



3. Performance Consulting 绩效顾问
4. Leadership / Management Development 领导/ 管理发展
5. Measurement & Evaluation 训练评估
6. Training Fundamentals 训练技巧
7. Workplace Issues 现场训练
8. Managing the Learning Function 学习管理
9. Leading Change Today 变革引导
10. Personal & Professional Effectiveness 个人效能

由各主题可以清楚看到人力资源发展及教育训练领域当前的课题及未来发展趋势。

在面对变动不可预测的未来，个人如何适当定位，进而规划自我，使自己对生涯拥有最大的自主空间与实现机会，成为所有强调人才价值的企业最大的挑战。个人生涯与企业发展之间的协调与绩效，确实提出了令人深省的思考。当企业面对之环境加速变化，来自科技跳跃进展、全球化竞争、企业再造以及世界观之改变，二十一世纪的工作思维模式将会是：弹性时间、弹性地点、弹性工作、弹性关系以及沟通本身就是工作。因此，迎接新的世纪所需具备之核心专长有七项：弹性适应力、自我超越、团队合作、创造力、沟通、不断学习和拥有广阔的世界观。如何从变化中创造生产力与绩效，将是企业培训的一大课题。

许立明(成人教育中心导师)

摘自：《终身学习杂志》第六期，2004年12月

04 Examinando o papel do pedagogo contemporâneo na actividade de formação comercial/empresarial

Nota do editor: Para que os leitores possam ter uma percepção, sob vários ângulos, do papel, das funções e da importância dos pedagogos contemporâneos, foi para nós uma honra ter endereçado um convite ao senhor Hui Lap Meng – um pedagogo com uma vasta experiência no campo da gestão em formação –, e ele ter aceitado escrever um artigo subordinado a este tema. O autor parte do ponto de vista da actividade de formação comercial. Recorrendo a uma exposição teórica fundamentada com exemplos de casos reais, elucida o leitor sobre a importância da formação para o desenvolvimento na área dos negócios. Examina conosco, de forma generosa, as perspectivas de futuro e as tendências do progresso.

"Acredito sinceramente que a minha missão é passear com uma lata de água numa mão e uma lata de fertilizante na outra e fazer florescer as coisas."

Jack Welch, former CEO of GE

Neste início do século vinte e um, todo o sector dos negócios enfrenta o fenómeno das rápidas transformações nunca antes verificado. E, no entanto, as mudanças são inevitáveis! Se quisermos fazer uma transição de sucesso para um futuro brilhante, a formação desempenha o papel de navegador.

Os maiores desafios para o sector dos negócios neste momento são: Mudança e Desempenho. Quando a operacionalidade se vê confrontada com as transformações a que alguma vez se assistiu e as empresas enfrentam os mais fortes incitamentos, todos sem excepção, estão ansiosos por encontrar saídas. Desde a obra de Michael Hammer "Reengineering the Corporation", até à de Peter Senge "The Fifth Discipline", a reforma do sector dos negócios está profundamente fundamentada, reportando-se a cada elo do funcionamento do negócio, especialmente ao papel da formação nas áreas fundamentais. No que diz respeito à reforma do sector dos negócios, o conceito base da formação tem também que dar um passo em frente para poder satisfazer os imperativos actuais.

O papel estratégico da formação

Como satisfazer as necessidades de aprendizagem de uma organização de alto desempenho? Os Departamentos de Pessoal e os Departamentos de Recursos Humanos são os departamentos que tradicionalmente oferecem formação. Cada um deles com o seu orçamento, o seu projecto – nem sempre relacionado com os objectivos gerais da actividade, com poucos participantes na direcção executiva, na concepção dos produtos ou na produção. A unidade que faz a ligação entre o Departamento de Formação e as outras divisões terá que estudar as necessidades para poder conceber programas de formação que correspondam às necessidades reais das unidades mais importantes.

Num negócio tradicional, a operacionalidade permanece inalterável. Depois de ter a cargo o mesmo tipo de tarefas durante longo tempo, um empregado pode estar qualificado para satisfazer as necessidades do negócio. Todavia, nesta situação comercial sempre em mudança, de hoje em dia, formação significa poder oferecer aprendizagens contínuas que promovam as capacidades do desempenho. Actualmente, existem numerosos temas para investigar no Programa de Formação mundial; por exemplo, "Reinventar" o Departamento de Formação. O tipo de formação tradicional está a desaparecer e o mais recente tem de ter a ver com a estratégia de desenvolvimento do negócio para responder às necessidades de alto desempenho da empresa. O Departamento de Formação tem de participar no processo das decisões estratégicas de modo a integrar as necessidades de todos os departamentos, sendo ao mesmo tempo a cabeça e o núcleo da transformação da empresa.

Valorizar o desempenho – Educação e formação para os empregados, para que sejam pessoas com alto desempenho profissional.

A formação tradicional realçava as actividades do programa em si, valorizando as necessidades de aprendizagem dos empregados e negligenciando a necessidade de melhoria dos seus desempenhos. O Departamento de Formação deve fazer mais do que elaborar programas que deveriam ser outra coisa mais que "dar de comer", para incentivar os funcionários a estudar com vista a consolidarem as suas capacidades competitivas. Mais ainda, tem as funções de transformar o negócio de servir os clientes e o papel de consultor interno para o negócio de elevado desempenho.

As empresas tradicionais costumam avaliar os resultados dos cursos de formação pelo número total de programas oferecidos durante o ano, o número de participantes dos programas abertos e pelo número de horas preenchido. O sucesso ou fracasso do curso dependerá então

da opinião dos participantes sobre o conferencista e sobre o programa. É por isso que normalmente achamos mais interessantes as aulas em que são introduzidas piadas e são essas que têm melhor pontuação. Contudo, o que aprendemos ou como é que isso pode ser útil na prática pode não ter muito a ver com o desempenho comercial. Se o objectivo final é promover o desempenho, gostaríamos de conceber um processo de formação que eventualmente produzisse o efeito desejado. Uma vez que aprender é um processo, a sua eficácia não deve ser avaliada imediatamente ou por um único incidente.

Como o objectivo da formação é produzir desempenho excelente, esse programa não deveria ser só da responsabilidade do Departamento de Formação. O curso deveria proporcionar aos empregados a aquisição do melhor desempenho, conhecimento e método. Quando regressarem depois aos seus postos de trabalho, o seu chefe directo também desempenha uma parte importante ao permitir aos participantes mostrarem o que aprenderam no desempenho do seu trabalho concreto. Assim, para que um curso de formação tenha os melhores resultados, o superior hierárquico desempenha um papel muito importante e crucial. Por outro lado, a reacção dos colegas também influencia bastante a sua actuação. Resumindo, a formação é uma obrigação de todos.

Formação faz também parte de um sistema. Nós não podemos dizer aos empregados para seguirem o método A mas encorajá-los a fazer o método B e esperar que eles produzam o efeito do método A. Como consultor de cursos de formação, a pergunta que mais vezes coloco a mim próprio é: Qual o efeito deste programa? Sobre isto quero dizer que formação é uma parte do sistema e não deveria estar separada da estratégia do negócio.

Mudanças na gestão – Criando uma nova fase para receber as mudanças

Visto que o objectivo da formação é criar impacto para promoção do desempenho, cada programa deverá sustentar a esperança de estimular mudanças que produzam resultados diferentes. Poder-se-ia dizer então, que cada programa de formação é um processo de mudança. O Departamento de Formação terá que assumir o papel de Agente de Mudança que propicie um processo de mudança, gradual e efectivo. O sector dos negócios está a mudar e a situação altera-se também. Por esse motivo, o papel do Departamento de Formação, do mesmo modo, terá que mudar, deixando de ser um mero organizador de cursos para passar a estar presente em reuniões do Departamento Operacional, como observador, interveniente dialogante com os outros colegas. O Departamento de Formação deixa de ser um agente estático que fornece determinado número de cursos e assume as funções de um projectista activo e de um gestor de negócios bem organizado.

Chefias – Reorganizando a essência da empresa

No centro de uma actividade de negócios acanhada e vazia, cada chefe de departamento exerce cada vez mais o seu poder sobre os seus subordinados. Por um lado, a distribuição de responsabilidades da associação torna-se dispersa, deixando a gestão tradicional incapaz de se tornar eficaz. Nessas condições, é extremamente imperiosa a formação das chefias. Com o rápido desenvolvimento da informação e da tecnologia, existem recursos mais do que suficientes pelo que os cargos de chefia não possam ser assumidos por um número reduzido de pessoas mas, delegados. Os programas de formação de chefias que foram pensados para os círculos de gestores mais altos, estão agora a curvar-se tornando-se cursos obrigatórios para todos os chefes de departamento ou até mesmo para a totalidade dos empregados de uma organização comercial, realçando os conceitos de aprendizagem e a importância de uma prática auto-dirigida.

Para além da arte de dirigir, existem dois factores que não devem faltar na formação de chefias:

1. Visão

Todas as empresas e governos de hoje trabalham afincadamente na prossecução de um alvo, a sua visão. Para a "Acer Computers" é 21 em 21, o Governo da Malásia aponta para 2020. Na verdade, quando o chamado "velho pateta" da China que queria afastar a montanha que estava à frente da sua casa, disse aos seus filhos e netos como é que eles conseguiriam cumprir a sua ambição, é um exemplo típico de partilha de uma visão. No ponto de vista "macro", o estado de espírito influencia os campos de visão, reflectindo-se no comportamento e nos resultados de determinado assunto. Passa-se a mesma coisa no funcionamento interno de uma organização comercial. Se cada um de nós possuir uma imagem clara da visão, todos se sentirão motivados para se esforçarem por atingir um alvo. O que se revela mais importante é que a visão comercial ganha forma por si própria e constrói-se pela aprendizagem e comunicação. Num tipo de prática tradicional, acreditava-se que o planeamento da visão era o trabalho dos funcionários mais qualificados. No entanto, qualquer pessoa pode projectar o seu futuro. Se

todos os projectos forem reunidos numa visão recíproca e generalizada dentro da empresa, será concretizada uma força magnífica e invencível.

Aqui, gostaria de partilhar convosco uma das minhas experiências pessoais. Há um ano atrás, fiz uma viagem ao Japão com a minha mulher e entrei em contacto telefónico com uns amigos. Tínhamos ouvido dizer que ele trabalhava na equipa da Disneylândia do Japão e, querendo visitar a Disneylândia, ele serviu-nos de guia, mostrando-nos aquele belo sítio, depois de sair do serviço. Aconteceu que durante a visita conhecemos uma idosa senhora que se tinha perdido e ficara perturbada. Perguntou-nos como é que se ia para o "Future World". O meu amigo respondeu logo com enorme prontidão, dizendo: "Eu indico-lhe o caminho". Quando dali a pouco voltou, eu estava admirado ao ver assim o meu amigo que era do género rebelde e se tinha tornado numa pessoa muito diferente. "Não estás já fora das horas de serviço?", perguntei. "Estou. Mas estamos aqui para fazer as pessoas felizes", respondeu. "Este é o nosso objectivo, como diria Walt Disney". "Mas Walt Disney não morreu já há muito tempo?", acrescentei. Com uma expressão radiante ele respondeu-me: "Ele aqui nunca morreu!".

2. Treinador

Do ponto de vista do "micro", os dirigentes deverão trabalhar com diligência cada instante, cada minuto e cada dia. O famoso académico Dr. Ken Blanchard e Don Shula, treinador dos heróis de futebol americano dos EUA, Miami Dolphins, são co-autores do livro "Everybody's a Coach", que se posiciona no oitavo lugar da lista dos livros mais vendidos da "USA Commercial Weekly". Este livro abre com a frase: "Seja numa empresa ou na prática de um desporto, o princípio é sempre o mesmo. A vitória ou o fracasso não se deve ao que tu criaste ou à tua nova política. A informação que os teus opositores detêm é quase a mesma que a tua. O que te faz vencer é o estímulo que faz com que as pessoas redobrem os seus esforços e os conduz como uma equipa, ajudando todos a empenharem-se em uníssono. Por outras palavras, é o mesmo que treiná-los enquanto os formamos."

Quando o Dr. Blanchard explicou como é que ele motivava a "reunião a sós de treinador-jogador" na sua companhia, nos últimos dois anos, ele referiu que começou com grande insistência por espalhar pela, firma a visão mútua. A seguir ele treinou cada um dos empregados com programas de direcção e chefia e pediu que cada um dos chefes de departamento fizesse uma entrevista a sós, privada e sem interferências, com cada um dos seus subordinados, pelo menos uma vez por semana. Passados dois anos, os resultados mostravam claramente que o diálogo entre os dirigentes e os seus subordinados tinha, sem dúvida, melhorado e que todos sentiam uma grande satisfação relativamente ao trabalho, o que conduzia a uma avaliação mais positiva dos seus chefes. Todavia, é interessante observar que o grau de auto-avaliação tinha baixado o que levou os funcionários a fazerem auto-reflexão e a, simultaneamente, desempenharem os papéis dos seus próprios dirigentes.

Tendências da Formação retiradas da "Convenção da Sociedade Americana para Formação e Desenvolvimento"

Há já muitos anos que participo na "Convenção da Sociedade Americana para Formação e Desenvolvimento (ASTD)", um acontecimento anual e internacional, mundialmente reconhecido, no âmbito do enriquecimento de talentos, tendo sucessivamente alargado os meus horizontes. Este ano teve lugar em New Orleans, Louisiana, EUA, entre 30 de Maio e 6 de Junho. Como é costume acontecer, estiveram presentes quase oito mil profissionais de gestão de recursos humanos, formadores, funcionários de empresas comerciais de setenta e seis países. Juntaram-se todos nestes dias para partilharem experiências e as tendências mais recentes de desenvolvimento. O ponto alto da cerimónia de inauguração foi o discurso proferido pelo orador principal, Professor Jim Collins, da Faculdade de Gestão Comercial da Universidade de Stamford. Ele foi também um dos autores do best seller "Construir para durar"

("Build to Last"). O tema que ele abordou foi "Bom a Excelente: Porque é que algumas companhias dão o salto...e outras não". Jim que é jovem e enérgico, revelou os resultados do seu trabalho de muitos anos. Começou com a frase "Bom é inimigo do Excelente" e trouxe a pouco e pouco a lume o ponto fulcral. Muitas empresas comerciais mergulham numa situação que só chega a "nada má" e acabam por estagnar e por ser incapazes de lutar pela ambição de serem mais importantes.

Os dez temas da convenção foram:

1. Carreira
2. Aprendizagem
3. Desempenho
4. Chefia/Desenvolvimento da gestão
5. Avaliação
6. Fundamentos da formação
7. Questões ligadas ao local de trabalho
8. Gestão da função da aprendizagem
9. As mudanças de chefias hoje
10. Eficácia pessoal e profissional

Pelos diferentes conjuntos de temas podemos observar as questões actuais e as futuras tendências do progresso, pelo desenvolvimento dos recursos humanos e na esfera da educação pela formação. Face a um amanhã imprevisível e sempre em mudança, como é que nos poderemos adaptar e orientar em direcção da corrente e ao mesmo tempo planear uma estratégia auto-regulável que nos permita adquirir a máxima autonomia e ainda, como aproveitar as oportunidades para as realizar, sendo este o maior desafio de todas as empresas de negócios? Aqui o valor dos talentos destaca-se. A colaboração e méritos entre a carreira pessoal e o desenvolvimento comercial trouxe-nos um tema de reflexão para nós aprofundarmos. No centro de uma situação sempre em transformação, avanços significativos das ciências e da tecnologia, competição internacional, reforma das empresas e a mudança do ponto de partida internacional, o modo da concepção de operacionalidade para o século vinte e um será: tempo de trabalho flexível, local, funcionamento e relações. Contudo, a comunicação em si já é algo que se deve pôr em prática. Daí que, para recebermos a nova era, existem sete especialidades nucleares: adaptação flexível, ser insuperável, cooperação em equipa, criatividade, comunicação, aprendizagem contínua e possuir uma ampla perspectiva filosófica do mundo. Como criar forças e desempenhos produtivos no meio de todas estas alterações será um assunto vital para a formação comercial/empresarial.

Hui Lap Meng

Formador do Centro de Educação Permanente

Em, "Aprendizagem ao longo da vida", N.º6, Dezembro de 2004



04 Viewing the role of the contemporary Educator in Business Training

Editor's Note: To allow the readers to examine from various angles, the role, the function and the significance of the contemporary educators, we have the honour of inviting Mr. Hui Lap Meng, a very experienced management training educator, to write an article on this topic for us. The author starts from the point of business training. By means of theory impartation and combining with examples of practical cases, the importance of training for business development is illustrated. He explores generously with us the prospects in the future and the trend of the progress.

"I firmly believe my job is to walk around with a can of water in one hand and a can of fertilizer in the other and to make things flourish."

Jack Welch, former CEO of GE

In this early twenty-first century of today, all business are facing speedy variations never known before. However, changes are sure unavoidable! To actualize a successful transition forging into the brilliant future, Training plays the role of navigator.

The greatest challenge met by the business field today: Change and Performance. When the operating situation is confronting the fastest change ever met and as enterprises are facing the most rapid incitement, all without exception are eager to fight their way out. From the "Reengineering the Corporation" of Michael Hammer to "The Fifth Discipline" of Peter Senge, the business reformation is greatly motivated, affecting seriously every link of the execution of the business, especially the role of training in the relevant field. In business reformation, the basic concept of training has to stride forward also to satisfy the requirements of the time.

Strategic Role of Training

How to quench the Learning Needs of a High-performance Organization? The traditional training department often goes to the Personnel Department or the Human Resources Department. Each holding its own budget, flow plan, not too directly related to the general target of the business, seldom participates in the stream of execution, product initiation, production, etc. The section joining Training Department to the other units may need to investigate the requirements in order to design training programmes to tackle the need of the relevant units.

In a traditional business, the operation situation keeps being stably unchanged. After taking up the same duty for a long time, an employee might be qualified to satisfy the need of the business. Nevertheless, in this ever-changing commercial situation of today, training means to offer continuous learning to promote the capacity of performance. At present, there are numerous themes to investigate in the Training Programme of the world, e.g. Reinventing the Training Department. The traditional type of training is fading away and the updated one has to be part of the business development strategy to accommodate the requirement of High-performance of the enterprise. The Training Department has to participate in the process of strategic decisions to integrate the needs of all the departments, being the lead and core of the transformation within the enterprise at the same time.

Performance Emphasis — Educating and training the employees to be persons of high-performance