

Pessoal

MELHORES
RH
2015
1.º LUGAR
OUTSOURCING e TRABALHO TEMPORÁRIO
egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

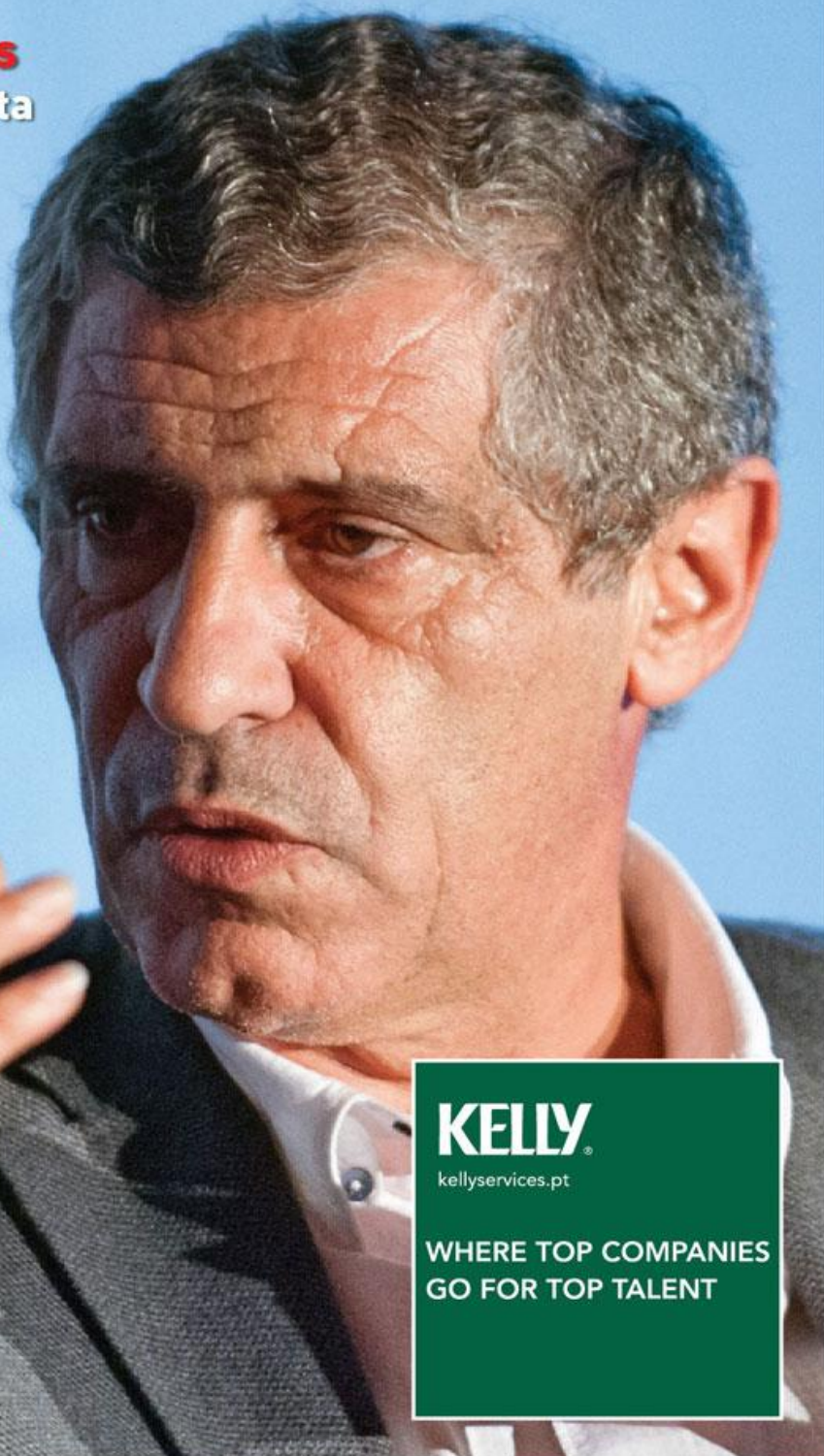


N.º 143 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • JANEIRO 15 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)

**O Talento ganha jogos,
a inteligência campeonatos**
Fernando Santos em entrevista

**Retorno do Investimento
em Formação**
Opiniões de formadores
e formandos

**Analítica em tempo
real - realidade ou ficção?**
Tecnologias de Informação
em destaque



KELLY

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES
GO FOR TOP TALENT



Barómetro - Expectativas dos Formandos



Nota: Foi considerado um universo de 3 formandos e uma escala de respostas entre 1 e 10.



Qual a importância que atribui à formação?

Considero que a formação deve desenvolver os colaboradores nas áreas críticas para a persecução dos objetivos estratégicos da organização. A formação e o desenvolvimento profissional não se devem esgotar na realização de determinado curso ou *workshop* que proporcione a aquisição de um conjunto de competências específicas. É importante o acompanhamento, a avaliação, o *feedback* ao colaborador e, sempre que possível, o reforço dos conteúdos de forma a maximizar o impacto da ação.

Que dividendos considera ter retirado das ações formativas em que participou?

A formação centrada nos participantes proporciona-lhes a oportunidade de aprender algo que lhes permite lidar com os aspetos do seu dia-a-dia. No meu caso, a aplicação deste princípio tem permitido fomentar o desen-

volvimento individual, levando cada colaborador a conhecer-se e a entender como melhorar o seu desempenho. A consciência de que os atos por si praticados afetam a sua prestação e as relações interpessoais com os colegas e chefias, permite um compromisso participado do colaborador com a organização, e na minha perspetiva, permite a adoção de formas de estar e objetivos comuns.

Rita Cândido,
responsável de desenvolvimento de Recursos Humanos da Wayfield, cliente da Blink Consulting

B-Training Consulting



O mais importante é proporcionar formação ajustada a empresas e pessoas

A temática da avaliação do impacto

da formação – e do respetivo retorno – é algo que merece especial atenção por parte da B-Training Consulting, empresa que atua na área da consultoria estratégica da gestão de pessoas. “Na generalidade ainda se descuida muito a análise do retorno e do verdadeiro impacto dos conhecimentos adquiridos e da transferibilidade dos mesmos para o posto de trabalho.” Quem o afirma é Mafalda Costa Isaac, *partner* da empresa, para quem “esta tendência já se começa a inverter, ainda que muito lentamente. As empresas [confessa a gestora] já começam a revelar alguma sensibilidade para a importância da avaliação do investimento realizado em formação, mas, talvez pela complexidade que implica desenhar e aplicar um dispositivo que avalie esse investimento de forma consistente, esta não é ainda uma prática que se tenha tornado comum”.

Para Mafalda Costa Isaac, conceber um dispositivo de análise ao impacto da formação implica uma “necessária customização à realidade que estamos a tratar. Terá de variar em função da área de formação a analisar, do número de participantes envolvidos, do perfil e do posto de trabalho dos formandos, entre outros”.

E, que tipo de empresas recorrem hoje à formação? Independentemente da área ou partição, todos procuram, a bem da competitividade, desenvolver e aperfeiçoar competências. Na B-Training Consulting, a heterogeneidade das ações formativas (decorrem, fundamentalmente, da formação inicial, da formação especializada, ou da formação contínua) indicia um público diverso, constituído tanto por grandes empresas, como por PME, ou microempresas.

Os benefícios são evidentes, garante Mafalda Costa Isaac: “Naturalmente que uma empresa que aposta no desenvolvimento de competências dos seus Recursos Humanos conseguirá alcançar uma *performance* mais competitiva no mercado. Na atual configuração do mercado de trabalho, a diferenciação incide cada vez mais no perfil dos colaboradores que as empresas apresentam. No entanto, deve realçar-se que o mais importante é proporcionar uma formação ajustada à empresa e às pessoas; muito mais que a quantidade de ações formativas

realizadas, a tônica do real valor depende da qualidade dos projetos formativos desenvolvidos”.

De modo a assegurar essa qualidade, as empresas que ministram formação procuram a permanente agilização de processos: “Não temos dúvidas que o futuro da formação passa (também) pela modalidade ‘à distância’ [considera a *partner* da B-Training Consulting]. No entanto, e dependendo dos objetivos de um projeto formativo, há claramente competências que requerem a presença dos formandos ‘em sala’”.

Questionada sobre os incentivos colocados ao dispor das empresas que pretendam garantir formação para os seus colaboradores, Mafalda Costa Isaac alude aos “vários incentivos de carácter comunitário, desde os QCA, ao QREN e ao mais recente Horizonte 2020. São projetos que têm regras muito definidas, em que as empresas poderão concorrer e obter vários níveis de financiamento para os seus planos formativos” – conclui.

Egor Consulting



Exclusiva consideração de métricas quantitativas poderá adular resultados da medição do retorno

Carmen Almeida é diretora executiva da Egor Consulting. Questionada sobre o perfil das empresas que investem na formação profissional dos seus colaboradores, a gestora cita os resultados do Relatório Anual da Formação Contínua do Ministério da Economia: “Em 2012, 14% das empresas até nove trabalhadores promoveram atividades de formação, enquanto que, nas empresas com 250 ou mais pessoas, este valor atingiu os

93%. O perfil dos clientes Egor Consulting [revela Carmen Almeida] é diversificado, no que respeita ao setor de negócio, dimensão, e grau de investimento realizado em intervenções formativas”.

As empresas recorrem à formação, fundamentalmente porque têm necessidades relacionadas com a atualização técnica, “sendo no entanto de assinalar um crescente número de empresas a investir no desenvolvimento de *skills* comportamentais, como sejam a liderança, a comunicação, a gestão emocional, as vendas, ou a qualidade de serviço”.

Para a diretora executiva da Egor, os benefícios de uma empresa que mantém uma aposta consistente na formação são evidentes: “As empresas que se destacam no tecido empresarial português são maioritariamente médias empresas, que encaram a formação como um investimento e não como um custo. As empresas capazes de sobreviver aos diferentes ciclos de mercado preocupam-se em inovar e apostam na permanente atualização dos processos de trabalho, na qualidade de serviço oferecida, nos equipamentos e máquinas utilizados, e no desenvolvimento das competências do seu capital humano”.

Nas empresas, o impacto da formação torna-se visível “quando os participantes transferem, para o contexto de trabalho, o que aprenderam na formação. Existem vários fatores que influenciam a transferência, nomeadamente, as características dos formandos, a motivação para aprender, e as metodologias da ação formativa, para nomear apenas alguns. É ainda importante que a medição do impacto e do ROI esteja ligada aos objetivos da formação e à tipologia de aquisições pretendidas”.

Mas, preocupam-se as empresas em medir o retorno do investimento em formação? Têm-no feito? Carmen Almeida considera que o retorno “tem sido medido com base em indicadores quantitativos (como o aumento da produtividade, o incremento das vendas, a redução do número de acidentes de trabalho, etc.), pela maior facilidade de recolha e comparabilidade dos dados. Contudo, a exclusiva consideração de métricas quantitativas poderá não considerar outras variáveis, que poderão adulte-

rar os resultados (variáveis como a introdução de incentivos, a alteração da oferta/procura no mercado em causa, etc.)”.

Sobre as diferentes formas de ministrar a formação, a diretora executiva da Egor esclarece que “o modelo *online* há muito que tem vindo a ser utilizado pelas empresas, sobretudo atraídas pela possibilidade de difundir a formação a um maior número de colaboradores, com considerável redução de custos. No entanto, tem-se vindo a verificar que o nível de satisfação dos participantes e o impacto que esta modalidade tem na transferência dos conhecimentos adquiridos para a atividade diária, é menor do que quando a formação é organizada numa modalidade presencial ou mesmo em *blended learning*”.



Qual a importância que atribui à formação?

A formação, enquanto veículo de desenvolvimento de competências, é um tema central no desempenho da minha atividade profissional. Enquanto responsável pela área de desenvolvimento, considero crítica a minha intervenção na promoção de oportunidades de aprendizagem no seio da organização. Uma organização que “aprende” continuamente terá profissionais mais capacitados para fazer face às contingências do meio interno e externo, garantindo respostas mais eficientes e, certamente, orientadas à obtenção de resultados.

Que dividendos considera ter retirado das ações formativas em que participou?

Além da motivação decorrente da aprendizagem em si, o maior proveito estará relacionado com o reforço das