,11	4,27	100,00
Influência de amigos.	52,14	31,62	11,11	5,13	100,00
Perspectiva de crescimento profissional.	2,56	9,40	39,32	48,72	100,00

Fonte: Ramos (2013, p. 116).

De acordo com Ramos (2013), os dados contidos na Tabela 2, apontam valores atribuídos a motivadores internos. Para a autora, isso colabora com uma visão formativa, baseada no desenvolvimento relacional e colaborativo. Além dos fatores internos ligados ao chamado vocacional, como definiu a autora, fatores externos também são valorizados pelo profissional, como por exemplo, a identificação com as atividades da profissão e o interesse pelo conteúdo acadêmico disponibilizado nos cursos profissionalizantes e de nível superior.

Outro dado importante foi destacado da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 Distribuição dos participantes quanto aos acontecimentos mais decisivos para a trajetória profissional

<b>Acontecimento</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Ter cursado a faculdade.	90	76,92
Ter sido selecionado(a) para o primeiro emprego na área de RH.	36	30,77
Ter sido promovido(a).	44	37,61
Ter sido demitido(a).	7	5,98
Ter passado a trabalhar como consultor na área de RH.	25	21,37
Ter implantado projetos que geraram resultados importantes para a empresa.	64	54,7
Ter cursado pós-graduação.	52	44,44
Ter passado a atuar como docente na área de RH.	13	11,11
Ter trabalhado em uma área distinta em RH.	26	22,22
<u>Ter conhecido pessoas que contribuíram para o crescimento profissional.</u>	94	80,34
Outro.	9	7,69
<b>Total</b>	<b>117</b>	

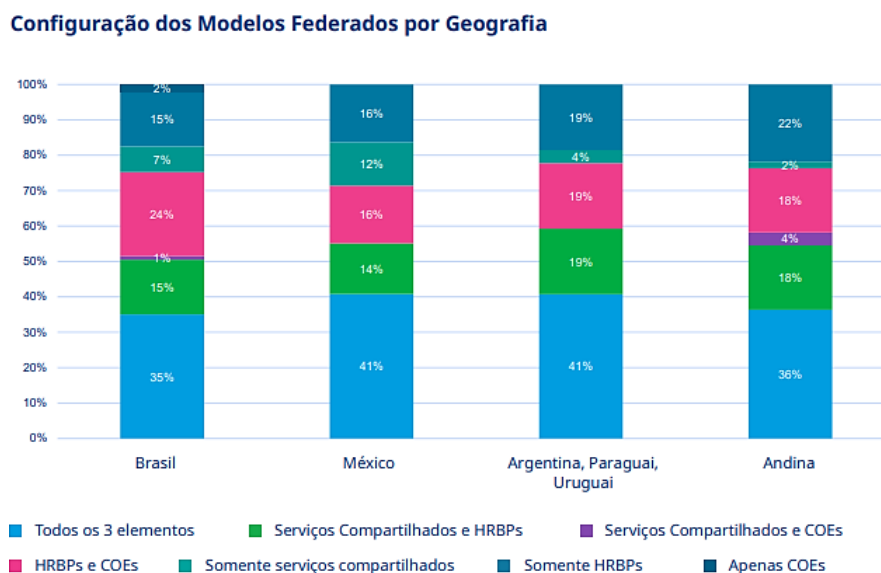
Fonte: Ramos (2013, p. 117).

Na Tabela 3, a autora analisa os aspectos relacionados à contribuição de outras pessoas no desenvolvimento da carreira. O dado chama à atenção por representar 80,34% na distribuição de respostas. Desenvolver-se, ainda não é ação individualizada para os respondentes da pesquisa. Colaborando com a ideia de suporte ao desenvolvimento, 76,92% consideram que o curso superior representa relevância e destaque em sua formação.

A última pesquisa destacada nesse subcapítulo, foi realizada pela consultoria MERCER em Outubro de 2022. De acordo com Shellenback e Portugal (2023), o estudo é feito pela consultoria a cada ano, utilizando a avaliação de Modelos Operacionais de RH, metodologia de autoria de seus realizadores e não especificada em sua publicação. O objetivo do estudo é revelar os modelos que envolvem as estruturas de RH e os principais obstáculos que impedem o RH de se tornar mais estratégico.

A pesquisa realizada por meio questionários com perguntas objetivas, contou com 857 respondentes globais, em 39 países, com destaque para os países da América Latina como Brasil, México, Argentina, Paraguai, Uruguai e Região Andina (Peru, Equador, Colômbia, Chile, Panamá, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana e Venezuela) que contou com uma amostra de 349 respondentes. As empresas dos profissionais entrevistados, pertenciam a segmentos diversos, sendo 94% nacionais e multinacionais. A análise dos dados da pesquisa, de acordo com Shellenback e Portugal (2023), revelou obstáculos no desempenho estratégico do RH, conforme os dados apresentados na Figura 2:

Figura 2 Configuração dos Modelos Federados por Geografia.



Fonte: Shellenback e Portugal (2023, p.11).

O primeiro obstáculo demonstrado na Figura 2, expõe o mal uso da arquitetura do Modelo Federado de RH. O termo foi incorporado ao vocabulário corporativo e caracteriza o modelo de estruturas básicas de RH. Neste modelo o RH de alta performance é constituído a partir da visão do cliente.

Outro dado destacado por Shellenback e Portugal (2023) nos Modelos Federados de RH é distribuição das funções ou modelos de governança. A distribuição das funções do RH, exibidas na Figura 3, é feita por meio de serviços compartilhados, HRBP's e centros de expertise, responsáveis pelo design da estratégia de produtos e serviços. Suas funções principais são a entrega de experiências relevantes, a inovação ágil e a influência da transformação do negócio. A pesquisa apontou que 66% das empresas entrevistadas adotam o modelo, contendo todos ou alguns de seus elementos.

O segundo obstáculo encontrado por Shellenback e Portugal (2023), é a escassez de talentos internos para provimento das posições de HRBP. Os participantes questionados sobre o aproveitamento interno do time de RH, nas posições HRBP, revelaram dificuldades ao contratar profissionais para estas posições, conforme os dados apresentados na Figura 3:

Figura 3 Contratação de BP's - cenário atual de aquisição de talentos



Fonte: Shellenback e Portugal (2023, p.17).

Os dados contidos na Figura 4, revelam que 58% das empresas entrevistadas, reconhecem a dificuldade em encontrar talentos internos para as posições estratégicas em RH, especificamente para as posições de parceiro de negócios ou Business Partner (Shellenback e Portugal,2023).

Ainda de acordo com os autores a escassez de talentos, por sua vez, pode estar atrelada ao baixo investimento das empresas no desenvolvimento do RH nas multifunções (perfil generalista) e competências críticas para o negócio, conforme exposto na Figuras 4:

Figura 4 Investimento na multifunção do RH



### O RH multifuncionalizou a equipe de RH para fluir para as atribuições?



Fonte: Shellenback e Portugal (2023, p.29).

Na figura 5, a performance do RH é percebida como baixa por 50% dos respondentes.

Shellenback e Portugal (2023) concluem que os desafios encontrados para que o RH se torne predominantemente estratégico, está ligado diretamente ao valor agregado que os profissionais imprimem em suas organizações. O investimento em tecnologias, a evolução do Modelo Federado e o desenvolvimento das competências críticas para o negócio, representam saídas viáveis para o enfrentamento das mudanças urgentes do negócio.

Este subcapítulo, tratou de esclarecer como o RH é visto quanto à sua contribuição, principalmente no cenário brasileiro. Porém, as constatações encontradas nas pesquisas não são suficientes para se estabeleça um diagnóstico atribuído às atividades e papéis do RH no Brasil.

Há quase três décadas do início da transformação de mercado originada pela Terceira Revolução Industrial (era do conhecimento) e do advento das teorias sobre estratégia e educação corporativa, profissionais acadêmicos ou corporativos ainda identificam a ausência das competências estratégicas no rol de desenvolvimento do RH. Outro agravante é a crescente evolução tecnológica e sociocultural, decorrente da Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) e a da era Pós-Informacional. O cenário de desenvolvimento do RH nos próximos anos e os obstáculos iminentes o profissional de RH deverá enfrentar, serão os temas abordados no subcapítulo seguinte.

## 2.5 O novo desafio do RH: revolução humana e tecnológica

Um dos desafios mais importantes a ser enfrentado na atualidade, é a compreensão dos efeitos da revolução tecnológica. Para Schwab (2016), a forma como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam nos dias de hoje, refletem as mudanças características da Quarta Revolução Industrial. Tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial, a manufatura 3D, nanotecnologias, biotecnologias, realidade virtual e aumentada, materiais tecnológicos, novas fontes de armazenamento de energia e computadores quânticos, são apenas alguns exemplos das mudanças iminentes no cenário social e econômico.

A Quarta Revolução Industrial descrita por Schwab (2016), demanda uma reestruturação social. Faz-se necessária a compreensão aprofundada dos impactos iminentes da inovação acelerada. Ainda há um despreparo de organizações e seus líderes, tanto no setor público e privado, quanto a esta compreensão. O autor alerta que o papel das lideranças nesse cenário é desenvolver uma narrativa consistente, positiva e comum, capaz de conter a reação popular contra as mudanças fundamentais em curso.

Hanashiro e Teixeira (2021) ressaltam que velocidade destas mudanças imprimem uma nova concepção de mercado. Trata-se de uma nova ambiência competitiva, na qual o consumo de novas tecnologias e agilidade nos processos dão espaço à busca de capacidades além das competências pré-estabelecidas como chave para a execução da estratégia nas organizações. Os profissionais capazes de aprender e reaprender, se adaptam com velocidade às mudanças. Desta forma, as gerações nativas digitais ganham destaque pela forma de aprender somada à habilidade com as novas tecnologias. Novos valores são requeridos na cultura das organizações, necessários para alavancar a inovação e garantir a competitividade. Além dos avanços tecnológicos, há uma mudança visível nas configurações de trabalho. Hierarquias horizontais, gestão por projetos não-hierárquica, gestão remota, colaboração digital, *home office* (trabalho remoto), jornada de trabalho flexível, entre outras.

Filatro (2019) afirma que as mudanças decorrentes da evolução tecnológica precisam ser compreendidas, mapeadas e absorvidas nos processos educacionais. Ainda defende que a reestruturação de ferramentas educacionais que proporcionem o uso pleno das novas tecnologias, irá garantir que instituições de ensino e organizações estejam preparadas para o desenvolvimento das novas gerações.

Contudo, a corrida pela aquisição de competências parece ser uma tarefa quase utópica, de acordo com Santos e Cruz (2019). As *expertises* tecnológicas quando adquiridas, tornam-se obsoletas em muito pouco tempo. O profissional que antes era referenciado por esta competência, passa a ser menos valorizado e isso, é um fator de estresse.

Da mesma forma que a tecnologia possibilita a expansão do conhecimento e valoriza aquele que a domina, pode representar a limitação das habilidades sociais, além de trazer riscos à saúde. Para Hanashiro e Teixeira (2021), reitera que a era do desempenho tecnológico vem somada ao esgotamento mental, característica acoplada à hiper conectividade.

De acordo com Schwab (2016), essa hiper conectividade, já vem afetando a capacidade de escuta, de contato e de percepção da linguagem corporal, nos momentos de interação social entre os indivíduos. O autor destaca a incapacidade de desconexão da rede (internet), principalmente entre os jovens nativos digitais, mesmo durante a prática de esportes ou durante as refeições.

Santos e Cruz (2019), afirmam que o aprendizado contínuo é a chave para a mudança. O papel do RH neste contexto, deixa de ser o de provedor e passa a ser o de formador. A aprendizagem ganha caráter social pois extrapola a aquisição das competências exclusivamente desenhadas pela cultura das organizações. As competências a serem formadas permitem que os indivíduos participem de múltiplos contextos e domínios sociais, tornando o ambiente corporativo influenciador do bom funcionamento da sociedade. O exercício social das habilidades comportamentais deve ser a principal preocupação das organizações e instituições de ensino, como resposta as oportunidades e ameaças da evolução tecnológica.

Portanto, no ambiente corporativo do século XXI, deve haver espaço para a aquisição de competências sociais como comunicação, metacognição (a capacidade de compreensão dos mecanismos do seu próprio aprendizado), flexibilidade, empatia, autoconhecimento, visão holística, adaptabilidade, senso de responsabilidade e cidadania.

Hanashiro e Teixeira (2021), colaboram com as ideias de Santos e Cruz (2019) e Schwab (2016), quando reforçam que os desafios do profissional de Recursos Humanos neste cenário, são múltiplos. O domínio de ferramentas, o desenvolvimento de novas competências e o gerenciamento do estresse tecnológico, são apenas alguns exemplos. Porém, afirmam que o aprendizado contínuo, orgânico e formativo social, parece estar distante da realidade das empresas, atualmente.

Hase e Kenyon (2000) anteviram as mudanças comportamentais imprimidas pelos avanços tecnológicos e pela forma de comunicação das novas gerações. A proposta de um novo modelo de aprendizagem, centrado e determinado pelo indivíduo proposto pelos autores, traz perspectivas para a aquisição das competências sociais necessárias para sustentar os processos inovativos. O cenário corporativo deve, portanto, refletir o ambiente ideal para que isso ocorra.

Compreender os cenários corporativos brasileiros e como eles propiciam o ambiente adequado para a aquisição das competências estratégicas dos profissionais de RH, foi o recurso

utilizado no método de pesquisa qualitativa desse trabalho. O objetivo principal do estudo é, portanto, fornecer subsídios para o enfrentamento da complexidade do ambiente corporativo atual, a partir da identificação dos meios de aprendizagem que tornam os profissionais de RH estratégicos.

Nesse sentido, os métodos utilizados forneceram subsídios para responder a seguinte questão: Quais meios de aprendizagem heurística estão presentes no processo de aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil?

O próximo capítulo apresenta detalhadamente, os métodos utilizados nesse estudo.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGIA**

A compreensão e aprofundamento dos fenômenos que envolvem a função estratégica do profissional de RH, bem como a forma de aquisição de suas competências, é o enfoque principal do presente trabalho.

Para Sampieri (2013), a pesquisa qualitativa exploratória, proporciona ao pesquisador a compreensão de fenômenos pouco explorados, sob o ponto de vista dos indivíduos que estão inseridos no campo de pesquisa. Traz suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, que representam a forma como estes interpretam a subjetividade da sua realidade.

Ainda de acordo com Sampieri (2013), o processo da pesquisa qualitativa torna-se exploratório, quando há liberdade por parte do pesquisador em identificar novas hipóteses, emergentes da análise de dados, podendo manter-se fiel a hipótese inicial ou simplesmente explorar novos questionamentos, fomentando pesquisas futuras.

O enfoque fenomenológico de pesquisa, segundo Medeiros (2021), é intencional e considera que não há objeto sem sujeito. Desta forma, a experiência é valorizada e torna-se o foco na compreensão atualizada de comportamentos e tendências, desconsiderando sua relação histórica. Contudo, existe uma preocupação na valorização da experiência em detrimento da evolução histórica comportamental do fenômeno.

Pra Sampieri (2013), a experiência (enfoque fenomenológico) como base da pesquisa, não deve ser desconectada da conceituação histórica. Embora a revisão da literatura seja menos importante na definição dos resultados da pesquisa qualitativa, ela auxilia nas definições chave e justifica e documenta a necessidade de realização do estudo. A lente teórica é importante para a compreensão evolutiva do fenômeno e não para a testagem de hipóteses, como ocorre na pesquisa quantitativa.

Com base no enfoque fenomenológico e análise qualitativa exploratória, o presente trabalho pretende atualizar as perspectivas que envolvem o cenário de Recursos Humanos no Brasil, sob o ponto de vista de seus atores e suas experiências, além de utilizar como base, a literatura histórica que conceitua o tema.

Os subcapítulos seguintes tratam, portanto, do problema de pesquisa, da definição do seu ambiente e contexto e dos procedimentos a serem utilizados.

### **3.1 Problema de Pesquisa**

Para Sampieri (2013) os estudos qualitativos possuem em sua maioria, características exploratórias. Esta característica movimenta o problema de pesquisa de acordo com as descobertas decorrentes da análise do fenômeno. O autor acrescenta que essa amplitude proporciona à questão de pesquisa, respostas múltiplas, que podem ser exploradas e aprofundadas pelo pesquisador, por meio das discussões e análises de resultados ou em propostas de trabalhos futuros.

Adicionalmente, Medeiros (2021), ressalta que a formulação do problema de pesquisa advém da observação acurada do objeto. As hipóteses sempre serão o resultado decorrente desta observação. Isso imprime um caráter vivencial ao pesquisador que, em regra, deve fazer parte deste contexto em tempo suficiente, para levantar hipóteses substanciais.

Em congruência com a amplitude da hipótese na pesquisa qualitativa, os subitens seguintes, esclarecem o foco geral e específico a ser observado, como também a justificativa e viabilidade da presente pesquisa.

### 3.1.1 Objetivo geral e específico

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é fornecer subsídios para o enfrentamento da complexidade do ambiente corporativo atual, a partir da identificação dos meios de aprendizagem que tornam os profissionais de RH estratégicos. A construção do conhecimento atualizado e baseado na teoria emergente da Heutagogia, poderá ser um recurso valioso para que os profissionais desenvolvam o Aprendizado ao Longo da Vida e, conseqüentemente, agreguem valor às suas carreiras e às empresas onde trabalham.

A investigação da trajetória de carreira dos profissionais de Recursos Humanos, identificados como estratégicos, possibilitou a identificação das influências de aprendizagem ao longo da vida, que auxiliaram na formação das competências organizacionais e individuais desses profissionais.

Os objetivos específicos por sua vez, tratam dos desdobramentos resultantes da revisão teórica e da relação dos temas expostos com os achados de pesquisa:

- a) Revisão teórica das teorias seminais e contemporâneas que estabelecem os conceitos de Estratégia Empresarial, do papel do profissional de RH estratégico e da aprendizagem heutigógica;
- b) Estabelecimento por meio da revisão teórica, do conceito de profissional estratégico em Recursos Humanos;
- c) Investigação da trajetória dos profissionais de RH no Brasil, identificando o nível de aderência às competências estratégicas apontadas no estudo teórico, as tendências de

aprendizagem convergentes aos modelos de aprendizagem heutagógica, e as influências desta aprendizagem nos resultados organizacionais e individuais;

d) Estabelecimento de um paralelo entre os resultados individuais e organizacionais (progressão de carreira / resultados percebidos pela organização) com os meios de aprendizagem elegidos pelos profissionais.

e) Identificação dos padrões e tendências entre as competências identificadas nos relatos dos participantes.

### 3.1.2 Justificativa e viabilidade

A formulação do problema de pesquisa, de acordo com Medeiros (2021), deve atender à parâmetros iniciais que devem ser considerados pelo pesquisador. Com base nestes parâmetros, a justificativa e viabilidade desta pesquisa, estão assim, delimitadas:

a) Relevância à linha de pesquisa – A linha de pesquisa Formação do Formador, e projeto de pesquisa Ensino e Aprendizagem, objetivam o desenvolvimento de estudos e pesquisas centrados no ambiente formativo, seja oferecido em ambiente escolar, ou em ambiente corporativo e nos diferentes níveis e modalidades da educação profissional e tecnológica. Tem como principais focos a formação, concepções, condições, recursos e práticas para o exercício docente, como também, o perfil e características, concepções do processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional do discente e do egresso.

b) Relevância teórico-prática – O projeto de pesquisa de Ensino e Aprendizagem, pretende investigar as práticas condizentes com as realidades locais e regionais, inseridas no mundo informatizado e aderentes ao desenvolvimento de competências voltadas à formação profissional, e à inserção social. Visa também propor e discutir as práticas para a formação de profissionais de ensino capazes de atuar em um cenário de desafios econômicos e sociais e que contribuam com o processo de criação, adoção ou difusão de novas tecnologias e de práticas de ensino e aprendizagem. Aliam-se aos objetivos questões relativas à educação corporativa e à aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, a relevância teórica se dá no fomento da produção acadêmica sobre o tema, tornando a pesquisa de campo relevante e necessária para abrir espaço de análise e compreensão sobre o ambiente de aprendizagem corporativo análogo ao ambiente social, ético, autônomo, não linear e contínuo, presente na aprendizagem heutagógica. o tema da Heutagogia, que teve seu advento nos anos 2000 e, ainda não é explorada de forma consistente e abrangente, sobretudo no ambiente corporativo.

A relevância prática se dá pelo aprofundamento da revisão teórica e da pesquisa de campo, que fornece subsídios aos profissionais da área a identificarem padrões e a construir um plano de desenvolvimento que vise a aquisição de competências necessárias para alavancar suas carreiras.

c) Qualificação prévia do pesquisador para a sustentação do tema – A pesquisadora autora deste trabalho, é uma profissional de Recursos Humanos, atuante há mais de 15 anos em diversos segmentos de negócios e estruturas de RH, além de ter vivenciado na prática, as atividades que englobam as principais funções do RH estratégico nas empresas onde atuou. Como profissional de RH, adquiriu as competências requeridas no mercado de trabalho, por meio de sua formação acadêmica em Psicologia e Gestão Estratégica de Pessoas e sobretudo na prática diária nas empresas. Identificou em sua experiência profissional que as lacunas de aprendizado eram tratadas a longo prazo, prejudicando a construção da expertise e da prontidão para as oportunidades de carreira que se apresentavam. A palavra “estratégia” foi incorporada às suas atividades à medida que se aproximava dos níveis de negócios das organizações e dos profissionais estratégicos, que assumiram o papel de “mentores” da sua carreira. Este cenário, observado com recorrência nas empresas onde atuou, despertou o seu interesse na investigação proposta por este trabalho.

d) Existência prévia de bibliografia sobre o tema – As competências estratégicas do RH estão sustentadas em lentes teóricas consistentes e existentes há mais de meio século. Porém, a produção acadêmica é fragmentada em silos de conhecimento, como por exemplo os conceitos de estratégia e gestão empresarial e os conceitos da função do RH e da Gestão de Pessoas. Sobre o tema da Heutagogia, os estudos se iniciam com o seu advento em 2000, voltados basicamente para o ensino no ambiente acadêmico, sem referências consistentes sobre sua aplicação no ambiente corporativo. Nos dois aspectos, esta pesquisa se torna relevante por estabelecer o foco corporativo e correlacional entre as teorias.

e) A definição precisa e objetiva do problema de pesquisa – Pretende-se compreender de forma geral e específica, o cenário que envolve o aprendizado dos profissionais de RH e responder à seguinte questão: Quais meios de aprendizagem heutagógica estão presentes no processo de aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil?



f) O tempo dedicado à pesquisa – A presente pesquisa teve seu início em março de 2022, quando a pesquisadora ingressou no Programa de Mestrado Profissional do Centro Paula Souza, em São Paulo. Ao longo deste período, foi possível o adequado levantamento bibliográfico, e as definições dos procedimentos metodológicos necessários para a continuidade do projeto.

### 3.2 Definição do ambiente e contexto e participantes da pesquisa

Para a definição do ambiente, contexto e participantes da pesquisa, é preciso definir a unidade de análise, como por exemplo, indivíduos, organizações, comunidades, situações, eventos, fatos, entre outros). Ao definir a unidade de análise, define-se a população pela qual se deseja correlacionar os resultados. A coleta de dados por sua vez, deve acontecer nos ambientes naturais e cotidianos dos participantes. Por fim, a definição do ambiente deve considerar: a) ambiente físico; b) ambiente social e humano; c) atividades (ações) individuais e coletivas; d) artefatos; e) fatos relevantes, eventos e história; f) retratos humanos dos participantes (Sampieri, 2013 p.418-420).

Ainda de acordo com Sampieri (2021), o tamanho da população qualitativa, não é importante em termos probabilísticos. O que se busca é a profundidade da observação. Geralmente a quantidade de participantes nas pesquisas qualitativas seguem uma tendência e não uma premissa.

Para permitir a profundidade da observação de acordo com a fundamentação teórica presente neste estudo, o enfoque da pesquisa, as unidades de análise, o ambiente, o contexto e o perfil dos participantes, foram definidos de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7 Ambiente, contexto e participantes da pesquisa

<b>ENFOQUE / TIPO</b>	Abordagem fenomenológica / enfoque qualitativo / análise exploratória
<b>UNIDADE DE ANÁLISE</b>	Organizações (análise descritiva da literatura) e indivíduo (coleta de dados sobre a experiência e vivência em campo).
<b>AMBIENTE</b>	Corporativo.
<b>CONTEXTO</b>	Exercício das atividades inerentes à carreira de Recursos Humanos.

<b>PARTICIPANTES</b>	Seleção de profissionais atuantes em ambientes corporativos públicos ou privados, que exercem ou exerceram atividades relacionadas à Gestão de Pessoas, com no mínimo 5 anos de experiência e pertencentes à cargos de gestão ou posições consideradas estratégicas por suas empresas, tais como: Gestores de Pessoas e Parceiros de Negócios (HR Business Partner).
----------------------	--

Fonte: Criado pelo autor com base em Sampieri (2013 p. 208)

### 3.3 Procedimentos de pesquisa

Os procedimentos de pesquisa representam os instrumentos que validam, refutam ou correlacionam uma hipótese. No caso da pesquisa qualitativa, o instrumento de pesquisa central é o próprio pesquisador, que observa o fenômeno e produz significado. Os significados por ele definidos são o resultado das intervenções por meio da revisão descritiva da literatura, dos instrumentos de coletas de dados, de entrevistas e da análise dos resultados (Sampieri, 2013).

Os subitens seguintes, tratam dos instrumentos desta pesquisa.

#### 3.3.1 Revisão descritiva da literatura

Para Medeiros (2021), a revisão descritiva da literatura é direcionada para a localização de conceitos-chave, ideias, métodos e análise prévias, erros e acertos das pesquisas anteriores, formas diversas da abordagem de um determinado tema, e evolução da compreensão de dados e aprofundamento teórico.

Desta forma, a revisão da literatura-tema desta pesquisa, objetiva o esclarecimento dos principais conceitos, a ver:

- a) Advento da Heutagogia, evolução e correntes de aprendizagem;
- b) Conceitos dos processos de aprendizagem heutagógica e ambiente heutagógico de aprendizagem;
- c) Definições de aprendizagem ao longo da vida e metacognição.
- d) Definição de estratégia empresarial;
- e) Evolução das teorias de estratégia e contexto socioeconômico circundante;
- f) Definição de profissional de Recursos Humanos estratégico e respectivas funções e papéis;
- g) Contexto de carreira em Recursos Humanos no Brasil.

#### 3.3.2 Definição dos participantes

Os critérios de seleção dos participantes foram definidos para garantir uma maior aderência dos entrevistados ao ambiente exploratório da pesquisa. Entre os critérios de seleção, se destacam o tempo de atuação em RH, o tempo de atuação em posições estratégicas, a formação acadêmica e complementar, o porte e o segmento das empresas de atuação, e o exercício das atividades de RH. Dessa forma, foram selecionados seis participantes de acordo com as premissas apresentadas no Quadro 8:

Quadro 8: Critérios de seleção dos participantes

<b>CRITÉRIO DE SELEÇÃO DO PARTICIPANTE</b>	<b>REQUISITO MÍNIMO</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
<b>Tempo total de atuação em RH</b>	5 anos	De acordo com o tempo médio de progressão de carreira da profissão.
<b>Tempo de atuação em posição de gestão</b>	5 anos	Tempo médio considerado para que haja indicadores comparáveis da atuação do profissional.
<b>Formação acadêmica mínima</b>	Pós-graduação	Avaliação da necessidade de progressão e diversificação acadêmica, por parte do profissional.
<b>Porte das empresas em que atuou</b>	Grande	Ambientes geralmente mais complexos e dinâmicos do que nos demais segmentos.
<b>Segmentos de negócio diversificados</b>	Mínimo 2	Avaliação da atuação diversificada do profissional.
<b>Formação complementar</b>	Possuir cursos de extensão curricular	Avaliação da necessidade de diversificação de recursos de aprendizagem.
<b>Exercício das atividades em RH</b>	Cargo atual na empresa	Justifica a pesquisa de campo, uma vez que o profissional se encontra inserido no ambiente contexto da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.3 Análise exploratória – Entrevistas

O caráter íntimo, flexível e aberto da Entrevista Qualitativa, apoia a construção dos significados da pesquisa, por meio da troca de informações entre entrevistador e entrevistado. Na entrevista semiestruturada, existe uma roteirização guia de perguntas, mas que, não refletem o caráter decisivo na avaliação de seus resultados. O entrevistador poderá suprimir ou acrescentar perguntas de acordo com a dinâmica que se apresenta (Sampieri, 2013 p.426).

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada. Isso refletiu uma condução compartilhada da entrevista, ora conduzida pelo entrevistador, ora pelo entrevistado. O envio

do roteiro previamente aos participantes, permitiu que as respostas pudessem refletir a consistência e o aprofundamento esperado. O roteiro foi seguido com o objetivo de dar direcionamento aos postos-chave da investigação, que foram mantidos, porém, ao longo da interação com os participantes, foi possível a identificação de novas perguntas ou a supressão de outras: a) As escolhas acadêmicas; b) A atuação estratégica; c) Os resultados alcançados nas empresas; d) As formas de aprendizagem ao longo da vida atribuídas ao seu sucesso profissional.

Foram conduzidas entrevistas de 16 de fevereiro de 2024 a 25 de fevereiro de 2024. As sessões online foram disponibilizadas aos seis participantes, escolhidos de acordo com os critérios seletivos dispostos no item 3.3.2. As sessões tiveram duração diversificada, compreendendo os períodos de 40 a 60 minutos. Uma curiosidade sobre o processo de agendamento de entrevistas, que pareceu comum entre os participantes, está relacionada à indisponibilidade da agenda profissional. Para que as entrevistas pudessem acontecer no prazo esperado, e os profissionais pudessem conciliar o tempo disponível para a sua participação, houve uma oscilação no tempo total de entrevista. O recurso online foi utilizado inclusive, para viabilizar a participação de profissionais de diversas cidades do país, como por exemplo, Belo Horizonte, Araxá, Brasília e São Paulo.

### 3.3.4 Análise de resultados

O objetivo da análise qualitativa, é descrever sob a ótica do pesquisador as experiências expostas pelos entrevistados, interpretar e avaliar os padrões obtidos, relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada e encontrar sentido para os dados no âmbito da questão de pesquisa (Sampieri, 2013, p.447).

Creswell (2007) reitera o papel da análise qualitativa exposta por Sampieri (2013) e reforça que complexidade do ambiente de pesquisa e do fenômeno observado a torna relevante, pelo fato de não se identificar facilmente nas teorias, o fenômeno observado.

Dessa forma, o objetivo das entrevistas, foi observar e identificar as características do ambiente corporativo, a prática das competências profissionais e pessoais, e os recursos de aprendizagem adotados por eles. Desta forma, o Quadro 9, apresenta o foco de observação das entrevistas:

Quadro 9 Foco de observação das entrevistas

<b>Características ambiente corporativo</b>	<b>Atuação estratégica do profissional</b>	<b>Recursos de Aprendizagem</b>
---	--	---------------------------------

<b>Postos-chave</b>	Pontos identificados pelo autor, durante a análise exploratória: Cenário de atuação do profissional e relatos sobre os desafios da carreira, durante a entrevista.	Pontos identificados de acordo com o Modelo de Competências de Proposição de Valor do RH, de acordo com Ulrich e Brockbank (2005).	Pontos identificados de acordo com as características do ambiente, dos indicadores, dos processos e dos elementos da aprendizagem heurística, de acordo com Blaschke e Hase (2016) e com as características da metacognição, de acordo com Bandura et.al. (2009).
<b>Itens de observação</b>	<b>Características das empresas</b>	<b>Contribuição estratégica</b> Cultura; gestão da mudança; Aconselhamento organizacional; Conectividade com o mercado.	<b>Autorregulação cognitiva:</b> Forma individualizada que encontramos para interpretar o ambiente e extrair as informações necessárias para o autodesenvolvimento.
	<b>Características da atuação</b>  <b>Cargos, atividades citadas</b>	<b>Construção da credibilidade pessoal</b> <b>Entregas de RH:</b> Operacional; T&D; Estruturas; Indicadores; Conformidade trabalhista; Performance.	<b>Metacognição:</b> Resultado positivo da autorregulação, por meio da auto-observação, do julgamento e da reação.  <b>Processo de aprendizagem heurística:</b> autonomia de atuação no contrato, na execução e na avaliação da aprendizagem.
	<b>Atributos de sucesso</b>	<b>Conhecimento do negócio:</b> Cadeia de Valor; Portfólio; Leis e Políticas.  <b>Tecnologia de RH:</b> Otimização de processos, experiência do colaborador, inovação.	<b>Os seis elementos da aprendizagem heurística:</b> Explorar, criar, compartilhar, colaborar, conectar, refletir.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa observação apoiou de forma contextualizada, a resposta à questão de pesquisa. Os resultados e discussões desta pesquisa serão apresentados em sequência a este capítulo.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção trata da apresentação dos resultados da pesquisa realizada no período de 16 a 25 de fevereiro de 2024. Os participantes foram ambientados sobre os objetivos principais da pesquisa, por meio de carta-convite enviada por e-mail, com antecedência de uma semana à data estipulada para a entrevista. O objetivo da contextualização era garantir o alinhamento dos participantes às questões relacionadas ao roteiro de entrevistas, política de segurança de dados e à cessão do depoimento oral. As sessões foram conduzidas online, em ferramenta colaborativa (*Microsoft Teams*). As transcrições completas das entrevistas realizadas, fazem parte do anexo deste trabalho.

O caráter exploratório da pesquisa, permitiu maior liberdade para identificar temas e relações entre eles, que não estavam previstos no escopo metodológico inicial. As entrevistas produziram dados que poderão ser utilizados para análises futuras, dada a abrangência de informações obtidas. As discussões decorrentes da análise de dados, pretendem, portanto, responder à questão de pesquisa: - Quais meios de aprendizagem heurística estão presentes no processo de aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil?

A pesquisa realizada com seis participantes e o modelo de entrevista semiestruturada aplicado a este trabalho, propõe, portanto, uma construção do conhecimento por meio de analogias e não pretende gerar comprovações da prática estratégica desses profissionais e tampouco a comprovação da prática da Heutagogia no ambiente corporativo. Para isso, cabem estudos mais abrangentes e de imersão etnológica, a fim de se produzir subsídios a estas comprovações ou produzir críticas aos modelos.

Foram convidados a participar das entrevistas, profissionais que possuam as características necessárias, expostas no Capítulo 3. Suas identidades e as identidades das empresas onde atuam foram preservadas. Isso se dá pelas implicações do depoimento dos participantes, em que práticas de caráter confidencial foram expostas em seus relatos. Desta forma, as transcrições apresentam os depoimentos integrais dos participantes, com a supressão dessas identificações. O perfil dos participantes das entrevistas, está delimitado no Quadro 10:

Quadro 10 Perfil dos Participantes

Nome atribuído	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Idade	43 anos	54 anos	58 anos	46 anos	41 anos	37 anos

<b>Posição atual no RH</b>	Coordenador	Gerente	Coordenador	Especialista	Gerente Sênior	Gerente
<b>Tempo total na carreira de RH</b>	10 anos	23 anos	30 anos	23 anos	6 anos na área de RH e 17 anos em Consultoria de Projetos.	12 anos
<b>Tempo total como gestor ou profissional sênior</b>	5 anos	18 anos	15 anos	18 anos	10 anos	7 anos
<b>Segmentos de mercado das empresas onde atuou</b>	Serviços. Por prestar consultoria a diversos segmentos, citou também a sua atuação Educação, Inovação, Tecnologia, Saúde e Industria.	Minero-metalúrgico e Financeiro (Cooperativa de Crédito)	Indústria de bebidas, Indústria Química, Indústria de alimentos e Serviço Público Federal.	Consultoria, Tecnologia da Informação (TI), Educação e Indústria de bens eletrônicos.	Consultoria, prestando serviços para clientes nos segmentos Financeiro, Industrial e Automobilístico.	Serviços, Consultoria Jurídica, Energia Elétrica, Agronegócio, Mineração e Indústria Farmacêutica.
<b>Portes das empresas onde atuou</b>	Grande porte	Grande porte	Médio e grande porte.	Pequeno e grande porte	Grande porte	Médio e grande porte
<b>Formação acadêmica inicial</b>	Pedagogia	Pedagogia	Administração de Empresas	Psicologia	Graduação em Letras e Ciências Contábeis	Administração com ênfase em Marketing.
<b>Nível de formação acadêmica</b>	MBA em Gestão da Educação Profissional e Tecnologia.	Pós-Graduação em Marketing, Gestão de Negócios e em Gestão de Pessoas	Pós-Graduação em Direito Previdenciário e Recursos Humanos.	Pós-Graduação em Administração de Empresas	MBA em Gestão Empresarial e Mestrado em Educação Profissional em curso	Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
<b>Extensão curricular (não acadêmicos)</b>	Sense-Making e Design Thinking	Mais de 60 cursos. Não citou especificamente.	Sistemas de Qualidade ISO 9001	Citou que realiza em média 4 cursos por ano. Destacou a formação em Neurobusiness.	Certificação em Gestão de Projetos PMP, PMI e Melhoria de Processos Greenbelt e Blackbelt	Coaching, Mentoring & Counseling, Formação Estratégica de HRBP e Gestão de Projetos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na análise dos dados contidos no Quadro 10, observa-se uma diversidade de perfis, principalmente no que tange às escolhas acadêmicas e ao campo de atuação dos profissionais. Outra característica, é a diferença observada entre a escolha acadêmica inicial, e a extensão de estudos ao longo da carreira. Para Wood Jr., Tonelli e Cook (2011), as disciplinas formativas do profissional de RH brasileiro, seja no ambiente corporativo ou nas instituições de ensino, devem considerar os aspectos humanos relacionais capazes de suportar as ambiguidades características do século XXI. A busca por novas formações fica evidenciada nos

relatos, mas não há a predominância pela busca dos aspectos relacionais. Ao contrário, a maioria dos participantes optou por formações técnicas.

Para a continuidade de apresentação dos resultados, os temas do Foco de Observação das Entrevistas, serão apresentados sequencialmente, a partir do Quadro 11:

Quadro 11 Características do ambiente corporativo

Postos-chave	Características das empresas	Desafios do profissional	Atividades citadas	Competências atribuídas ao sucesso da carreira
<b>Participante 1</b>	Empresa prestadora de serviços de consultoria em gestão de industrial em âmbito nacional.	Apoiar o crescimento das empresas das empresas clientes.	Melhoria de contínua de processos, prevenção de perdas e inconformidades legais e de qualidade.	Aprendizado automotivado e de troca predominantemente social.
<b>Participante 2</b>	Mercado de mineração de nióbio e produção de metais derivados, em âmbito global.	Reestruturação da estratégia de RH.	Gestão de Desenvolvimento Humano e Organizacional (R&S, remuneração e T&D).	Conhecimento do negócio de Mineração, Siderurgia e Metalurgia.
<b>Participante 3</b>	Empresa Pública Federal de Serviços de Previdência Social.	Reestruturação do modelo de gestão descentralizado para centralizado. Criação de novas estruturas de atuação.	Gestão de equipes que executam demandas de órgãos federais relacionadas ao processo de aposentadoria.	Curiosidade "quase infantil". Questionamento constante do ambiente.
<b>Participante 4</b>	Manufatura de bens eletrônicos. Não há referência sobre o âmbito de atuação.	Implementação de ações estratégicas de RH, com destaque para definição de competências organizacionais e avaliação de desempenho.	Melhoria do engajamento por meio da experiência do colaborador.	Conhecer o negócio sob as perspectivas de diferentes segmentos.
<b>Participante 5</b>	Consultoria em Gestão de negócios globais.	Implantação da área de Learning (Universidade Corporativa).	Gestão estratégica das atividades de aprendizado corporativo interno e externo.	Ter acumulado experiência na linha de negócios da empresa, antes de assumir uma posição no RH.
<b>Participante 6</b>	Produção de medicamentos e vacinas, com governança multinacional e atuação global.	Apoiar a empresa na implementação de uma nova linha de negócios, utilizando Biotecnologia.	Atuação na linha de negócios como HRBP, orientando a tomada de decisão da Liderança, frente as mudanças internas e externas.	Foco na formação técnica e prática, da competência de Aconselhamento Organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.



O Quadro 11 traz os aspectos que diferenciam a atuação dos participantes quanto ao cenário de atuação de suas empresas. Quatro das seis pessoas entrevistadas, declararam que suas empresas possuem atividades fora do país. Outra característica observada no quadro é a diversidade de produtos e serviços prestados pelas empresas.

Sob o ponto de vista dos desafios relatados pelos participantes, é possível notar uma similaridade entre os processos de implantação do RH estratégico, especificamente no relato dos participantes, 2,3 e 4. De acordo com Ulrich e Brockbank (2005), os aspectos relacionados à Cultura e a Estrutura Organizacional são estratégicos para a organização, por representarem a forma como a empresa se relaciona com clientes e mercado.

Tanure et.al. (2010), afirma que sob a ótica da implantação do RH estratégico, os profissionais brasileiros foram formados pelos estrangeirismos, oriundos das teorias de Gestão de Pessoas americanas. Observa-se uma gama de palavras incorporadas ao vocabulário corporativo desses profissionais, como por exemplo, área de *learning HRBP*, *mentoring*, *coaching*, etc. Os relatos dos participantes foram permeados por essa incorporação semântica.

Ainda de acordo com Tanure et.al. (2010), o RH estratégico é predominante em empresas privadas onde o reporte matricial é estrangeiro. Ao contrário das empresas estatais, onde a atuação do RH é operacional, ou seja, trata como prioridade os processos e não a Cultura. Essas estruturas possuem características de controle e, em sua maioria, possuem serviços centralizados. É possível portanto, observar um movimento similar no relato do Participante 3, gestor de uma empresa Estatal que presta serviços para órgãos federais. No relato do participante, o movimento de reestruturação foi a centralização desses serviços. Em seu relato, ficou clara a necessidade estratégica de controle, dado o risco da atividade fim.

A atuação em posições de gestão, área especialista e HRBP, possuem características diferenciadas, que acompanham a lógica de papéis e responsabilidades, como foi exposto no subcapítulo tema.

No Quadro 11, é possível observar as diferenças nesses papéis, em quase todos os participantes, apesar de haver similaridade entre os cargos, dispostos no Quadro 9.

Kaplan e Norton (2019), defendem que a estratégia não é uma prerrogativa condicionada a nomenclaturas ou cargos. O entendimento e execução sincronizada às ações da organização, é um dos papéis fundamentais do RH.

A gama de papéis e responsabilidades do RH, refletida também na observação do relato dos participantes, parece restringir a atuação com foco no mercado. O relato dos participantes trouxe uma predominância ou tendência a valorizar as ações internas (àquelas direcionadas aos colaboradores da empresa), do que ações externas (aquelas conectadas às perspectivas dos

clientes, do mercado e de sustentabilidade financeira). Apenas dois participantes, trouxeram exemplos de como atuam nestas perspectivas.

Brandão (2021), afirma que para lidar com a complexidade do contexto organizacional, o profissional de RH deve ter o domínio de suas competências. O desempenho profissional estará condicionado à forma como ele mobiliza e as aplica, diante de desafios múltiplos e diferenciados.

Os participantes, definiram algumas competências essenciais atribuídas ao sucesso de suas carreiras, tais como:

- a) automotivação;
- b) interação social;
- c) conhecimento técnico da atividade fim da empresa;
- d) questionamento ou curiosidade constante;
- e) conhecimento sobre segmentos-chave de negócios (para além da atividade fim da empresa);
- f) experiência ou vivência na linha de negócios;
- g) conhecimento técnico e prático em aconselhamento organizacional.

Essas contribuições representam, contudo, o universo de atuação dos entrevistados, representado no Quadro 12:

Quadro 12 Atuação estratégica do profissional

Postos-chave	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Contribuição estratégica	Implantação do programa de Cultura de Melhoria Contínua, que é refletido no desempenho da organização e da liderança. Participação voluntária nas reuniões de negócios.	Gestão da mudança na estrutura de RH. Implantação de programas desenvolvimento de Líderes.	Gestão da mudança: Criação de um modelo de boas práticas aplicadas regionalmente, que se tonaram diretrizes nacionais.	Contribuição com a implementação da Cultura de inovação ("ambidestria corporativa") e participação em fóruns que tratam do negócio.	Contribuição para a implementação da Cultura de Aprendizado, que influenciou diretamente os resultados do negócio.	Agente de mudança do modelo de negócios. Aconselhamento organizacional por meio da análise de mercado.

<b>Credibilidade pessoal</b>	Atribui ao seu papel de disseminadora da informação e do compartilhamento da aprendizagem entre times multidisciplinares.	Citou a construção de um ambiente de confiança e comunicação contínua entre times, clientes e gestores.	Comunicação, transparência e alinhamento com diretrizes e políticas.	Construção do "networking" para aprimoramento das "conversas de negócio".	Ter sido uma consultora de negócios bem-sucedida, além de possuir Graduação em Letras e especializações em gestão de projetos.	Construção de conhecimentos transversais por meio do aprofundamento técnico.
<b>Entregas de RH</b>	Gestão do treinamento, orçamento e indicadores. Melhorias nos indicadores de despesa de pessoas em 12%.	Análise da estrutura para otimizar as entregas do time de RH, terceirização de tarefas operacionais não estratégicas e sistemas de gestão da performance. Traz a pesquisa de engajamento como o principal indicador de resultado do RH.	Entregas relacionadas à gestão e melhoria dos processos e políticas. Foco na experiência do colaborador relacionadas a políticas e direitos trabalhistas.	Citou a dimensão de "Crescimento e Aprendizagem", segundo o BSC. As ações executadas envolvem ações de engajamento ou clima, desenvolvimento de líderes, melhoria de processos e inovação. Citou a medida de "turnover" como o principal indicador do RH.	Implementação da área de learning, entregando metodologias e sistemas de ensino. Acompanhamento dos indicadores de Clima e de controle de certificações internas para evitar risco de perda financeira.	Gestão do programa de talentos da empresa e apoio à gestão da unidade de produção regional. Citou indicadores de Clima organizacional como referência.
<b>Conhecimento do negócio</b>	Não especificou aspectos característicos do mercado de atuação da empresa (para fora). Apenas a atuação no ambiente interno.	Desafios estratégicos de melhoria da qualidade e dos custos de produção da empresa, quando assumiu a posição do RH.	Citou a melhoria dos processos internos, que, para uma empresa pública, resulta no aumento imediato de sua receita.	Trouxe a necessidade da transformação estratégica RH, citando os indicadores do BSC, implantados em sua gestão. Não citou aspectos de mercado, especificamente.	Citou os incentivos da empresa no desenvolvimento de produtos com Inteligência Artificial. Não aprofundou temas relacionados ao mercado.	Profundidade de relatos sobre os modelos de negócios da empresa. Citou questões como portfólio e desafios do mercado externo.
<b>Tecnologia de RH</b>	Implantação de um programa interno de inovação. Automação dos processos de treinamento.	Implementação e melhoria dos sistemas de gestão do RH, englobando performance e treinamento.	Implementação de sistemas de automação de processos.	Implementação de aplicativo para gestão de desempenho e PDI	Implantação da área de learning, conectada sistemicamente à diversas plataformas de ensino da empresa.	Não foram citados aspectos relacionados a melhoria ou inovação de processos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os relatos sintetizados no Quadro 12, se relacionam diretamente com o Modelo de Competências de Preposição de Valor do RH, de acordo com Ulrich e Brockbank (2005). Nesse modelo, o estímulo de partida das ações de RH, iniciam de fora para dentro (do mercado para a empresa). Os relatos dos participantes, em quase todos os casos, refletiram a análise do cenário interno para a tomada de decisão, como o exposto nos parágrafos anteriores, com exceção do

Participante 6. O Profissional atua em função gerencial e exerce suas atividades como Parceiro de Negócios do RH, ou HRBP. Em seu relato, quase em sua totalidade, havia riqueza de conhecimento sobre os aspectos do mercado que impactam as atividades internas da empresa.

A Gestão da Mudança também é vista como atividade estratégica.

McKeown (2019), destaca o papel do estrategista, que deve ter um olhar crítico do cenário, para ampliar o repertório ferramental e gerenciar os conflitos decorrentes da mudança. Desta forma, os relatos dos Participantes 2 e 3, também refletem ações estratégicas advindas do questionamento do status quo.

Destaca-se o relato do participante 3, pelo fato da atuação do profissional em uma empresa de serviço público, em que o ativo é a arrecadação de impostos. O profissional reestruturou funções e atividades de forma centralizada, resultando na diminuição dos custos operacionais da unidade. A diminuição de custos em uma empresa pública, confere um resultado positivo direto em sua receita. A ação foi replicada as demais unidades, tornando-se um modelo de boas práticas.

A mudança na estrutura de atendimento operacional para a implementação do RH estratégico, também está evidenciada no relato do participante 2:

[...] Chegando na empresa, eu encontrei um RH da década de 90. Quando iniciei as minhas atividades, não existia ali um RH, e sim um departamento de pessoal, onde se rodava a folha de pagamento [...] Comecei a questionar os processos, e começamos a construir junto. O que eu prezo muito na minha gestão a cocriação. E assim foi feito. Chegamos à conclusão de que existiam alguns treinamentos que são muito importantes para a organização, mas não são estratégicos. Esses poderiam ser terceirizados (Participante 2).

Ulrich e Brockbank (2005), consideram que a reputação do profissional de RH é construída com base nos resultados que são entregues ao negócio, na construção de relacionamentos sólidos e na habilidade de comunicação do profissional. Desta forma, a maioria dos participantes, citou a comunicação e o relacionamento como pilares de suas carreiras.

O Participante 5, contudo, relatou que os resultados alcançados anteriormente como consultor de negócios e a sua formação acadêmica em Pedagogia, alavancaram a sua carreira. Entre os entrevistados, ele é o único profissional que não pertencia à carreira de RH, antes de se tornar gestor. Possuía atividade ligada à gestão de projetos corporativos e atendia a clientes na linha de frente do negócio. O convite para participar do RH e assumir a área de *Learning* (Aprendizagem em inglês), veio do sucesso na atividade de gestão de projetos, de acordo com o seu relato:

Eu consigo fazer um exercício de empatia, porque hoje eu lidero atividades de aprendizagem para profissionais que fazem o que eu fiz durante dez anos. Então, essa experiência me deu suporte e repertório para pensar de forma mais conectada com as necessidades por já tê-las vivido, que melhora a minha interlocução com a liderança na hora de discutir o negócio, alternativas e moldar as ações que a gente criou. Então, eu percebo que ter vindo do negócio me ajudou a agir de uma maneira mais produtora na área de educação corporativa. (Participante 5).

As dimensões de entrega do RH, estão relacionadas às atividades operacionais, ao treinamento e desenvolvimento, à performance, às estruturas de atuação do RH, aos indicadores e à conformidade com as leis. São dimensões predominantemente internas em sua execução, porém alinhadas às dimensões estratégicas das empresas (Ulrich; Brockbank, 2005).

Na análise dos relatos se observa uma tendência não-linear na adoção de todas as dimensões de entrega do RH. Outro dado interessante é a análise dos indicadores que os profissionais elegeram como principais para a proposição de valor do RH. Quatro entre seis participantes, apresentaram a Pesquisa de Engajamento ou Clima Organizacional como o principal indicador de entregas do RH. Dois entre seis participantes, citaram a redução de custos com folha de pagamento como o principal indicador. Algumas frases dos participantes durante as entrevistas, evidenciam a escolha dos indicadores:

Eu costumo falar para as empresas, e aqui onde eu trabalho, que eu não sei fazer o produto-final. Eu não sei fazer uma tinta, não sei fazer uma bebida, mas eu tenho que propiciar um ambiente para que quem sabe fazer isso, faça bem-feito, faça tranquilo [...] (Participante 3).

Os participantes foram quase unânimes sobre a dificuldade de tangibilizar a participação do RH na estratégia da empresa. Isso fica claro no relato do Participante 4:

[...] O RH, é muito intangível. Quando falamos de pessoas, é tudo muito intangível. Então, a gente precisa de embasamento quando vai defender um projeto. Precisamos do fortalecimento daquilo que a acreditamos que vai fazer sentido e que está ligado à realidade da organização. Se a gente “pega” uma teoria e “joga” dentro de uma organização, sem fazer uma análise, sem entender como é a maturidade daquela empresa, daquela gestão, como se constrói parcerias, como os colaboradores estão entendendo o que precisa que seja feito, pode ser a maior das teorias que não conseguiremos alavancar [...] (Participante 4).

A vivência do colaborador na organização, se torna o ponto de atenção principal do RH, como foi observado no relato dos participantes. A evolução do negócio frente às mudanças do

mercado, dependerá diretamente como a organização é capaz de rapidamente, mobilizar seus recursos em uma nova direção.

Para Schwab (2016), um dos focos de atuação dos profissionais de RH é a mudança impulsionada pelo avanço de tecnologias emergentes como Inteligência Artificial, a manufatura 3D, nanotecnologias, biotecnologias, realidade virtual e aumentada, materiais tecnológicos, novas fontes de armazenamento de energia, computadores quânticos, entre outras. Dessa forma, os participantes foram questionados sobre as ações de inovação tecnológica, que realizaram recentemente em suas empresas. Todos os participantes, com exceção do Participante 6, citaram iniciativas inovativas em sua gestão.

Uma característica do relato do Participante 6 é a apresentação de sua influência indireta no negócio da empresa. Declarou desta forma, que o seu papel é de influenciadora da inovação e não executora. Retomando-se à dimensão de desafios desse profissional, é possível perceber que sua atuação está indiretamente ligada à mudança da linha de negócios, onde a biotecnologia é vista como uma iniciativa inovadora na empresa.

Os demais participantes atuaram diretamente em iniciativas internas de inovação, como programas de ideias, automação de processos e acessibilidade à tecnologia:

[...] O nosso processo de avaliação de desempenho, que foi implementado do zero na empresa, [...] já veio dentro de um processo de inovação. Não rodou em planilha. Era um quesito primordial dentro do meu projeto, que isso já fosse dentro de uma plataforma. Essa plataforma possibilita que o colaborador acesse o PDI dele por um aplicativo, então ele acompanha o PDI na palma da mão. Colocamos isso na política, com uma Cultura de Inovação, de fácil acesso para o gestor, que possibilitasse dados e informações em tempo real [...] (Participante 4).

Apresentados os resultados do valor agregado pela atuação dos participantes nas empresas onde atuam, a síntese disposta no Quadro 13, revela os relatos sobre os padrões de aprendizagem dos entrevistados:

Quadro 13 Recursos de Aprendizagem

Postos-chave	Autorregulação cognitiva	Metacognição	Processo de aprendizagem heutagógico	Os seis elementos da aprendizagem heutagógica
<b>Participante 1</b>	Decodifica o ambiente para atribuir sentido interno.	Acontece quando prática e aprimora o aprendizado por meio da experiência.	Utiliza o feedback em rede (trocas sociais), como recurso de validação da sua aprendizagem.	Citou o modelo de aprendizagem CEP+R (Conhecimento, conteúdo, experiências, pessoas e redes). Aprendizagem com recursos híbridos.

<b>Participante 2</b>	Analisa e atribui relação de causa e efeito aos problemas que observa no ambiente profissional.	Quando pratica a tomada de decisão.	Feedback intencional, sempre que deseja obter informações sobre sua atuação ou aprendizado.	Networking com profissionais de RH, feedbacks formais e informais com colegas e liderança e leituras e podcasts relacionados à Automação Industrial.
<b>Participante 3</b>	Utiliza o questionamento da prática que leva à reflexão, que leva à curiosidade, que leva ao estudo e, por consequência, à inovação.	Quando consegue aprender algo complexo ou sente que conseguiu realizar uma mudança ampla no ambiente.	Verifica o aprendizado a medida que adquire o conhecimento na prática. A verificação se dá por meio da resposta que obtém, em conversas informais com colegas, clientes e times.	Declarou que não é um autodidata, apesar da característica autônoma de aprendizagem. O recurso de troca social é essencial para o seu aprendizado. Dá valor aos recursos presenciais aos remotos.
<b>Participante 4</b>	Decodifica o ambiente a partir de questionamentos. Aprende a partir da experiência do outro.	Quando consegue perceber a lógica situacional em diferentes matérias ou ambientes.	O uso do recurso do benchmarking para validação teórica e a prática para obter informações do ambiente.	Aprendizagem predominantemente social. Citou também, a preferência por recursos flexíveis e híbridos de aprendizagem.
<b>Participante 5</b>	Utiliza a experiência para buscar conhecimento formal e estruturado, de forma compartilhada e assistida.	Quando interage com colegas e tutores, por meio da aprendizagem formal.	Não foram identificados relatos que ilustrassem o tema.	Elementos híbridos de aprendizagem. Deu maior ênfase à aprendizagem formal, caracterizada pelo currículo.
<b>Participante 6</b>	Questionamento constante sobre como e por que as coisas são feitas.	Quando as informações que absorve do ambiente fazem algum nexos interno (intuição) ou externo (apoio teórico).	Define recursos de aprendizagem teórica, conforme os estímulos externos (experiência) se apresentam. Se utiliza de feedback para a checagem da aprendizagem.	Recursos híbridos de aprendizagem com ênfase em pesquisa na rede, educação formal e feedback.

Hase (2009), ressalta que os ambientes corporativos por serem ricos em transformações que chamou de currículo orgânico, propiciam ao colaborador possibilidades quase constantes de aprendizado. Os estudos e experimentos realizados acerca da Heutagogia, apontam lacunas no reconhecimento do ambiente corporativo como o mais propício para que haja uma autorregulação cognitiva e por consequência a metacognição.

No universo da presente pesquisa, o relato dos participantes, portanto, não representa comprovação da existência de um modelo heutagógico na dinâmica corporativa. O objetivo da análise do Quadro 13 é estabelecer analogias entre o relato dos participantes e as teorias que compõem a teoria da Aprendizagem Autodeterminada.

Dados os esclarecimentos, é possível observar as formas de autorregulação, identificadas entre os participantes. De acordo com Bandura et.al. (2009), autorregulação é

forma individualizada que encontramos para interpretar o ambiente e extrair as informações necessárias para o autodesenvolvimento. Em destaque, o Participante 3, descreveu de forma esclarecedora como toma decisões em seu dia a dia de trabalho. Atribui os seus resultados a forma sistematizada de interpretar o ambiente:

Então eu acho que o meu aprendizado, tanto na vida quanto na profissão, é muito galgado desta forma. O que eu vejo, o que eu me identifico, me interessa, começo a ter contato com o assunto, vou buscando tanto a experiência de outros colegas, de amigos que atuam na área, quanto a parte acadêmica. Eu acho que a parte acadêmica vem no meio do processo. Primeiro eu procuro entender, ver se é aquilo mesmo que eu quero, e depois entender da história da coisa, procurar estudar os primórdios, a evolução, para poder inovar e buscar coisas mais adiante (Participante 3).

Blaschke, (2012), afirma que a prática reflexiva, é um dos caminhos que levam à metacognição. É a relação autônoma e automática do aprendizado, que não requer uma leitura externa para que aconteça. Ela acontece, predominantemente pelos recursos gerados na autorregulação. Uma vez que o indivíduo aprende a aprender, isso acontecerá sempre.

Pode-se observar, contudo, que as formas de autorregulação e metacognição dos participantes diferem sensivelmente. Enquanto alguns buscam sentindo interno, outros buscam validações externas do conhecimento. É o caso dos participantes 2, 4 e 5. As relações de causa e efeito são observadas no ambiente e não nos próprios processos de autorregulação. O Participante 5 justificou a sua resposta, utilizando como exemplo, o modelo de aprendizagem formal:

[...] Quando eu estive matriculado, o contato com o professor foi muito rico. Eu voltava para casa sempre pensando, nossa, ainda bem que eu fui para a sala do MBA, ainda bem que eu fui para o mestrado. Ainda bem que eu conheci esses colegas. A aprendizagem formal te força a seguir um cronograma externo, imposto, que pode parecer até limitante, porque é algo que é formatado. Não é algo tão livre quanto aquele que você escolhe e monta, mas é algo que, como vem de fora, te acrescenta. É algo que você sozinho, às vezes, não chegaria lá (Participante 5).

Assim como na autorregulação, existe um processo de aprendizagem predominantemente autônomo, que requer um contrato (definição), a execução ou experimentação (desenvolvimento) e a avaliação (resultado). Blaschke e Hase (2016), incorporaram estes conceitos para determinar o processo heurístico de aprendizagem.

Ao observar os processos de aprendizagem, sobretudo de verificação da aprendizagem, no relato dos participantes, é possível estabelecer uma similaridade em relação à busca pelo feedback (palavra incorporada ao vocabulário corporativo, que em inglês, significa retroalimentação). É utilizada para definir a consulta social sobre os comportamentos e entregas



realizadas pelo profissional, por meio de conversas formais ou não-formais).

No caso do participante 5, não foi localizado um processo interno que pudesse compor a resposta a este tema, porém, de acordo com o relato extraído no parágrafo anterior, a relação de interação social com colegas e professores, pode caracterizar a presença do recurso do feedback. Contudo, de acordo Blaschke e Hase (2016) o feedback pode ser visto como meio e não como fim. Desta forma, concluem que a internalização do aprendizado (metacognição) não dependerá da resposta externa.

Outros meios de aprendizagem foram expostos pelos participantes quando questionados sobre o tema. A aprendizagem social, onde ocorrem o compartilhamento, *a colaboração e a conexão* de conhecimento, foi o aspecto mais citado entre os participantes. Os participantes 3 e 4, justificaram a sua preferência pelo aprendizado social:

[...] Se eu tiver que fazer uma coisa extensa como autodidata, eu me perco. Eu preciso ter um orientador, eu preciso de alguém. Nem que seja um colega, um pouco mais experiente para perguntar, para conversar, para trocar ideias. sabe? Eu não me vejo um autodidata pegando um assunto e explorando. Mesmo agora, com os recursos da internet, com aulas virtuais - e tem "aula" para tudo hoje. Eu não me vejo um autodidata (Participante 3).

[...] A atividade de recrutamento e seleção me possibilitou aprender muito porque eu podia fazer todas as perguntas que eu queria e isso me se transformou enquanto profissional. Você entrevista muitas pessoas, de muitos segmentos. Em cinco anos foram mais de cinco mil pessoas entrevistadas, e eu tinha isso mensurado em relatórios. Então, transitei pelos segmentos industrial, administrativo, comercial, tecnologia, e em grandes empresas que me possibilitaram isso. de Conhecer o negócio, conhecer as pessoas, fazer network, e de conseguir me relacionar. (Participante 4).

Adicionalmente, os participantes trazem formas híbridas de lidar com os meios de aprendizagem. Isso está relacionado com o meio explorar, em que recursos digitais disponíveis, são acessados de maneira autônoma. Alguns exemplos foram fornecidos pelos participantes como as pesquisas livres na rede, mídias diversas (vídeos, podcasts), redes sociais, aplicativos etc.

Cabe ressaltar a diferença na percepção dos participantes 5 e 6. Eles apontaram os meios formais de aprendizado (formação acadêmica), como sendo a principal fonte de conhecimento.

Sobre a reflexão, ou rodadas reflexivas, aquelas que produzem a autorregulação e a metacognição, não foram citados como meios de aprendizagem pelos participantes. Foram

identificadas na interação dos participantes com as questões relacionadas ao ambiente de trabalho, e exemplificadas nos parágrafos anteriores.

Os meios relacionados à criação, não foram citados por nenhum dos participantes.

As entrevistas foram encerradas e cada participante pode contribuir livremente com depoimentos adicionais, em destaque:

[...] A minha premissa de evolução de carreira é estar em lugar que eu possa aprender algo, todo dia. Se eu estiver em um ambiente que eu não esteja mais aprendendo, provavelmente não ficarei nele por muito tempo. Eu tenho essa necessidade de aprendizagem contínua (Participante 6).

Eu sempre busco a parceria entre empresa e escola, academias, centros de pesquisas das universidades. Agora, nós estamos com uma parceria com a UFOP, que eu consegui trazer nesse ano e eu já estava tentando há algum tempo. Trazer as academias para dentro das empresas, dá uma “virada de chave”, porque nós sabemos que lá que acontecem as grandes pesquisas, onde encontramos os profissionais de ponta, que estão estudando as disciplinas, e as estratégias da organização, então, quando você me chamou para essa entrevista, eu vim correndo, porque é uma outra oportunidade de abirmos uma parceria (Participante 2).

Os depoimentos finais salientam a percepção sobre a importância do ambiente corporativo e da academia para fomentar espaços de aprendizagem contínuos, e alinhados às necessidades do mercado de trabalho.

Meister (1999), acrescenta que ambos, se tornam interdependentes, uma vez que a Educação formal não dispõe do dinamismo encontrado na prática do mercado de trabalho, necessário para a testagem de suas teorias. A colocação da participação 2, sobre as parcerias escola-empresa, ilustram a necessidade de iniciativas que promovam essa interação.

Os dados aqui apresentados, possuem características convergentes e divergentes às teorias apresentadas. Isso se dá pela variável situacional, observada, principalmente nos desafios enfrentados pelos profissionais. Essa mudança de cenário, aliada às diferentes estratégias de atuação e aprendizagem dos profissionais, provavelmente se repetirá, caso a pesquisa seja ampliada a um número maior de indivíduos.

As características heutagógicas observadas e ilustradas pela prática relatada, possuem relevância teórico-prática, para os profissionais de RH que desejam absorver o conhecimento, porém, não representam modelos ou tendências de atuação, que garantam os resultados esperados.

Os achados sobre as competências estratégicas, identificadas na prática dos participantes, compõem mais um modelo, adicional aos demais apresentados. A Heutagogia

está presente em parte na dinâmica do ambiente corporativo e em parte nos processos de aprendizagem dos entrevistados. Mas a reprodução do modelo heutagógico, no ambiente corporativo não garante, contudo o resultado desses profissionais.

Desta forma, é possível observar uma dinâmica pessoal (comportamental), que influencia a dinâmica organizacional, que é pautada no modelo estratégico. Para Blaschke e Hase (2016), o modelo corporativo é predominantemente estratégico, pois ainda existe uma cultura de princípio funcionalista e de controle social, antagonista aos princípios empreendedores característicos do século XXI, como aprendizado contínuo, criatividade e inovação. Um ponto importante observado nas entrevistas e que, ilustra essa característica é a ausência do recurso criativo, na aprendizagem dos participantes.

É preciso, em primeiro lugar, ser um sujeito, com características relacionais e reflexivas, capazes de decodificar e agir em ambientes diversos. Essa predominância humana, foi o que Ball (2012), descreveu como Aprendizagem ao Longo da Vida. Os modelos de competências, durante décadas, trataram de padronizar algo que não é um padrão. A dimensão comportamental extrapola, inclusive, as fronteiras da aprendizagem pessoal e profissional.

As características reflexivas e relacionais identificadas nos entrevistados, seja no relato da atividade estratégica do RH, seja nas escolhas de aprendizagem, fazem parte do processo autorregulatório, adquirido ao longo da vida de cada indivíduo.

Já a escolha dos meios de aprendizagem social e colaborativa, efetuada pela maioria dos participantes, representa o comportamento aprendido diante dos estímulos disponíveis no ambiente de atuação dos profissionais.

Pode - se resumir que a análise dos relatos contribuiu para a compreensão dos meios de aprendizagem dos profissionais estratégicos e a presença do meio de aprendizagem social análogo quatro dos seis elementos do desenho heutagógico: refletir; colaborar; conectar e compartilhar, respectivamente comparados aos meios de aprendizagem social e colaborativa, adotados pelos participantes.

Adicionalmente, a pesquisa apresentou características de caráter intrínseco. A aprendizagem de constructos internos, requer um esforço que não poderá ser reproduzido nos currículos das instituições de ensino. Não se propõe, contudo, o descarte dos modelos apresentados (teorias da educação e da estratégia corporativa e dos modelos de educação tradicional) e sim um convite à análise de cenários e ao aprofundamento do entendimento sobre as variáveis humanas, na execução da estratégia nas empresas e na contribuição para a inovação. Há que se realizar um trabalho multidisciplinar no desenvolvimento de mecanismos internos,

capazes de potencializar a autorregulação e a metacognição, aliados aos desafios situacionais do mercado de trabalho.

A ruptura com os modelos educacionais e a ênfase nos constructos humanos da Aprendizagem ao Longo da Vida, são a base para a construção de um modelo personalizado de desenvolvimento, proposto como produto a este trabalho. Propõe-se assim, a criação de um laboratório de competências de RH. A palavra “laboratório” foi escolhida por representar o caráter experimental que deverá ser observado ao tratar o desenvolvimento de competências. Outro motivo para a escolha da palavra é o caráter prático que deverá ser a característica central das atividades propostas.

Para apoiar a exemplificação da proposta, o Quadro 14, apresenta o modelo de projeto A3:

**Quadro 14 - Projeto Laboratórios de Desenvolvimento para profissionais de RH**

<b>Dimensões do modelo A3</b>	<b>Descrição</b>
<b>Patrocinador do Projeto</b>	Instituição de Ensino ou Corporação
<b>Equipe de desenvolvimento</b>	Responsáveis pelo desenvolvimento e avaliação de competências, professores, tutores, facilitadores ou colaboradores das empresas designados para este fim.
<b>Público-alvo</b>	Profissionais e/ ou estudantes da carreira de RH
<b>Forma de ingresso</b>	Inscrições na plataforma da Instituição de ensino ou Corporação.
<b>Duração</b>	Permanente
<b>Contexto</b>	Produto vinculado à Educação resultante da conclusão do trabalho intitulado: HEUTAGOGIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA: A Aquisição das competências estratégicas dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil
<b>Análise</b>	Foram analisados os aspectos que circundaram a escolha de aprendizagem de seis profissionais pertencentes à carreira de Recursos Humanos, sob a luz das teorias da aprendizagem Autodeterminada ou Heutagogia. Os resultados apontaram que as escolhas de aprendizagem social e colaborativa são predominantes nos relatos dos participantes. Dessa forma, a questão de pesquisa foi respondida com a apresentação de quatro dos seis elementos da aprendizagem heutagógica, presentes na dinâmica corporativa relatada pelos participantes. Além disso, foram observadas convergências com as características da autorregulação e da metacognição. O aprender a aprender ocorre quando há necessidade de reflexão sobre as complexidades apresentadas no ambiente corporativo.
<b>Objetivo</b>	Fornecer subsídios de desenvolvimento para profissionais de RH e estudantes da área por meio da criação LABORATÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO PARA PROFISSIONAIS DE RH. Estes espaços serão designados para o fomento das competências observadas nas discussões do trabalho (pág.73-82), citado nesse quadro, seção contexto.
<b>Contra medidas</b>	Garantir as premissas experimentais, multidisciplinares e colaborativas das atividades, utilizando o processo da aprendizagem heutagógica e os conceitos de metacognição como orientadores.

<b>Plano de ação / aula</b>	Disposto no apêndice do presente trabalho (pág.)
<b>Acompanhamento</b>	Estabelecer os contratos, meios e avaliação de aprendizagem em conjunto com os participantes do laboratório. De acordo com as premissas heutagógicas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sobek II e Smalley (2008).

De acordo com o exposto no Quadro 14, as dimensões do projeto contemplaram o desdobramento das etapas integrantes da pesquisa (objetivo específico) e a elaboração de um produto vinculado à Educação (objetivo geral).

Os Laboratórios de Desenvolvimento de RH atendem também, aos aspectos relacionados ao rompimento com o modelo educacional que reflete o currículo com premissa para que haja a materialização de competências pré-definidas. Os laboratórios sugeridos, utilizarão as bases e tendências verificadas nesse trabalho, mas não se pretende utilizá-las como forma de avaliação da aprendizagem, como descrito no item “acompanhamento”.

O caráter experimental e permanente dos laboratórios tende a reproduzir os cenários encontrados na vida profissional e pessoal dos participantes e dada a complexidade da elaboração dos constructos internos resultantes da interação nos laboratórios, não haverá data finita para a conclusão da trajetória de aprendizado. A definição de finitude ou continuidade, deverá partir do profissional inscrito nos laboratórios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Aprendizagem Autodeterminada, ou Heutagogia, enquanto abordagem de ensino, contradiz sua premissa inicial, pois as conexões devem partir de estímulos internos e não devem seguir padrões orientados ou controlados. Logo, não se pode ensinar aos educadores maneiras para sua implementação, pois ela é um construto dos seres humanos relacionais em sua natureza.

Um indivíduo pode optar por estudar com métodos tradicionais, enquanto outro deseja romper com todos os padrões e criar o seu próprio. Esse comportamento assistemático e inesperado é algo que, por exemplo, uma Inteligência Artificial ainda não conseguiu reproduzir. A diversidade de comportamentos encontrados nos dados desta pesquisa serve como alerta à obsolescência desses modelos.

Parece inadequado, portanto, o uso da terminologia "gogia", que significa "educar". O termo mais adequado para sua definição seria Heutasofia, em que a terminologia "sofia" significa "sabedoria". Essa constatação reforça a necessidade do conhecimento do "eu", que produz sentido e traz à tona a questão fundamental da Metacognição e do Aprendizado ao Longo da Vida. Os comportamentos reflexivos devem ser valorizados, assim como as conexões humanas que produzem as redes de conhecimento contínuo.

A exposição dos dados da pesquisa contribuiu para esclarecer os modelos que dispõem sobre a Gestão Estratégica e Aprendizagem Autodeterminada. Contudo, analogias construídas a partir dos relatos dos participantes não foram suficientes para evidenciar se esses modelos teóricos são responsáveis pelos resultados pessoais e profissionais dos indivíduos entrevistados. Isso coloca em xeque os padrões estabelecidos em ambos os modelos, onde a variável humana será sempre um fator de desvio de conduta.

A Gestão Estratégica foi evidenciada e validada pelos entrevistados. Ela representa hoje uma ferramenta de trabalho, assim como o currículo acadêmico representa o conhecimento necessário para a empregabilidade desses profissionais. Essas convenções sociais ainda são um passo importante na vida das pessoas. Indivíduos produtivos e atuantes socialmente são necessários para a construção de um mundo mais justo e sustentável. O propósito social, contudo, é uma premissa da Educação, no âmbito acadêmico. A construção do indivíduo social também deve ser levada em consideração na Educação Corporativa.

A pesquisa elencou a carreira de RH por reconhecer que esses profissionais são responsáveis por desenvolver os indivíduos no mundo corporativo, da mesma forma que os professores são responsáveis pelo processo de aprendizagem acadêmica. Ambos possuem a

responsabilidade de formar aqueles que enfrentarão o mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, construir uma vida ética e socialmente responsável.

Pode-se considerar, contudo, que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois a análise resultante da atuação dos profissionais estratégicos de RH e suas escolhas de aprendizagem trouxe novas perspectivas para a construção de alternativas de desenvolvimento que reproduzam a dinâmica observada nos ambientes corporativos.

Dentre as alternativas identificadas, foi sugerida a criação de Laboratórios de Desenvolvimento para profissionais de RH (plano de aula disponível no apêndice deste trabalho), cujo objetivo é fomentar a autorregulação e a metacognição por meio de interações contínuas, interdisciplinares e colaborativas.

O rol de competências identificadas oscilou entre expertises técnicas e comportamentais, tais como: Automotivação; Interação social; Experiência e conhecimento técnico da atividade fim, de mercado e de negócios; Questionamento ou curiosidade constante; Conhecimento técnico e prático em aconselhamento organizacional.

As tendências apontadas, contudo, refletiram a aprendizagem social e colaborativa como os meios mais utilizados pelos profissionais.

Não se pode concluir com a presente pesquisa que a dinâmica do ambiente corporativo e suas características não lineares, descontextualizadas e de estímulo contínuo possa ser, como na vida, o melhor terreno para a aprendizagem.

Há espaço para ampliação das pesquisas que busquem uma melhor compreensão desses espaços de aprendizagem, capazes de formar os indivíduos e fomentar as capacidades reflexivas e sociais necessárias para o enfrentamento das mudanças em si e no mundo.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTONIALLI, F.; VERONEZE, R.; CAVAZZA, B.; GANDIA, R.; FERREIRA, C.; ANTONIALLI, L. **Estratégia organizacional**: um estudo histórico e bibliométrico. Revista Espacios. n.17, vol.38, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf>>. Acesso em 8 de junho de 2023.

AROUCA, L. **O discurso sobre Educação Permanente**. Revista Pro-posições. Vol.7, nº2, p.65-78. Julho de 1996. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8644229> . Acesso em 15 de março de 2023.

BANDURA, A. AZZI, R. POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva**: conceitos básicos. Porto Alegre : Artmed, 2008.

BALL, S. **Aprendizagem ao longo da vida, subjetividade e a sociedade totalmente pedagogizada**. Educação, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 144–155, 2013. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/12886>>. Acesso em: 28 de setembro 2023.

BARROS, M. SANTOS, A. **Por dentro da autoeficácia**: um estudo sobre seus princípios teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. Revista Espaço Acadêmico, nº112, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/andrea.affonso/Downloads/10818-Texto%20do%20artigo-40802-1-10-20100906.pdf>>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

BAYMA, Fátima. (Org). **Educação Corporativa**: Desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard**: Linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BLASCHKE, L. **Heutagogy and Lifelong Learning**: A Review of Heutagogical Practice and Self Determined Learning. IRRODL. Canada's Open University. 2012. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ979639.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2023.

BLASCHKE, L. HASE, S. **Heutagogy**: A Holistic Framework for Creating Twenty-First-Century Self-Determined Learners. 2016. Disponível em: <<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/33373/1/359.Bego%C3%B1a%20Gros.pdf#page=37>>. Acesso em: 28 de maio de 2023.

BRANDÃO, H. **Mapeamento de competências**: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2021. Cap.1. p. 2-6.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEISER, Roland. **Organizações Inteligentes**: Como a arquitetura da aprendizagem sustenta a



estratégia corporativa. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004

EBOLI, M.; FISHER, A.; MORAES, F.; AMORIM, W. **Educação Corporativa**. Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FLAVELL, J. **Metacognition and Cognitive Monitoring**: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist Journal*, 1979. P.906-9011. Disponível em: <<https://www.scribd.com/document/360131552/American-Psychologist-Volume-34-Issue-10-1979-Doi-10-1037-0003-066x-34-10-906-Flavell-John-H>>. Acesso em: 5 de agosto de 2023.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea RAC*, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 de março de 2024.

FREEMAN, R.; VEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. *SSRN Electronic Journal*, 2001. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)> . Acesso em: 19 de julho de 2023.

GLASSNER, A. BACK, S. **Exploring Heutagogy in Higher Education**: Academia meets the zeitgeist. Beer-Sheva: Springer, 2020.

HANASHIRO, D. TEIXEIRA, M. **Gestão do Fator Humano**: Uma visão baseada na era digital. 3ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

HASE, S. **Heutagogy and e-learning in the workplace**: some challenges and opportunities. *Impact: Journal of applied research in workplace e-learning*. Australia, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/254664047\\_Heutagogy\\_and\\_e-learning\\_in\\_the\\_workplace\\_Some\\_challenges\\_and\\_opportunities/link/549d41b20cf2fedbc310a4f1/download](https://www.researchgate.net/publication/254664047_Heutagogy_and_e-learning_in_the_workplace_Some_challenges_and_opportunities/link/549d41b20cf2fedbc310a4f1/download)>. Acesso em junho de 2023.

HASE, S. KENYON, C. **Self-Determined Learning**: Heutagogy in Action. London: Bloomsbury Academic, 2013.

**HR Competency 360 Assessment**: individual report. Utah: The RBL Group, 2022. Disponível em: <<https://df42wlfgr5mw.cloudfront.net/Sample+Reports/HRCS+8+individual+report+-+360+sample+partial.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2023.

ILLICH, I. **Sociedade sem escolas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019. Cap.3. p. 225-228.

KNOWLES, M.; HOLTON III, E.; SWANSON, R. **Aprendizagem de resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LINDA, D. MILTIADIS, L. **Learning Strategies and Constructionism in Modern Education**. 2018. Pág. 91. Disponível em: <[https://www.google.com.br/books/edition/Learning\\_Strategies\\_and\\_Constructionism/tORfDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&edq=student+centred+learning+theory&pg=PA91&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Learning_Strategies_and_Constructionism/tORfDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&edq=student+centred+learning+theory&pg=PA91&printsec=frontcover)>. Acesso em: 15 de maio de 2023.

MCKEOWN, M. **Estratégia: Do planejamento à execução**. Tradução: Julio Monteiro de Oliveira. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas**. São Paulo: Atlas, 2021.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

MUNHOZ, A. **Educação Corporativa: Desafio para o século XXI**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PEDERSINI, D. ANTONELLI, R. PETRI, S. XIX USP International Conference in Accounting. **Teoria da Autodeterminação: Relações e Motivações**. 2019 Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1746.pdf>> Acesso em: 11 de maio de 2023.

RAMOS, L. **Trajetória de carreira do profissional de Recursos Humanos**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Natal. n. 242. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17539/1/LucilaMR DISSERT.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

**HR Competency 360**. RBL Group. Utah: The RBL Group, 2023. Disponível em: <<https://df42wlfgr5mw.cloudfront.net/Sample+Reports/HRCS+8+individual+report+-+360+sample+partial.pdf>> . Acesso em: 15 de setembro de 2023.

RIBEIRO, C. **Metacognição: Um Apoio ao Processo de Aprendizagem**. Revista Psicologia: Reflexão e Crítica, 2003, 16(1), pp. 109-116. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/SvPsW9L8v4t7gmDXGHrdTPc/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 21 de maio de 2023.

RODRIGUES, R. **Competências do perito contador na formação de sua expertise**. Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 79 p. Porto Alegre, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

ROSA, C. CORRÊA, N. PASSOS, M. ARRUDA, S. **Metacognição e seus 50 anos: uma breve história da evolução do conceito**. Revista Educar Mais, 4(3), 703–721. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2063>>. Acesso em 5 de

agosto de 2023.

SANTOS, E. CRUZ, M. Org. **Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos.** São Paulo: Tiki Books: PUC SP Pipeq, 2019.

SHELLENBACK, K. PORTUGAL, G. **Modelos Operacionais de RH: como as organizações estão operando o RH. Resultados da América Latina.** São Paulo: MERCER, 2023. Disponível em: <[https://www.mercer.com/assets/br/pt\\_br/shared-assets/local/attachments/pdf-bra-2023-modelos-operacionais-de-rh-2023.pdf](https://www.mercer.com/assets/br/pt_br/shared-assets/local/attachments/pdf-bra-2023-modelos-operacionais-de-rh-2023.pdf)>. Acesso em: 11 de junho de 2023.

SHLOCHAUER, C. **Lifelong Learners: O poder do aprendizado contínuo.** São Paulo: Gente, 2021.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution.** Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: <[https://law.unimelb.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf)>. Acesso em 15 de junho de 2023.

SOBEK II, D. SMALLEY, A. **Entendendo o pensamento A3: um componente crítico do PDCA da TOYOTA.** Porto Alegre : Artmed, 2008.

TANURE, B. EVANS, P. CANÇADO, V. **As quatro faces de RH: analisando a performance da Gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil.** ANPAD. RAC, Curitiba, v.14, art.2, p. 594-614. Julho/agosto de 2010. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rac/a/MG6CJWPx8wXTzpVnwL7hTHd/>>. Acesso em 10 outubro de 2023.

TARDIF, M. MOSCOSO, J. **A Noção de “Profissional Reflexivo” na Educação: Atualidade, Usos e Limites.** 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/69mhr9WnGpWwBmbcS6prj5h/?lang=pt#>>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica.** Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyq5bV4TCL9NSH/?format=pdfelang=pt>>. Acesso em 15 de maio de 2023.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. **The HR value proposition.** Boston: Havard Business School Press, 2005.

WOOD JR, T. TONELLI, M. COOKE, B. **Colonização e neocolonização da gestão de Recursos Humanos no brasil (1950-2010).** Revista de Administração de Empresas ERA. v.51. n.3. maio / junho 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/PzbHhF47pprgjXHSVcNZMHg/>>. Acesso em: 20 de maio de 2023.

## APENDICE A : PRODUTO VINCULADO À EDUCAÇÃO

### LABORATÓRIOS DE DESENVOLVIMENTO PARA PROFISSIONAIS DE RH

#### **Introdução**

No ambiente corporativo, a conformidade com a Cultura e com os objetivos estratégicos é a preocupação central dos profissionais de RH. Realizar por meio de pessoas, torna-se uma tarefa desafiadora para estes profissionais, que lidam diariamente com as variáveis humanas, agentes na organização. Gerenciar conflitos e acelerar resultados é basicamente o cenário de atuação destes profissionais.

#### **Objetivos gerais do laboratório de desenvolvimento**

Potencializar a autorregulação e por consequência a \*metacognição, individual e coletiva entre profissionais da área de Recursos Humanos, com o objetivo de desenvolver as competências reflexivas e relacionais destes profissionais.

\*A Metacognição, é o conhecimento ou crença sobre quais fatores ou variáveis agem e interagem, de forma a afetar o curso e o resultado dos empreendimentos cognitivos. Os fatores ou variáveis agentes, são em si, o processo de aprendizado, e podem ser: a) variáveis pessoais; b) variáveis da tarefa; c) variáveis da estratégia. O processo que envolve o aprender a aprender, pode ser uma forma de autorregulação cognitiva. A atividade reflexiva é a estratégia que impulsiona os processos autorregulatórios. Refletir sobre cenários e situações cotidianas, é sobretudo um exercício social e ético.

#### **Objetivos específicos**

- a) Promover um espaço reflexão contínuo, sobre o cenário corporativo e seus desafios;
- b) Discutir situacionalmente, saídas criativas para conflitos e potencialização de resultados;
- c) Compartilhar estratégias de aprendizagem;
- d) Promover o autoconhecimento.

#### **Características do laboratório de desenvolvimento**

- Laboratórios de Desenvolvimento que podem ser implementados em organizações e instituições de ensino superior ou técnico.
- A elegibilidade aos grupos, deverá ser definida de acordo com os públicos de interesse.
- Grupos focais com até 10 participantes e 1 mediador. Os temas deverão ser definidos entre o mediador e os participantes do grupo. Encontros semanais, com duração de 1 a 2 horas.
- O profissional mediador, deverá dominar ferramentas de autoconhecimento, metacognição e conhecer a matéria do RH;
- A instituição ou empresa que promover estes laboratórios, deverá convidar, um profissional de áreas transversais ao RH, a cada encontro do grupo. Essa indicação, também deverá ser compartilhada com todos os participantes.

#### **Estratégias teórico-práticas**

- A definição estratégias teórico-práticas, os métodos avaliativos e de gestão do conhecimento produzido pelo grupo, devem ser discutidos e acordados entre participantes e mediador.

## APÊNDICE B – CARTA- CONVITE PARA A ENTREVISTA

### CARTA- CONVITE PARA A ENTREVISTA

#### **Carta-convite (enviada aos participantes por e-mail):**

Prezado participante;

Agradecemos o seu interesse em participar desta pesquisa. Para a validação do seu depoimento oral, a ser realizado online, solicitamos a assinatura do Termo de Cessão de Depoimento Oral, anexado a este e-mail. Lembramos que a sessão online será gravada.

Sugerimos que você realize a assinatura manual ou digital do seu termo de autorização. No caso de assinatura digital, utilize o aplicativo de sua preferência, ou por meio do GOV.br: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/assinatura-eletronica>

Os resultados serão divulgados após a publicação do e-book da pesquisa. Você o receberá por e-mail. A publicação está prevista para maio de 2024.

Prepare-se para a entrevista. É muito importante que as suas respostas reflitam os fatos e eventos da sua carreira. Não estamos realizando uma avaliação profissional e personalizada. Lembre-se que o seu nome e o nome da sua empresa serão mantidos em absoluto sigilo. Seja honesto (a) e simples em suas respostas. Não se preocupe em responder à todas as questões. Se não se julgar apto (a) ou não tiver dados suficientes para responder, a questão será suprimida da entrevista.

Serão 45 minutos de entrevista, com possível prorrogação 15 minutos. Os primeiros 10 minutos estão reservados para contextualizar os objetivos da pesquisa e da entrevista. Nos 30 minutos seguintes, serão dedicados a perguntas que irão acompanhar o roteiro abaixo:

- a) Suas escolhas acadêmicas – o processo de escolha das instituições e ementas acadêmicas (motivações);
- b) Sua atuação estratégica – nas perspectivas do negócio e mercado de atuação, na construção da sua reputação profissional, na execução da estratégia, nas entregas do RH, na contribuição tecnológica e inovativa e nos resultados financeiros alcançados pela empresa em que atuou;
- c) As formas de aprendizagem ao longo da vida atribuídas ao seu sucesso profissional.

\*Note que nos itens a, b, c as respostas devem refletir fatos. Isso quer dizer, que para cada pergunta, será solicitado um exemplo prático, que ilustre a sua resposta.

Os 5 minutos finais, serão utilizados para esclarecer dúvidas e encerrar a entrevista.

Agradecemos a sua disponibilidade e participação.

Fonte: Roteiro adaptado pelo autor com base no Modelo de Proposição de Valor do RH, por Ulrich e Brockbank, (2005 p.222).

## APÊNDICE C – ROTEIRO E PERGUNTAS DE ENTREVISTA

### ROTEIRO E PERGUNTAS DE ENTREVISTA

A primeira parte da entrevista, trata de contextualizar os objetivos da pesquisa delimitar o perfil do participante.

A investigação proposta nesta entrevista, será a base para a identificação de padrões comuns na aprendizagem dos indivíduos selecionados. Os padrões de aprendizagem localizados e analisados à luz das teorias que embasam esta pesquisa, irão compor a proposta do Plano de Desenvolvimento Individual direcionado aos profissionais RH, que almejam adquirir competências consideradas estratégicas, pelas empresas em que atuam.

Desta forma, você foi escolhido por atuar ou ter atuado em Recursos Humanos e por ocupar ou ter ocupado uma posição de Gestão ou de Parceiro de Negócios (Business Partner).

#### **1. Confirmação dos dados do perfil do participante:**

- a. Informe o ano de seu nascimento;
- b. Informe a sua posição atual, na empresa onde trabalha;
- c. Tempo de atuação em RH e/ou em outra área na empresa (se houver);
- d. Tempo de atuação como gestor ou profissional sênior.
- e. Segmentos de mercado das empresas onde atuou. Cite até 3 segmentos mais relevantes em sua opinião (se houver).
- f. Portes das empresas citadas no item e.
- g. Seu nível de formação acadêmica.
- h. Quantidade de cursos e certificações adquiridas ao longo da carreira.

A segunda parte da entrevista, trata da carreira do participante, sob o ponto de vista da influência nos resultados do negócio, das experiências e competências adquiridas e dos processos de aprendizagem dentro e fora da empresa em que atuou. Ao responder, utilize exemplos práticos da sua atuação.

#### **2. Escolhas acadêmicas**

- a. Quais motivações internas / externas o levaram a efetuar escolhas específicas em sua especialização acadêmica? Dê exemplos.

#### **3. Atuação estratégica – De que maneira a sua atuação como profissional de Gestão de Pessoas, contribuiu para a melhoria:**

- a. Das perspectivas do negócio e mercado das empresas em que atuou;
- b. Da sua reputação profissional;
- c. Da execução da estratégia das empresas em que atuou;
- d. Das entregas de Gestão de Pessoas;

- e. Da contribuição tecnológica e inovativa e
- f. Dos resultados financeiros alcançados pela empresa.

**4. Aprendizagem ao longo da vida** - Qual meio ou *meios de aprendizagem*<sup>1</sup> (formal, informal, individual, social, por meio da experiência ou híbrido) contribuíram de forma mais efetiva para o seu sucesso profissional? Dê exemplos.

**Encerramento da entrevista** – Espaço para esclarecimento de dúvidas sobre os dados cedidos e resultados da pesquisa.

**1- São meios de aprendizagem:** a) Aprendizagem formal – predominantemente acadêmica e composta por um currículo; b) Aprendizagem informal – adquirida por meios múltiplos (pesquisas, leituras, cursos livres, multimídia), caracterizada pela ausência do currículo. Na aprendizagem formal e informal, existem subtipos de aprendizagem:

- a) Aprendizagem social – adquirida por meio de trocas interpessoais, dentro e fora do ambiente de trabalho (mentorias, coaching, análise pessoal, estudos em grupo etc.)
- b) Aprendizagem individual – adquirida por meio da interação com recursos de aprendizagem diversos e que não envolvam interação com outros indivíduos.
- c) Aprendizagem por meio da experiência – adquirida por meio da atuação em determinada atividade. Neste caso, a aprendizagem se dá por meio de erro e acerto.
- d) Aprendizagem híbrida – adquirida pelo conjunto de dois ou mais meios de aprendizagem.

Fonte: Roteiro adaptado pelo autor com base no Modelo de Proposição de Valor do RH, por Ulrich e Brockbank, (2005 p.222).

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 1

<b>Entrevista Participante 1 - Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 16 de fevereiro de 2024.</b>
Oi, boa tarde, Participante 1. Muito obrigada por sua presença e participação aqui na pesquisa. Em nome da nossa instituição, do Centro Paula Sousa e da unidade de pós-graduação, eu agradeço aí o seu tempo e a sua disponibilidade para enriquecer aqui os dados da nossa pesquisa.
Muito obrigada. Ok.
Participante 1, eu vou começar aqui com o nosso roteiro de entrevistas e, por favor, caso você tenha alguma dúvida, a cada pausa que eu fizer e te convidar para dúvidas, você esclareça suas dúvidas entre os tópicos, tudo bem?
Tudo bem.
Então, vamos iniciar. Então, Participante 1, a primeira Na parte da nossa entrevista, trata de delimitar o perfil do participante e contextualizar os objetivos desta pessoa. Eu vou confirmar com você os dados que você nos enviou previamente por meio do survey. Tudo bem?
Tudo bem.
Ok. Então, Participante 1, existiam perguntas no survey. A primeira pergunta, ela estava relacionada ao período do seu nascimento. Você marcou aqui 1981, correto?
Isso mesmo, correto.
É, aqui pergunta se você atua na área de recursos humanos, você respondeu que sim, correto?
Sim.
Ok. Outra questão foi qual é a sua posição atual?
Isso, que é coordenação.
Isso. A quanto tempo você atua na área de Recursos Humanos?
E aqui a pergunta foi sobre o tempo total.
Você colocou 10 anos.
Ok, perfeito.
E a quanto tempo você atua como coordenadora? Você colocou aqui de 5 a 0 anos, 5 anos, correto?
Sim, 5 anos. Ok.
Quando a gente perguntou a você sobre o segmento da sua empresa, você marcou outros. Você poderia esclarecer?



Na realidade, a gente trabalha, a gente considera como serviços, porque a atuação é muito ampla. Tem educação, inovação, tecnologia, saúde, defesa dos interesses das indústrias, então, o mais correto é serviços.
O porte das empresas onde você atuou.
Grande porte.
Ok. Você colocou que a sua última formação foi uma pós-graduação barra MBA, certo?
Isso. Foi um MBA em Gestão da Educação Profissional e Tecnologia.
E quais cursos e certificações você concluiu ao longo da sua carreira? Você marcou que foram mais de 10?
Pensando em todas as certificações de cursos, tanto de MBA, que eu tenho dois, a graduação e os outros cursos livres. É, essa questão estava relacionada justamente a esses cursos que não são livres. Nossa, são muitos, em Sense-making, em vários outros, Design Thinking, em várias outras formações que eu participei ao longo da minha jornada profissional. Aí teria que pegar, assim, se tiver que destacar, eu posso buscar alguns.
Temos uma questão específica para você tratar essas especificidades no final da nossa entrevista, ok?
Ok, ok.
É o porte da empresa que você atua hoje você marcou como grande pote, correto?
Isso.
Perfeito, então finalizamos aqui a confirmação do perfil do participante. A segunda parte da nossa entrevista, Participante 1, trata da carreira, da sua carreira, sobre o ponto de vista da influência nos resultados do negócio, nas suas experiências e competências adquiridas e nos seus processos de aprendizagem dentro e fora da empresa onde você atuou. Quando você for responder às questões, por favor, utilize exemplos práticos da sua atuação no dia a dia, lembrando principalmente dos projetos, das situações vivenciadas, ok?
Ok.
Perfeito, eu vou iniciar então com as suas escolhas acadêmicas. Quais motivações internas ou externas levaram você a efetuar escolhas específicas em sua especialização acadêmica? Dê exemplos.
A minha especialização acadêmica tem a ver com o meu desejo de trabalhar com o desenvolvimento de pessoas. Desde muito criança, eu gostava de ensinar, de educar, eu sabia que a minha veia era de educativa, por isso eu escolhi pedagogia como formação principal e depois disso eu fui entendendo o mercado, como que acontecia depois da formação, que eu

tinha mais conexão com a educação para adultos. Então, eu comecei na educação profissional, atuando como assistente da pedagoga, depois assumi uma posição de pedagogia, pedagoga, e fiz uma transição de carreira sete anos depois que eu estava na mesma empresa, saindo da educação regular, vamos dizer assim, a educação profissional para a educação corporativa. Então, a minha vida inteira permeou em torno da educação.

E aí, a oportunidade que eu tenho de aplicar isso no dia a dia e ver as pessoas desenvolvendo na carreira, ver o quanto o aprendizado apoia as pessoas no processo de desenvolvimento, de crescimento profissional e pessoal, também é algo que mexe muito comigo. Sempre estou aprendendo, sempre estou buscando, superativa, tanto nas questões institucionais da empresa que eu atuo, mas também conectada com o mercado, olhando tudo que tem de mais atualizado no mercado para sempre evoluir nas minhas práticas. E de lá para cá, eu consegui êxito no sentido de aplicar tudo que eu aprendo, tudo que tem a ver com trazer o adulto para o centro da aprendizagem dele, de buscar incentivá-lo para autonomia, para o protagonismo na carreira e no desenvolvimento, então eu percebo tanto que isso realmente .Os resultados são exponenciais, não só a parte quantitativa, mas a parte de qualidade qualitativa, de ver sentido naquele aprendizado, de ver resultado a partir daquele aprendizado que foi, que aconteceu.

Ok, você citou que a pedagogia foi a sua motivação inicial e que você desenvolveu aí uma especialização em Andragogia, por conta da educação corporativa. Tudo isso está ligado à motivação em educação somente, ou você queria, você gostaria de citar mais algum?

A motivação principal é na educação, no desenvolvimento de pessoas. Então, vou ampliar. A educação em todos os, em todos os ambientes que a educação não pode desistir, principalmente fora do ambiente escolar tradicional. Acho que isso também me chamou muita atenção, e ver o tanto que a aprendizagem está vinculada com a vida. Então, eu consigo perceber que a educação não está numa caixinha isolada, ela permeia a nossa vida, desde quando a gente nasce até quando a gente não estiver mais aqui. E aí, todo lugar que existe educação, o pedagogo pode estar lá, pensando em processos, em metodologias, nos formatos que são diferenciados, de aprendizagem, e pensando de uma maneira também estratégica, não só da aprendizagem, mas o quanto isso também impacta no negócio, o quanto a gente tem que estar conectado. Então, mesmo sendo pedagoga e atuando muito forte, tendo uma conexão com a pedagogia e com a educação, eu não parei nesses campos. Então, outros campos de atuação, eles complementam o que eu tenho. Então, o core, o fio condutor, sim, é educação e aprendizagem, mas para isso acontecer, eu tenho que ter conexões com todos

os outros saberes. E aí, eu acho que esse é o movimento. Então, tem a ver com desenvolvimento organizacional, porque, para você desenvolver, você precisa saber, você precisa conhecer ferramentas, práticas, experiências, conectar com pessoas, com novos resultados, e isso tem a ver com desenvolvimento e aprendizado. Perfeito.

Ok, vou seguir com a próxima pergunta, tá Participante 1? Agora sobre a sua atuação estratégica. De que maneira a sua atuação como profissional de gestão de pessoas contribuiu para a melhoria das perspectivas de negócio e mercado na atuação em empresas que você vivenciou? Cita por gentileza situações reais que ilustrem a sua resposta, tá bom?

Ok.

Como a gente atua com desenvolvimento e melhoria, do desempenho das pessoas por meio do desenvolvimento? O primeiro movimento que a gente faz, quando a gente vai pensar em qualquer experiência de aprendizagem, é avaliar o impacto que isso vai ter para o negócio. Então, qual problema vai resolver, se a pessoa aprender aquele assunto, se ela melhorar naquela ferramenta, naquela performance, em cada situação que ela se propõe dos objetivos para o negócio. Então, o primeiro movimento é entender isso. Depois, a gente constrói movimentos, experiências, trilhas e vários outros aspectos de desenvolvimento para poder responder a esses desafios, a essas dores. Como eu tenho, assim, como exemplo do que a gente realiza, a gente tem, por exemplo, o nosso programa de apoio de atualização dos processos administrativos da empresa, que constantemente as pessoas precisam aprender novos processos e que atualizam por um sistema que mudou ou o processo mesmo modificou. E a gente faz em torno de mais de 7 mil horas de treinamento por ano fazendo a multiplicação do conhecimento. Os donos dos processos vão multiplicando aquele conhecimento para as pessoas que operacionalizam. O que isso mede de melhoria? A gente primeiro faz um mapeamento entendendo quais são os principais dores das pessoas que executam de forma errada esses processos. Então, nós temos problemas nas auditorias, a gente tem problema de retrabalho, a gente tem problema de perda financeira e vários outros. Então, quando a gente começa a fazer girar esse processo de desenvolvimento e cada vez as pessoas elas ficam mais entendendo como que os processos acontecem, a gente minimiza muito os erros e, minimizando os erros, eu tenho um retorno de investimento muito grande, um retorno em relação ao aprendizado. Então, hoje, isso já é muito fluido, já é quase que orgânico, e virou, a gente já tem isso como marca presente na empresa. Toda vez que acontece qualquer mudança de processo, automaticamente, as pessoas já vinculam ao processo de aprendizado, porque não adianta só uma equipe saber. A gente precisa

multiplicar e fazer com que as pessoas que operacionalizam também os processos, elas também saibam. Então, esse é um movimento. A gente pode pensar também no comportamento das lideranças. Se a gente está no período da pandemia, por exemplo, muitos líderes não sabiam lidar com times remotos. Então, entra o time de desenvolvimento propondo soluções, experiências e depois a gente vê o impacto disso no ambiente. Então, o ambiente fica mais agradável, as pessoas sabem lidar com as situações que acontecem no dia a dia, elas começam a aprender sobre ferramentas e isso impacta também. Pessoas saudáveis em um ambiente saudável têm maior produtividade e isso impacta no negócio. O mercado é muito dinâmico, muda o tempo todo e nós temos que ter uma habilidade muito forte, que é aprender a aprender. E aí a gente cria isso, que chega a entrar um pouco na cultura mesmo da empresa, de, olha, aqui todos podem ensinar, todos aprendem o tempo todo e têm que aprender, porque senão fica desatualizado, mas também não deixa a pessoa sozinha. Então, por exemplo, esses facilitadores dos processos, eles também são capacitados para saber qual o melhor formato para poder desenvolver. Então, a gente trata tecnicamente de como isso vai acontecer para que depois as pessoas entendam que isso é fluido, que é possível, mas com as técnicas, com a metodologia correta, e não necessariamente falando com abordagens muito técnicas para essas pessoas, mas traduzindo e trazendo para a realidade delas e quantitativas, mas qualitativas também. Então, eu vejo nesse sentido o impacto que tem o meu trabalho com a estratégia.

Perfeito. A melhoria que você imprimiu na construção da sua reputação profissional? Como é que foi essa trajetória de construção da sua reputação profissional?

Andréa, eu acredito muito na doação, no compartilhamento, e em comunidades. Então, eu percebo que a minha reputação, ela foi muito construída a partir do momento que eu aprendia coisas e que eu queria compartilhar ou que eu assumia certos desafios e projetos que tinham a ver com conexão com outras pessoas e eu e eu genuinamente gostaria de contribuir compartilhar. Então, quando eu recebo algo, eu quero compartilhar e partilhar. Eu acredito que fora tudo o que eu sou eu sou uma lifelong learner, muito sedenta de aprender o tempo todo. Eu acho que esse fato também de querer estar aberto ao aprendizado e aprender sobre outras coisas, ou não ser só da minha área, ajuda também eu transitar e conversar com outros setores em outras áreas que eu consigo demonstrar mais empatia quando você conversa a linguagem da pessoa. Então, eu transito entre todos esses negócios. Eu acho que fazendo parte de grupos, como eu fiz do GDP, que também me colocou numa atuação muito proativa de apoiar uma comunidade, a se conectar, apresentar boas práticas, Entendendo que cada

peessoa, cada profissional, cada empresa tem o que contribuir. Então, acho que isso faz com que as pessoas se sintam apreciadas e isso acaba trazendo para mim, eu já fui convidada para outros fóruns para compartilhar um pouquinho desse movimento, do que é ser a Participante 1 no dia a dia. Especialmente no último ano, eu fui convidada para falar um pouquinho da gestão, da liderança sensível, liderança com integridade, falando de times de alta performance. E eu falo muito do que eu faço no dia a dia. Então, é um compartilhamento de boas práticas. Eu falo o que eu faço. Então, eu acho que isso faz também muita conexão. As pessoas pensam assim, não, a Participante 1 vai falar de algo, mas é porque ela faz no dia a dia. E é confirmado por quem está próximo a mim, Então não é uma fala solta e vazia, ela tem conteúdo da experiência e compartilhar a experiência para mim é muito importante, como receber também informações de outras pessoas, trocar ideias, eu acho que isso acaba construindo uma reputação. Eu li recentemente, não sei se você conhece, [Nome editado], ela já foi CEO da [empresa editada], mas ela está em outra empresa agora e ela saiu uma reportagem na HSM, se não me engano, falando dos influenciadores genuínos. E é justamente isso, assim, que eu percebo. Você não é um influencer que tem uma necessidade de ter exposição pela exposição para ter likes, não é isso. É você compartilhar conhecimento para que outras pessoas acessem informações também, para que outras pessoas também consigam pensar, refletir sobre outras informações. E aí eu li, lendo essa reportagem, eu percebi assim claramente, falei, gente, eu acho que eu me identifico muito com isso, assim, eu quero poder mostrar e demonstrar coisas para outras pessoas que não conseguem ainda acessar, ou não tiveram tempo de acessar, pela correria do dia a dia, e então, eu acho que a minha reputação na carreira, ela foi construída por esse olhar para o outro, de compartilhar aquilo que eu sei dentro da minha prática. E eu acho que isso é forte, assim, quando as pessoas, chegam até a mim. Eu sinto que isso é bem, é bem importante.

Perfeito, Participante 1. A próxima pergunta é como a sua atuação em gestão de pessoas contribuiu para a melhoria da execução da estratégia da empresa onde você atua ou das empresas onde você atuou? Você falou um pouquinho sobre isso na primeira questão, se você quiser trazer um exemplo prático da tua atuação que contribuiu para a execução da estratégia, você pode acrescentar nessa questão ou senão a gente pode pular ela, você prefere?

Não, posso acrescentar. Eu acredito que sim, a minha contribuição para a estratégia está nesse olhar curioso de pensar nas conexões das coisas, das informações, então assim, eu trabalho com vários negócios, educação, inovação, tecnologia, saúde, segurança do trabalho,

defesa dos interesses das indústrias, ambientes de negócio, então são muitos. É uma das nossas competências, que é o aprendizado, e um dos valores que é a aprendizagem sistêmica e contínua. E aí, eu acredito muito que a aprendizagem é o que vai fazer com que as empresas continuem relevantes para o mercado. E a gente, cada vez mais, a gente tem que aprender coisas novas porque o cenário muda o tempo todo. Então, o tempo todo, eu estou investindo também em falar e me posicionar enquanto uma especialista na área de aprendizagem, que conhece um pouco dos subsistemas de recursos humanos, o tanto que a aprendizagem permeia vários movimentos. Então, eu sou uma defensora desse movimento e isso ganhou uma luz muito grande de ser apresentado, inclusive, em reuniões do presidente, de colocar luz no tanto que a gente valoriza o desenvolvimento, que o aprendizado é um valor para a empresa, que as pessoas aprenderem o tempo todo. Enfim, então, eu me sinto muito confortável de participar dessas reuniões de estratégia, geralmente nós somos convidados, assim, eu sempre participo, para entender, inclusive, quais são as principais dores da empresa e como que a gente pode apoiar enquanto área de desenvolvimento para essas dores. E, geralmente, tem muita coisa de aprendizagem que chega para a gente, tanto que a gente faz a gestão do orçamento da empresa, então fica a gestão do orçamento da empresa toda sob a nossa responsabilidade e isso ganhou uma validação a gente recebe hoje a gente investe em pessoas e a gente tem métricas relacionadas ao investimento, investimento em pessoas, mas a régua de maturidade, esse é um dos indicadores, ele vai elevando. Então também tem a ver com o que, o que é avaliado como prioridade. Dentro da empresa e aprendizado é um valor, então a gente está o tempo todo conectado com a estratégia.

Perfeito. Esclarecendo um ponto aqui, Participante 1, você citou que o orçamento da empresa é centralizado na área de recursos humanos ou você lida interdisciplinarmente com esse tema na empresa?

O orçamento é centralizado e nós trabalhamos de forma construtiva, então todas as áreas. Elas têm um valor, a gente distribui pensando no impacto para o negócio, no comportamento da área, se tem projetos estratégicos, então a gente avalia isso tudo, distribui esse orçamento e pede para que as próprias áreas. E aí, o que o analista faz? Aí existe uma análise para entender. Então, será que a área de comunicação, a área de pessoas, a área de desenvolvimento da indústria, a área de auditoria, quais conhecimentos que essas pessoas estão pedindo que são convergentes? Então, se existir convergência, a gente cria alguma solução que ela é coletiva, corporativa. Temos muito específicos, igual a gente trabalha com laboratórios de tecnologia, que têm cursos muito específicos, que a pessoa precisa aprender

para trabalhar no laboratório de metalurgia, exemplo. Então, são informações técnicas, específicas, e que são pré-requisito para um tipo de atividade. E essas vão acontecer. Mas todas as capacitações, que elas são principalmente comportamentais, nós temos uma atuação muito proativa de entender. Tudo bem, eu preciso de um curso de comunicação assertiva, mas para quem, como, quando, é só essa área que precisa? Tem convergência com outras áreas? A gente pode fazer algo maior? Então, a gente ganhou essa autoridade, essa autonomia de receber essa centralização. Isso não foi visto como uma burocracia, que inicialmente pode até pensar, mas a área de negócio eu tenho que pedir para o RH para eu fazer algo que é para mim, a gente entrou muito com uma atuação de gestão, gestão e consultoria, e a gente percebeu o tanto que a gente faz uma análise bem estratégica, alinha todos os planos, a gente recebe de todas as áreas, entende as convergências, as conexões, aquilo que a gente pode entrar como uma proposição mais consultiva, de construção de experiência de aprendizado, de conectar várias superintendências numa mesma formação, e assim, cada vez mais a maturidade está crescendo nesse sentido e a gente está sendo visto como a área que apoia. Não só porque quando a pessoa chega com uma dor, Às vezes ela não fala só de treinamento. Às vezes o treinamento é a última coisa. Ela fala de ambiente, ela fala de falta de conversa e feedback. Ela fala de certos artefatos e rituais de gestão que não acontecem. Elas falam talvez de processos que estejam desalinhados. E a gente entra nesse nível de fazer perguntas consultivas. Falar assim, mas o processo está claro? Até chegar ao ponto de falar, não. Então, a gente vai primeiro fazer as pessoas compreenderem os processos, atualizar os processos, e depois a gente vai fazer treinamento. Treinamento é útil. Algumas vezes a gente chega à conclusão de que não é treinamento mesmo. São tomadas de decisão, são rituais de gestão, são feedbacks. É nesse sentido que a gente atua com as áreas. As áreas procuram muito a gente. E a gente entende também o que é do líder, o que é nosso. As lideranças às vezes acabam dando uma escorregada no sentido de querer delegar para a área de treinamento, eu quero passar isso para uma outra área, fazer a área de pessoas, o RH vai fazer. E aí a gente também entrega o que é do outro no colo do outro. Isso é uma responsabilidade sua. E aí a gente não tem problema nenhum hoje de falar isso. treinamento, e eu brinco com a minha gestora que a gente faz muito mais que treinamento. A atuação é de uma consultoria bem estratégica, conectada com a estratégia, então a gente compartilha aqui a cadeia de valor, todo mundo conhece os macros processos de todas as áreas. Então a gente aprofunda no negócio para poder conversar com as áreas e aí isso trouxe essa autoridade, essa autonomia e esse espaço que a gente conquistou ao longo desse tempo.

Perfeito, Participante 1, a próxima pergunta, é sobre a sua atuação em gestão de pessoas especificamente e das entregas que você gerou algum tipo de melhoria para o processo de RH. As questões anteriores, elas estavam relacionadas à empresa, a partir de agora a gente fala da célula de RH.

Nesse mesmo processo de centralização da gestão do treinamento, a gente conseguiu fazer de uma forma que é consultiva e descentralizar a parte operacional, organizando sistemas, aí a gente tem todo um processo, a gente construir um sistema em que a pessoa pede uma ação de desenvolvimento, depois que está validada, depois que analisou todos os planos de desenvolvimento de todas as áreas. Então, a pessoa precisou de uma ação, ela vai solicitar, só que quem faz o processo, quem justifica a necessidade daquele treinamento é a própria área. Então, eu acho que, Há um tempo atrás, Andréa, a gente recebia como responsabilidade, todos nós, nós que temos que assumir o orçamento, nós que temos que assumir as justificativas técnicas, nós que temos que defender a compra de coisas muito técnicas, que não eram responsabilidade do RH. Então, quando eu vejo uma melhoria de processo, falando para o RH, é a própria implementação e articulação de forma descentralizada, dando autonomia para os gestores em relação aos seus processos. E aí eu acredito que eu dou autonomia, eu não vou infantilizando as pessoas nesse processo, eu dou autonomia, dou responsabilidade e assumo a gestão para ver como as coisas estão acontecendo ao longo do ano. Então, os indicadores de treinamento nós que acompanhamos, mas quem faz e executa são as unidades áreas. Fora os programas corporativos, PDL, dentre outros que a gente faz também. Então, Andrea, eu vejo que isso foi um crescimento, uma melhoria de processo significativa para a área de pessoas. Eu estou falando do core que eu trabalho, que é desenvolvimento, mas isso impacta nos indicadores de direção como um todo. Então existe um painel para isso, de gestão, e isso a gente foi aprimorando para mostrar para a pessoa. Então, assim, a gente está aqui organizando, buscando os indicadores, registrando as cargas horárias e tudo, mas a responsabilidade de acompanhar o seu time é sua. E de avaliar se aquela necessidade de desenvolvimento foi cumprida, é do gestor. A gente estimula, mas a gente não faz por ele. Eu acho que isso pode ser avaliado como uma melhoria de processo.

Ok. Próxima questão, Participante 1, ela está relacionada à contribuição que você imprimiu dentro de da perspectiva de inovação e tecnologia dos processos dentro da empresa e um exemplo prático disso.

Eu acho que inovação e tecnologia?

É, mas pense em algo que foi disruptivo e que você trouxe uma melhoria, que você imprimiu



uma melhoria nesse sentido.

Olha, quando eu penso de, aí tem a ver só com processos mesmo, com sistemas ou pode ser de uma linha geral, só para eu poder entender melhor essa pergunta. Tá. É... É um projeto até que ganhou o case da ABRH, do Prêmio Ser Humano, e o que a gente fez? As pessoas apresentavam suas ideias com foco na melhoria da experiência do cliente, e a gente recebeu essas ideias, selecionamos as 35 ideias e fizemos um processo de aceleração de ideias por meio de desenvolvimento desse time. E, no final, a gente chegou a oito grandes ideias que foram selecionadas pelos superintendentes da empresa que eu trabalho, E essas ideias foram implementadas. Então, teve convergência com a estratégia. Por exemplo, melhorar uma das ideias era melhorar a comunicação com os clientes externos por meio de plataforma, de comunicação e tudo. E aí, o que a gente fez? A gente direcionou para as áreas de negócio. Então, aqui, nós temos oito ideias que foram selecionadas, aceleradas e selecionadas pelos próprios pretendentes, como essenciais para a melhoria dos negócios da empresa. Então elas foram implementadas ao longo de um tempo aí. Então até 2024, eu acredito que acho que uma ideia só que não conseguiu ser efetivada na sua plenitude. Então pelo viés do desenvolvimento, da criatividade, a gente pediu às pessoas olha, falem do que vocês precisam, Então, o que vocês acham que podem contribuir para a empresa? Por esse viés, a gente conseguiu fomentar o desenvolvimento, criar trilhas de desenvolvimento para todos os empregados e para 35 grupos que foram mapeados. Com os 35 grupos, a gente trabalhou de uma forma mais profunda, Mas para a empresa inteira, a gente falou, olha, aqui a sua ideia é bem-vinda, você pode sugerir. Existem cursos aqui disponíveis, curadoria de empatia, de aprendizagem, de experiência do cliente, e a gente foi trabalhando isso. Então, isso foi um marco, acho que, para a nova gestão que tinha acabado de chegar, isso foi um marco e é reconhecido até hoje. Até hoje está na boca das pessoas, assim, do tanto que o aprendizado, o fomento, a criatividade, a inovação, ela traz benefícios para o clima organizacional, para os resultados da empresa. O que veio na minha cabeça, assim, fora aquele que eu foquei mais no processo de treinamento e desenvolvimento, foi esse grande projeto.

Perfeito. A última questão, Participante 1, é justamente relacionada aos resultados financeiros da companhia.

Nossa, eu acho que são talvez mais do que um, assim. Quando a gente olha os indicadores gerais, principalmente financeiros, que têm a receita e que foi muito positivo no último ano, em 2023, tem a ver com produtos vendidos, soluções vendidas, prestação de serviços que aconteceram, e isso não está descolado das pessoas elevarem sua performance por meio do

aprendizado. Eu não sei se eu estou pensando de uma forma muito ampla, mas eu acredito que os indicadores de pessoas, quando eu olho o desenvolvimento, quando eu olho a gestão do desempenho, quando eu olho a questão de absenteísmo, enfim, todos, de uma certa forma, contribuem com os resultados financeiros. As nossas receitas, a gente pode utilizar no máximo 38% para pagar despesas de pessoal. E isso antes era mais de 50%. E isso foi diminuindo, diminuindo, diminuindo, diminuindo. Esse é um indicador que está no nosso recorde de resultados e ele tem a ver com produtividade, porque se eu tenho uma folha que é menor, mas eu continuo entregando mais, tem um equilíbrio de produtividade. Então, eu estou fazendo mais com menos. Então, é o que eu percebo assim, no geral, quando eu penso nos indicadores do que a gente tem de receitas, o que a gente tem da empresa anualmente e o que a gente faz dia a dia, pensando na gestão de pessoas como um todo.

Perfeito, Participante 1. A gente já está agora na última questão, que ela é relacionada ao seu processo individual de aprendizagem, individual enquanto indivíduo tá. Dentro do processo de aprendizagem existem alguns meios tá, eu vou identificar aqui para você, porque a sua resposta ela precisa estar direcionada aos meios de aprendizagem tá. Os meios que nós mapeamos aqui, primeiro começa com a aprendizagem formal, que ela é predominantemente acadêmica e composta por um currículo. Dentro desse escopo estariam as especializações, os MBAs, as graduações, ok? Ok. Aprendizagem informal, que é adquirida por meios múltiplos, por meio de pesquisas, leituras, cursos livres, multimídia, caracterizada pela ausência de um currículo, ou seja, autônomo, ok?

Ok.

Dentro de aprendizagem formal e informal, a gente tem, aí, aprendizagem social, que ela é adquirida por meio de trocas interpessoais, dentro e fora do ambiente de trabalho, como exemplo, mentorias, coaching, análise pessoal, estudos em grupo etc. Nós temos a aprendizagem individual, que é aquela adquirida por meio de interação com recursos de aprendizagem diversos e que não envolvem interação com outros indivíduos. Nós temos a aprendizagem por meio da experiência, que ela é adquirida por meio da atuação em determinada atividade e nesse caso a aprendizagem se dá por meio de erro e acerto. Aprendizagem híbrida, que é uma combinação de todas as anteriores, ok? Ok. Então, dentro desse, dessa ideia de divisão de aprendizagem formal e informal, social, individual, por experiência e híbrida, de que maneira a aprendizagem adquirida por diversos meios educativos contribuiu para o seu sucesso profissional? Quais meios de aprendizagem você considera que foram essenciais para você adquirir a visão estratégica que você citou nas

questões anteriores?

Andréa, eu penso muito no que é o mix assim, eu não tenho que falar que vou privilegiar um, mas eu valorizo o conhecimento, pensando na parte metodológica ou de conhecimento conceitual, que é importante, sim, ter. Mas as experiências são muito importantes também. Eu não vou colocar uma escala de importância para cada uma, não. Mas as pessoas que têm a ver com o social e as redes que a gente compartilha e está aí aprendendo. Agora, o meu formato de aprendizagem, ele é muito nesse sentido, eu acredito no modelo CEP mais R, que é conhecimento, conteúdos, experiências, pessoas e redes. E aí, para cada desafio de aprendizagem que você tiver, talvez você vai escolher ou vai ter algum que vai estar mais com alguma característica voltada para algum desses. Algum vai ter que ser mergulhar mesmo, feedback, você pode aprender o conceito maravilhosamente lá na reunião, falando, olha, feedback é isso, você tem que preparar, você tem que fazer isso, mas quando realmente você vai desenvolver essa musculatura? Quando você estiver frente a frente com uma pessoa fazendo seu trabalho, que é dar um feedback, então é compartilhar ali do sentimento e tudo mais. E essa musculatura, ela vai mudando de acordo com o tanto de tentativas, de experiências, de movimentos, de escutar outras pessoas que tiveram situações, talvez, parecidas, de compreender, e eu acho muito forte, o poder da comunidade, das redes, para a gente conhecer também o que as pessoas estão pensando e então, eu não tenho um único que eu vou privilegiar, mas é um híbrido mesmo, ele é misto. E eu acredito muito que eu sou uma aprendiz autodirigida, assim, que não tem nada a ver de ser solitária, eu vou buscando os meus meios, de acordo com o meu objetivo de aprendizagem, com aquilo que eu preciso resolver ou desenvolver de habilidade, eu vou buscando nesse repertório, nesse mundo. Por isso que eu tenho uma dificuldade, às vezes, com o modelo 70-20-10, porque eu acho que ele não representa em todos os objetivos de aprendizagem essa resposta que eu sempre vou aprender mais com a prática. Ok, tem estudos que falam sobre isso, mas eu não acho que existe que é isso tão com esse rigor do 10, 20, 70. Eu acho que isso vai flexibilizando de acordo com o que eu quero aprender e com a minha personalidade, com o meu estilo de aprendizagem, com aquilo que é importante para mim. Então, eu vejo aceleração, eu vejo que a minha linguagem é muito hipertexto. Eu tô aqui no conteúdo, mas ao mesmo tempo eu vou escutar uma coisa legal e eu faço link com uma música que é interessante, que faz conexão com isso. E aí eu vou e converso com uma pessoa, escuto uma pessoa falando da experiência dela. Então quando eu vou compartilhar, por exemplo, alguma experiência minha, tem todos esses estímulos. Eu tenho uma música que remete, tem a prática que eu

vou falar de como que eu faço no dia a dia a tem um embasamento conceitual, as teorias que estão por detrás desse movimento. Então eu acredito muito que é uma conexão disso tudo e um poder que depois que você tente fazer síntese disso e fazer isso virar alguma coisa diferente. Então é o meu modelo. Eu não vou falar... Assim, se você realmente não tiver, não demonstrar aquela habilidade de forma bem legítima. Então, acho que, não sei se eu te respondi, mas esse é o meu movimento de vida, tá?

Perfeito, eu nem vou te perguntar se você lembra exatamente que tipo de aprendizagem surtiu mais efeito, porque ficou super claro que você utiliza esses meios mais múltiplos para até criar uma conexão interna e uma internalização da aprendizagem, certo?

Isso mesmo. Perfeito, está respondida a questão.

Bem, chegamos aqui ao nosso final de entrevista, tá Participante 1? Te agradeço a participação. Eu queria comentar com você os objetivos dessa entrevista e como nós vamos gerar resultados, tá, para a sua apreciação e quando nós vamos publicá-los aí nos anais acadêmicos. Essa pesquisa, ela faz parte do projeto de mestrado do centro de pós-graduação do Paula Sousa. O mestrado vai ser concluído agora no final de março, existe um período de avaliação e de construção de material do resultado, tá? Esse material ele vai dar, ele vai ser construído por meio de um e-book e esse e-book vai ser disponibilizado para todas as pessoas que participaram das entrevistas, ok? E o objetivo final de toda essa investigação de como é a sua trajetória de carreira e sua contribuição estratégica, seus meios de aprendizagem, eles vão construir um racional de desenvolvimento individual para profissionais de RH. Então o output final dessa pesquisa será para a construção de um curso de sensibilização sobre a necessidade do profissional de RH construir um plano de desenvolvimento individual, ok? Então, toda a necessidade aqui da gente fazer essa investigação e contactar todos esses profissionais que estão em nível de gestão, nós estamos entrevistando somente as pessoas que atuam estrategicamente nas empresas, que que é o seu caso, e estas pessoas dividirem conosco as trajetórias de carreira e seus meios de aprendizagem. Ficou alguma dúvida para você? Você quer fazer alguma pergunta, esclarecer alguma dúvida?

Não, Andréa, tá supertranquilo, espero ter correspondido aí a pesquisa.

Correspondeu sim, com certeza, agradeço demais a tua participação, estou à disposição a qualquer momento para esclarecer dúvidas até a publicação que está prevista para maio, ok?

Muito obrigada, Andrea. Boa tarde, viu?

Boa tarde, até mais, tchau, tchau.

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 2

<b>Entrevista Participante 2 - Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 18 de fevereiro de 2024.</b>
Boa tarde, Participante, 2. Bem-vinda. Em nome da Unidade de Pós-graduação do Centro Paula Souza, agradecemos a sua presença. Fique à vontade, eu vou iniciar o roteiro de entrevistas com algumas explicações no primeiro momento, gostaria que você tivesse à vontade para fazer perguntas e tirar suas dúvidas, ok? Então vamos iniciar, Participante 2. Bem, a primeira parte dessa entrevista trata de contextualizar os objetivos da pesquisa e delimitar o perfil do participante, ok? O objetivo dessa essa entrevista, é a base para a identificação de padrões comuns na aprendizagem dos indivíduos entrevistados, no caso você. Os padrões de aprendizagem localizados e analisados à luz das teorias que embasam essa pesquisa, irão compor a proposta do plano de desenvolvimento individual, direcionado somente para profissionais de RH. Desta forma, você foi selecionada por atuar em recursos humanos e por ocupar uma posição em gestão de recursos humanos ou como um parceiro de negócios delimitado pelos cargos de business partner. No seu caso, o caso gestão, concorda?
Concordo.
Ok, antes da gente iniciar, Participante 2, eu vou te fazer algumas perguntas que vão definir o seu perfil de participante, tudo bem?
Tudo bem.
Qual foi o ano, qual é o ano do seu nascimento, Participante 2?
1970.
Ok. A sua posição atual na empresa onde você trabalha?
Gerente.
Você gerencia alguma célula específica do RH? no RH?
Gerencio. Eu gerencio a célula de desenvolvimento humano e organizacional.
Ok. Quanto tempo de atuação você tem no RH e o tempo total de atuação no RH?
Em RH, eu tenho 23 anos.
Ok. E o tempo de atuação como gestor, qual foi? Desde o desde a sua primeira posição como gestora até hoje.
Tem...Foi em 2006 a minha primeira posição como gestora.
Quais os segmentos das empresas em que atuou?
Minero-metalúrgico e também fui gestora em uma Cooperativa de crédito.
Quais são os portes das empresas que você acabou de citar?

Todas de grande porte.
Ok. Seu último nível de formação acadêmica, Participante 2?
Eu sou especialista em gestão de pessoas, pela Fundação Dom Cabral. Minha última formação.
Você consegue contabilizar rapidamente a quantidade de cursos e certificações extracurriculares que você adquiriu ao longo da sua carreira no RH?
Nossa, foram muitos, assim, pelo menos, de curso extracurricular... Extracurricular, os que não são acadêmicos. É, mais de 60, muito mais, não consigo nem trazer isso assim para uma contagem, mais de 60.
Ok, Participante 2, definido o seu perfil de participante, a gente segue aqui com a segunda parte da entrevista, que trata da carreira, sobre o ponto de vista da influência nos resultados do negócio, nas empresas onde você trabalhou, ok? As competências que você adquiriu e as experiências de aprendizagem dentro e fora das empresas. Quando você responder as questões do roteiro, por gentileza, traga exemplos práticos da sua vivência, ok?
Ok.
Então, vou começar aqui com a primeira questão sobre as suas escolhas acadêmicas. Quais foram as suas motivações internas e, ou externas, que levaram você a efetuar as escolhas específicas sobre a sua especialização acadêmica? Dê exemplos.
Eu vou trazer aqui a especialização em gestão de pessoas na Fundação Dom Daniel Cabral. Eu, eu tinha uma ambição, de ser gestora de RH, e a minha formação era pedagoga, sou pedagoga de formação, e depois disso eu fiz uma especialização, uma pós -graduação em marketing, depois eu fiz uma pós-graduação em gestão de negócios, e eu vi que, para complementar essa minha formação, eu precisaria me especializar numa área de recursos humanos, então, por isso, eu procurei uma instituição, renomada, e fui me especializar em gestão de pessoas.
Ok. Você tem alguma, algum outro motivo interno por ter escolhido a carreira de RH, ou alguma coisa que você possa acrescentar nesse sentido? trabalho?
Tenho. Por que que eu escolhi RH? Eu gosto de pessoas e gosto de ajudar, hoje eu tenho mais clara essa consciência e essa competência que eu tenho, que é de ajudar as pessoas a entregarem resultados necessários para as organizações. Então, quando eu fui, eu queria ter ferramentas que pudessem me ajudar a fazer isso, que pudessem me para me ajudar a fazer com que as pessoas performassem mais, independentemente da posição que elas estavam, e quando eu fui estudar, sobre os cursos que havia e que me levariam a conseguir, esse meu

objetivo, eu me deparei com esse da Fundação D. Cabral e, realmente, ele trouxe para mim várias ferramentas de gestão de pessoas voltadas para performance.

Ok, perfeito. Próxima questão, Participante 2, ela é relacionada à sua atuação estratégica. Eu vou fazer algumas perguntas, você fica bem à vontade para responder no roteiro que você desejar, ok? Eu vou citar aqui os itens. O primeiro é a sua atuação execução estratégica de acordo com as perspectivas do negócio e do mercado da empresa onde você atuou. Como você, como profissional, pode trazer melhorias para essas perspectivas de negócio e de mercado. A próxima questão seria como você construiu a sua reputação profissional. nacional. Na seguinte, a execução estratégica das atividades de RH ligadas à estratégia da companhia. A próxima questão em relação ao desenvolvimento do seu time de RH e a contribuição tecnológica e inovativa para a área de RH enquanto gestora de pessoas. Então, Então, a primeira perspectiva negócio, a segunda reputação, a terceira estratégia, a quarta liderança e a última inovação.

Eu vou trazer aqui a minha última atuação, tá? Vou trazer exemplos da minha última atuação, porque eu já estou nessa empresa há quase seis anos. Então eu tenho aqui tanto da frente de negócios quanto de reputação, estratégia, liderança e inovação eu tenho exemplos muito recentes aí negócios e mercados. Quando eu assumi essa posição aqui na empresa em que eu estou como gestora de desenvolvimento humano e organizacional o que foi o diferencial no meu currículo é realmente ter atuado em negócios de mineração, siderurgia e metalurgia. Então, eu conhecia do negócio, então, falar de desenvolvimento de pessoas neste tipo de negócio é um fator presente em mim e que eu poderia contribuir para a organização. Então, conhecer do mercado de, especificamente, da matéria do negócio [EMPRESA EDITADA], eu não tinha todo... [conexão interrompida]

Andréa, podemos retomar?

Sim, podemos sim.

Você estava falando sobre a sua atuação dentro do negócio de mineração, sobre o conhecimento do Nióbio, do mercado de Nióbio.

Isso. Eu não conhecia, mas toda a estruturação do negócio era muito parecida com a siderurgia e mineração que me trouxe aqui. Chegando na [EMPRESA EDITADA] eu fui conhecer um pouco mais as aplicações, até para eu conseguir, para eu ter, conversas estratégicas e desenvolvimento de pessoas para esse tipo de negócio e eu percebi e que realmente não era tão diferente das de siderurgia e metalurgia que tem diferente é que a gente tem um mercado mais concentrado é um produto quase que que o único clientes únicos e

que aí a gente tinha que ter a grande diferença da [EMPRESA EDITADA] é que ela precisa entregar o melhor produto, que ela possa, que ela consiga entregar, em virtude de que? De que, se ela, se assim não for, tem outros produtos, inclusive, que substituem o nióbio. Então, essa preocupação com a qualidade, com custo, é permanente aqui na organização. Então, falando de negócios e mercado, foi essa a contribuição, eu já ter esse conhecimento e chegar e buscar o conhecimento que eu não tinha aqui, para ajudar os gestores a performarem melhor com suas equipes, e aí que vem toda execução da estratégia, todo desenvolvimento de time e toda inovação em tecnologia, eu vou linkar esse conhecimento do negócio com isso tudo. Então, chegando na [EMPRESA EDITADA], eu encontrei uma, um RH, ainda lá da década, acho que antes da década de 90, quando eu iniciei, que não existia ali um RH, e sim um DP, um Departamento de Pessoal, onde se rodava a folha de pagamento. Primeira coisa que eu fiz, assim que eu cheguei, nós tínhamos duas salas aqui na empresa, duas salas separadas, onde ficava a equipe de treinamento e a outra sala onde ficava a equipe de seleção e remuneração. E eu tinha uma sala no andar de cima. Primeira coisa que eu fiz foi pedir ao diretor da planta que me desse uma sala onde eu pudesse levar todo o time para ficar junto, e assim foi feito, foi a primeira transformação, eu sempre quando chego nas empresas, a primeira transformação que eu faço é uma transformação física, eu acho que isso demonstra rapidamente para o time que eu quero a equipe toda unida, que eu que fiquemos todos juntos, que eu quero que não exista restrições de conhecimento de um time ou de outro. Então quando a gente chegou nós levamos todo o time. Quando eu cheguei levei todo o time para uma mesma sala e no início foi realmente desafiador porque a equipe de remuneração ficava assim nossa mas eu trabalho com coisas tão com remuneração muito sigiloso, e tudo mais, eu falei gente, mas a outra trabalha com treinamento, que também é sigiloso, se a pessoa tá fazendo treinamento, é para se desenvolver, e talvez tenha um gap, e também tem sigilo nisso, então nós somos um time que precisamos ter confiança, por isso que a gente vai ficar todo mundo junto aqui, para gente ser um só time, e assim foi, e a equipe foi entendendo e gostando, enfim, então essa foi a primeira demonstração de que eu queria um time só. A partir daí começamos o desenvolvimento dos profissionais, então eu tinha conversas, logo que eu cheguei eu tinha conversas com as pessoas separadamente, também junto, para entender o que que ela fazia, qual era entrega, pensar como que a gente poderia, junto, fazer a melhor entrega para a [EMPRESA EDITADA], comecei a questionar os processos, e começamos a construir junto. O que eu prezo muito na minha gestão é cocriar, e assim foi feito, e a gente chegou à conclusão que existiam alguns treinamentos que são muito



importantes importante para a organização, mas não são estratégicos, e esses poderiam ser terceirizados. Então, nós terceirizamos uma grande parte do treinamento da empresa, trazendo um parceiro para esse processo, e a gente conseguiu deixar a equipe de treinamento mais focada no desenvolvimento de pessoas, de verificar ali, qual a linha, qual a matriz de treinamento para aquela posição, atenção, principalmente para as posições técnicas e operacionais, que a gente costuma, muitas vezes, não dar a devida atenção, mas são quem faz as entregas realmente do nosso produto e, como eu disse, o nióbio é uma metal que existem no mundo outros concorrentes e a gente precisa entregar com a melhor de maior qualidade. Então, ter essa equipe técnica e operacional, é, também, bem desenvolvida, e que, e é um time que muda muito, então a gente precisava ter essa gestão do conhecimento desse público. Então, caminhamos com isso, com, com esse desenvolvimento, é, junto a isso, houve uma percepção em nossa, e depois de tentar aplicar alguns acréscimos também, verificamos que os nossos líderes careciam de desenvolvimento, então desenvolvimento de feedback, desenvolvimento de liderança, desenvolvimento sobre os processos de RH, então nós começamos uma trilha de desenvolvimento, lá em 2018, voltada para a liderança, e ela existe até hoje, então no primeiro momento foram treinamentos bem básicos de gestão de pessoas, do tipo esses que eu te falei, Andrea, de feedback, gestão de conflitos, avaliações, conversas que precisavam ser realizadas. Então, assim, a gente instrumentalizou o gestor. No segundo ano, a gente já trouxe uma formação mais acadêmica para o processo. Então, a gente trouxe, realmente, uma instituição de peso de gestão e começamos a falar de uma gestão mais voltada aí para as pessoas, mas já no nível maior do que todo o desenvolvimento que a gente havia que tinha trazido no ano anterior, que era mais ferramental. Agora, não, a gente instrumentalizava com cases, com situações, e depois fazia com que esse gestor voltasse para a sua área de atuação e, para a sua área de gestão, e atuasse, com base naqueles cases que as universidades traziam para a gente, a gente trouxe uma instituição de ponta para esse ano, para o ano seguinte, a esse, e aí desenvolvemos então mais a liderança com essa visão mais estratégica, uma visão mais de negócio, a gente trouxe discussões sobre negócio, sobre acertos, sobre erros. No segundo ano, no terceiro ano, aí nós já trouxemos uma outra, uma outra forma de desenvolver essa liderança. Então, no primeiro ano, mais básica, no segundo, mais estratégico e, no terceiro, mais inspiracional, onde a gente trouxe gestores ou referências de outras organizações, para falar das situações reais, vividas em relação a pessoas. Então, a gente trouxe um profissional de um banco para falar sobre compliance, um outro profissional para falar sobre ESG, a gente trouxe também profissionais para falarem

sobre desligamentos, necessários, trouxemos um profissional para falar sobre conversas difíceis, tá? Então, esse ano, o terceiro ano, foi mais inspiracional. Os gestores ouviam histórias e, através dessas histórias, eles aprendiam, e iam levando também para a prática do dia a dia. No quarto ano, nós concentramos em trazer um profissional para alguns profissionais, dá para falar de carreira, porque nós vimos que, naquele momento, nós havíamos aplicado uma pesquisa de engajamento e essa pesquisa, ela trouxe muito sobre a carreira, sobre o como os colaboradores, da nossa empresa, eles viam carreira acontecendo nas empresas e eles estavam ainda com aquele olhar de carreira, que era o seguinte, que ele chegava na organização como coordenador e aí o passo seguinte seria ser gerente, o passo próximo ser gerente sênior e o seguinte ser, por exemplo, diretor. Tô trazendo isso para o nível de técnico operacional, técnico 1, 2, 3, então eles queriam muito certo essa questão de carreira e não é o que as empresas têm para oferecer hoje, pelo menos a nossa. o que a gente tem aqui é uma carreira que possibilita, inclusive, movimentações laterais, então a gente trouxe essa realidade através de palestras para os gestores, de vivências, de treinamentos durante este ano. No quarto ano, durante esse período ainda, nesse quarto ano, a gente trouxe também muito sobre de metodologias ágeis, que também foi uma outra dor da pesquisa de clima, e que e também a nossa diretoria sentia, então a gente trouxe também, dentro da trilha da liderança, as metodologias ágeis. E, no último ano, agora, no quinto ano, nós trouxemos segurança psicológica para uma tomada de consciência mesmo. Então, a gente formou os líderes, fizemos uma formação com o Instituto Internacional de Segurança Psicológica, trouxemos o tema, reavaliamos esse tema na nossa pesquisa de engajamento. Então foi no quinto e último ano a gente trabalhou dessa forma, então a gente ligou nessa trilha da liderança. A estratégia da organização em relação à gestão de pessoas, mais do que o mercado estava, que o mercado vem buscando, em relação a produtos. Então, a gente foi fazendo esta conexão. Sobre o desenvolvimento do time, nós temos, lógico, falando do time de RH, nós temos treinamentos tradicionais, a gente olha para o profissional, verifica aí quais são as necessidades da organização para aquele ano, e juntos a gente decide, quais são os treinamentos ou quais são os congressos que os profissionais de RH participarão naquele ano. Só que mais que isso, a cada ano, nós desenvolvemos projetos que vão, que têm como objetivo fazer o, fazer com que a empresa, entregue mais, com mais performance, com mais resultado. Então, a cada ano, os projetos de RH, eles são ligados à estratégia da organização. Então, estabelece o mapa estratégico da [EMPRESA EDITADA], estabelecido o mapa estratégico, nós, o RH tem toda a sua estratégia para a suportar a estratégia da organização.

Então, com base no mapa, nós determinamos quais serão os projetos desenvolvidos naquele ano. E o time, então, nós realizamos uma reunião aí no final do ano, de cada ano, para a gente definir quais serão esses projetos e quem vai atuar, qual profissional vai atuar em quais projetos. E a grande forma de desenvolver, que a gente encontrou para esse time de recursos humanos, é realmente o desenvolvimento de projetos. Então, sempre tem um líder do projeto, e ele estabelece ali, junto com o time, esse líder de projeto estabelece junto com o seu time, quais são, quais são as ações que eles vão realizar, com base ali numa nova ferramenta, que chama Canvas, e desdobram todo esse projeto, durante todo o ano, e fazem, então, uma entrega de projeto de RH, alinhada a estratégia da organização, para aquele ano. Esse responsável por projeto, ele sempre tem mais um profissional, pelo menos, que está junto dele, que conhece todos os passos do projeto, tá, então ele sabe, esse segundo profissional, profissional, ele conhece tão bem os projetos, quanto o primeiro profissional que é o responsável pelo projeto específico, de RH. Então, o time é desenvolvido muito mais realizando ações, que vão mudar o ponteiro do negócio, do que somente participando de treinamentos ou convenções de RH. Então, eles aprendem na execução, aprendem na execução da estratégia. Mas, deixei de falar alguma coisa? Ah, tá, sobre inovação.

Inovação, isso, e como você também construiu a sua reputação profissional, se você se lembra de algum momento, em alguma situação que você se viu desafiada a construir uma reputação, profissional, até para você conseguir engajar todo esse processo que você acabou de citar.

Eu só vou finalizar, antes de falar sobre a reputação, eu vou falar sobre inovação, tá? Então, quando, voltando lá no início, que eu comecei a te falar, quando eu cheguei aqui na [EMPRESA EDITADA], nós não tínhamos nenhum sistema que nos ajudasse com a gestão de pessoas, e a gente não conseguia dar visibilidade às ações que estávamos realizando. Então, por exemplo, tem toda uma matriz de treinamento, mas esse negócio se perdia, porque estava no Excel, que estava na máquina de alguma pessoa. A avaliação de desempenho, o gestor realizava também no Excel, mandava para o RH, aquilo se perdia. Então, é, a primeira ação minha, foi sentar com o diretor de RH e dizer, olha, precisamos ter, uma ferramenta que nos permita, aí, trazer visibilidade para as ações de RH, fazer gestão dessas ações de RH e também criar uma, ter essa, essa ferramenta como um repositório, aí, de tudo que a gente vem construindo em recursos humanos. E aí, já em 2019, iniciamos a implantação de um programa, que é o SuccessFactor, que abarca, ali, todas as ferramentas de gestão de HR. Então, eu tenho lá gestão de treinamento, gestão de desenvolvimento, tenho todo o ciclo de

gente ali dentro, toda a trilha da liderança, então nós temos todos os processos de RH dentro de uma mesma ferramenta e que pode ser consultada, é uma ferramenta autônoma, o gestor consegue, lá da cadeira dele, ter a visibilidade ali de tudo que está, de toda alimentar a vida do seu profissional. Então, todo o MVP do profissional tá ali dentro, da vida, do trabalhador, ele tá ali dentro dessa plataforma. Então, a gente implantou isso, o que foi muito importante para a gente alavancar os resultados de RH e torná-los visíveis para todos os colaboradores, principalmente para a liderança. É sobre construir reputação. Quando, quando você chega numa organização, ninguém te conhece e você vai começar a plantar suas ideias. Como que eu construí a minha reputação? Trazendo as pessoas para junto de mim. Primeiro, ouvindo muito o meu time, os pares e a diretoria, prestando muita atenção, muito, prestando muita atenção na estratégia da organização, para onde ela está indo, para eu entender aí como o RH pode contribuir estrategicamente. Então, a minha reputação é construída muito dentro do ouvir, ouvir, e eu sei que o ideal, não é criar células, mas eu tenho, eu crio uma estratégia de fechamento com o meu time, de ficar junto do time, de ouvir o time, de comprar as ideias do time, de valorizar as entregas do meu time e de sempre deixar o meu gestor e os meus pares, a par das nossas, das ações. Então, a reputação, ela é construída na base da confiança. Então, quando eu tenho ali um time que eu confio, porque o time que eu tenho é um time que eu escolhi, lógico que não sozinha, para cada pessoa que vem para o meu time, antes de eu dar o veredito final, já passou pelo menos por três outras pessoas do time, três outros colegas, então já passou por alguém de treinamento, por alguém de seleção, por alguém de remuneração, então essa pessoa que, essa pessoa nova que chega na organização, ela é também chancelada pelo time de RH. Então, esse fechamento já e começa por aí. A segunda, é sempre alinhar muito com o meu gestor, deixá-lo muito à par do que está acontecendo, é ter também uma boa aliança aí com os pares, então a reputação atuação, ela é feita assim, na base da confiança.

Perfeito. Participante 2, para a gente encerrar esse bloco de atuação estratégica, você gostaria de citar algum indicador, seja ele de RH ou financeiro da companhia onde você atua, que reflète as melhorias implementadas por toda a tua atuação?

Sim, a gente tem uma ferramenta que é a mais importante para a gente, que é a pesquisa de engajamento. Ela, ela traz para mim, é, bianual, a cada dois anos, uma resposta do que a gente está realizando, realizando em RH, como tudo, não só na minha área, mas como nas áreas de recursos humanos também. Mas, mensalmente, nós temos os nossos KPI's que a gente acompanha. Temos KPI'S de custos, alinhada à estratégia da organização, então eu

tenho ali um orçamento em que eu tenho que cumprir durante o ano e eu prezo por eu usar esse orçamento todo que eu solicitei, então eu, para construir esse orçamento, o time está junto, aprovam conjunto, todos sabem, o que tem para ser usado em cada projeto. Então, o orçamento é um KPI que eu acompanho muito de perto, é um outro KPI que eu acompanho muito de perto também, são os treinamentos regulatórios, de normas reguladoras, para não deixar a organização exposta, nem a um acidente, nem a uma fiscalização. E eu tenho um outro indicador de clima, que são as reuniões de one -on -one que eu faço com o meu time, pelo menos a cada 15 dias, e ali eu consigo ter uma visão de como que tá a carga de trabalho das pessoas, como que tá a entrega, como que tá a satisfação, qual a necessidade ali do meu time. eu tenho isso também com o meu gestor e tô fazendo também, iniciei agora com os meus pares. Então, esse é um ótimo indicador aí da minha área.

Perfeito, Tamar, encerramos agora o bloco de estratégia da sua atuação, estratégia, estratégica, e agora vamos iniciar o bloco de aprendizagem, tá? O objetivo desse bloco é entender quais foram as suas escolhas de aprendizagem ao longo da vida e que meios de aprendizagem você considera responsáveis pelo teu sucesso de carreira. Quais os melhores, as melhores formas de aprendizagem. Lê -se meios, aprendizagem formal, sendo a aprendizagem acadêmica que você citou no início da entrevista, a informal, que pode ser, que podem ser diversos recursos, e outras aprendizagens como a social e a individualizada. Quais desses meios de aprendizagem você considera que foram mais importantes, menos importantes, e se você puder citar alguns exemplos?

Eu acho que a maior fonte de essa aprendizagem que a gente tem, é o network direcionado. Aquele que eu tenho aí com profissionais de RH, que também não são, eu, pelo menos, faço uma conversa por semana com alguns profissionais, para eu entender como que está indo a carreira desses profissionais, o que que eles têm aprendido, o que que eles vêm construindo. Então, para mim, o network intencional, não aquele network só do cafezinho para estreitar laços, esse network intencional é o que mais me desenvolve, porque eu fico atenta a todo movimento de mercado, principalmente do negócio mineração, de siderurgia e metodologia, tá? Então, eu procuro deixar esse network, ele sempre bem ajeitado, tá? Outra forma de aprender é a leitura. Eu tenho sempre dois livros na cabeceira da minha cama, um livro mais hard de comportamento organizacional, e um outro de comportamento humano, por exemplo, assim, eu leio dois livros juntos, não leio o livro inteiro, principalmente de gestão, mas eu sempre leio, todas as noites, dez páginas ou dez minutos de leitura. E, na pandemia, eu aprendi a ouvir podcast. Eu tô viciada em podcast. Eu venho trabalhar ouvindo podcast,

volto ouvindo de podcast. Minha filha fala que já não aguenta mais entrar no carro e ter podcast tocando lá. Enfim, eu gosto muito do podcast de Ligar de Potência, Indústria 4 .0, do IPO Cast também, eu gosto muito, enfim, tô meio viciada nisso, em podcast. Eu gosto muito de, e a gente faz pouco aqui, de trocar com o meu gestor imediato, sabe? Eu gosto muito disso, eu tento fazer isso com o meu time, mas não é um hábito aqui da organização, então a gente tem mais reuniões e reuniões de coisas que estão acontecendo, mas eu acho que uma outra fonte ótima de desenvolvimento é ter uma conversa com a sua liderança. Isso, isso faz muita diferença, assim. Então, é isso, network, leituras, dez minutos ou dez páginas, podcast, que você consegue ouvir de qualquer lugar, na academia, consegue, vindo para o trabalho, e conversar com pessoas.

Perfeito, Participante 2. Mais alguma colocação? A gente ainda tem alguns minutinhos para encerrar esse bloco. Você quer fazer alguma colocação livre?

Não, Andréa, acho que eu falei até demais.

Perfeito, Participante 2. Então, eu vou partir para encerramento da nossa entrevista. Queria agradecer novamente, em nome da instituição, o Centro Paula Souza, o Centro de Pós - Graduação e Mestrado e a extensão do centro Paula Souza, e te colocar a par dos entregáveis aqui dessa pesquisa, tá? A pesquisa vai ser encerrada em abril, nós faremos a publicação do e -book com todos os conteúdos dessas entrevistas, entre embasamentos de teorias também, que trouxeram aqui essa clareza do roteiro, e também, se você desejar, nós faremos uma devolutiva dos resultados do questionário que traz as competências de RH. A gente pode marcar uma segunda sessão para isso, ok?

Andréa, deixa eu só colocar, fazer uma colocação que eu não trouxe aqui.

Claro.

Que eu acho importantíssima. E que em toda empresa que eu passo, RH eu levo e aqui não foi diferente. Realmente, é sempre trazer a academia para dentro da empresa. Eu sempre busco a parceria entre empresa e escola, academias, centros de pesquisas das universidades. Agora, nós estamos com uma parceria com a UFOP, que eu consegui trazer nesse ano e eu já estava tentando há algum tempo. Trazer as academias para dentro das empresas, dá uma “virada de chave”, porque nós sabemos que lá que acontecem as grandes pesquisas, onde encontramos os profissionais de ponta, que estão estudando as disciplinas, e as estratégias da organização, então, quando você me chamou para essa entrevista, eu vim correndo, porque é uma outra oportunidade de abrirmos uma parceria.

Excelente, Participante 2, concordo com você, estamos à disposição, tá, para conversar,

trazer esse diálogo, obviamente, e para contribuir, aí, com a carreira dos profissionais, não só de RH, mas de todos os profissionais, mas não sei se você sabe, o Centro Paula Sousa é um centro de formação profissional. O nosso foco são estudantes, que saem do ensino médio e que estão construindo uma carreira tecnológica. Então, existem vários cursos e várias atividades para aprimorar o aprendizado, principalmente dessa nova turma de jovens aí que está nascendo no mercado. E o seu depoimento como profissional vai ser riquíssimo para eles. Ok?

Obrigada, espero que eu possa ter contribuído.

Sim, contribuiu. Muito obrigada pela tua disponibilidade e nós estamos à disposição a qualquer momento para esclarecer suas dúvidas. Lembrando que a pesquisa vai estar disponível em formato e -book a partir de maio.

Tá bem.

Ok? Fechado. Participante 2, muito obrigada, um abraço e até mais.

Até mais. Tchau, tchau.

## APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 3

<b>Entrevista participante 3 – Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 19 de fevereiro de 2024.</b>
Bom dia, Participante, 3 . Agradecemos a sua participação nesta entrevista, em nome do Centro Paula Sousa, da Unidade de Pós -Graduação, Extensão e Pesquisa. A sua participação, é muito importante para a gente entender os padrões comportamentais das pessoas entrevistadas e para que nós, para que a gente crie uma oportunidade de divulgar essas informações. Lembrando, Participante 3 , que esta entrevista é estritamente confidencial, nós não vamos revelar seu nome, nem o nome da sua instituição, ok?
Ok, bom dia, é um prazer poder colaborar com vocês.
Que bom. Então, vamos iniciar, Participante 3 . A primeira parte dessa entrevista, ela vai tratar de contextualizar os objetivos desta pesquisa, ok? A investigação proposta aqui, aqui, Participante 3 , é a base para identificação de padrões comuns na aprendizagem de alguns indivíduos que vão, que estão sendo entrevistados. Os padrões de aprendizagem localizados e analisados à luz das teorias que embasam essa pesquisa irão compor a proposta do plano de desenvolvimento individual direcionado aos profissionais de RH que almejam adquirir as competências consideradas estratégicas pelas empresas em que atuam. Desta forma, você foi escolhido por atuar ou ter atuado em recursos humanos e por ocupar ou ter ocupado uma posição de gestão ou de business partner, ok? Eu vou começar a entrevista, Participante 3, coletando algumas informações que delimitam o seu perfil de participante, tudo bem? Lembrando que essas informações também são confidenciais, ok? Então, vamos lá. O ano do seu nascimento, Participante 3?
1966.
ok. A sua posição atual na empresa?
Hoje eu sou Coordenador de Gestão de Pessoas no estado de São Paulo.
Coordenador de gestão de pessoas, ok.
Ok.
Qual é o tempo de atuação geral numa cadeira de recursos humanos?
Aproximadamente 30 anos.
Tempo de atuação como gestor?
Ah, acho que uns 15, aproximadamente. 15 anos, ok.
Os segmentos de mercado onde você atuou?
Trabalhei em indústria de bebidas, indústria química, indústria de alimentos e agora no



serviço público, nos últimos 15 anos.
O porte das empresas onde você trabalhou?
A indústria de bebidas era uma empresa de grande porte nacional, as indústrias químicas médio, nacionais também, a de alimentação era pequena, e agora é o Serviço Público Federal.
Ok. Seu nível de formação acadêmica, a última formação acadêmica que você fez?
Eu fiz pós-graduação.
Você pode citar o curso?
Direito previdenciário.
Você tem de cabeça a quantidade de cursos ou certificações que você adquiriu ao longo da sua carreira, sem seus cursos acadêmicos?
Não tem, não tem, foram tantos.
Mais de 10?
Ah, mais, muito mais. Bem mais.
Ok, então, Participante 3 , a gente concluiu aqui a delimitação do perfil, a segunda parte da entrevista trata da sua carreira, sobre o ponto de vista da influência dos resultados obtidos no negócio, nas suas experiências e competências adquiridas e nos processos de aprendizagem dentro e fora da empresa onde você atuou. Ao responder, por gentileza, nos traga exemplos práticos que você vivenciou, ok? Bem, então a primeira etapa trata da sua experiência estratégica. Vamos começar com as suas escolhas acadêmicas, Participante 3 . você se formou, a sua graduação, você tem pós -graduação. Quais foram os motivadores para a escolha destas graduações específicas? Você tem como dar exemplos?
Bom, o meu primeiro emprego, ainda garotinho, tinha 14 anos, eu trabalhei em fábrica e eu detestei. Tinha que fazer muita força, muito trabalho pesado, e eu queria trabalhar em tinha o sonho de trabalhar, o sonho de garoto de trabalhar de terno e gravata. Então, busquei, já na minha segunda colocação em escritório, trabalhei de office boy e, na década de 1980, o meu primeiro contato com o RH, que eu fui de office boy para auxiliar de departamento pessoal na época. E eu adorei. Então, eu procurava estudar sempre voltado para administração. Aí eu busquei a formação, a graduação e administração de empresas, bacharelado que na época não tinha esses cursos curtos. Aí eu fiz bacharelado em administração e especialização em RH. Aí depois trabalhei uma época em transporte, transporte de carga e foi o período que eu fiquei fora da gestão de pessoas, alguns anos. Aí, em 91, veio o Plano Collor, aí a transportadora que eu trabalhava lá praticamente fechou, teve um golpe muito significativo com a apreensão do dinheiro. Eu fiquei um período desempregado e voltei para a gestão de

pessoas, voltei para onde o coração pegava mais. Aí voltei para o RH em 92 e de lá até hoje, sempre em RH.

Ok. As suas motivações internas, você trouxe o aspecto do sonho de infância, certo? Você gostaria de citar mais alguma que te venha à mente?

É assim, nessa experiência toda e na experiência acadêmica também, embora eu me dou bem com números, então, cálculos, folhas de pagamento, eu sempre me relacionei muito bem. Mas eu sempre busquei a satisfação das pessoas. Eu gosto muito de cuidar das pessoas. E aí a gente vai estudando, vai trabalhando, vai trabalhando em vários segmentos de empresa e eu fui vendo que esse dom, essa coisa de cuidar das pessoas, de cuidar do ambiente da empresa, de tornar as pessoas aptas a produzir. Eu costumo falar para as empresas, até aqui onde eu trabalho, eu não sei fazer o produto final, eu não sei fazer uma tinta, não sei fazer uma bebida, mas eu tenho que propiciar um ambiente para que quem sabe fazer isso, faça bem feito, faça tranquilo, que ele não se preocupe se o pagamento vai cair no dia, que ele sabe que vai cair, ele não se preocupe com assistência médica, porque ele sabe que tem alguém correndo atrás para que ele tenha um bom plano de assistência médica. Então a gente propiciar um ambiente favorável para quem atua na ponta, quem atua no objeto principal da empresa, esteja tranquilo que ele tenha uma retaguarda e, digamos, um conforto, uma estabilidade para poder ficar tranquilo.

Perfeito. Em relação, Participante 3, a sua atuação estratégica, eu vou citar alguns pontos você fica livre para responder fora de ordem ou aglutinar respostas ok é sobre a sua atuação estratégica de que maneira você como profissional de RH e você como gestor de times propiciou uma melhoria nas perspectivas do negócio de mercado da empresa onde você atuou ou das empresas onde você atuou, você pode citar vários exemplos, na construção da sua reputação profissional, na execução da estratégia da empresa onde você atuou, nas entregas e na gestão de pessoas, na contribuição tecnológica e inovativa da empresa onde você atuou e nos resultados e indicadores financeiros alcançados pela empresa.

Eu não sei se eu vou conseguir medir tudo isso, porque são vários segmentos e várias situações. Então eu já trabalhei em empresa que faliu, eu já trabalhei em empresa que cresceu muito, a empresa de bebidas que eu trabalhei foi a [empresa editada]. Na época era uma das cervejarias, que é em Guarulhos, que eu sou de Guarulhos. Ela foi comprada pela [empresa editada], que depois se tornou a [empresa editada], então é uma empresa que cresceu muito e foi uma escola magnífica, aprendi muito lá. Então, vai alternando, assim, altos e baixos ao longo da carreira. São 30 anos, então é bastante coisa. O que eu tenho, assim, como premissa?

Fazer com que o colaborador, com que o time que a gente trabalha, entenda qual o objetivo, qual o negócio da empresa. Qual o negócio da empresa? Ah, é produzir bebidas. Como que eu vou fazer para contribuir para que a empresa obtenha bons resultados? Então, aí é onde eu acho que entra o papel estratégico da gestão de pessoas, do RH. como eu já disse antes, tratar das pessoas, cuidar das pessoas. Aquela máxima oitentista, “noventista”, de que você deixa os problemas do portão da fábrica para fora, isso já caiu há muitos e muitos anos, desde a década de 90 que a gente vem debatendo isso. O ser humano é um só, não adianta eu ter um problema em casa, chegar na empresa, trancar o problema no armário e trabalhar feliz e sorridente. Eu não vou conseguir, você não vai conseguir. Então nós temos que dar esse suporte para o colaborador nosso, parceiro. Só muda o uniforme. Eu brincava nas empresas que eu falava, ó, o meu uniforme e a gravata, o seu é um macacão, mas a gente tira o dinheiro do mesmo lugar. E se a empresa for bem, nós estamos bem. Se a empresa for mal, nós estamos mal. Então, acho que a colaboração é essa, é deixar o trabalhador entendendo que o sucesso da empresa é o sucesso de todos nós. Se a empresa faz tinta, ela tem que fazer tinta bem, ela tem que estar bem-posicionada no mercado e a gente, como instituição, que nós somos instituição, nós mudamos de CPF para CNPJ a todo momento. Então, quando eu viro o Participante 3 do [EMPRESA EDITADA], eu sou o Participante 3 do [EMPRESA EDITADA]. Então, eu tenho que me portar de uma forma digna, de uma forma respeitosa, eu tenho que representar bem o nome da empresa que eu estou atuando, e isso tudo agrega valor. Mesmo que você não esteja satisfeito, isso já aconteceu comigo também., eu estar na empresa, não estar satisfeito com a empresa, mas nem por isso eu vou denegrir a imagem da empresa, vou reclamar da empresa extra -muro, ou com os colegas. A gente procura uma forma ou de melhorar na própria instituição ou de procurar um caminho alternativo, onde a gente vai ser mais feliz, mais realizado. Às vezes isso dá certo, às vezes não dá. E assim, Então, como reputação, acho que foi isso. É transparência, é sempre falar abertamente, falar a verdade para os trabalhadores, de uma forma calma, sem muita briga. Às vezes, a gente fica meio bravo, dá umas broncas, mas isso acho que é natural de todos nós. Mas conversar com as pessoas, explicar o porquê sim e o porquê não, a legislação trabalhista é muito complicada, Então, muitas vezes, o trabalhador pensa que ele só tem direitos e esquece das obrigações. Então, é isso, é conversar, é explicar, é procurar fazer na área de gestão de pessoas a melhor gestão possível para que o trabalhador se sinta contemplado, que ele receba o pagamento dele certo, no dia certo, que os descontos sejam feitos corretamente, que os pagamentos extras sejam feitos corretamente, que o convênio médico dele seja respeitado,

que, se ele tiver algum problema com uma prestação de serviço ou com um prestador de serviço, ele vai ter uma equipe que vai dar suporte e deixar o dia -a -dia dele mais fácil, tanto na vida profissional, ali no portão, do portão para dentro, como na vida pessoal, do portão para fora. para muitas vezes o colaborador está com alguém em situação de saúde complicada e a gente intervém junto à assistência médica, junto aos parceiros para poder facilitar. E isso, de uma forma direta ou indireta, eu acho que agrega valor no resultado da empresa. Se você tem uma boa assistência para o seu colaborador, a taxa de absenteísmo cai, o índice de produtividade aumenta. Você cuidando da segurança e medicina do trabalho, você tem um índice de acidente menor, o índice de quebra de produção menor, um índice de excelência maior. Então, na gestão de pessoas é muito difícil a gente mensurar. Num departamento de vendas, eu vendi um milhão esse mês e vendi um milhão e duzentos o mês que vem, nossa eu aumentei 20%, mas em gestão de pessoas como que você vai medir isso? Não tem como, o que você consegue é, olha, há um mês ou dois meses atrás a gente tinha uma taxa de absenteísmo de 10, nós conseguimos reduzir isso para 5, então isso indiretamente reflete no resultado da empresa, ela tem mais gente disponível, mais tempo para produzir melhor. Eu não sei se se contemplei todos os questionamentos.

Eu vou, fazer algumas perguntas aqui e você por favor fique à vontade para julgar se você respondeu ou não, ok? Sobre a sua atuação como profissional ou sua atuação como gestor de times de RH, que gerou alguma melhoria em relação à contribuição tecnológica inovativa da empresa, das empresas ou da empresa onde se atuou.

Certo. Como eu venho de muitos anos, eu comecei em RH, em Departamento Pessoal, na época do papel. Então, era tudo escrito, era planilha à mão, era máquina de escrever com um carro desse tamanho assim, enorme, que a gente tinha que datilografar. Então, nesse período, eu consegui implantar sistema de controle de frequência eletrônico, folha de pagamento em sistema, e não manual, mas atuar em implantação de sistema de gerenciamento industrial. Aqueles pacotes que fazem toda a gestão da empresa, contabilidade, folha de pagamento, todas essas partes. Eu consegui fazer isso em várias empresas que eu passei. Eu atuei muito tempo como representante da administração no sistema de qualidade ISO 9001, então implantando procedimentos de gestão de pessoas, procedimentos de produção e isso também foi um ganho muito importante tanto na minha carreira quanto nas empresas que eu passei, também um aprendizado importantíssimo. Agora estou meio enferrujado, mas eu gostava muito dessa parte, de fazer os procedimentos, de atuar na fábrica mesmo, com os colaboradores. E eu acho que é isso, gestão de pessoas não foge muito disso, de você

controlar a frequência, folha de pagamento, e nesse software muitas vezes tinha alguma coisa de saúde, de absenteísmo, que a gente conseguia extrair por aí. Então, essa transformação, eu vivenciei em algumas empresas e foi bem bacana. Saí do analógico, do manual, para o eletrônico. Achei muito bacana.

Perfeito. Eu acho que você já cumpriu toda essa primeira parte. Você gostaria de aproveitar que a gente ainda tem um tempinho aqui na primeira parte para lembrar ou citar alguma situação específica que você implementou na empresa junto com o seu time em relação ao desenvolvimento do time de gestão de pessoas alguma ação que você se lembre que você gostaria de citar.

Olha eu acho que o mais relevante está sendo o atual. Eu trabalho para o governo federal e é uma autarquia o [EMPRESA EDITADA] é uma autarquia federal e é muito grande o nosso corpo de servidores ativos hoje em torno de 20 mil no Brasil. E a gente continua gerindo os aposentados, os servidores aposentados por [EMPRESA EDITADA]. Então a gente tem aí uma amostra gigantesca, porque na iniciativa privada o trabalhador se aposenta, ele sai da empresa e vai para o [EMPRESA EDITADA]. Aqui não, aqui ele sai de uma caixinha e vai para outra, ele fica com a gente. Com a pandemia e com a redução da quantidade de servidores, em 2019, início de 2020, acho que foi no fim de 2019, nós começamos a estudar. Eu não estava na gestão do Estado, eu estava na gestão só da minha gerência lá em Guarulhos. nós começamos a estudar uma forma de centralizar os trabalhos, porque muitos colaboradores nossos estavam se aposentando, saindo do órgão, e a gestão de pessoas estava ficando com pessoal insuficiente para poder atender toda a demanda. Então, isso foi um... e eu participei dessa mudança, dessa transformação. Hoje, nós trabalhamos de forma centralizada, em equipes, em times especializados em alguns assuntos. Então, eu tenho uma equipe que cuida de folha de pagamento e cadastro. Eu tenho uma equipe que só cuida de judicial, eu tenho uma equipe que só cuida de controle de frequência. E, antes, nós fazíamos isso por gerência. Nós tínhamos 24 gerências no estado de São Paulo e cada gerência cuidava do seu quadradinho ali, da sua caixinha. Hoje, nós somos uma quantidade de servidores menores divididos por assuntos e nós cuidamos do estado de São Paulo inteiro. Isso nós começamos lá no fim de 19, início de 20, aqui em São Paulo, aqui na capital. Nós fizemos a primeira reunião do pessoal da capital, trouxemos aqui para o prédio da superintendência e começamos a trabalhar centralizado. Aí veio a pandemia, pandemia. Aí nós tivemos que expandir isso, porque todo mundo foi trabalhar em casa, então vamos trabalhar em casa, porque todo mundo vai fazer tudo. Aí, no início da pandemia, foi essa segunda

transformação. Nós dividimos em equipes especializadas e cada equipe começou a cuidar do seu assunto. E isso foi tão bem-sucedido que a administração central em Brasília chamou os nossos coordenadores aqui da época para explicar o que a gente estava fazendo aqui porque os outros estados e as outras regionais estavam com dificuldade. Isso se tornou uma realidade, se passou para fora da gestão de pessoas e hoje tanto a parte que nós chamamos de área meio, que é a parte de finanças, logística, contabilidade e gestão de pessoas, todos nós trabalhamos dessa forma no Brasil inteiro. Nós somos seis regionais e cada regional tem a sua coordenação de logística e financeira e essa coordenação de gestão de pessoas. Isso foi muito bem-sucedido. Hoje eu acho que nós temos resultados mais uniformes, melhor, porque você sempre tem um fazendo alguma determinada demanda. Então tanto faz ela ser uma demanda sazonal, que nós temos algumas coisas aqui que é anualmente, ou a cada dois anos, ou a cada quatro anos, então são demandas sazonais, como a demanda rotineira. Então isso foi um ganho muito bom. Com bem menos servidores, nós estamos atingindo um resultado muito melhor. Isso foi bem bacana. E aí houve essa transformação, transformação. Houve a transformação aqui interna, que algumas pessoas se deslocaram para outro setor, e onde eu vim parar na coordenação, aqui do Estado de São Paulo.

Perfeito, Participante 3 , excelente exemplo. Ok, terminamos o primeiro bloco aqui, que tratou da estratégia, da tua experiência no RH. Agora nós vamos entrar no bloco de aprendizagem, tá? Participante 3 , esse bloco, ele vai tratar da sua experiência de aprendizagem individual, tá? Nós não estamos mais falando do gestor de RH, nós não estamos falando mais da gestão da equipe, e sim da gestão do teu desenvolvimento individual, ok?

Ok.

Quais meios de aprendizagem, Participante 3 , seja individual, informal, individual, social, por experiência, ou todas essas combinadas, você pode citar exemplos, que você atribui ao seu sucesso profissional? Você pode trazer alguns exemplos?

Bom, eu acho que eu sempre começo com a experiência da execução, do aprendizado, do que eu tenho que fazer. Eu entrei na gestão de pessoas, o que eu tenho que fazer? Ah, você vai fazer folha de pagamento. E aí eu começo com os porquês. Por que isso? Por que aquilo? Por que é feito assim? E depois vai buscar a legislação, a parte acadêmica, a cursa, aperfeiçoamento. Então, acho que o meu aprendizado, tanto na vida quanto na profissão, é muito galgado assim. O que eu vejo, o que eu me identifico, me interessa, começo a ter contato com o assunto e aí vou buscando tanto experiência de outros colegas, de amigos que

atuam na área, e a parte acadêmica. Eu acho que a parte acadêmica, ela vem assim, do meio, no meio do processo, mais ou menos. Primeiro eu procuro entender, ver se é aquilo mesmo que eu quero, e depois entender da história da coisa, procurar estudar os primórdios, a evolução, para poder inovar e buscar coisas mais adiante.

Ok. Você gostaria de citar algum exemplo específico de formas de aprendizagem que você costuma seguir para poder adquirir algum conhecimento? Algum exemplo prático da sua rotina de aprendizagem.

Vamos começar com... vamos eu vou falar do como eu entrei na parte de ISO 9000. Então eu trabalhava numa empresa pequena, nós tínhamos em torno de 100 funcionários na época, e eu trabalhava na gestão de pessoas. Eu era sozinho. Chegou um momento que eu achei que estava monótono o negócio. Eu já tinha implementado as novidades tecnológicas, tinha mudado do analógico para o digital. Então, isso facilitou muito. Então, no começo eu tive bastante trabalho, porque era tudo muito mecânico, muito analógico. À medida que eu fui informatizando, foi começando a sobrar tempo. O colega que cuidava da parte de ISO 9000, ele estava com dificuldade das conferências. Então, ele fazia o trabalho e precisava de uma validação. E eu falei para ele, ó Mário, me dá isso daqui que eu vou eu vou ajudar você. Eu não entendo nada, me explica aí como que é. Aí ele me explicou, você tem que ver isso, ver aquilo e tal. E aí eu fui lendo os procedimentos, fazendo críticas, fazendo aquela análise crítica dos procedimentos, observando. Ele falou, nossa, você leva jeito para coisa. Poxa, você está me ajudando muito. E aí a gente foi se entrosando. Mas o que é isso? Por que a gente faz isso? Aí ele foi me explicar o histórico da certificação internacional, dos padrões ISO, para que que servia. Aí eu gostei. Legal, eu quero aprender mais, vamos lá. Aí fui ler a norma da ABNT, fui procurar curso, aí fiz curso de ISO 9000, Fiz curso de auditor, que chamava. Auditor de sistema de qualidade, auditor interno, auditor externo. Então, é assim, geralmente, eu procuro mexer com a coisa, digamos assim. E assim foi quando eu fui para o RH também, garotinho, na década de 80. Eu fui ajudar o colega que trabalhava no departamento pessoal. Na época, a gente chamava de departamento pessoal. pessoal. Ah, o que que é isso, João? Por que que a gente faz aquilo, João? Por que que desconta isso? Sempre o porquê. Por quê, por quê... Aí gostei, aí comecei a fazer curso de auxiliar de departamento pessoal, curso de folha de pagamento, curso de cálculos, e aí foi, a gente foi aprendendo. Então, a minha motivação é sempre assim. Eu vejo alguma coisa, algum assunto, ou por querer ajudar alguém ou por me interessar pelo assunto na época acho que no meu auge de aprendizado é a internet. Não fazia parte. Na área de administração tinha

muito isso. Tinha um semanário que era IOB, Informações Objetivas, que tinha a parte fiscal, de pessoal, de folha de pagamento, tudo, e toda semana vinha o bloquinho para a gente ler. Então, acho que eu gosto disso. Eu gosto de primeiro mexer e para depois ir estudar. Aprender a tocar violão também foi assim. Minha irmã tocava violão e eu furtava as aulas dela. Eu não trabalhava, era criança. Ela ia na aula no fim de semana e eu pegava o material dela e começava a mexer no violão, xeretar. Aí ela falou assim, você leva jeito para coisas, por que você não estuda? Não, não, eu vou por aqui mesmo. Aí fui, aprendi a tocar uma meia dúzia de musiquinha, aí gostei, aí fui estudar. Então, eu procuro a prática e depois a parte de aprendizado, de estudo.

Você acredita que esse seu traço tem a ver com o autodidatismo?

Acho que bem pouco, porque, se eu tiver que fazer uma coisa extensa como autodidata, eu me perco, eu preciso ter um orientador. Eu preciso ter um orientador, eu preciso ter alguém que nem que for um colega, sabe? Um pouco mais experiente para perguntar, para conversar, para trocar ideias. Eu não me vejo um autodidata pegando um assunto e explorando, mesmo agora com os recursos da internet, de aulas virtuais, que tem aula para tudo hoje. Eu não me vejo um autodidata. Pode ser que no início. No início, sim, mas depois eu preciso de um orientador. Eu sinto falta disso.

Excelente, Participante 3 . A gente ainda tem um tempinho aqui no segundo bloco. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre os seus meios de aprendizagem que você lembre, que você acessou, meios que você gosta mais de acessar?

Bom, eu gosto muito da parte acadêmica de banco de... banco da escola mesmo, sabe? Eu prefiro e dou mais valor para uma aula, uma palestra presencial, de banco mesmo, sentar ali, absorver conteúdo, de fazer anotações, eu gosto muito disso, acho que a gente perdeu bastante com a pandemia. É uma evolução, porque eu acho que para futuro vai ser muito mais virtual do que presencial, mas eu ainda gosto bastante de ter um orientador, de conversar com as pessoas, de trocar ideias, de trocar ter mais experiências, eu acho que isso engrandece muito o contato pessoal.

Perfeito. Ótimo. Encerramos aqui o segundo bloco, eu vou fazer algumas considerações finais, você fica à vontade, Participante 3 , por gentileza, para tirar suas dúvidas, ok? Bem, encerramos o segundo bloco, os próximos passos da pesquisa, eles estão direcionados aqui para a uma compilação de dados, lembrando que individualizada, mas seguindo o perfil que nós delimitamos, ok? Nem o seu nome, nem o nome da instituição estarão expressos na nossa pesquisa. O resumo de toda pesquisa será publicado no e -book, e esse e -book a gente deve



publicar até maio. Então, você vai receber na íntegra o e -book, com toda a compilação de dados, inclusive as teorias que embasam essa pesquisa, ok, Participante 3? Você também realizou um questionário online, mas nós não identificamos a indicação do e -mail para o recebimento da devolutiva do questionário. Você não tem interesse em receber a devolutiva? Será que eu não coloquei mesmo?

A gente não localizou, mas se você tiver interesse, por gentileza, me mande um e -mail indicando o e -mail que você gostaria de receber a devolutiva. Então é isso, Participante 3 . Você tem alguma dúvida sobre essa entrevista, sobre os próximos passos da pesquisa?

Não, eu queria mesmo era colaborar, é muito importante a gente fazer parte, eu acho que a gente tem que fazer parte, a gente como gestor de pessoas. É muito importante a gente conhecer os vários segmentos para que a gente continue fomentando o aprendizado, o interesse, a valorização do ser humano. Isso é muito importante.

Isso aí. Muito obrigada pela tua entrevista e pelo seu tempo, Participante 3 . Em nome aqui da instituição, em nome de todos, a gente agradece a sua participação, ok?

Ok, eu até agradeço, me sinto lisonjeado aí por poder contribuir, trabalhando num organismo federal é um pouco diferente da empresa, mas a gente conseguiu fazer esse link para mim trazer essa experiência de empresa privada para uma empresa pública é muito importante e eu acho que a gente está fazendo um bom trabalho aqui, um bom paralelo e conseguindo aproveitar o melhor dos dois em todos os mundos aí.

Com certeza. Obrigada, Participante 3 . Bom trabalho, bom dia de trabalho para você e até mais.

Até breve. Obrigado, Andrea. Tudo de bom. Tchau, tchau.

Tchau.

## APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 4

<b>Entrevista participante 4 – Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 20 de fevereiro de 2024.</b>
Boa noite, Participante, 4, em nome da Organização Centro Paula Sousa, o Centro de Pós - Graduação, Pesquisa e Extensão da nossa instituição, agradeço o seu tempo, agradeço a oportunidade de participação aqui nessa pesquisa, ok?
Ok, obrigada.
A partir de agora, nós estamos gravando, lembrando que a gravação, ela precisa ser ela precisa ser autorizada por você, além de nós termos aí o termo de autorização para este depoimento assinado. Eu sei que você já nos enviou o seu termo assinado e que você também participou aí do questionário prévio com as informações aí de perfil. Na primeira parte da entrevista, eu vou pedir para você confirmar as informações que você nos enviou via do seu questionário, ok? Eu vou acompanhar aqui um roteiro e vou pedir para que você vá respondendo se você está de acordo ou não, tudo bem?
Ok. Sim, tudo bem.
Então, vamos lá. A primeira parte da entrevista trata de contextualizar os objetivos da pesquisa e delimitar o perfil do participante. Eu vou ler aqui, algumas informações que estavam no questionário e eu vou pedir só para que você nos confirme novamente, gente, tudo bem?
Sim. O ano do seu nascimento? 78, 1978.
Ok.
A posição atual na empresa, onde você está trabalhando hoje?
Atuei como Gerente e hoje eu estou como Especialista em RH. Ok.
Ok. Qual é o seu tempo total de atuação no RH?
20... mais de 20 anos, 23 anos mais ou menos.
Ok. Tempo de atuação como profissional de nível sênior?
Há uns 18 anos.
E segmentos de mercado nos quais você atuou?
Eu trabalhei em consultoria específica em RH, com recrutamento, seleção, treinamento, pesquisa de clima, toda a parte de avaliação de potencial, assessment. Depois eu trabalhei no segmento de tecnologia da informação, educação. Depois eu fui para... voltei um tempo para consultoria em RH e estou agora no segmento de indústria, segmento de bens eletrônicos.
Ok. O porte das empresas que você citou?

<p>A consultoria era pequeno porte, atendia grandes clientes, mas era uma empresa de pequeno porte. A empresa no segmento de tecnologia, era uma empresa de grande porte, chegou até um grupo com mais ou menos 3 mil colaboradores, cinco empresas, e a que eu estou hoje, a indústria também é de grande porte, com 1.700 colaboradores.</p>
<p>Qual o seu último nível de formação acadêmica?</p>
<p>Eu tenho MBA em administração de empresas.</p>
<p>E você tem ideia de quantos cursos ou certificações você chegou a fazer em sua carreira? média?</p>
<p>Nossa. Uma média mais de 10 ou menos de 10? Cursos extracurriculares, tá? Ah, acho que mais de 10, porque se pegar essa carreira toda. Nesse último ano foram uns quatro, só nesse último ano, uns quatro cursos, não de pós-graduação, mas cursos de extensão, cursos de atualização. com certeza mais de 10.</p>
<p>Perfeito. Essa é a primeira parte onde a gente definiu aqui o perfil do participante, ok? Eu vou falar um pouquinho sobre os objetivos da pesquisa. Essa investigação, ela propõe ser a base para identificação de alguns padrões de aprendizagem nos indivíduos que nós estamos entrevistando. Esses padrões de aprendizagem, localizados e analisados, a luz da teoria que utilizamos na pesquisa, irão compor um plano de desenvolvimento individual direcionado aos profissionais de RH, que almejam adquirir essas competências consideradas estratégicas pelas empresas, ok? Então, a sua participação é fundamental e, dessa forma, você foi escolhida por atuar em recursos humanos, ou por ter atuado em posições sênior de recursos humanos, ok? Ok.</p>
<p>Então, vamos começar a primeira parte da entrevista, vai tratar das suas escolhas acadêmicas e da sua atuação estratégica no RH, ok?</p>
<p>Ok.</p>
<p>Eu vou fazer a primeira pergunta do bloco escolhas acadêmicas. Quais as motivações questões internas ou externas que você teve ao escolher os cursos que você concluiu, pensando em sua especialização acadêmica?</p>
<p>Olha, eu sou psicóloga de formação, e quando eu entrei no mercado de trabalho, eu percebi que a faculdade estava muito aquém, embora tenha feito muito estágio na área de RH, estudei bastante, mas eu percebi que eu precisava vivenciar muito mais o dia-a-dia de uma organização. Então, por isso que a minha escolha por um MBA em Administração de Empresas foi para completar a minha formação. Então, para entender como é que funcionava uma empresa, para entender como é que funcionavam os departamentos entre essas</p>

empresas, então, para trazer esse conhecimento corporativo o que eu sentia falta no meu dia-a-dia de trabalho, é o que eu venho buscando muito, porque eu acho que o RH tem que entender do negócio. Se ele não entender do negócio e de negócio, ele tá fadado ao fracasso. Ele fica muito fechado dentro de portas de procedimento só. Então eu sempre busco me atualizar muito nesse âmbito da ligação do RH com o negócio com a estratégia, com o que pode trazer e de valor mesmo.

Perfeito. Sobre a sua atuação estratégica, especificamente agora, tá? Existem quatro blocos aqui de respostas, tá? Eu vou pedir para que você responda conforme você for lembrando das situações. Por favor, dê exemplos, das perspectivas do negócio de mercado das empresas que você atuou que você enxerga como sendo um trabalho seu do seu time a melhoria dessas perspectivas de negócio de mercado, da forma como você construiu a sua reputação profissional, a forma como você executou ou pessoalmente ou através de times a estratégia da companhia, as entregas de gestão de pessoas especificamente ligadas aos programas de RH, a contribuição tecnológica e inovativa que você imprimiu nas empresas onde você passou e por fim em quais principais indicadores financeiros ou não financeiros que determinavam o sucesso da sua atuação como profissional. Então só vou recapitular. Se você esquecer de algum ponto eu vou voltar no roteiro para você poder se atualizar, mas por favor se quiser responder fora da ordem fique à vontade. Primeiras perspectivas de negócio e mercado que você impulsionou com o seu trabalho o seu trabalho ou através de sua equipe, a reputação profissional que você construiu, a estratégia que você executou nas empresas, os programas que você executou em gestão de pessoas, a sua contribuição tecnológica inovativa e, por fim, os indicadores financeiros que indicam o sucesso da sua atuação como profissional.

Nossa, bom, vamos lá, vamos tentar responder tudo isso.

Fica tranquila, se esquecer alguns pontos a gente retorna.

Bom com relação a pensando na carreira está muito fresco para mim algumas coisas relacionadas ao que eu estou fazendo agora né nesses desde 2022, é dois anos fechou dois anos agora então é um trabalho extremamente estratégico uma empresa que trabalha com o mapa estratégico baseado no BSC e os indicadores usando os OKRs. Então, hoje, pela metodologia do BSC, nós estamos na base que é a do aprendizado e crescimento, então os projetos são ligados a dar base à sustentação para que a empresa consiga os objetivos financeiros, que é com as pessoas capacitadas, com a experiência do colaborador, entregar isso para a empresa de modo que isso reflita ou num melhor clima de trabalho, aperfeiçoando

a experiência do colaborador, ou em melhores ganhos em eficiência operacional, eficiência de controles de gestão, enfim. Então, os projetos que eu atuo hoje são projetos macros, onde são clima organizacional, com a pesquisa da GPTW, que os indicadores nos dão todas as informações do que a gente tem que trabalhar em termos de clima e de práticas culturais para que isso aconteça, então nós temos esses indicadores, que tudo, essa é a parte quantitativa que deriva à qualitativa. Então com esses relatórios, baseado nesses relatórios, a gente faz as ações baseadas em camaradagem, faz as ações corporativas ligadas a clima organizacional, faz o trabalho da Academia de Líderes, que foi a implantação do projeto, que já é o terceiro ano que a gente tá cuidando, com trabalhos específicos de treinamento, de capacitação desses gestores, e tudo isso medido por OKRs. Do ano passado que a gente entregou, nós entregamos horas de treinamento de liderança quase 400% a mais do que a gente tinha projetado, em termos de horas, com Management 3.0, com práticas de gestão, práticas da GPTW, da metodologia GPTW, e todo um trabalho baseado em fóruns para tratar gestão de negócios, gestão de pessoas e incluindo uma meta dentro da organização que está sendo muito forte que é trabalhar ambidestria corporativa dentro do conceito de inovação que é o que a empresa está fazendo hoje, cuidando disso e pensando no futuro. Então, o objetivo das nossas ações de desenvolvimento está baseado no Balance Scorecard que são medidas pelos OKRs. Em questões financeiras, quando eu trabalhava no segmento de tecnologia, a gente acompanhava de perto toda a questão de turnover, toda a questão de quanto custava esse turnover, do tempo que essas pessoas ficavam dentro da empresa, do custo que tinham esses desligamentos para a corporação, para que isso a gente pudesse ir mensurando de novo, o quantitativo que era monetizado, como que a gente podia estar perdendo não só financeiramente, mas o know-how daquelas pessoas que ficavam um tempo com a gente. O nosso indicador médio era uma taxa de desligamento em torno de 4 a 5 % em média. Então a nossa meta era algo bem agressivo, em torno de 3,5%. E a gente estava conseguindo bater isso porque aí entra as ações que a gente estava fazendo de análise de desligamentos, então os desligamentos passavam por uma análise, o gestor tinha que justificar, era embasado na avaliação de desempenho, então todo um ciclo de tramitação e de alocação desses recursos, porque a gente tinha um volume na área de tecnologia, um volume muito grande de vaga, então toda essa questão do quantitativo que insere diretamente realmente no qualitativo nos projetos que a gente faz para conseguir monetizar isso né então assim temos eu não vou lembrar mais os maiores resultados eu lembro dos de agora mas em termos de metas nos últimos anos que eu fiquei na área de tecnologia nos últimos três anos as metas do

departamento foram todas alcançadas todas nós não tivemos nada fora do que não estava previsto e e nesses dois últimos anos também, do BSC, o que mais?

Perfeito. Você chegou a comentar que uma das ações de gestão de pessoas estava ligada à contribuição tecnológica inovativa. Você gostaria de citar alguma coisa específica que você implementou ou você ou através do seu time que trouxe aí uma contribuição de inovação para a empresa onde você trabalhou.

Olha é um constante desafio porque está legal porque o mercado está entendendo que o mercado de agora é um mercado comprador que antes não era. Então agora a gente tem várias soluções que você consegue colocar no segmento de tecnologia e mesmo a implementação de sites de currículos e sistemas que faziam o gerenciamento disso de quatro ou cinco, no mínimo, mas ligados à parte interna, fazer isso se comunicar dentro da empresa também, fazer essas interfaces, são sistemas de apoio, praticamente uns dois desses sistemas que trouxeram a inovação, redução, relatórios, informações, e agora nessa última, nessa experiência, não na última, nessa atual experiência, o nosso processo de avaliação de desempenho, que foi implementado do zero na empresa, a empresa não tinha nada relacionado a isso, nem a competências definidas, nada, ele já veio dentro de um processo de inovação, não rodou em planilha, não rodou em nada, era um quesito primordial dentro do meu projeto, que isso já fosse dentro de uma plataforma. Essa plataforma possibilita que o colaborador acesse o PDI dele por um aplicativo, então ele acompanha o PDI na palma da mão. Então a gente já quis colocar a política com uma cultura de inovação, de fácil acesso para o gestor, e que possibilitasse dados e informações para a gente em tempo real, em relatórios e informações. organizações. Então, eu acho que isso é bem bacana. Então, você já começa uma cultura inovadora, você já começa o processo do zero, assim, já inovando.

Mais uma questão. Como que você define o processo de construção da sua reputação profissional?

É, eu sempre falei que para trabalhar na área de RH com essa possibilidade de estar muito ligado ao negócio e a minha carreira começou muito forte na parte de recrutamento e seleção me possibilitou aprender muito que eu podia fazer todas as perguntas que eu queria e isso me se transformou enquanto profissional, porque você entrevistando muitas pessoas, eu entrevistei pessoas de muitos segmentos, você tem noção, em cinco anos, só para a [empresa editada] foi mais de 5 mil pessoas, eu tinha isso mensurado em relatórios. Então, em todos os segmentos da [empresa editada], segmento industrial, no segmento administrativo, no segmento, vamos pensar, no comercial, e como isso, não só a [empresa editada], como outras

empresas grandes que em Brasília me possibilitaram isso, de conhecer, de conhecer negócio, de conhecer as pessoas, de fazer network, de conseguir me relacionar. Então, na hora que eu ia para um processo seletivo, eu fazia uma análise, uma definição no escopo muito bacana da vaga e eu conseguia navegar facilmente nisso. E isso eu acho que me ajudou muito na construção da minha carreira. Esse trabalho consultivo dali de entender e de eu conseguir transitar dos negócios, conseguir ter uma conversa de negócio, conseguir entender, principalmente tecnologia, que é um segmento extremamente difícil de termos, de acessos. Então, eu acho que essa curiosidade que a consultoria me deu no começo da minha carreira me ajudou muito no meu processo de formação profissional. Tanto é que hoje eu tô num segmento completamente diferente, focada, e tô conseguindo navegar dentro desse segmento, porque eu acredito que é a curiosidade, é o que impulsiona, é esse network que você consegue fazer, que consegue te trazer. Óbvio que entregando todos os resultados, porque não tem jeito de a gente se afastar disso, porque se a gente não comprovar o RH, é muito intangível. Quando a gente fala de pessoas, é muito intangível. Então, a gente tem que estar muito bem embasado quando vai defender um projeto. A gente tem que estar muito bem fortalecida com o que a gente acredita que vai fazer sentido e ligado à realidade da organização. Se a gente pegar uma teoria e jogar dentro de uma organização sem fazer uma análise, sem entender como é que a maturidade daquela empresa, daquela gestão, como é que está sendo construído, as parcerias, como que os colaboradores, o que os colaboradores precisam que seja feito, a gente pega as maiores teorias e não consegue alavancar, tem que ter uma estrutura, tem que ter uma base, então acho que isso me ajudou.

Excelente. Bem, cumprimos todos os tópicos aqui da primeira parte da entrevista, que tratou aqui das suas escolhas acadêmicas e sua atuação estratégica, ok?

Ótimo.

Vamos seguir com a parte final da entrevista, e nós vamos falar agora somente da Participante 4, tá? Não vamos mais falar da posição que ela tem em RH ou a atuação dela no RH, e sim as formas de aprendizagem ao longo da vida, tá? Eu gostaria, que você pensasse quais meios de aprendizagem você adotou ao longo da sua vida, que te trouxeram maior resultado e que você atribui ao seu sucesso profissional hoje. Eu vou trazer para você algumas explicações do que são meios de aprendizagem, ok? Aprendizagem formal é aquela que você adquire através de cursos acadêmicos, sua formação acadêmica. A informal é todos os outros tipos de aprendizagem, que podem ser de diversas formas. Seja uma aprendizagem social, que é uma troca com pares, networking, mentorias, coaching etc. Aprendizagem

individualizada, que é aquela que você adquire com interação, apenas com recursos de aprendizagem, como EAD, cursos online e aprendizagem por experiência, que é aquela que você adquire, adquire fazendo na prática, atuando e exercendo atividades, e aprendizagem híbrida, que são todas essas combinadas. Você tem algum exemplo prático para dar de estilo de aprendizagem que define a aprendizagem da Participante 4?

Olha essa híbrida eu acho que está bem próxima a todas essas definições porque à medida que a gente vai evoluindo na carreira a gente vai evoluindo não é evoluindo a palavra mudando a nossa maneira de estudar de pensar as coisas de se construir esse conhecimento e a própria evolução da educação mudou muito. Eu tava lembrando hoje, por coincidência, que quando eu fiz o meu MBA, tinha uma aula online e eu liguei na FGV, falei, é de matemática financeira? Eu quero fazer uma aula presencial. Ela falou, mas não tem. Eu falei, eu pago. Eu sei que na minha grade não tem, porque eu senti a necessidade. Eu gostava do professor, eu gostava dos alunos, eu gostava. Hoje eu já tô num modelo de aprendizado que eu me dou muito bem com uma aula assistida, como uma aula gravada, que tem o meu time, que lá no meu começo de carreira, talvez, ela não fizesse tanto sentido. Então, eu enxergo o meu aprendizado, um modelo totalmente híbrido, um modelo onde tem a parte acadêmica, que ela é extremamente importante, tem a parte de cursos estruturados, buscados, focados, que também faz muito sentido, Tem uma parte muito importante pra mim, que é uma definição que você colocou, sobre benchmarking, sobre buscar isso. Então, assim, eu sempre busquei entender o que estava acontecendo no mercado, o que as pessoas, o que as empresas estavam fazendo, como é que estavam implementando isso, porque isso contribui muito. Então, participar de muitos encontros, muitas coisas. por exemplo, uma implantação até de uma política de remuneração foi feita em função de um benchmark que eu fiz. Então, pra mim, esse modelo híbrido é muito importante. Não dá, na minha visão, hoje, pra gente pensar... Educação, pelo menos a minha hoje. No modelo de eu ir só lá e tentar estudar como eu pensaria nisso no início da minha carreira. Hoje ele é construído de diversas formas, ele é construído com muita coisa, com muita interação, muita coisa online acontecendo, muito, muito curso, muita coisa que a gente precisa até filtrar. E com exemplos práticos. O tempo que a gente tem hoje do profissional de RH, ele é um tempo que não dá mais pra gente ficar pensando e conjecturando, nós temos que agir muito rápido, nós temos que pensar muito rápido e colocar muito em prática rápido. Então se a gente ficar teorizando muita coisa, a gente às vezes não sai do lugar e não consegue fazer as entregas porque a organização, quando ela libera um recurso, ela quer que isso seja implementado. Então eu enxergo hoje,



e eu tenho estudado bastante, tenho feito muita coisa, coisas mais práticas, coisas que vão me acender uma luz do que como colocar isso no meu dia a dia. Então tá muito híbrido a minha formação hoje. construído, e acho que tá mais agora.

Perfeito. Se você fosse categorizar essa aprendizagem híbrida, como é que você distribuiria o tempo de atenção entre uma, um estímulo e outro, por exemplo, quanto tempo você dedicaria ao curso tradicional, quanto tempo você estaria fazendo uma troca social, quanto tempo você estaria fazendo um benchmarking de mercado ou qualquer outro exemplo que você queira trazer que faz parte aí do seu dia -a -dia de aprendizagem.

Olha, como é que eu vou classificar isso? Eu colocaria hoje...

Se você tiver que classificar, tá? Se existir essa classificação para você.

Olha, como que a gente pode pensar numa estrutura dessa? Hoje eu tô muito focada, no meu tempo hoje, de dedicação. Eu tô muito focada em cursos onde eu tenho flexibilidade, e essa flexibilidade pode de ser curso estruturado que eu entro numa aula no horário marcado eu gosto disso. De uma coisa online dessa desse modelo onde eu tenho um contato com o professor e com pessoas que eu não teria oportunidade também estando aqui no interior de São Paulo que é diferente de estar talvez num centro maior. Então hoje eu entro numa aula dessa e eu fiz um Master Neuro Business o ano passado, um curso de seis meses, tal. Bacana, a gente conversou com gente do, exponencial a possibilidade, desse contato. Então, hoje eu colocaria para você que uns 40% está dentro desse modelo online, até pela realidade que eu estou vivendo, e eu tenho me adaptado muito bem a ele, sejam aulas gravadas, sejam aulas com horário, online, ao vivo, vamos dizer assim, o benchmark também está acontecendo, esses encontros, um pouco menos do que acontecia antes então vamos botar aí uns... vamos fechar uns 20%, uma parte minha, mesmo, assim, de buscar estudo, de ler de mais uns... já foi 40? 20? Mais uns 20? Já foi, fechou aí a estrutura. Quarenta não, perafí. Quarenta, vinte, sessenta, faltam vinte. Vinte mais pra essa parte, tá faltando vinte. Falta estudar matemática também. Acho que é uma coisa mais estruturada, esses vinte, assim. Hoje eu tô muito... Minha atenção tá numa coisa mais real time, assim, sabe? Mão na massa, talvez? Mão na massa, mão na massa e... Ah, tá, tem uma teoria aqui, como é que eu aplico isso? vamos pensar, vamos estudar, vamos trocar e colocar o que dá para ser implementado dentro da estrutura, porque nós não temos mais tempo para ficar pensando em um projeto de avaliação de desempenho, para você ter noção. Bom, já estou misturando as coisas que era só minha, mas assim.

Não, não, fica à vontade para trazer o exemplo que você quiser, se quiser trazer um exemplo

do seu dia a dia de trabalho...

Porque aprendizagem ela não se desvincula né o tempo todo tá prendendo em diversos ambientes o tempo inteiro né então não tem mais como estruturar um projeto de avaliação de desempenho de um ano e meio implementamos entre desenhar escolher a plataforma foram dois meses então assim não tem mais o tempo que teria antes então todo esse tempo de estudo de busca de toda a teorização por trás depois desse processo, escolher o melhor modelo para a realidade da empresa que tem uma teoria por trás pesada, de estudo, como isso vai acontecer, a ferramenta, unificar tudo isso, escutar, estudar, então o meu mundo hoje ele está muito mais, ele sempre foi muito prático, eu sempre fui muito prático, mas ele está muito mais híbrido hoje, buscando muito mais coisas.

Ok, perfeito. Você gostaria de acrescentar mais algum ponto? A gente ainda tem alguns minutinhos.

Olha, assim, eu voltando lá naquelas primeiras questões que você fez, com relação às equipes, que eu tive a oportunidade de estar junto, de estar construindo, e hoje a gente trabalha uma estrutura de Squad, mas pelo tempo que eu tenho de experiência, eu tento colocar alguns direcionamentos para essa equipe. Como trazer essa questão da estratégia para o RH? Essa sempre foi a minha preocupação, porque o RH é uma área extremamente demandada, que é um trabalho muito silencioso, que muitas vezes é processual e que as empresas só enxergam quando aquilo não funciona, ainda vem de um resquício assim e como fazer esse profissional de RH das minhas equipes fazer esse pulo do gato para uma estratégia para pensar estrategicamente, para trazer isso então talvez uma das contribuições que eu possa ter colocado obviamente não 100 % nas minhas equipes mas o que eu sempre quis trazer era isso. Pensem no negócio, tragam a vivência do dia a dia para a organização e pensem em quanto que isso vai fazer sentido, quanto que uma pessoa que não está no local certo, quanto que isso pode impactar não só financeiramente, quanto com a pessoa promovida errada, o time que a empresa vai ter com relação a isso. A gente perde um profissional bacana numa posição legal para um desafio que ele não está pronto. Então, acho que essa aqui, pensando em contribuição para a equipe, eu sempre me preocupei com isso, passar isso para minhas equipes, vamos analisar, vamos ser estratégico, vamos fazer parte de decisões estratégicas da empresa, nós temos ferramenta para isso, e hoje cuidando de uma academia de líderes, é essencial que as pessoas entendam que a gente tem que falar de pessoas e de negócios. Se a gente não falar de pessoas, se só falar de pessoas, não falar de negócio, não vai ter dinheiro pra fazer nada. Agora, se só falar de negócio e não falar de

peças e não colocar as peças nas agendas e não planejar a rotina e não fazer essa liderança, fazer com que essa equipe tenha o mesmo pensamento que eu tive quando era líder delas, de que maneira que eu torno essa equipe estratégica que pense no negócio, difícil. A gente vai demorar muito para ter uma visão diferenciada das áreas.

Perfeito. Bem, muito obrigada. A gente encerrou o segundo bloco agora, eu vou falar um pouquinho das considerações finais e próximos passos da pesquisa, ok?

Ok.

Em nome do Centro Paula Sousa, mais uma vez, a gente agradece a sua participação, seu tempo de a sua dedicação e todas as experiências que você expôs aqui hoje. Os próximos passos da pesquisa é a apresentação dos dados e a validação da banca. Isso vai acontecer entre março e abril. A publicação dos resultados acontece em maio. O resultado dessa pesquisa será publicado em meio de e -book e disponibilizando uma ideia, uma ideiação aí de proposta de curso de gestão de recursos humanos voltada para aprendizado do RH, não é o curso tradicional, com as emendas, mas sim o PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Individual. O seu depoimento vai ser muito importante justamente para identificar padrões de aprendizagem de pessoas que atuam estrategicamente em suas empresas, ok? Você tem alguma dúvida? Tem alguma curiosidade sobre a pesquisa?

Não, eu acho que é muito bem desse modelo 70 -20 -10. Que ajuda a gente aí a pensar essas coisas. Pra mim tá tranquilo, Eu acho que está superbacana. Só o fato de ter uma pesquisa dessa para orientar uma emenda de curso, prova que não é algum curso que é só para ser teórico, que vai muito ao encontro do que eu estava colocando aqui. Como que a gente pode despertar isso na prática? Porque senão fica muito na teoria e as pessoas não sentem na pele, não conseguem pensar na pele o que está acontecendo. Então, acho que a iniciativa é superbacana. Perfeito. Muito obrigada pelo seu tempo. Agradecemos aí todas as colocações, estamos à disposição. Qualquer dúvida que você tiver, pode me chamar no e -mail, no telefone, tá? E a gente vai se falando até a publicação aí da nossa pesquisa.

Combinado. Muito obrigada.

Obrigada a você. Tchau, tchau.

**APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 5**

<b>Entrevista participante 5 – Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 25 de fevereiro de 2024.</b>
Participante 5, bom dia. Obrigada por sua presença e disponibilidade em nome do Centro Paula Souza, da Unidade de Pós -Graduação em Pesquisa e Extensão. Nós vamos iniciar agora a nossa pesquisa. Eu vou acompanhar aqui um roteiro com você e vou lhe explicar aí as fases dessa entrevista passo a passo.
Você me ouviu bem?
Ouçoo bem.
Ok, vamos iniciar então, Participante 5. A primeira parte da entrevista trata de contextualizar os objetivos desta pesquisa e delimitar o seu perfil como participante, ok? A investigação proposta aqui será a base para identificação de alguns padrões de aprendizagem nesses indivíduos que estão sendo entrevistados. Os padrões de aprendizagem localizados e analisados à luz dessas teorias, que embasam a nossa pesquisa, irão compor a proposta de plano de desenvolvimento individual, que será direcionada aos profissionais de HR que almejam adquirir essas competências consideradas estratégicas pelas empresas onde eles atuam. Desta forma, Participante 5 , você foi escolhida por atuar em recursos humanos ou atuar numa célula de educação e ocupar ou ter ocupado uma posição de gestão ou de parceiro de negócios. Ok?
Ok.
Você tem alguma dúvida sobre o contexto da pesquisa?
Sem uma dúvida, podemos seguir.
Ok, vamos iniciar, então, com a confirmação dos dados de perfil do participante, ok?
Ok.
Qual é o ano do seu nascimento?
1983.
E qual é a posição atual na empresa onde você trabalha?
O meu cargo é de líder de aprendizagem corporativa para a área de consultoria e o cargo é gerente sênior.
Gerente, ok. O tempo total de atuação com recursos ou gestão de recursos humanos?
Seis anos.
Perdão, pode repetir?
Seis anos.

Tempo de atuação como gestor ou profissional sênior?
É dez anos.
Segmentos de mercado onde você atuou?
Pode ser da empresa atual ou as anteriores? Eu trabalho há 17 anos na [EMPRESA EDITADA], na área de consultoria, e fiquei 10 anos como consultora. Como consultora eu pude ter projetos em várias outras empresas, não como funcionária, não como colaboradora, mas como consultora de projetos como um terceiro. Então, atuei em diversos segmentos financeiro, cosmético, automobilístico, industrial de várias formas, então, tem bastante experiência em outros setores.
Ok. Porte da empresa que você atua?
Grande.
Seu nível de formação acadêmica atual?
Mestranda, mestrado em andamento. Antes disso, eu tenho MBA concluído, especialista.
Você pode citar o nome do curso de MBA?
Gestão empresarial na FGV.
Você tem algum curso ou certificação que você gostaria de destacar que contribuiu aí com a sua carreira, com a formação da sua carreira?
Além da graduação em ciências contábeis, aqui me trouxe essa visão mais do mercado, mais técnica. Tem a certificação PMP, que é do PMI, de gestora de projetos, e as certificações Greenbelt e Blackbelt, que tem a ver com melhoria de processos.
Ok, então está delimitado o seu perfil de participante, Participante 5. Eu vou partir para a segunda parte da entrevista, ok? Nessa segunda parte, a gente trata da carreira do participante sobre o ponto de vista da influência nos resultados do negócio, das experiências e competências adquiridas e do processo de aprendizagem dentro e fora da empresa onde você atuou. Ao responder, por gentileza, nos traga exemplos práticos, ok?
Ok.
Primeira parte é em relação à motivação das suas escolhas acadêmicas. Aqui a gente traz um roteiro para que você pense sobre as suas motivações internas e externas que levaram você a escolher determinados cursos de aperfeiçoamento ou de cursos acadêmicos concluídos.
Minha primeira graduação é em Letras, então eu sempre gostei da área de desenvolver pessoas, de ensinar. Quando comecei a trabalhar em consultoria, um outro universo se abriu e eu quis me aprofundar nesse universo empresarial. Então, a minha motivação de fazer Ciências Contábeis foi ter um curso que fosse mais aderente à prática de negócios, porque

Letras é um curso acadêmico. Depois, as certificações PMP e Black Belt me ajudaram nesse aprofundamento do mundo de negócios, de gestão, de como coordenar projetos, que é uma realidade muito intensa de um consultor empresarial. E o mestrado em Educação Corporativa e o MBA foram formas de aprofundar. O MBA, um aprofundamento na área de negócios, que me ajudou enquanto consultora de várias empresas e segmentos, expandindo a minha visão teórica, que eu tinha uma visão prática bastante abrangente por causa da experiência em projetos, e o mestrado, depois que eu migrei da área de consultoria para a área de desenvolvimento de pessoas como líder de aprendizagem corporativa, o mestrado em educação corporativa veio para somar a esse processo, porque eu tinha me aprofundado numa perspectiva de negócios, E aí eu quis me aprofundar numa perspectiva de desenvolvimento humano, de técnicas de aprendizagem, de gestão, de atividade de ensino. Então o mestrado vem validar essa minha atividade, que é a mais recente, que concatena esses dois mundos, o de negócios e o da área de suporte ao negócio, que é o desenvolvimento de pessoas.

Perfeito, perfeito. Essa escolha que você narrou sobre as questões que envolvem o negócio, você teve alguma motivação interna prévia para escolher esse tipo de carreira? Para escolher a carreira ou as formações? Antes da escolha da formação, que você nos explicou muito bem as suas motivações, mas houve alguma motivação intrínseca, interna, para que você escolhesse esse tipo de atividade?

Atividade de consultoria?

Sim, você pode chamar de atividade de consultoria ou de mundo de negócios?

Uma coisa mais abrangente, talvez. A minha motivação principal foi uma possibilidade de desenvolvimento e de vivência de experiências, que a academia, que era o que eu estava fazendo no curso de letras, eu achei que o doutorado, não me traria. Quando eu me vi dentro de uma empresa com uma possibilidade de crescimento, então tem uma questão de carreira, de estabilidade financeira, mas também de aprendizado e experiências, e tem uma questão da irreversibilidade. Treinei, você só pode começar com determinada idade, você não pode começar, é uma carreira, não é um cargo. Muito do início de alguém que acabou de se formar. Então, no momento que eu me deparei, eu estava nessa fase, terminando letras, fui fazer contábeis, então eu pensei, ou eu viro Trainee agora, ou depois não dá mais. Se eu tivesse seguido o caminho acadêmico, que era o inicialmente pensado, letras, mestrado, doutorado, vamos supor que eu tivesse chegado até o doutorado, eu não poderia ser Trainee depois. Só que se eu viro Trainee, como eu escolhi depois consultora, depois sênior, depois gerente,

enfim, seguindo a carreira toda, e hoje eu quero fazer mestrado e depois doutorado, eu sempre posso voltar para a academia. Então, naquele momento eu me dei conta de que, um, eu queria ter experiências e o mundo de negócios me traria, em termos de aprendizagem e diversas de carreira, e dois, o mundo acadêmico eu poderia retomar a qualquer tempo. Eu não precisava investir naqueles vinte e poucos anos no mestrado e doutorado, tanto é que hoje faço mestrado. Agora hoje, se eu tivesse um doutorado, eu não poderia se Trainee. Então, essa questão da irreversibilidade foi um tipo de reflexão que eu me dei conta, que me motivou a fazer a transição de carreira.

Entendi. Você foi, então, motivada pelo ambiente interno de atuação sua, já na empresa, certo?

Exato. Eu tive uma experiência que era para ser pontual na consultoria. Eu ia só, durante a graduação, ter um emprego, enfim, ter uma renda e aí eu ia sair porque eu ia me formar e seguir na academia, só que eu não quis sair. Esse emprego que era para ser uma atividade pontual de geração de renda, ele virou início de uma outra carreira e de uma outra graduação e de outros cursos.

Perfeito, perfeito Participante 5. Obrigada por sua resposta. A próxima questão aqui que está acompanhando o nosso roteiro é a atuação estratégica, as atividades que você desempenhou na sua carreira nesta empresa atual, ou nos clientes, por conta desse segmento de consultoria, que trouxeram resultados para o negócio. Eu vou ler aqui os tópicos desse roteiro, e você fica, por favor, à vontade, Participante 5, para responder fora de ordem, ou conectar os pontos em uma resposta só, ok? Fique à vontade. Eu vou ler aqui, o primeiro ponto que a gente gostaria de ouvir de você é como você enxerga que você imprimiu, como profissional você, especificamente, ou através da sua equipe, seu time de trabalho, que você imprimiu alguma melhoria nas perspectivas do negócio do mercado da empresa onde você atuou. O segundo ponto é como você construiu a sua reputação profissional. O terceiro ponto foi como você executou a estratégia da empresa onde você trabalha. O quarto ponto é as entregas que você realizou como gestora, líder de educação, gestora de pessoas, em relação ao desenvolvimento do seu time e o desenvolvimento da empresa. O quinto, a sua contribuição tecnológica e inovativa para os processos e atividades que você desempenhou e por fim, os resultados financeiros alcançados pela empresa a partir da sua iniciativa. Pode responder fora de ordem e se você esquecer algum ponto a gente retoma o roteiro, ok?

Tá ótimo, eu vejo assim dois caminhos que convergem e alguns se diferem um pouquinho. O que difere é que a minha atuação enquanto consultora tinha um impacto e hoje como

gestora de aprendizagem corporativa tem um outro impacto. Pensando numa linha cronológica, como consultora, eu via que a gente, não só eu, mas como todas as pessoas do projeto, geravam no cliente esse impacto positivo, estratégico e financeiro, porque os projetos de consultoria têm essa finalidade. Seja por uma melhoria de processo, ou seja, por uma análise de risco, que você diminui a chance, diminui o risco de perda financeira. Então, você tem um impacto nos resultados da empresa e impacto por consequência, de forma direta ou indireta, nos resultados financeiros. Essa experiência em consultoria me fez ter uma profunda imersão na experiência por ter vivido isso, dos profissionais que hoje participam das iniciativas que eu desenvolvo. Então, eu consigo fazer um exercício de empatia, porque hoje eu lidero atividades de aprendizagem para profissionais que fazem o que eu fiz durante dez anos. Então, essa experiência me deu suporte e repertório para pensar de forma mais conectada com as necessidades por já tê-las vivido, que melhora a minha interlocução com a liderança na hora de discutir o negócio, alternativas e moldar as ações que a gente criou. Então, eu percebo que ter vindo do negócio me ajudou a agir de uma maneira mais produtora na área de educação corporativa. Com relação à questão reputacional que a pergunta fala, uma das motivações em eu ter recebido esse convite para liderar a área de educação corporativa foi o fato de eu não só desempenhar um trabalho adequado e correto enquanto consultora, porque vários outros colegas faziam também, então a questão não é a minha, o meu desempenho enquanto consultora de negócios, mas o fato de eu já ter feito letras antes de contábeis, o fato de eu ter feito PMP, Black Belt, de eu ter feito MBA, de eu ser instrutora na Universidade Corporativa, então eu sempre tive um perfil ligado ao estudo e a atuação como instrutora era uma forma de reconectar a minha primeira formação em letras, que eu fiz por causa do objetivo de ser docente. Então, era uma maneira de eu vivenciar uma vocação que eu sinto que é muito forte, que é a do ensino. E aí, lá na Universidade Corporativa, eu conseguia desempenhar. Então, esse pacote de ser alguém ligado aos envolvimento de pessoas e ligada ao estudo, gerou uma reputação que fez com que as lideranças de RH e a liderança da área enxergassem em mim uma pessoa que pudesse liderar essa área nova que surgiu. Então eu vejo que não foi um pedido meu para liderar, um pedido meu para fazer transição de carreira. Olha, eu quero sair da consultoria, não tem nada que eu possa fazer no desenvolvimento de pessoas. Não, eu estava bem, eu estava feliz na consultoria, mas externamente enxergaram em mim, por causa das minhas atividades de formação e de formação de outras pessoas e formação de mim mesma, uma inclinação para esse outro lado. E aí, quando me fizeram um convite, eu quis experimentar e hoje eu vejo



que eu me sinto muito mais realizada profissionalmente que antes, enquanto consultora, embora eu gostasse da consultoria. E aí, avançando dessa linha reputacional, falando de impactos estratégicos e financeiros, hoje a gente consegue desenvolver ações de aprendizagem que complementam a universidade. A universidade continua existindo, que é um ambiente onde eu dava treinamentos, mas hoje a área que eu lidero de aprendizagem corporativa, a chamada de learning, a gente usa muitas outras ferramentas digitais de treinamentos online, que são blended learning, que a gente chama, que incrementam os períodos de formação e aproveitam o uso produtivo do tempo, porque o consultor tem muito tempo disponível entre um projeto e outro, isso é frequente até. Então, você com iniciativas digitais Inter projetos, nesse período de transição, você potencializa o uso do tempo, melhora isso, e ao melhorar isso, você gera resultados financeiros para a empresa, porque você está treinando e desenvolvendo pessoas numa empresa de serviços, ou seja, que vende o serviço dessas pessoas que precisam se desenvolver, e se elas têm uma melhor performance, a gente tem menos hora extra, menos retrabalho e um impacto financeiro indireto, porém inequívoco também, porque uma empresa de serviços, a formação é algo imprescindível. E a gente vem conseguindo ampliar esses momentos de formação pelo uso das alternativas digitais e das jornadas que são concomitantes à operação. Não sei se faltou alguma coisa, falei da parte estratégica, reputacional e financeira, acho que, algum outro detalhe... E as questões relacionadas ao desenvolvimento do time, que você também já falou um pouco, mas se você quiser trazer mais exemplos, a gente ainda tem alguns minutinhos nesse bloco. A questão da estratégia da empresa, o tempo inteiro a gente tem atualizações disso, que é uma empresa global e que recebe orientações que vêm tanto do mercado localmente quanto das outras unidades em outros países. Então, por exemplo, a gente tem hoje muito incentivo para o desenvolvimento da inteligência artificial, questão tecnológica dentro da consultoria, como que você traz tecnologia para otimizar processos e também para deixá-los mais seguros. E como fazer isso e quais os riscos disso? Então, o consultor não é para sair usando, ele é para saber as implicações, as limitações e as vantagens. Então, você não pode adotar 100%, mas também você não pode se virar contra algo que está transformando o mundo de negócios. Então, esses conceitos de limitações e de riscos e de benefícios são importantes, e você só os adquire por meio de treinamentos, de interações. Então, tem várias plataformas com treinamentos que aprofundam esse conhecimento. Então, se isso é uma estratégia da firma, que os profissionais tenham esse tipo de profundidade, eu estou muito conectada com a liderança. A liderança pede que a gente crie jornadas e incentive esse tipo de treinamento.

Então, isso é um exemplo claro de como a gente fica aderente à estratégia da empresa. Então, essa é a nossa meta deste momento. Todas as ações, com quem está disponível, com quem não está, as divulgações. Então, a gente faz todo um trabalho para poder incentivar a realização desses treinamentos, de inteligência artificial, isso acontece concomitantemente a outros temas, por exemplo, métodos ágeis, gestão de projetos, ou algum conhecimento técnico de alguma área, então a conexão com a estratégia tem a ver com esses direcionamentos de competências que precisam ser desenvolvidas e ter feito essa de inteligência artificial é um exemplo de como executar essa estratégia.

Perfeito. Sobre os indicadores financeiros alcançados pela empresa, se tem algum exemplo prático, se chegou a citar algumas iniciativas, fica à vontade para citar ou não.

Com relação à aprendizagem, esse indicador é um pouco indireto, então esse ROI, esse retorno do investimento, ele não é tão tangível e tão simples de medir. Então, a gente tem pesquisas de clima que mostram que as pessoas se sentem apoiadas e se desenvolvendo constantemente, e isso diminui a rotatividade profissional e que diminui a perda financeira. Então, você vê que tem vários desdobramentos de ações de aprendizagem. Isso é um exemplo. Outro exemplo é que a gente tem projeto que poderia ser passível de receber alguma multa, se os profissionais não tirassem determinada certificação. Então, a gente, enquanto área de aprendizagem, garante que os profissionais vão ter aquela certificação no prazo que foi combinado no projeto. Multa por não tirar a certificação é perda financeira. Uma vez que a gente faz toda uma esteira garantindo que os profissionais vão ser treinados, que eles vão fazer simulado e que eles vão conseguir a certificação no prazo definido, evita a multa, ou seja, a gente tem um impacto financeiro em não ter essa perda. Então, isso é uma forma mais direta de exemplificar.

Perfeito, Participante 5 . Acho que a gente atendeu aqui todos os itens, tá? Você tem mais uns minutinhos, se você quer fazer alguma consideração que não estava no roteiro? Podemos seguir?

Podemos.

Ok, então estamos chegando aqui no bloco final da nossa entrevista. Agora nós vamos falar sobre a sua aprendizagem. Aí aqui sai de cena, a sua atuação nas empresas, como profissional, e entra a sua atuação enquanto aprendiz. As formas de aprendizagem que você adotou ao longo da sua vida, que você considera que foram fundamentais para o seu sucesso profissional. Eu vou exemplificar algumas explicações sobre meios de aprendizagem, ok?

Ok.

São meios de aprendizagem, aprendizagem formal, aquela que você adquire por meio acadêmico, ok? A informal, que podem ser por diversas vias não formais, como pesquisas, leituras, cursos livres, multimídia, entre outros. A aprendizagem social, que pode ser adquirida por trocas interpessoais, assim como mentorias, coaching, análise pessoal, benchmarking, networking etc. aprendizagem individual, aquela que você adquire com interação e com recursos de aprendizagem digitais ou não digitais, e aprendizagem por meio da experiência que é adquirida através da sua atuação em atividades do dia a dia, e aprendizagem híbrida, que ela soma todas essas. Fica à vontade para pensar nas suas atuações enquanto aprendiz e trazer exemplos, tá? Eu vou repetir aqui a questão do roteiro. Quais meios de aprendizagem você considera que foram fundamentais para a construção do sucesso da sua carreira?

Perfeito, você foi falando, Andréa, e só me deu uma sensação de validar todas elas. Se eu tivesse que colocar um gráfico, eu daria o mesmo peso para todas, porque ao mesmo tempo que a aprendizagem informal, aquela que não tem intencionalidade, ela é importante, assim como a aprendizagem social, dos desafios de liderança ou de liderado, de interação, de entrega, de comunicação, são também muito importantes. Só que a aprendizagem individual, que é aquela do estudo que você faz, pesquisando também, porque é o seu dia-a-dia. Isso independe de você estar matriculado, então isso me ajudou. Só que no momento que eu estive matriculado, foi muito rico, por ter contato com o professor, eu voltava para casa sempre pensando, nossa, ainda bem que eu fui para a sala do MBA, ainda bem que eu fui para o mestrado. Ainda bem que eu conheci esses colegas. A aprendizagem formal te força a seguir um cronograma externo, imposto, que pode parecer até limitante, porque é algo que é formatado não é algo tão livre quanto aquele que você escolhe e monta, mas é algo que, como vem de fora, te acrescenta. É algo que você sozinho, às vezes, não chegaria lá. Então, te coloque em contato com conhecimentos que, às vezes, você não tinha dimensão da importância. Então, a minha resposta é híbrido, porque eu consigo ver igual valor no individual, no formal, no informal, no dia-a-dia, no social em todas as interações, e eu consigo ter exemplos para frutos que eu consegui de todas elas. Então, eu as vejo com peso igual e eu não diria que uma é menos importante que a outra ou menos necessária. Eu acho que seguir se desenvolvendo por todos esses meios é o que me transformou e que me ajudou no desenvolvimento profissional e pessoal.

Perfeito. Ficou claro que você se utiliza de todos os recursos, de forma híbrida. Você pensa em alguma situação que você viveu, uma situação real, onde você precisou adquirir algum tipo de aprendizagem, você recorreu a algum desses recursos com mais frequência?

Com mais frequência? Por exemplo, o formal, se você não está matriculada, é um pouco mais complexo você correr, porque depende de você estar ali. Então, numa necessidade pontual que você tenha, é mais fácil pedir um colega, uma conversa, uma questão social, fazer uma pesquisa em plataformas, buscar se desenvolver. Então, talvez, com mais frequência, eu iria pelo informal, pelo social, pelo dia-a-dia pelo imediatismo. Então, imediatismo é a frequência. Mas, toda vez que eu senti alguma lacuna, eu terminei a segunda graduação, eu preciso de algo mais substancial do que somente a faculdade, eu inscrevi no MBA. Ah, não, eu preciso de uma certificação para poder validar a atividade em projetos. Aí, eu fiz a PMP. porque, ah, eu mudei para a liderança na área de educação corporativa, ah, eu iniciei o mestrado. Então, eu recorri também ao formal, mas eu não posso dizer que é frequente, porque eles são marcos na vida, são marcos que são longos, então por isso são pontuais, graduação, MBA e mestrado. Então, eu cito três exemplos. Ao passo que um desenvolvimento individual, informal, ou que usa esse relacionamento com outras pessoas, é no dia a dia. família. Então, você tem aí incontáveis ações nesse sentido.

Perfeito. Perfeito, Participante 5, todos os pontos ficaram claros, ainda temos alguns minutos aqui no último bloco. Você gostaria de fazer alguma consideração sobre os seus meios de aprendizagem?

Eu acho que eu reforçaria somente a questão do híbrido, porque é algo que, Empiricamente falando, pensando na trajetória, é o que permitiu me desenvolver da melhor forma. Porque somente o formal, pensando na concomitância com a vida profissional, você fica com períodos suspensos de desenvolvimento se você só recorre a ele. Enquanto você não está matriculado, você não está aprendendo na prática. Só que ao mesmo tempo, não é porque o informal, o individual sempre pode ser acionado, que o formal deve ser desvalorizado. Porque, como eu disse, você acessa aí outros conteúdos externos que você não teria, talvez, a visão de procurar sozinho. Então, eu reiteraria que a junção desses elementos ao longo da jornada é o que, para mim, funcionou. E eu ousou dizer que é quase uma receita positiva para diversos perfis. Vou ler todos os perfis, mas para perfis que precisam dosar, a vida de estudos com a vida prática.

Perfeito, Participante 5. Chegamos ao final da nossa entrevista. Você tem alguma dúvida sobre o projeto de pesquisa que você gostaria de colocar aqui agora?

Não tenho, Andrea. Só agradecer as suas perguntas e toda essa interação.
Perfeito. Eu vou fazer algumas considerações finais aqui para a gente encerrar a nossa entrevista. Essa pesquisa, ela vai fazer parte aqui do projeto, do meu projeto de dissertação, e os resultados serão publicados no e-book até maio deste ano. Se você tiver interesse, por gentileza, responda ao nosso e-mail colocando o seu interesse de receber o e-book a partir de maio, ok?
Ok.
Perfeito, então é isso. Participante 5, muito obrigada pela sua entrevista em nome do Centro Paula Sousa, agradecemos a oportunidade de ouvi-la como profissional e que esse estudo faça parte da vida de muitas pessoas.
Ótimo, obrigada, Andréa.
De nada, tchau, tchau. Obrigada.

## APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA: PARTICIPANTE 6

<b>Entrevista participante 6 – Carreira RH</b>
<b>Transcrição da reunião realizada no dia 25 de fevereiro de 2024.</b>
Bom dia, Participante, 6. Obrigada por sua presença. Em nome do Centro Paula Souza, da Unidade de Pós -Graduação, Extensão e Pesquisa, agradecemos o seu tempo e participação aqui nesta entrevista. Eu vou começar a ler o roteiro. Se você tiver alguma dúvida, por gentileza, pode me interromper. Ok? Vamos iniciar. A primeira parte da entrevista trata de contextualizar os objetivos desta pesquisa. A investigação proposta aqui será a base para identificação dos padrões comuns na aprendizagem dos indivíduos selecionados. Os padrões de aprendizagem localizados e analisados à luz das teorias que embasam esta pesquisa irão compor a proposta do plano de desenvolvimento individual, direcionado aos profissionais de RH que desejam adquirir competências estratégicas. Este é o contexto da entrevista e da pesquisa. Você tem alguma dúvida, Participante 6?
Não, está claro.
Ok. Desta forma, você foi escolhida por atuar ou ter atuado em recursos humanos ou por ocupar ou ter ocupado uma posição de gestão ou de parceiro de negócios. Tudo bem?
Ok.
Participante 6, a primeira parte da nossa entrevista trata de delimitar o seu perfil de participante. Eu vou fazer algumas perguntas, ok? Qual é o ano do seu nascimento?
1987.
Qual é a sua posição atual na empresa onde você atua?
Gerente de RH.
Tempo de atuação total no RH?
12 anos.
Tempo de atuação como um profissional sênior ou gestora?
7 anos.
Segmentos de atuação das empresas onde você trabalhou?
A primeira foi de serviços, então, escritório de advocacia, a segunda foi setor de energia elétrica, a segunda. O terceiro foi agronegócio. A quarta mineração e a quinta indústria farmacêutica.
Portes dessas empresas.
A primeira, médio. A segunda, grande. A terceira, grande. A quarta, grande ,e a última, é grande.
Ok. Seu nível de formação acadêmica atual?
Eu tenho pós -graduação completa.
Qual o nome do curso que você concluiu?
O curso de pós-graduação, você disse?
Isso. Gestão Estratégica de Pessoas na FGV.

Ok. Você gostaria de citar os cursos ou certificações que você fez que você que você considera relevante para esse perfil e que te apoiaram na carreira, como cursos de extensão, certificações extracurriculares?
Acho que o primeiro e mais importante é a formação em coaching pelo ICI, que é o Integrated Coaching Institute. Eu fiz uma formação em Mentoring Counseling coaching pela FIA -USP, eu fiz formação de HRBP estratégica na FIA -USP, eu fiz um curso de gestão de projetos no CPDEC, aqui. Nossa, o que mais? Deixa-me lembrar aqui. Acho que é isso. Vou olhar aqui, mas se tiver mais alguma coisa te falo.
Pode responder que eu acrescento aqui, não tem problema.
Tá bom.
Ok, Participante 6, terminamos aqui a primeira parte da entrevista que tratou de e delimitar o seu perfil de participante, ok? A segunda parte da entrevista trata da carreira do participante sobre o ponto de vista da influência nos resultados do negócio, das experiências e competências adquiridas e dos processos de aprendizagem dentro e fora da empresa em que você atuou. Ao responder, Participante 6, por gentileza, traga -nos exemplos práticos, ok?
Ok.
Certo, a primeira questão aqui do nosso roteiro é sobre as motivações das escolhas acadêmicas que você citou acima. Quais motivações internas ou externas que levaram você a escolher determinados cursos? Você pode falar sobre isso?
Sim, é... a minha formação principal, formação acadêmica, é em administração, com ênfase em marketing. E, por outro lado, eu sempre trabalhei na área de pessoas, desde o estágio da faculdade. Então, eu trabalhava na área de comunicação e trabalhava na área de recursos humanos. Quando eu fui fazer a minha escolha de começar uma carreira, eu optei por RH. Então, todos esses cursos, que eu até adicionei mais dois aqui, um que foi de gestão de carreiras e sucessão na FIA e um outro de gestão e liderança e desempenho de equipes pela Unicamp. Então, são todos esses cursos, depois eu posso te mandar se for necessário, na ordem. Eu sempre optei por fazer cursos que estivessem relacionados às matérias de desenvolvimento humano. A minha formação em coaching, que para mim é a que dá uma base muito sólida para minha atuação quanto recursos humanos, ela foi uma das primeiras. E eu era bastante nova de idade à época e até de carreira também. Então, o que aconteceu? Comecei esse curso de coaching, aí eu comecei a pensar em outras matérias que pudesse agregar a minha carreira, sempre alinhado com o meu momento atual. Então, eu sempre fiz esse tipo de análise, Por exemplo, quando eu trabalhava na área de Talent Management, comecei a fazer o curso de projetos relacionados a projetos de RH. Quando eu estava atuando como BP, como parceiro de negócios, fiz cursos relacionados à atuação como BP. Porque eu já tinha formação de coaching e eu já tinha, à época, a formação em pós-graduação de pessoas. Por que que eu escolhi gestão de pessoas na FGV? de, por ser uma, um curso de referência, e eu queria consolidar todo esse meu conhecimento

que eu estava tendo na vida prática, olhando para a vida acadêmica. Então, eu sempre quis fazer essa junção, o que eu estou fazendo na prática e o que a teoria, sempre fiz esses cursos pensando dessa forma, mas acho que o interessante é que eu sempre fui atuando e fazendo o curso em paralelo. Então, até por isso, até determinado momento da minha carreira, eu sempre estive fazendo algum curso específico. Então, foram essas as minhas escolhas para agregar na minha carreira, na minha vida prática.

Entendido, Participante 6. Só para esclarecer um ponto aqui, você citou que as escolhas foram motivadas pelo ambiente que você estava atuando. O ambiente externo da uma empresa, é uma necessidade de uma de aquisição de alguma competência específica. Essas elas cobrem o tema motivações externas. Você poderia falar sobre motivações internas?

A minha motivação interna é, sempre foi a seguinte, acho que o papel de recursos humanos é papel de referência para a organização. Então, a depender obviamente do seu nível de senioridade, em ele sendo um pouco mais alto, ele é um papel que ajuda a empresa a tomar decisão. E eu sempre pensei da seguinte forma, eu preciso saber fazer e eu preciso saber a teoria para que consiga transpor isso dentro da organização. Então, ser uma motivação interna é mais de aconselhamento, de saber ajudar a empresa a tomar a decisão de uma forma embasada. Então, assim, eu sempre pensei dessa forma. não adianta eu ter só a prática, só a vivência, só o dia a dia, eu preciso ter a teoria também, para eu conseguir consolidar o meu aconselhamento dentro da organização. E à medida que isso, e que foi interessante na minha carreira, é que eu comecei a fazer curso muito cedo. Então, se eu fiz pós - graduação com 22 anos. Então, eu saí da faculdade, acho que demorou seis meses, eu já comecei a pós - graduação. Por quê? A minha motivação era, eu quero ter uma base sólida para que eu que eu consiga atuar dentro da organização. Então, eu sempre pensei dessa forma, como que eu posso apoiar o negócio de uma forma mais teórica, junto com a minha vivência, que ali ia acontecer de qualquer forma. Então, a minha motivação interna era essa, é conseguir dar conselho enquanto pessoa, enquanto profissional de recursos humanos, para gestores que, eventualmente, tinham muito mais tempo de experiência que a minha, que tinha muito mais tempo de vivência dentro daquela organização que a minha. Então, eu queria sempre unir tanto a teoria quanto a prática.

Ok, perfeito. A próxima questão aqui, ela tá relacionada à sua atuação estratégica. De que maneira, Participante 6, a sua atuação como profissional de gestão de pessoas contribuiu para alguns aspectos que eu vou ler aqui. E você pode nos responder fora de ordem, também pode trazer respostas combinadas também. Fique à vontade. Então o item A, é sobre as melhorias das perspectivas de negócio e de mercado das empresas onde você atuou. A sua atuação como RH que promoveu uma melhoria na sua reputação profissional. A sua atuação do RH que promoveu uma melhoria na execução da estratégia da empresa. A melhoria das entregas de gestão de pessoas tanto da sua própria entrega como profissional individual quanto a entrega através do time. A sua contribuição tecnológica e inovativa para as empresas onde você atuou e a sua contribuição nos resultados



financeiros alcançados pela empresa. Eu vou ler novamente, mas se você tiver alguma dúvida, eu posso voltar aqui no roteiro e reler para vocês os itens, ok? A primeira, melhoria das perspectivas do negócio e do mercado. A segunda, reputação profissional. A terceira, execução da estratégia. A quarta, as entregas de gestão de pessoas relacionadas ao individual e ao time, a contribuição tecnológica e inovativa e os resultados financeiros alcançados pelas empresas onde você atuou.

Ok, legal. Então vamos lá. Talvez eu vá responder fora de ordem, tudo bem. O que que eu vejo? O time de pessoas, aí é uma perspectiva pessoal. O time de pessoas, de people, cultura, enfim, o nome que tiver dentro da organização, ele vai apoiar as pessoas, porque eu vou ter pessoas fazendo o negócio acontecer. Então a gente sempre brinca o papel do RH é cuidar de quem está cuidando desse negócio. Então como que eu vejo essa minha atuação mais estratégica. Vou dar alguns exemplos de situações que eu vivenciei. Dentro de quando eu trabalhei na empresa de setor elétrico que é a [EMPRESA EDITADA], ela estava crescendo muito em termos de negócio. Então, era uma empresa que tinha. Ela tem atuação em distribuição de energia, em geração de energia e comercialização de energia. Na época, quando eu estava na [EMPRESA EDITADA], existiu a crise energética no Brasil. Então, a gente saiu da distribuição de energia, do foco da distribuição para o foco na geração de energia. O que que isso representava? Uma tensão muito grande dentro das pessoas, e uma necessidade de renegociação da empresa com o governo, tá, para que ele investisse mais, que ele conseguisse obter mais recursos do governo, que é uma empresa regulada, para a geração de energia. E quando a gente fala de geração de energia dentro do Brasil, é um negócio muito, muito caro, precisa de investimento muito alto, diferente da distribuição, que a gente já tem os postes e já tá fornecendo energia 24 horas por dia. E ter que usar combustível fóssil para conseguir gerar energia por termoelétrica, por exemplo. Esse era o momento que a gente estava vivendo. Além disso, estávamos vivendo uma renovação de concessão, que é de 30 anos, Então assim, todas essas discussões de negócio, eu enquanto profissional de RH, comecei lá no papel júnior e saí de lá como BP de negócios. Então, assim, eu fiz a carreira ali dentro da organização. A minha contribuição mais estratégica, obviamente, pelo tempo, foi mais olhando para o final do negócio, da minha carreira ali, que era como BP. Então, as discussões que a gente tinha era quem são as pessoas que estão preparadas para lidar com esse ambiente tão diferente e que a gente não vivia há tanto tempo. Então, o que nós começamos a fazer? Eu estou olhando a prática da minha atuação perto do momento que a gente estava vivendo. Naquela época, estou falando lá em 2010, 2012, 2014, nós começamos a estabelecer processos dentro da área de pessoas para ajudar o negócio a tomar essas decisões. Nós tivemos mudança de presidente, nós tivemos mudança de vice-presidente, nós tivemos mudança de diretores. Por quê? Qual era a ótica? Quais são as pessoas que são mais preparadas para lidar com esse ambiente aqui? Eu estou falando de uma empresa que tinha pessoas que estavam lá há mais de 30 anos, Tinha uma parcela dessa população aposentada há muito tempo. Então, o que a gente precisava trazer? Pessoas de fora, que tivesse uma outra perspectiva de negócio. A gente começou a olhar pra fora, a

gente começou a olhar pra empresas que estão concorrentes muito em graças, porque era de concessão. Então, não tem concorrência direta, como o varejo, por exemplo. Então, nós começamos a olhar pra essa perspectiva de trazer talento de fora. Aí, assim, quando a gente tem essa perspectiva dentro de RH, chegar, a gente muda o ponteiro dentro da organização. Então, assim, imagina que era uma empresa que as pessoas estavam lá há muitos anos, as pessoas conheciam, as pessoas tinham relações familiares muito fortes, e a gente começou a trazer um pouco de cultura, de avaliação, de ferramenta para que a gente tentasse também tirar isso da avaliação de pessoas. Então, assim, era um momento ali muito único, crise energética, renovação de concessão, o que que a gente faz com as pessoas. Então a gente começou a, como que eu posso dizer, a gente começou a dar ferramenta para os gestores, para eles entenderem que a gente precisava mudar o ponteiro da organização. Então eu entendo que ali a minha contribuição, ali muito focado na [EMPRESA EDITADA], foi de fazer com que os gestores entendessem que a gente precisava mudar o ponteiro. Como que eu fiz isso? Através de avaliações de potencial que não existiam na organização até então, através de avaliações de performance, de profissionalizar como fazia uma avaliação de performance. Começamos a mensurar clima, engajamento das pessoas e isso ia para a meta do executivo. Então, a gente começou a criar ferramentas para que a gestão fosse um pouquinho mais moderna à época, que ela fosse mais profissional à época. Então, a gente começou a criar ritos dentro da organização. Acho que a minha contribuição ali, e vivendo aquele momento de mudança que tinha que ser muito rápida. Tem a crise e você espera a crise, mas você trabalha para que ela não aconteça. Ali em 2014, 2012, ela efetivamente aconteceu, então a gente estava no momento da crise. Então, a gente precisava fazer uma mudança muito rápida numa empresa que tinha 100 anos. Na época que eu estive lá, dentro desses 6 anos, a empresa completou 100 anos. Então, era uma empresa muito tradicional. A gente precisava realmente fazer essa mudança de velocidade e de interpretação do que era potencial, do que era performance dentro daquele público. Especialmente de diretor pra cima. E a gente teve também a saída do presidente, que foi uma saída voluntária dele. Ele foi, ele assumiu o papel dentro da Eletrobras, um caminho diferente, bem público. Então, foi uma pessoa que também estava lá há 18 anos. A gente precisava mudar a roda com o carro andando, literalmente era isso. Eu acho que a minha contribuição pro negócio foi essa, assim. Eu lembro, quando me fala a contribuição da Participante 6, foi essa, de fazer com que a gente mudasse o ponteiro de uma forma muito rápida. Num ambiente muito familiar, num ambiente muito, até vou dizer, não muito profissional, quando a gente olhava para as decisões de pessoas. Do ponto de vista de negócios, do ponto de vista de pessoas, as pessoas estavam lá capacitadas para estar. Mas tinha sempre uma relação ali que ficava, que ela era mais preponderante numa decisão de tomada de tomada de decisão de pessoas tá então eu olho para essa minha contribuição quando eu posso ser até mais longa tá na minha da minha resposta aqui é quando eu olho quando eu saí das da [EMPRESA EDITADA] e fui atuar como como bp da área de subsidiária, foi a uma empresa de agronegócio, a minha contribuição era muito cultural, porque a

empresa foi comprada no ano que eu entrei. E aí, assim, já existia a compra, o deal, todas as pessoas já estavam inteiradas sobre essa compra, então foi uma empresa que foi vendida. Então, assim, como fazer com que a gente permaneça entregando o resultado da empresa com o público que a gente tem, com um baixo engajamento por ter sido vendida? Então, assim, mudou CEO, mudou a área jurídica, mudou a área comercial, mundial, mudou o logo da empresa, mudou o CNPJ, mudou tudo, mudou todos os provedores, todos os fornecedores, a gente começou do zero a empresa, uma empresa que já existia há 20 anos. Então ali a minha contribuição para o negócio é, olha, a gente precisa continuar entregando, a gente precisa continuar vendendo terras, a gente precisa continuar fazendo deals dentro do agronegócio, como que a gente a gente continua fazendo o deal com o ambiente muito fragilizado? Então, a minha contribuição ali era mais na manutenção do negócio. Óbvio que eu fui lá para montar o RH, então também estava vivendo as mesmas ansiedades, as mesmas frustrações que todo mundo, mas eu tinha um papel-chave ali de fazer com que a gente permanecesse engajados, unidos e entregando o que a gente precisava entrega. Ali na [empresa editada], as minhas contribuições foram relacionadas a é estabelecer ritos dentro da organização para que a gente pudesse continuar mensurando se a gente estava entregando o que a gente precisava entregar. Exemplos, eu estabeleci junto com o CEO que era para quem eu reportava, ritos dentro da empresa. Por exemplo, as pessoas começaram a falar olha mudou tanto aqui que eu já não conheço mais, não sei o que o fulano faz, o que o ciclano faz. A gente vai fazer, a gente vai começar a olhar para descrição de cargo, algo muito mais tradicional e, enfim, a gente começou a olhar para a licitação de cargos, só que a gente fazia momentos entre eles. O que cada um está fazendo? A gente estabeleceu reuniões estratégicas de apresentação de resultado por trimestre, que era uma coisa que não existia na empresa, então, assim, as áreas iam funcionando muito independente. E aí eu trouxe para a minha visão estratégica, assim, a gente precisa unir esse grupo. Então, a gente começou a fazer isso localmente falando e nós tínhamos também as reuniões que eram com a equipe de desemprego global, também de resultados. E aí, a gente também tem que ter um olhar mais para a pessoa. Então, por exemplo, todas as reuniões eram em inglês. Então, essa reunião não atingia esse público 100%? Então, eu tinha que ter meu olhar, assim, o que nós vamos fazer para melhorar o nível de inglês das pessoas? Então, assim, era algo, assim, mais estratégico com mais base, como que eu posso garantir acesso dessas pessoas a essas ferramentas? Então, a gente começou a criar todos esses situais. A gente mudou missão visão valores da empresa porquê de novo a empresa foi comprada então não podia mais usar aqueles valores que eram da empresa [empresa editada]. Então estava numa empresa global, numa empresa americana. Então comecei a traduzir muito do que era essa cultura dos Estados Unidos para o Brasil também. Então tivemos muitas perdas, muitos ganhos, tivemos pessoas saindo, tivemos pessoas entrando, mas o meu objetivo ali era traduzir essa da cultura americana para a realidade brasileira, que era muito novo para todo mundo. Então, acho que a minha contribuição ali na Radar foi esse change management. Somos uma empresa americana, agora a gente precisa rodar de acordo? Então,

por exemplo, políticas, nós estabelecemos, reestabelecemos, reescrevemos todas as políticas de organização, sempre com uma perspectiva americana, que foi uma mudança muito grande. Então, assim, controles dentro da organização também mudaram, a forma de controle, a forma de política, a forma de reporte. Então, tudo isso foi acontecendo e eu fazia parte desse time de liderança sênior, junto com a área comercial, a área jurídica, o CFO, que eu levava para administrativo e financeiro, e o presidente. Então, eu fazia parte desse time e, com eles, a gente ia construindo um pouco dessa nova identidade, dessa nova estrutura e dessa nova formação. Então, acho que a minha contribuição ali foi essa. e mantendo os negócios. Quando a gente fala de resultado financeiro, quando a gente fala de resultado mesmo do negócio, era continuar entregando. A gente precisa entregar da forma como a gente está configurado hoje. Trouxemos também muitas novas pessoas, a gente remodelou algumas diretorias dentro da empresa, sempre com essa perspectiva. Eu estou num verdadeiro caos, que era um pouco de caos, mas eu preciso continuar entregando meus dias. Então, eu acho que a minha contribuição foi nesse sentido. Quando eu fui para a [EMPRESA EDITADA], o meu papel era fazer com que o RH aparecesse, no sentido de estar presente, e traduzir a cultura brasileira para várias subsidiárias globais. Então, subsidiárias na Ásia, que tem um perfil cultural completamente diferente, na Europa, Holanda e Suíça, e nos Estados Unidos. Então, assim, o meu papel era traduzir essa época multinacional brasileira, com negócios, escritórios de vendas fora do país. Então, a minha atuação ali estratégica, minha atuação era transpor a nossa cultura brasileira para esses negócios de fora, considerando que eram, na minha época, eram lugares muito específicos em regiões completamente diferentes. Então, como que você coloca a sua cultura brasileira numa cultura americana, numa cultura europeia, numa cultura asiática? Então, assim, fazer toda essa tradução de necessidades do que a gente tinha no Brasil. Então, por exemplo, na época que eu estive na [EMPRESA EDITADA], foi de 2020 a 2023, 2022, final do ano de 2022, atores, era primeiro organizar toda essa estrutura, então os escritórios até então eles atuavam de uma forma muito independente, e até falando de negócio mesmo, de business, eles eram muito independentes, com regras próprias, como que a gente vai fazer, como que a gente não vai fazer. Então, a minha atuação no primeiro ano foi entender essas diferenças e entender o ponto comum. Então, por exemplo, quais são as práticas de RH, quais são as estratégias de RH que nós vamos transpor do jeito que o Brasil faz? Quais são as iniciativas que eu vou ter que, a gente brinca, tropicalizar, vou trazer de fora para dentro? Então, se eu estava numa posição completamente diferente da posição anterior, eu era uma subsidiária brasileira. Quando eu cheguei na [EMPRESA EDITADA], eu era uma subsidiária, eu era a matriz brasileira. Então, tiveram muitas dificuldades no caminho com relação a isso, mas acho que a minha contribuição ali foi trazer luz para esses negócios que até então não tinha na área de pessoas e negócios também tinha alguns pontos de melhoria e transpor essa nossa cultura para esses negócios. E aí, assim, alguns exemplos, a gente começou a profissionalizar também. Olha, nós vamos fazer uma pesquisa de engajamento, nós vamos fazer um ciclo de performance mais estruturado do que a gente fazia. E aí, eu acho que

tiveram muitos movimentos dentro da organização que eu acho que eu apoiei, de certa forma, que foram algumas mudanças nos HEADS, assim, até o último ano, todos os HEADS foram dados os negócios de fora. Não estou dizendo que eu contribuí para que eles saíssem da empresa, eu contribuí para que a gente desse uma luz, e, que a gente repensasse como a gente estava fazendo o negócio lá fora. Então, tivemos muitas mudanças, novas contratações, nós tivemos algumas expatriações, saindo pessoas aqui do Brasil e indo para fora. Então, assim, foi um aprendizado muito grande, mas eu acho que eu dei luz para os negócios que estavam um pouco esquecidos na empresa. E aí também para eles, traduzindo o que era a cultura brasileira. Por que a gente vai fazer um ciclo de performance? Por que a gente faz avaliação de potencial? Por que nós fazemos um pedido de engajamento? Como a gente interpreta esse resultado? Ok, eu tenho pontos dentro das subsidiárias que eu preciso trazer para o Brasil também. Então, assim, quais são as ações que vão sair do Brasil? para atender as necessidades das subsidiárias. E essas necessidades não eram as mesmas para todas. Então, tinha a forma de fazer e a cultura que eu tinha que respeitar e traduzir para esse time sênior de liderança aqui do Brasil. Então, eu acho que a minha contribuição ali foi dar luz para esse público e foi uma troca. De lá, do Brasil para lá, e de lá para o Brasil também. Por exemplo, eu fui visitar uma subsidiária nos Estados Unidos, fui com o novo Heads na época, que já não é mais novo, organiza como Heads de, como GM, General Manager. Nós nos separamos com uma realidade muito diferente que a gente não conhecia. A minha contribuição era assim, nós precisamos estar na subsidiária, a gente precisa entender o que esse público diz, a gente precisa entender da legislação local, a gente precisa entender da cultura local. Então, acho que eu contribuí com essa troca. E agora, pra encerrar essa parte de contribuição, Eu estou hoje na [empresa editada], uma também multinacional francesa e eu comecei como gerente BP da fábrica de campinas. Então, a fábrica de campinas é uma fábrica de genéricos, eu tô falando de uma multinacional francesa que a ambição é investir em biotecnologia. Então, como que eu faço a tradução do que a empresa, da cultura da empresa, de onde o negócio está indo, num mercado completamente tradicional de genéricos de baixo custo. Então, assim, só para ter uma comparação, quando eu falo de biotecnologia, eu estou falando de um medicamento que custa 11 mil reais uma caixa de remédio, e que faz negócio com o governo. E eu atuo como gerente de RH numa fábrica que faz negócio local e que vende no varejo. É claro, tem que ter prescrição médica com todos os medicamentos que a gente atua, mas é um universo muito diferente. Eu tenho que transpor essa também, de novo, eu na minha carreira sempre transpondo essas diferenças. Então, assim, o que tá acontecendo na SED, o que tá acontecendo na França que eu preciso adotar pra fábrica? Como que eu tropicalizo? Então, assim, eu tenho uma gestão muito operacional dentro da fábrica? Então, como que eu dou guide, como que eu... Então, assim, essa é a minha atuação. por meio de treinamento, por meio de ferramentas, isso é o dia a dia. A minha atuação ali, como gerente BP da fábrica de Campinas, da [EMPRESA EDITADA], de genéricos, é fazer um push ali muito grande, a gente precisa se reorganizar, a gente vai continuar produzindo medicamento, só que a gente precisa modernizar a

gestão, a gente precisa modernizar como a gente faz as coisas, e a gente precisa modernizar nossas políticas. Eu preciso trazer os treinamentos globais para vocês, vocês precisam estar presentes, eu tenho as iniciativas na sede que fica em São Paulo, que vocês precisam estar também. Então, eu vou dar só um exemplo para vocês. Nós temos um programa de desenvolvimento de aceleração de carreira para líderes pretos e pardos. Em função, são 30 pessoas, e aí nós conseguimos validar três profissionais líderes de campinas participando desse projeto, que são só 30 pessoas no Brasil inteiro. Então, assim, é trazer essa rotina do dia a dia para eles, porque quando a gente está numa fábrica, é muito mais comum que eles fiquem ali na operação, quantas caixinhas de remédio saíram, teve algum problema ou não, como que a gente moderniza a gestão. E agora, atualmente, eu estou num processo de job rotation, estou na área de talent management, e aí é a minha tradução de tudo que eu vejo globalmente, falando que eu reporto para fora, quanto para o Brasil. Brasil, qual que é o Mood? Qual que é o employee value proposition que a gente fala? Diversidade e inclusão. Então, assim, eu tenho diversos programas que eu atuo desenvolvendo e executando os programas relacionados à diversidade e inclusão. E, especialmente para talent, como que eu faço o movimento dessas pessoas dentro da empresa? Ah, eu tenho pessoas que são talento. Aqui a gente chama de Accelerate. Então, assim, como que eu movimento essa pessoa? Eu quero que ela esteja movimentando. A cada dois anos eu preciso de uma movimentação dela. Então, assim, o meu papel é fazer esse movimento de talentos dentro de organização, por meio dos programas, por meio dos projetos e por meio das iniciativas que a gente tem para desenvolvimento de talentos. Então, acho que, de forma muito geral, é essa minha contribuição que eu vejo para cada negócio que eu atuo.

Perfeito, Participante 6. Você cobriu todos os pontos do roteiro. Eu só vou tentar aprofundar em um dos itens para você me dar um exemplo prático orgânico, de como você construiu a sua reputação profissional, se você lembra alguma situação, alguma estratégia que você utilizou, ou se isso foi orgânico, enfim, que você gostaria de citar.

Eu vou dar alguns exemplos, assim, aí eu vou mais na linha de feedback que eu que eu tenha ouvido, de gestores sêniores aí que eu atuei, é muito organicamente, eu acho que sim, porque eu tenho uma dedicação, um comprometimento muito grande com o meu trabalho, com o que eu executo, com o que eu faço, então assim, muito organicamente também, que é bem do dia a dia, mas algumas estratégias que eu uso, é assim, o gestor, principalmente porque a minha atuação é muito como parceira de negócios, ele prefere discutir com quem entende do que ele fala. Então, eu sempre brinco que o RH precisa tomar cuidado quando trabalhar para o RH. Ah, eu quero uma iniciativa porque eu ouvi dizer que é uma iniciativa bacana, mas o negócio tá precisando. Então, assim, eu sempre eu sou essa pessoa que faz essa leitura como que eu faço isso eu converso muito com os gestores eu participo dos fóruns que eles estão eu quero entender do que eles estão falando e então por exemplo, aqui tem muita gente que sente o que é do pique sente o que faz o pique sente o que é medicamento como que a gente vende é para o poder público é pelo poder privado como que a gente faz. A gente faz

medicamento genérico. Por que que ele é genérico? Então, assim, eu tenho uma estratégia e eu falo que, assim, é retomando questões de infância. Pergunta, pergunta muito, pergunta sempre, pergunte. O que que a empresa faz? Porque, assim, qual que foi a minha estratégia desde o começo? Eu preciso me garantir na técnica do RH. E por isso que eu fiz o pós -graduação tão cedo, por isso que eu fiz uma formação de coaching tão cedo. Então, assim, a minha formação acadêmica dentro de RH foi a primeira coisa que eu fiz. Falei assim, porque depois eu preciso ter tempo para me entender dos negócios que eu vou, onde eu vou trabalhar. Então, assim, eu acho que a primeira estratégia que eu tive foi essa. Muito nova, eu vou me formar. Vou formar, vou fazer muitos cursos. Eu nem citei outros aqui, porque eu fiz muitos cursos, assim, até de curta duração. Então, para você ter ideia, quando eu trabalhei na [empresa editada], eu tinha uma parte de operações, de gestão de operações. Eu fui fazer até curso de folha de pagamento. Falei, eu não posso estar aqui não sabendo o que é isso. Então, assim, eu tenho uma curiosidade muito inerente ao meu perfil. Estou há dois meses nesse Job Rotation. Então, assim, eu pergunto muito, eu quero entender por que a gente faz o que a gente faz e como a gente faz. Eu acho que as discussões com o negócio e a discussão com o time de people, ela muda de patamar. Eu tenho condições hoje, depois de um ano dentro da [empresa editada], de falar o que vai dar certo, de predizer. Porque a gente também pode errar. De predizer o que vai dar certo e o que não vai dar certo, porque eu estou no negócio o tempo inteiro. Então, assim, a gente tem uma reunião semanal lá, que é de três horas. Eu estou todos os dias nessa reunião, quero escutar o que eles estão falando, quero perguntar sobre o que eles estão falando. Eu acho que essa minha curiosidade me ajuda muito. E eu acho que a curiosidade, talvez fique até mais orgânica, etc., mas, assim, acho que a estratégia que eu utilizei muito foi essa. Eu preciso, o meu ponto de partida, eu preciso estar com esse ponto de partida muito desenvolvido, que foram as minhas formações. E até faz, faz até um tempo que eu não, eu fiz até uma, eu comecei uma pós -graduação na USP em 2021, mas eu não concluí, eu engravidei, enfim, você conhece a história, e aí eu não concluí, mas eu já estava no final, já estava na parte do TCC. Então, por quê? Porque eu queria entender o negócio. Então, eu quero entender o que as pessoas estão falando, o que tem de moderno, o que está acontecendo no mercado externo. Então, eu acho que as minhas estratégias são essas, muita curiosidade na onde eu estou trabalhando para que eu tenha condições de discutir em outro patamar e a minha formação, que eu falei, eu preciso me formar muito cedo. Eu preciso ser uma profissional com quem as pessoas queiram conversar, com quem as pessoas acreditem no que eu estou falando e que eu tenha contribuições para fazer. Eu acho que isso mudou o meu patamar de conversa. Então, os feedbacks que eu recebo das pessoas é muito disso. Participante 6, eu falo com você como eu falo com o meu colaborador. Você entende do que eu tô falando. Você tem curiosidade pra saber do que eu tô falando. E aí, eu acho que a minha bagagem técnica me ajuda ainda muito. Mesmo que eu tenha feito uma profissão lá desde 2014 eu acho que ela me ajuda muito nessas discussões. Vamos mudar o ponteiro? Quando a gente fala sobre diversidade, que é um tema super atual pessoal, ESG, eu vou me preparando para esse tipo

de discussão, de conteúdo, de curiosidade, de matéria, de ler livro, de ler isso, de estar fazendo algum curso, porque eu quero estar na mesa discutindo da mesma forma como outras pessoas estão. E quando a gente fala de negócio, como nós estamos essencialmente tratando de matérias diferentes, são matérias de people, e nós temos que trazer isso para o negócio, a gente já está um pouquinho atrás, a gente não está vivendo esse dia a dia, Estava vivendo, eu não estava vivendo vender energia no mercado privado, eu não estava vivendo vender uma terra, eu não estou vendendo remédio, eu estou fazendo com que as pessoas façam isso através das matérias de RH, então a minha matéria é transversal. Então, eu sempre pensei nisso, eu preciso me desenvolver na minha matéria, na minha formação acadêmica, porque eu quero agora ter tempo para discutir o negócio. Então, acho que, não sei se eu traduzi, se eu expliquei exatamente, mas eu acho que tudo isso colabora para a reputação que eu tenho hoje, dentro da área de pessoas.

Perfeito. Trouxe todos os pontos aqui do roteiro. A gente já atingiu aqui 45 minutos de entrevista, vamos avançar para mais 15. Como é que está o seu horário, Participante 6? Só para a gente entender se pode mais 15.

Ok.

Então, vamos avançar aqui mais 15. A pergunta final do roteiro, Participante 6, está ligada ao processo de aprendizagem em que você vivenciou dentro e fora das empresas onde você atuou para que você atingisse todo esse racional de contribuição para a sua competência estratégica. Mas foram as estratégias de aprendizagem que você adotou ao longo da vida que você considera que contribuíram para o seu sucesso profissional. Eu vou exemplificar aqui Participante 6, antes de você responder entender o que significam meios de aprendizagem. Neste caso, meios de aprendizagem são compostos pela aprendizagem formal, que você já citou anteriormente, a escolha de cursos acadêmicos, aprendizagem informal, aquela que acontece de maneira orgânica, aprendizagem social, aquela que necessita da interação social e da troca com pares, entre outras pessoas que contribuem aí para a tua aprendizagem, pode ser uma mentoria, coaching, análise pessoal, grupos de estudo etc. Aprendizagem individual, aquela que você escolhe, por meio de alguma interação com recursos de aprendizagem diversos, sendo eletrônicos ou não, a aprendizagem por meio da experiência, que é a sua atuação e vivência em campo, e a aprendizagem híbrida que compõe todas as anteriores. Que exemplos você pode dar dos seus processos de aprendizagem? Qual deles você atribui ao seu sucesso profissional?

Nossa, a primeira resposta é, para mim, é completamente híbrida, porque todos os, eu consigo pensar em exemplos de todos os tipos de aprendizagem que você citou aqui, então, formal, pelos cursos que eu faço, informal, que foi aquilo de competência para você, de curiosidade, de entender o que está acontecendo, de perguntar, social, especial, eu a atribuo, dois pontos. Então, por exemplo, aí é o processo da minha, da minha maturidade. Eu não posso começar um processo formal dentro de uma organização se eu não tenho uma base teórica importante ou mínima para eu atuar. Então, por



exemplo, aí quando falamos de mentoria e coach, dentro de profissionais mais de recursos humanos, é muito comum que isso aconteça. Que as pessoas busquem por você, que as pessoas queiram. Algum conselho, eu colocaria. Mas eu sempre, eu pensava nisso, falei assim, olha, eu vou ser requisitada para isso, só que eu preciso ter uma formação para isso. Por isso que eu fiz o meu curso de coach, minha formação, fiz outros dois, eu fiz até cursos de carreira, de pronto -exceção, porque eu entendia que aquela demanda era uma demanda básica nas organizações que eu estava trabalhando. Então, assim, eu fazia isso, mas não no social, mas eu fui buscar uma formação, uma aprendizagem formal, para que eu tivesse a condição de fazer isso no dia a dia. Então, sempre, para mim, é sempre alinhando prática com a teoria. Aprendizagem individual, também, eu leio muito, quando alguém traz um conceito novo, eu sou a primeira pessoa a começar a procurar pesquisar o que é aquilo que as pessoas estão falando, então assim, muito, esse aprendizado de muito individual, então eu até, eu, teve um dia que uma pessoa dos meus contatos pessoais brincou comigo, falou assim, você não pode falar nada para a Participante 6, que a Participante 6 pega o celular e começa a pesquisar sobre o que é aquilo. Então começo a decifrar o que é aquilo, assim, eu tenho muita curiosidade, eu também me apoio na minha aprendizagem individual. Tem algumas redes que eu sigo, algumas que eu confio mais, que eu confio menos, mas eu sempre falo, independentemente do nível da minha confiança em algumas, algumas revistas famosas, eu preciso entender que aquilo é uma tendência. E eu preciso entender que aquilo faz parte do meu dia a dia também. Só para trazer um exemplo, às vezes uma revista traz uma matéria para vender um curso. Eu consigo separar isso, você estava outro, não vou fazer o curso, mas eu entendo a matéria, você entendeu do que está falando, você está vendendo um curso, estrategicamente falando, você está vendendo um curso porque temos audiência para isso. Então, eu sempre faço essa, essa checagem de conhecimento na minha cabeça, para eu entender o que faz, que tem valor ou não para mim, também. A experiência também, que eu acho que foi aquilo que a gente até falou aqui, eu me dedico muito a esse dia a dia. Eu brinco que, cara, na hora que eu terminei meu trabalho, eu terminei mesmo, porque eu fico tão dedicada, tão 100% no trabalho, e eu aprendo o tempo inteiro, o tempo inteiro. E eu, a minha prerrogativa de carreira é que eu preciso estar num lugar que eu esteja aprendendo algo, tipo, assim, todo dia eu esteja aprendendo alguma coisa. Se eu estiver num ambiente que eu não esteja mais aprendendo, não é um ambiente que eu goste de estar. Então, eu tenho essa necessidade de sair em aprendizagem contínua. E eu acho que essa última, que você citou aqui como experiência, eu acho que ela traduz todo o resto. Eu acho que ela é uma composição de todas as outras formas que você aprende. E também, se eu começar uma formação, por exemplo, eu fiz na USP, eu só falei que realmente eu tive meu filho e ficou difícil conciliar, era 100% de atenção, não tava ali pensando no dia a dia, tava lá realmente pensando, entendendo, trazendo as minhas contribuições, então assim, eu sou muito antenada, eu acho que isso me, claro que você vai ter uma forma mais bonita de dizer isso de competência, mas eu acho que atualizada, manter minha atualizada me ajuda bastante. Então, respondendo, eu diria que é híbrida, e aí eu dei

alguns exemplos do dia a dia que eu tenho. Só um exemplo, eu vou começar uma formação em mentoria no mês que vem. Por quê? Eu sou muito demandada para fazer mentoria. Se eu quero realmente fazer mentoria de uma forma estruturada. Então, eu sempre tenho essa preocupação, eu não quero que a conversa seja mais superficial, mais subjetiva, eu quero ter conteúdo para que eu possa ajudar alguém. Então, esse é um exemplo de coisas que eu, particularmente, tenho sido muito acionada para fazer mentoria, então eu vou fazer uma mentoria formal, que eu vou começar no mês que vem. Eu acho que esses são alguns exemplos de como eu aprendo.

Perfeito, Participante 6. Chegamos aqui ao final da nossa entrevista. Aqui eu vou deixar um espaço para esclarecimento de algumas dúvidas. Você quer fazer alguma a sua pergunta.

Como que se dá a partir de agora. Você falou que tem um questionário, acho que é superimportante, para a gente ter o conteúdo. Eu queria saber daqui para frente, como que vocês vão conduzir esse estudo?

Perfeito, Participante 6. A partir da entrevista, a gente vai fazer a compilação dos dados, lembrando que todos os dados são confidenciais, nós não vamos revelar seu nome ou o nome das empresas onde você atuou, os dados eles são delimitados para o perfil do participante de forma anônima, tudo isso será apresentado aí na pesquisa, na dissertação e os resultados serão divulgados por meio de e -book, a instituição vai produzir um e -book e inclusive convidar para os participantes, para a construção aí da ementa do curso de planos de desenvolvimento individual, que é o output dessa pesquisa. Então, o objetivo aqui é que a gente construa, realmente, um espaço onde os profissionais de RH consigam trocar experiências e construir seus planos de desenvolvimento. A pesquisa será divulgada em maio, tá, então os resultados serão divulgados em maio, e se você deixar os seus contatos conosco, você poderá receber o conteúdo, o e -book com os resultados da pesquisa e o convite para participar do curso de PDI.

Legal, muito bom, estarei junto com vocês, deixo meus contatos para a gente seguir com essas duas iniciativas que eu estou achando que realmente são bem bacanas.

Perfeito, Participante 6. Muito obrigada pela tua participação, seu tempo e disposição aqui para as respostas. Ok? Estamos à disposição.

Obrigada. Até mais. Tchau, tchau.

**ANEXO A - TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE DEPOIMENTO ORAL**

Modelo de termo de cessão de depoimento oral, enviado aos participantes da pesquisa.

**TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE DEPOIMENTO ORAL**

Pelo presente instrumento, o(a) senhor(a) \_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, residente e domiciliado à \_\_\_\_\_, na cidade de \_\_\_\_\_, cede e transfere gratuitamente, em caráter universal e definitivo ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza a totalidade dos seus direitos patrimoniais de autor sobre o depoimento oral prestado no(s) dia(s) \_\_\_\_\_, perante o pesquisador(a) \_\_\_\_\_.

Fica, portanto, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza plenamente autorizado a utilizar o referido depoimento, no todo ou em parte, editado ou integral, inclusive cedendo direitos a terceiros, no Brasil e/ou no exterior.

Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024..

Cedente:

\_\_\_\_\_