



ESPECIAL

FORMAÇÃO





ESPECIAL

# Um debate alargado sobre a nova realidade da formação

Neste trabalho sobre o tema da formação, lançámos para debate cinco tópicos. Procurámos saber como estamos neste âmbito em Portugal – ao nível do que é proporcionado aos profissionais das empresas – e também se o impacto da formação costuma mesmo ser avaliado, se a certificação é realmente importante, qual o contributo da tecnologia e que novas possibilidades estão ou poderão vir a surgir. O trabalho tem uma segunda parte, dedicada à formação de executivos, com quatro perspetivas, duas de universidades e duas de academias de empresas.

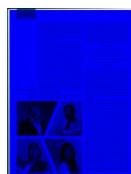
Texto: Mário Sul de Andrade

## 1 – Como estamos de formação em Portugal, ao nível do que é proporcionado aos profissionais das empresas?

«Há estudos que têm vindo a destacar a importância da formação no desenvolvimento de competências das empresas em Portugal, sendo esta crescente à medida que se passa de uma pequena e média empresa para grandes empresas e multinacionais.» É assim que Rita Mendes, diretora na RHmais da área de Formação & Desenvolvimento Organizacional, sintetiza a forma como nas empresas, no nosso país, se olha para a formação. Na sua opinião, «a qualificação e o desenvolvimento das pessoas é um tema premente na conjuntura atual, marcada por uma dinâmica na qual a inovação e o desenvolvimento dos colaboradores são condições fundamentais para responder ao cenário menos favorável em que vivemos». Rita Mendes faz ainda notar que, «a par da formação académica, os programas de formação de executivos, a formação profissional, o 'e-learning' e a aprendizagem informal e colaborativa constituem uma aposta das empresas que se querem diferenciar, atingindo padrões de de-

Sara de Sousa Brito  
Marisa Alves e Oliveira  
João Teixeira  
Margarida Agra  
Rita Mendes.





## ESPECIAL

sempenho mais competitivos». No caso da consultora que representa, destaca «o constante esforço para inovar, com a RH mais a posicionar-se nesta oferta ao longo dos seus 27 anos, disponibilizando produtos formativos e abordagens pedagógicas com orientação para as necessidades das empresas e do seu capital humano, atual e futuro».

Já no Grupo Egor, Marisa Alves e Oliveira, 'project manager' da Egor Consulting, fala de «uma conjuntura económica que trouxe novas exigências às empresas e também a necessidade de investir no capital humano para as superar». No fundo, trata-se de «desenvolver competências enquanto proporcionam aos seus colaboradores cursos customizados, em cenários criativos, com metodologias inovadoras», algo que considera «fulcral para o sucesso das organizações». A especialista salienta ainda que, «mais do que conhecimentos e níveis de satisfação com a formação, as empresas procuram desenvolvimento, mudança e resultados», assinalando que «a qualidade a que a Egor habituou os seus clientes tem permitido que os colaboradores repliquem no contexto profissional o que já experienciaram em sala». Dá os exemplos do serviço ao cliente, com «os resultados reconhecidos internacionalmente» e da área de vendas, onde «o incremento é significativo mesmo em cenários adversos», ou seja, «a mudança e os resultados acontecem».

João Teixeira, o diretor executivo da Source of Knowledge, explica que a contribuição da consultora para «corres-

ponder à melhoria do nível de formação para os profissionais das empresas está na sua metodologia de trabalho». Que assenta na «constante procura de formadores qualificados e com experiência de vários segmentos de mercado, permitindo uma melhor resposta às necessidades dos profissionais de cada empresa». A Source of Knowledge conta já com mais de 250 formadores a colaborarem regularmente para serviços de

**«A importância da formação no desenvolvimento de competências das empresas é crescente à medida que se passa de pequenas e médias empresas para grandes empresas e multinacionais.»**

formação, incluindo formadores internos e externos, sendo que – assinala o responsável – «as competências vão desde as tecnologias de informação (TI), com foco em áreas de microinformática, administração de sistemas, bases de dados e desenvolvimento de linguagens de programação, a 'soft skills' e competências empresariais, nomeadamente nas áreas de desenvolvimento pessoal e línguas estrangeiras». Destaca também o facto de toda a formação ser «definida segundo critérios muito rigorosos e etapas bem definidas, que vão muito para além da simples colocação do formador em sala».

Olhando para o mercado português, Sara de Sousa Brito, a diretora geral da Global Estratégias, defende que «a formação está em constante mudança», devido sobretudo ao contexto que vivemos nos últimos três anos. «Tornou mais criteriosos os investimentos em formação, havendo cada vez mais uma preocupação com o retorno do investimento efetuado», fazendo notar «um abrandamento em termos de investimentos mais estratégicos, fruto de reorganizações de estruturas e processos». Mas já se verifica uma retoma. «Com as empresas adaptadas à nova realidade de mercado, é nas pessoas que está o futuro e há que dar consistência às equipas e a alinhá-las ao novo contexto.» Uma outra nota é a «forte aposta no 'e-learning', que possibilita o acesso à formação a equipas dispersas, reduzindo deslocações e o tempo de ausência no posto de trabalho», mostrando como «a tecnologia é cada vez mais uma aposta na área de formação», faz notar. Finalmente, Margarida Agra, gestora de formação do Grupo Intelac, vê o mercado português a disponibilizar «um leque abrangente de opções formativas de elevada qualidade, nas diversas áreas e em diversos formatos, desde o presencial ao 'on-line', suportados em modelos metodológicos que variam em função dos objetivos de aprendizagem definidos». Na sua opinião, «a questão não se prende tanto com a qualidade da oferta mas sim com a cultura empresarial de desenvolvimento dos colaboradores, continuando a formação a

Pedro Castaño  
Mário Ceitil  
Lúcia Barroso  
Sónia Barbosa





ESPECIAL

ser vista como um custo e não como um investimento», sendo que «a crise acentuou esta ideia e esta prática». E faz notar que «não seria assim se o projeto formativo e de desenvolvimento das pessoas fosse visto como um vetor de desenvolvimento, como uma oportunidade de alavancar a atividade da empresa e uma oportunidade de inovar e criar valor». Destaca ainda a ideia de que «profissionais mais bem preparados potenciam resultados».

## 2 – O impacto da formação é mesmo avaliado nas nossas empresas?

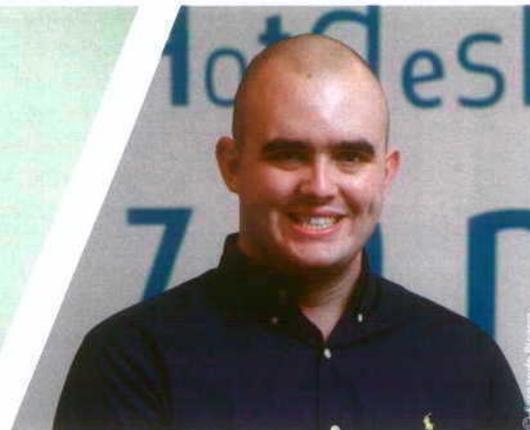
Para a resposta a esta questão, Mário Ceitil começa por «recolocar a diferença que as Normas ISO da série 9000 estabelecem entre impacto, entendido como o efeito momentâneo de um agente externo sobre um determinado sistema e as suas consequências imediatas, e impacte, conotado com o efeito diferido da ação desse agente sobre o mesmo sistema». Usando estes dois vocábulos «como expressão de dois universos do efeito da formação na transformação das práticas de ges-

tão e na mudança das competências das pessoas», o 'managing partner' da CEGOC julga «ser muito evidente, para quem conhece a área, que embora a avaliação do impacto seja realizada de facto na generalidade das ações de formação, sobretudo através da designada 'avaliação pedagógica', ou 'avaliação a quente', o mesmo não acontece com a avaliação das consequências diferidas que a formação tem (ou não tem) na cadeia de valor das organizações». Assim, «como não existe uma relação direta e unidirecional entre o impacto de uma ação ou agente e o seu respetivo impacte num determinado sistema, assumir que a avaliação do último é uma simples derivação da avaliação do primeiro constitui um dos mais comuns mitos na formação e gera ambiguidades que dificultam uma análise mais lúcida e objetiva sobre a verdadeira importância da formação como instrumento de progresso e desenvolvimento em empresas e outras organizações», conclui.

Já Lúcia Barroso, consultora/ formadora da empresa Paula Tomás Consultores, opta por destacar quatro eixos, referindo-se concretamente ao impacto da



ESPECIAL



Susana Iglésias  
Alda dos Santos Neves  
João Cunha Pereira  
Ana Rita Duarte

Nota: até ao fecho da edição não foi possível obter a fotografia de Andreia Lopes.

formação: «1. A eficiência do processo – rastreabilidade, programas e metodologias, correu como esperado? 2. A eficácia das ações – permitiram estas atingir os objetivos e o nível de competências pretendido? 3. Os efeitos da formação – qual o impacto nos postos de trabalho? 4. Os resultados obtidos – como foram influenciados os resultados organizacionais?» A consultora explica esta linha de pensamento dizendo que, «embora algumas empresas procurem realizar uma avaliação global, a verdade é que, até por exigência legal, o eixo 1 é o mais frequente, seguido pelo eixo 2 no caso de avaliação da aprendizagem». E prossegue: «A avaliação ao nível dos eixos 3 e 4 é complexa e necessita do envolvimento de vários atores organizacionais, nem sempre disponíveis.» É nesta medida, explica, que têm proposto «projetos formativos com o envolvimento das chefias na definição de objetivos, no acompanhamento de planos de ação e na avaliação 'on-job' para medir os efeitos no posto de trabalho».

O diretor geral da eIC Formação, Pedro Castaño, menciona o norte-americano Robert Brinkeroff, dizendo que este académico e autor, enquanto «apresentava o seu trabalho 'The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training', referiu um rácio aterrador para a formação nos Estados Unidos – 15% dos formandos não usou o que aprendeu, 70% usou mas não obteve resultados positivos e só 15% diz ter usado e obtido resultados positivos». E em Portugal? «A minha experiência é tão ou mais aterradora», diz o responsável. «Para além de entregar consultoria em gestão e avaliação da formação, sou auditor da qualidade. Nesse âmbito, procuro evidências da avaliação dos impactos da formação. Na maioria dos casos as empresas enganam-se a elas próprias com uns questionários que pouco ou nada se baseiam em evidências de que a formação serviu para cumprir os objetivos para que foi criada. Desenvolver a formação a partir de uma necessidade específica, e não de uma ideia genérica, tem sido difícil de colocar em prática. Enquanto assim for, por mais esforços que se faça noutra sentido, dificilmente se avalia efetivamente o impacto da formação.»

No fundo, «há um longo caminho a percorrer», acredita Sónia Barbosa, a diretora Executiva da SLOT Recursos Humanos. «Ao desenharmos um plano de formação para os



colaboradores, é de importância vital que exista previamente um trabalho e uma análise sobre qual o objetivo pretendido e o valor acrescentado que as ações trarão ao nível da performance individual de cada colaborador. Para que a ação de formação seja eficaz, devem ser trabalhadas algumas questões – Para quem? Por quê? Onde é que quero posicionar esta pessoa?» Mais: «É importante conhecer e avaliar a cultura organizacional, conhecer as necessidades e as expectativas de cada formando, desenhar cada projeto formativo de raiz, criar e recriar metodologias formativas que se adequem a cada grupo e acompanhar e responder a todas as questões que se colocam no antes, no durante e no depois da ação de formação.» E importa, «paralelamente, utilizar ferramentas de 'assessment' que permitam conhecer as pessoas, as áreas de desafio, as suas competências e as suas motivações – avaliar o antes e a evolução no depois, sempre com base nos 'outputs' que estas ferramentas nos dão, o que nos permitirá transformar altos potenciais em talentos na organização», sintetiza.

Andreia Lopes, 'account' da IFE – International Faculty for Executives, refere a sua experiência, com uma passagem há cerca de meio ano de cliente a colaboradora da IFE. Desde então, tem tido a oportunidade de conhecer vários profissionais de recursos humanos, principalmente da área de formação e desenvolvimento, e também profissionais de áreas como 'marketing', logística, comercial e financeira. «Deparei-me com várias preocupações diferentes por parte destes clientes, que variam muito



ESPECIAL

de acordo com o 'core business' da empresa em que colaboram. Porém, todos eles têm uma preocupação em comum: o impacto que a formação em que estão a investir vai ter na sua empresa.» Medir este impacto, diz, «pode passar por vários métodos – obter o resultado de uma

**«Na maioria dos casos as empresas enganam-se a elas próprias com uns questionários que pouco ou nada se baseiam em evidências de que a formação serviu para cumprir os objetivos.»**

fórmula que calcule o retorno do investimento realizado; aplicar questionários aos destinatários da formação em momentos diferentes, após a ação, para compreender a aplicabilidade dos conteúdos no seu dia a dia de trabalho; recorrer a serviços criados pelas empresas de formação especificamente com a finalidade de avaliar comportamentos observáveis pré e pós formação, caso

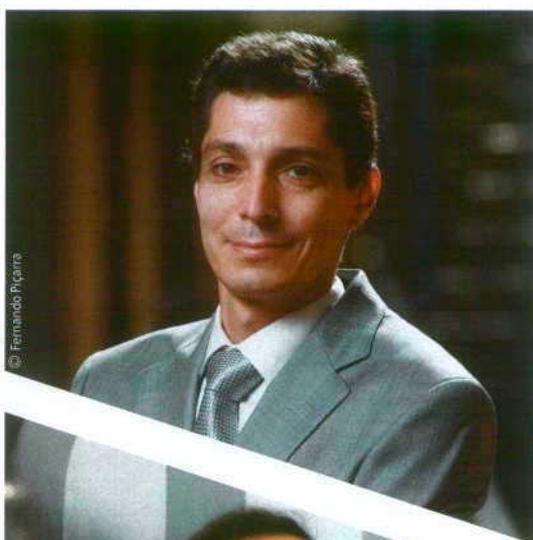
do serviço de Cliente Mistério aplicado à formação; alinhar a formação com os resultados da avaliação de desempenho individual, de forma a garantir indicadores de desempenho alinhados com os objetivos da formação; ou trabalhar um plano de comunicação da formação com o propósito de envolver os colaboradores garantindo o alinhamento entre a estratégia da empresa e os resultados esperados.» Segundo conclui, «as empresas estão a mudar o paradigma construído no passado acerca deste tema e a aplicar métodos mais eficazes para medir o impacto da formação, de acordo com a componente de cada ação e de acordo com o negócio».

### **3 – A certificação é realmente importante na formação?**

Responsável pela Talenter Academy, Ana Rita Duarte considera que «analisar o valor da certificação na formação implica compreender o valor percebido da certificação pelos decisores estratégicos nacionais». Assim, entende que «em comum encontramos uma necessidade de credibilizar a aprendizagem efetua-



ESPECIAL



da, com a certificação a assumir-se como o papel de embrulho que assegura o selo de validade ao conhecimento transmitido». Não obstante «a relevância de uma validação isenta e objetiva no que à qualidade diz respeito», a especialista avisa que «a certificação não é garante de um serviço de excelência», dado que «mais do que acautelar a existência de um selo de qualidade importa garantir a efetiva qualidade da formação que o antecede, o empenho no real desenvolvimento de competências e a sua transferência para o dia a dia do formando, essa sim a garantia do sucesso da ação realizada».

O facto de a formação, no atual contexto, assumir «uma importância cada vez maior na vida dos profissionais» leva Susana Iglésias, diretora da SGS Academy, a afirmar que «não basta frequentar uma qualquer formação, que para realmente marcar a diferença os profissionais e também as organizações, cuja reputação está intimamente ligada ao currículo técnico das suas pessoas, devem procurar o reconhecimento e a diferenciação atribuídos pela entidade formadora». É por esta razão que a SGS Academy – enfatiza – «considera que as entidades formadoras devem ser certificadas, já que é uma forma de garantir e reconhecer capacidades, competências, meios e recursos adequados para o desenvolvimento e a execução das atividades formativas em determinadas áreas de formação, para as quais detém a certificação». A responsável explica que «desta forma o cliente e o mercado em geral têm também garantias de que se trata de uma formação que obedece a determinados requisitos e exigências». E destaca que a SGS Academy, «para além de ser uma entidade formadora certificada pela DGERT [Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, através DSQA – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação], e em total alinhamento com a procura e as necessidades do mercado, tem vindo a apostar no desenvolvimento de cursos com certificações, homologações e reconhecimentos nacionais e internacionais».

Alda dos Santos Neves, 'partner' da B-Training, Consulting, refere precisamente o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, gerido pela DSQA/ DGERT, assinalando que «tem como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados por aquelas entidades», explicando: «Ao reconhecer a capacidade técnica e pedagógica de uma entidade para desenvolver formação, a certificação permite a integração de novas práticas, novos procedimentos e novas ferramentas que contribuem para a melhoria contínua da atividade formativa e para a promoção da qualidade dos serviços prestados.» E complementa com o seguinte: «Não obstante existirem empresas não certificadas com processos organizados de controlo da sua atividade formativa, a nossa experiência ao longo dos anos, no apoio aos clientes nos seus processos de certificação, tem-nos mostrado que a certificação é de facto importante na formação, não só para a regulação e a melhoria da imagem deste mercado mas também para a melhoria das



ESPECIAL

práticas de gestão das empresas certificadas.» Considerando o processo formativo como «um processo de representações e perspetivas salteadas com o conhecimento técnico-científico», João Cunha Pereira, 'chief executive officer' (CEO) do Grupo MJP, afirma que «a cada ação o risco de produção e fomento de incongruências, por exemplo no eixo pessoa-organização, está latente, e o mesmo tem de ser gerido». Porém, «quando falamos de certificações na formação deveremos, à partida, assegurar que aquele investimento – esquecendo por agora a componente monetário-financeira – o é na realidade, com repercussões práticas e técnicas para o dia a dia de cada participante, seja em contexto pessoal individual, familiar, de grupos de pares ou organizacional». O responsável adianta ainda: «O percurso formativo é por excelência o veículo na transformação, na aquisição e no desenvolvimento de competências. Todavia, a consideração de qualquer modelo base, seja no ato formativo ou no de intervenção, deve basear-se na qualidade diferenciadora de uma certificação além-fronteiras, que con-

duza de forma inequívoca àquilo que é a sua adaptabilidade ao contexto social e cultural onde é realizado. Porque avançamos, já não nos pode ser suficiente o 'legalmente obrigatório' e as normas internacionais estão para ficar. Esta mudança de paradigma deve ser sustentada e acomodada por todos nós, que devemos

«A certificação não é garante de um serviço de excelência, dado que mais do que acautelar a existência de um selo de qualidade importa garantir a efetiva qualidade da formação que o antecede.»

ser os primeiros a atuar proativamente na busca pela componente formativa, com a certeza daquilo em que vamos investir, tendo este fator da certificação de servir também para que, e de uma vez por todas, quebre-mos o estigma em frequentar ações de formação não financiadas, assumindo um verdadeiro investimento.»



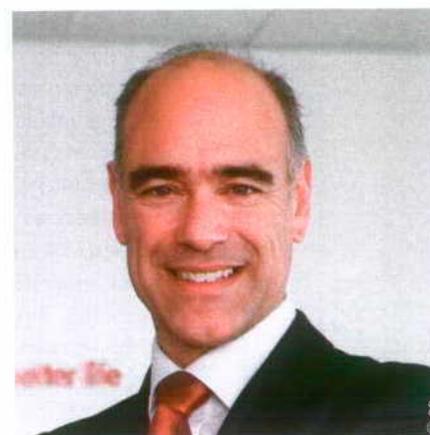
ESPECIAL



© Vitor Cordeiro



© DR



© DR



© Fernando Pires



© DR

Alexandre Henriques  
Tiago Correia  
Jorge Faria  
Inês Neto  
Paula Lampreia

#### 4 – A tecnologia pode ter um contributo decisivo na formação?

No tema da tecnologia, Raquel Andrade, diretora da Delegação do Porto SHL Portugal, começa por referir que «a formação à distância não é um fenómeno novo, mas torna-se incontestável que se a tecnologia tem um efeito decisivo sobre a vida atual, a formação não foge à regra». Fala dos computadores, «da sua rápida evolução, que fez modificar a forma como comunicamos e interagimos, e aplicando-se ao contexto da formação as vantagens são diversas, especialmente na formação técnica». Ou seja, «chega a mais pessoas, resolve problemas de disponibilidade, respeita ritmos de aprendizagem, permite a atualização imediata de conteúdos, envolve menos custos e possibilita a troca de conhecimentos sem barreiras geográficas». Para a responsável, «parece tornar-se óbvio o contributo das tecnologias para a formação, e o caminho continua a ser o da conjugação de conteúdos não presenciais com a componente em sala, de forma a ultrapassar as limitações de cada modalidade».

Miguel Teixeira, diretor da People & Skills, salienta a ideia de que «nos dias de hoje, e com a velocidade de informação a circular e a surgirem novos conceitos, todos os profissionais necessitam em pouco espaço de tempo de ter acesso a novas metodologias de trabalho e a novas ferramentas». No caso da sua consultora, diz que, «atendendo à evolução das necessidades do mercado», pensaram «num conjunto

de soluções de formação que permitem dar uma resposta adequada em termos de desenvolvimento das competências pessoais aliadas à componente técnica». Em destaque estão «os cursos de especialização, constituídos por um módulo de formação teórica de 'currículo' oficial People & Skills e um módulo de formação oficial SAP». Este modelo de formação, explica, «resulta numa ferramenta muito efetiva, que permite conseguir profissionais mais bem preparados para desempenharem funções que exigem um determinado conjunto de competências pessoais, suportados por uma tecnologia».

Ainda sobre este tema da tecnologia, Filipa Pires, 'senior manager' da Pessoas e Sistemas, assinala primeiro que «a formação é, das áreas que acompanham a gestão de recursos humanos, a mais popular e talvez a mais legitimada, por ser a mais fácil de ser percebida em termos de retorno». E depois refere: «Enquanto área de desenvolvimento pessoal e organizacional, tem vindo a seguir tendências e a saber adaptar-se a novas formas de estar/ fazer. Abriu as portas às novas tecnologias, quer na forma de ministrar, quer na forma de gerir processos os projetos. A formação à distância tornou-se uma modalidade apreciada e com retorno positivo – a ideia de podermos fazer formação a partir de qualquer parte do mundo e tendo como base uma diversidade cultural ganhou força e forma. Esta modalidade permitiu dar resposta quer à chamada falta de tempo, tão comum nos dias de hoje, quer aos fluxos migratórios que se intensificaram. O desafio será sempre aliar o treino das competências pessoais às plataformas de 'e-learning', mas caminhamos para isso.»

«Vivemos na era tecnológica», assume José Júlio Carvalho, diretor comercial e de mercados internacionais, e também diretor financeiro e administrativo, da Vantagem+, concretizando: «A evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos veio introduzir profundas alterações na nossa sociedade, e tanto as pessoas como as organizações tiveram de se adaptar a esta revolução. No entanto, ainda existem áreas em que a tecnologia não conseguiu, nem conseguirá, introduzir profundas alterações. Uma dessas áreas



ESPECIAL

é sem dúvida a formação.» O responsável afirma que «apesar de existirem várias plataformas de 'e-learning' e apesar de várias empresas apostarem fortemente neste tipo de formação, só é possível transmitir com sucesso o 'saber ser' e o 'saber fazer' se o emissor e o recetor da mensagem estiverem 'face to face'. Não acredita «na eficácia das formações 'e-learning', uma

«A evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos veio introduzir profundas alterações na nossa sociedade, e tanto as pessoas como as organizações tiveram de se adaptar.»

vez que não existe relação e interatividade entre formador e formandos». Mais: «O 'e-learning' é uma boa plataforma se quisermos passar informação, não para formar, porque se perde a componente emocional não verbal, fundamental para a transmissão dos conteúdos. Quando queremos formar alguém, a única

via eficaz é a formação presencial.» Dá um exemplo para ilustrar este ponto de vista: «Com o poder da tecnologia, já conseguimos visualizar qualquer jogo de futebol pela televisão, por telefone ou por 'tablet'. No entanto, nada substitui uma presença no estádio. Com a formação acontece o mesmo.»

### 5 – Que novas possibilidades se colocam à formação para os profissionais das empresas?

Para a gestora da unidade de negócio Psicoforma (Grupo Randstad), Paula Lampreia, «o paradigma da formação de um profissional alterou-se». Isto porque, «se por um lado a empresa deve proporcionar a formação adequada ao desenvolvimento das suas pessoas, por outro nunca se exigiu tanto a cada pessoa para traçar o seu caminho e desenvolver as suas competências». Isto implica que «o ónus do desenvolvimento seja hoje partilhado e deva ser gerido seguindo um plano estratégico, com objetivos precisos e mensuráveis, escolhendo formadores/ 'coaches' de referência e assumindo o seu desenvolvimento como uma mais valia na construção da marca pessoal». A es-

## ESPECIAL

pecialista faz a analogia com uma molécula, dizendo que «cada profissional deve avaliar o que o compõe como profissional» e que «após esta definição deve treiná-la de forma a consolidar o seu perfil». Ou seja, «o treino não pode ser pontual, mas sim contínuo, metódico (facilmente integrado na agenda profissional) e eficaz», deve ser «uma solução de continuidade, mas de curta duração e orientada para os objetivos da pessoa, com avaliação de resultados e evolução». Esta «mudança de paradigma» – enfatiza – «combina a orientação da empresa, para as suas necessidades na relação com o colaborador, com as necessidades que o profissional tem no desenvolvimento do seu real potencial de competências».

Alexandre Henriques, 'partner' da Blink Consulting, destaca que «em alturas como a que estamos a viver, organizações com recursos humanos bem preparados podem fazer a diferença», e diz que «considerando a vasta oferta disponível os temas relacionados com o negócio, a gestão de equipas/ pessoas e a agilidade organizacional devem ser as prioridades, uma vez que no atual contexto, para além do evidente esforço para manter a atividade viva e de boa saúde, a promoção de um clima organizacional positivo é um desafio permanente». Assim, privilegia «a oferta

**«O treino não pode ser pontual, mas sim contínuo, metódico e eficaz, deve ser uma solução de continuidade, mas de curta duração e orientada para os objetivos da pessoa, com avaliação de resultados e evolução.»**

formativa que promova e valorize a partilha do conhecimento interno, valorizando metodologias experienciais construídas para o efeito, como por exemplo simuladores de gestão (pessoas e negócios) e atividades experienciais que para além de potenciarem a comunicação interna, atuando como verdadeiros desbloqueadores internos, facilitam o alinhamento consciente de todos os atores organizacionais».

«A formação para os profissionais das empresas deve acompanhar a evolução dos tempos e, acima de tudo, deve adaptar-se às características e às motivações das novas gerações.» A opinião é de Inês Neto, 'managing partner' da WeChange, para quem «tão importante quanto os conteúdos disponibilizados são, sem dúvida, os mecanismos de integração e disponibilização desses conteúdos, tornando-se fundamental não esquecer a capacidade de incorporar a componente tecnológica em todo o processo». A especialista acredita que «permitir que cada formando seja dono e responsável pelo seu próprio processo de desenvolvimento, facultar-lhe uma gestão flexível do conteúdo e do tempo da sua formação e criar uma cultura de aprendizagem, partilha de conhecimento e 'feedback' são elementos que podem ser determinan-

tes no sucesso da formação corporativa». E realça «o papel da tecnologia no processo», que «pode ir desde a simples partilha de informação até à criação de um ambiente de aprendizagem 'gamificado' e acessível através dos vários dispositivos móveis».

Com o cargo de 'head of business' na Heading Advance (que faz parte da Heading – Recursos Humanos), Tiago Correia fala da formação como «uma área que se depara com oportunidades desafiantes». Segundo defende, «conseguir demonstrar aos profissionais das empresas qual o enquadramento dos conteúdos da formação nas suas atividades diárias permite que estes se envolvam e fiquem motivados». E adverte: «A formação tem sido banalizada, sendo muitas vezes sentida como um tempo desperdiçado. Para que assim não seja, tem que ser preparada à medida, não só da empresa mas também de cada ser humano que nela trabalha. Criar empatia, escutar ativamente, identificar o potencial e conhecer objetivos individuais dos profissionais, direciona e torna pertinentes as temáticas a desenvolver durante a formação. Por outro lado, o perfil do formador deverá ser bastante exigente, principalmente ao nível da atitude pessoal, que se quer empreendedora e apaixonada.»

Finalmente, um exemplo direcionado para uma área específica, a das vendas. Jorge Faria, 'account manager' da Adecco Consulting & Training, fala de «formação eficaz para conseguir vendas excelentes», fazendo notar que «em Portugal a imagem dos profissionais de vendas está nitidamente em fase de valorização». Dá um exemplo: «Certamente que lhe agrada quando se dirige a um sector de eletrónica e é esclarecido e aconselhado no sentido de garantir a satisfação das suas necessidades, ou quando procura uma nova casa e encontra verdadeiros profissionais imobiliários que identificam primeiro as suas necessidades para só depois apresentarem uma solução à medida. É isto que eu, como consumidor, procuro: alguém que me escute, compreenda as minhas necessidades e me aconselhe. Os primeiros seis minutos de conversa são determinantes para o futuro da relação. E depois há a importância da capacidade do vendedor em saber fazer perguntas pertinentes, sendo que o cliente se tornou muito mais exigente. Esta realidade leva a que o profissional de vendas esteja sujeito a uma pressão enorme para obter elevados níveis de competência técnica. Mas não chega. Temos de juntar a competência relacional. Um profissional com elevados níveis de conhecimento técnico que não crie empatia e não entenda as minhas preocupações não fará de mim seu cliente. As ações de formação deverão incluir teatros de vendas exigentes, levando cada participante a perceber a necessidade de melhorar o seu desempenho, devendo ser complementadas através de sessões individuais de 'coaching' em visitas aos clientes. É evidente que existem perfis mais adequados, mas todos os que queiram podem alcançar elevados níveis de desempenho na atividade comercial. ®



