

auto **O** EMPRESA & NEGÓCIO

PROFISSIONAL

N. 53
MARÇO 2008
7,5 EUROS



COLISÃO

Mercado volumoso na reparação de sinistrados

REACONDICIONAMENTO

Frotas e *renting* aceleram sector

Formação de executivos na Católica

Relatório McKinsey define boas-práticas



“

Quantas vezes os cursos são avaliados pelos decisores, pelo número de páginas e “bonecos” que o manual dos formandos comporta?”



DÁRIO AFONSO

Formação: uma das ferramentas mais poderosas no nosso sector

“A formação é uma ferramenta tão poderosa, que em alguns casos até assusta...!” Esta frase foi-me dita por um homem que deu 40 anos da sua vida à formação profissional e, durante duas décadas, foi o responsável máximo da formação a nível mundial de uma multinacional.

A formação, quando desenvolvida para um grupo alvo específico, bem preparada e melhor ministrada, pode alterar comportamentos de pessoas ou grupos de pessoas. Se pensarmos que o maior activo das empresas são os seus recursos humanos, então, com formação adequada, podemos aumentar o activo da nossa empresa. Eu sei que isto até parece conversa de director de RH (que desta forma, passaria a gerir o maior activo da empresa...), mas a verdade é que ter uma boa equipa de chefes, ou uma boa equipa de vendas, ou uma boa equipa de mecânicos,

pode ser o factor diferenciador e de sucesso, relativamente à nossa concorrência directa.

Mas se a formação é tão poderosa, porque é tão mal tratada, de uma forma geral, em Portugal?!

No meu entender, existem algumas razões que fazem parte da nossa história recente e que, infelizmente, ainda estamos a pagar a factura. A década de oitenta foi a década da formação profissional. Portugal recebeu muitos milhões de euros (na altura, escudos), que infelizmente, nem sempre foram utilizados da melhor forma. Optou-se, claramente, por uma política de quantidade (dar muita formação) em detrimento de uma política de qualidade (dar boa formação). Toda a gente (literalmente toda a gente) “dava” formação...! Não com o objectivo de formar pessoas, mas sim de receber uns dinheiros do Fundo Social Europeu.

Resultado deste processo: banalizou-se o tema "Formação Profissional". Muitos que a receberam pela primeira vez e de forma inadequada, não gostaram e, claro, ficaram com uma ideia errada sobre a mesma. Adicionando a tudo isto, durante anos, foi difícil conseguir convencer alguns decisores que a formação tem um custo e, como tal, tem de ser paga...! É que, durante a década de 80, para além dos formadores serem pagos, os formandos eram também pagos para assistir aos cursos (pelos menos, tinham de assinar umas folhas de presença...).

Mas se pensam que foi só o sector privado a dar mau nome à Formação Profissional nesta década, estão muito enganados. Nessa altura, visitei Centros de Formação Profissional do IEFP, que tinham equipamentos ainda embalados no valor de centenas de milhares de Euros, mas à chuva e ao vento... e dezenas de painéis pedagógicos no valor de dezenas de milhares de Euros, guardados em armazéns, sem nunca terem sido utilizados em sessões de formação. Mas se isto pode ser considerado como desorganização ou desleixo, o uso de formandos, para reparar carros de "amigos" do formador, a pretexto de prática simulada, parece-me bem mais do que desorganização! Teria muito mais para contar, mesmo

sobre alguns dirigentes da altura, que tentaram fazer show off com a formação, em benefício das suas carreiras políticas, mas isso já seria descer a um nível que seguramente não é aquele que gostaria para este artigo de opinião.

É importante referir que os jovens formandos, que passaram por estas experiências na década de 80, são hoje os profissionais que estão em lugares que podem decidir sobre apostar, ou não, na formação dos seus colaboradores. Não tenho conhecimento de qualquer estudo sobre esta relação, mas a verdade é que aqueles que tiveram experiências gratificantes na sua formação procuram formação para os seus colaboradores.

Professor ou formador?

Este é o nosso legado. Mas hoje, apesar de tempos bem diferentes, estruturalmente, ainda apresentamos enormes dificuldades. Temos muitos formadores em exercício, sem preparação ou formação para formadores. Alguns destes, que até têm formação académica, julgam que ser professor ou formador é a mesma coisa. Errado! De forma simples, diria que um professor transmite conhecimento a um grupo de pessoas e um formador, partindo da base de conhecimento do

grupo de formandos, faz o papel de moderador entre eles (transferindo conhecimento entre estes) e adicionando o seu conhecimento ao grupo. Pois, é bem diferente!

No que diz respeito às sessões de formação e seus conteúdos, é também importante referir que, por vezes, o "cliente" de formação, mais distante da realidade formativa, não entende o trabalho que antecede uma sessão de formação. Uma apresentação de qualquer coisa é bem diferente de uma formação sobre essa mesma coisa...! Quantas vezes os cursos são avaliados pelos decisores, pelo número de páginas e "bonecos" que o manual dos formandos comporta? Esta ideia, muito enraizada na mentalidade dos decisores do nosso sector, tem de ser alterada e muito rapidamente.

Porque muitos dos empresários actuais são descendentes das áreas técnicas, compreende-se que tenham a percepção que a formação obriga a manuais de apoio e com conteúdos poderosos (leia-se: grandes). Bem, mesmo nas áreas técnicas estes conteúdos têm vindo a mudar, mas se pensarmos em formação comportamental e Team Building, os manuais não existem. Então, por esta percepção ainda actual, esta formação não é boa...!

Formação em gestão

Outros tempos, outras necessidades, outras empresas, mas, mesmas pessoas...?!?!

Nos dias que correm, as empresas estão sujeitas a enormes desafios. As necessidades e o grau de exigência dos clientes alteraram-se, e muito, na última década. Porque os clientes são mais exigentes e informados (temos hoje a informação disponível à distância de um click...) as empresas têm de se adaptar a esta nova realidade. Mas as forças de pressão de uma empresa vão muito para além dos "novos" clientes...! Como tal, temos a economia portuguesa que está em retracção desde 2000; a nova legislação comunitária sobre o sector (Block Exemption); a consolidação do sector e o aumento exponencial da tecnologia automóvel.

Perante tudo isto, não entendo como alguns empresários se podem dar ao luxo de fazer exactamente o mesmo que faziam antes, com as mesmas pessoas, sem lhes ter dado qualquer tipo de formação e esperar que os problemas das suas empresas se resolvam por si só...!

Correndo o risco de ser insultado por alguns leitores, penso que seria importante que alguns dos nossos empresários tivessem a coragem de receber formação em gestão de empresas. Temos óptimos

empresários, mas hoje o sector necessita de muitos e bons gestores. Era importante para o sector, e para Portugal, que fosse dado este passo por alguns. Estou seguro que estes gestores compreenderão a necessidade da formação para os seus colaboradores.

Aumento de produtividade

Existe um pouco a ideia de que a formação é algo que se paga ao indivíduo, e não se tem o retorno. Isto só acontece por dois motivos: a formação não era a indicada, e como tal, não teve efeito sobre os formandos; ou, ao fim de algum tempo, o indivíduo cresceu profissionalmente e a empresa não acompanhou esse crescimento e, como tal, ele procura uma alternativa. No primeiro caso, a responsabilidade é da empresa que contrata a formação e a empresa que a ministra. No segundo caso, a responsabilidade é exclusiva da empresa que contratou a formação. A formação tem de ser uma das ferramentas para aumentar a produtividade na empresa. Aumento de produtividade soa-me a lucro e esta é uma das palavras mais queridas aos empresários...!

Ao longo da minha experiência profissional neste ramo, também já tive empresários que me contactaram e esperavam resolver problemas estruturais da empresa com formação aos seus colaboradores. Se alguém disser

que isto funciona desta forma está errado e está a criar falsas expectativas que poderão pôr em causa a resolução de problemas sérios na empresa, colocando em causa a credibilidade do poder da formação.

A formação cria equipas, aumenta a auto-estima e auto-confiança dos indivíduos e faz com que as pessoas arrisquem a sair das suas "zonas de conforto". Num mundo que nos exige sermos flexíveis, orientados ao cliente, gestores, comerciais, desenvolvermos inteligência emocional, criar relacionamentos, parece-me difícil conseguir atingir todas estas competências e comportamentos sem alguém a ajudar nesse processo.

Se ainda não experimentou o poder da formação... experimente! A sua empresa vai agradecer!!! ●

• Managing Partner da ACM
AutoCoach Management Lda.



NOTA:

Publicamos novamente o artigo de Dário Afonso por não ter sido publicado na íntegra a edição passada, conforme deveria. Por esse facto, pedimos desculpa ao autor e aos leitores.