



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**
Peça: **RH - Formação**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH - Competências
- RH - Desempenho
- RH - Modelo de Plano de Formação



RH – Formação

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

Como implementar o processo de formação

Quais os inputs para a elaboração de um plano de formação

Índice

1. O chefe como formador	2
2. Rotação de funções como formação.....	3
3. Plano de formação.....	3
4. Avaliação da formação	5
5. Formação, para além da formação	6
6. Relatório de Acção de Formação	6
7. Responsável pela formação	6
8. Exigências legais	7

1,8 milhões de trabalhadores irão necessitar de melhorar as suas competências ou mudar de emprego nos próximos 11 anos¹

1. O chefe como formador

Até aos anos 1980, a formação significava sala de aula e leitura. Este pressuposto replica-se nas organizações e na própria lei: quando se quer promover formação para transmitir novas competências, pensa-se logo em sala de formação própria e formadores certificados, na expectativa de que, no seu seguimento, o aprendido seja aplicado.

A principal e mais eficaz formação é a que se verifica no dia-a-dia, no local de trabalho. Atualmente, a aprendizagem formal tem de ser combinada com outras estratégias, se se desejam transformações significativas deve ter-se em conta o modelo de aprendizagem denominado de 70/20/10:

- **70% - Trabalho:** aprender com experiências pessoais, aprender ao fazer. Aprende-se por virtude dos desafios que a pessoa cumpre na sua rotina de trabalho.
- **20% - Pessoas:** aprender com os outros. O que se aprende em interação, observando como se executa uma tarefa, como se implementa um projecto ou quando se reúne com um colega,

¹ O Futuro do Trabalho em Portugal: O imperativo da Requalificação, Nova SBE/CIP, outubro 2019



verificando como ele aprendeu e agiu, ou após uma formação consolidando aquisições, ou como prepara um seminário.

- **10% - Cursos:** aprender em cursos, educação formal. Tudo o que se recebe de modo estruturado e num ambiente controlado (em sala, congressos, livros, sessões de coaching, e-learning, ...)

A aprendizagem não deve ser estimulada só por meios tradicionais de ensino; a aquisição de competências dá-se sobretudo no local de trabalho, onde as chefias são cruciais.

O papel mais nobre de quem exerce funções de liderança é ser mentor: os quadros são sempre formadores (para o bem e para o mal...): a cultura que difundem, as sanções que transmitem, os exemplos que dão, a informação que passam e como a transmitem. Para que haja crescimento, deve ser sempre a Instituição a liderar a formação: é o ambiente que puxa pelas pessoas: formação significa sempre o tempo de formação, mais a impregnação ao longo do tempo.

2. Rotação de funções como formação

Uma "ferramenta" de formação muito eficaz e barata é a rotação de funções. Todas as organizações que a praticam, reconhecem e louvam as suas enormes vantagens:

- Identifica necessidades de formação,
- Obriga a melhorar a gestão dos processos e completar a descrição de funções,
- Alarga competências, aumenta a polivalência, facilita substituições internas,
- Interioriza o sentido de mudança,
- Estimula a visão de cliente interno (de fornecedor passa a cliente ou vice-versa),
- Melhora o relacionamento pessoal,
- Aumenta a motivação,
- Permite o enriquecimento de tarefas com novas formas de ver e valorizar a função,
- Incentiva comprometimento/envolvimento dos colaboradores com a organização
- Torna os planos de sucessão mais ricos e,
- Consequentemente desenvolve a organização.

3. Plano de formação

Formação sem diagnóstico nem consequências, não é formação! O plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos, que deve estar ao serviço da estratégia e objectivos da organização e resultar das carências detectadas no levantamento das necessidades (auditorias, novos projectos, novas tecnologias, satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores, reclamações e sugestões, avaliação do desempenho, pedidos das chefias e dos colaboradores).



Para a elaboração do plano de formação deverá ser realizado o levantamento das necessidades com base nas competências que são necessárias para determinada função², em necessidades de formação detetadas no processo da avaliação de desempenho³ e por proposta dos colaboradores.

Pode-se perguntar aos colaboradores o que querem ou gostariam de ter como formação: mas não deve ser esse o factor decisivo: o cliente da formação não é o formando e sim a organização. Pode até acontecer que formação seja planeada pela organização, sem ser pedida ou sequer desejada pelos formandos.

O Consultor tentava convencer o director-geral a investir na formação da sua gente. «Não me convence! Depois eles sabem mais e vão-se embora!». E o consultor respondeu com uma frase de Richard Branson (Virgin): «Forma bem os colaboradores para que possam partir; trata-os bem para que não o queiram fazer».

A hierarquia deve adoptar atitude de responsabilidade social; a organização deve formar em complemento ou em substituição dos poderes públicos ou da família, mesmo em áreas não directamente ligadas com o trabalho (por exemplo, formação cívica), para o crescimento dos seus colaboradores.

A **E3S** – disponibiliza documento de suporte para ajudar à construção do plano de formação - RH-
Modelo de Plano de Formação



Relativamente ao conteúdo, a formação pode ser distribuída em 3 grandes áreas, consoante as necessidades identificadas:

- **Organizacional** – missão, valores, estratégia, gestão de projectos, qualidade, gestão do tempo, construção de equipas, negociação, ética, responsabilidade social, liderança, ...;
- **Técnica** - formação específica tal como higiene e segurança, informática, finanças, direito, fiscalidade, compras, recursos humanos, estatística, atendimento, projectos educativos, animação de grupos, pedagogia do desenvolvimento, recursos educativos, ...;
- **Transversal/Emocional** - formação relacionada com o desenvolvimento pessoal e profissional como por exemplo gestão de conflitos,

² Peça de Gestão – RH-Competências, www.e3s.pt

³ Peça de Gestão – RH-Desempenho, www.e3s.pt



comunicação, criatividade, autonomia, flexibilidade, gestão do stress, meditação, inteligência emocional,

São as emoções que controlam as decisões. As emoções e sentimentos podem ser treinados. O cérebro emocional aprende através de experiências repetidas: é preciso praticar, como andar de bicicleta, até tornar estas competências em algo natural na vida. Ensina António Damásio que o corpo é o apoio para a mente: não seria possível uma estrutura mental, se não houvesse uma estrutura corporal.

Aprender a fazer a leitura do reconhecimento das cinco emoções básicas (Medo, Raiva/Ira, Alegria/Felicidade, Empatia e Tristeza/Respeito) em nós e nos outros, é ter uma vantagem competitiva decisiva para um maior equilíbrio pessoal e prazer de viver, diminuição do stress, gestão de conflitos e liderança eficaz. Há eficazes programas de formação neste domínio.

A Formação em *outdoor* (aprender ao ar livre), baseia-se numa metáfora física: transpor os problemas, desafios e riscos vividos na instituição, para situações vividas em cenários diferentes dos habituais, normalmente ao ar livre e baseada no desporto-aventura: caminhadas a pé; subir montes; actividades com cordas; descer rios a pé ou de canoa, escalada e rappel, navegar em jangadas. Ultimamente têm sido introduzidas novas variantes: arte, música, teatro, vídeo, desportos de equipa como basquetebol, rãguebi, ... Pode ser muito eficaz, se o processo for bem negociado com a empresa de formação e se na reunião de balanço, "debriefing", souber tirar partido dos adquiridos em acção.

Temas mais comumente tratados: gestão de conflitos, liderança, as diferentes vertentes da inteligência emocional, avaliação psicológica, desenvolvimento pessoal.

4. Avaliação da formação

Os modelos de avaliação são importantes para que as companhias não se percam nas suas atividades e invistam na melhoria. Ou seja, sem fazer uma análise do trabalho que está sendo desempenhado, fica muito difícil saber quais são as atitudes necessárias para melhorar essa questão. A formação deve passar pelo crivo da avaliação para determinar quais as medidas a tomar para uma melhoria contínua. O modelo de Kirkpatrick avalia a eficácia da formação em quatro níveis:

1. **Reacção dos Formandos** – analisada a partir de *questionários*. Gostaram? O material de suporte foi suficiente? Irão aplicar no seu local de trabalho?
2. **Aprendizagem dos Formandos** – verificada com testes, exames trabalhos de grupo, seminários ou debates. Aprenderam?
3. **Comportamento dos Formandos** – mudanças verificadas e capacidade de melhoria/aplicação (observação/entrevista/estudos/sondagens). Mudaram?



4. **Resultados na Organização (ROI)** – avaliação dos comportamentos ao serviço da organização; efeitos verificados no terreno (com base em indicadores de gestão), tais como poupança de custos, qualidade.... É a resposta à questão chave: porquê investir em formação? A organização foi positivamente afectada?

Cada nível é importante e tem impacto no nível seguinte; o processo de avaliação torna-se mais complicado a partir do nível 3. Infelizmente, muito pouca formação “passa com distinção” nos dois últimos níveis.

5. Formação, para além da formação

O congresso decorria: falava um orador sem interesse. Ao lado, um colega cochilava... «Acorda! Que vergonha estares a dormir». «Pois, mas olha que nos intervalos estou bem acordado!».

Os intervalos também fazem parte da formação! As redes de contactos são um “capital social” e poderoso reservatório de boa vontade e confiança. A Instituição deve saber estimular essas interacções, nomeadamente com a troca de cartões-de-visita e com o seu seguimento, com os formandos de maior interesse e interventivos: apresentações, perguntas que fazem, observações pertinentes, contestações, instituições que representam, ...

6. Relatório de Acção de Formação

Como regra, cada acção de formação que é frequentada pelos quadros, deveria dar origem a Relatório. Para quê?

- Registrar os aspectos mais significativos do evento;
- Induzir atitude de autoavaliação do que foi a formação: o que aprenderam, o que cresceram, como vão utilizar e difundir os novos conhecimentos;
- Sublinhar que a formação foi ao serviço da organização; o valor acrescentado da formação é do próprio, mas também da Instituição;
- Criar condições para, no seu *follow-up*, se organizarem internamente iniciativas que explorem os conhecimentos adquiridos (colóquios, mesas redondas, *workshops*, ...) para garantir que esse conhecimento adquirido chegue a toda a gente;
- Avaliar o interesse da formação e poder decidir, com fundamento, se uma eventual repetição deverá ser alargada a outros quadros.

7. Responsável pela formação

A instituição deve ter um **responsável pela gestão da formação**.

Além de sólida credibilidade interna e externa, deve saber gerir a organização e planeamento das actividades de formação, designadamente o plano de formação e seu seguimento. Deve também saber antecipar as exigências



formativas da organização, tendo em conta a missão/visão e objectivos estratégicos e seleccionar formadores à altura das exigências. Na selecção de conteúdos, não deve descurar o enorme potencial, actual e futuro, dos cursos gratuitos disponíveis na Internet.

8. Exigências legais

A formação está sujeita às exigências legais constantes do Código do Trabalho (lei nº93/2019 de 4 de setembro), com coimas elevadas no caso de incumprimento:

- 40 horas mínimo/ano para 10% dos efetivos-ou, para contratos iguais ou superiores a 3 meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano (artº. 131);
- A formação pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente;
- No caso das formações certificadas deve haver emissão de certificado e o registo individual de competências é gerido pela Sistema Nacional de Qualificações e está regulamentado (Portaria 475/2010, de 8 de julho).
- A cessação do contrato de trabalho dá direito ao recebimento de retribuição correspondente às horas de formação não proporcionadas ou crédito de horas.



- Enquanto chefe, ser formador dos seus colaboradores:
 - atento ao potencial e oportunidades de aprendizagem e evolução,
 - assegurar seguimento da formação,
 - deixar que os substituam,
 - apresentar colaboradores a clientes (internos e externos),
- Participar na formação dos colaboradores
- Apostar em cursos ágeis, rápidos, focados no que é preciso aprender para resolver os problemas do dia seguinte.
- Incentivar os quadros a fazerem Curso de Formação de Formadores e a darem formação interna.
- Estimular Relatório de Formação
- Protocolos com estabelecimentos de ensino de referência.
- Sala preparada, com apoios logísticos pertinentes.



- Formação que não explicita o objectivo pretendido para a organização (no final os participantes vão ser capazes de ...verbo de acção).
- Ausência de caderno de encargos para o(s) participante(s):
 - passar à equipa o que aprendeu,
 - disponibilizar documentação e referências recolhidas,
- seleccionar e apresentar um projecto de mudança a dinamizar no contexto de trabalho e a partir do que aprendeu.
- Não se certificar da credibilidade do formador. Juniores que não se conhecem? Recebe-se como se paga!
- Não consultar pessoas credíveis.
- Formação com formandos não motivados: será um custo. A formação não será eficaz.
- Formação em competências irrelevantes ou que os formandos já possuem ou de que não precisam.

