

Egor

## Os novos caminhos da formação



Amândio da Fonseca (terceiro a contar da esquerda) é administrador executivo do Grupo Egor

**Texto:** Amândio da Fonseca

A teoria de que os problemas comportamentais e a resistência à mudança nas organizações resultam das ineficiências e da falta de competência dos colaboradores e só podem ser resolvidos através de investimentos massivos na formação tem vindo a perder, nos últimos anos, a imagem de panaceia universal. Os resultados de numerosos estudos e pesquisas colocam, cada vez mais, o ónus das barreiras à mudança e à melhoria do desempenho dos colaboradores nos sistemas de gestão e nos estilos de liderança das organizações.

Resultados recentes de estudos efetuados por universidades norte-americanas permitiram concluir que, apesar de as empresas norte-americanas terem investido em 2015 cerca de 350 biliões de dólares em programas de formação, os resultados conseguidos ficaram longe de justificar os investimentos efetuados. Barreiras culturais, autoritarismo de gestores e rotinas das organizações são alguns dos fatores apontados como dominantes e que impedem os formandos de, na maioria dos casos, aplicar eficazmente as aprendizagens adquiridas nos programas de

formação. Muitos formadores reconhecem, por experiência própria, que a maioria dos participantes dos seus cursos, por mais motivados e preparados que estejam, têm uma

**Quanto mais os programas de treino e desenvolvimento de competências forem desenhados em função das verdadeiras necessidades da organização e do desempenho dos colaboradores, maior será a sua aderência à realidade.**

enorme probabilidade de, a curto ou a médio prazo, regressar aos anteriores vícios e dificuldades, por maior que tenha sido a sua adesão às aprendizagens e o sucesso da ação de formação.

Advogam os especialistas que investir na melhoria das competências e das atitudes dos colaboradores para reforçar o desempenho profissional só será verdadeiramente eficaz quando o conteúdo dos programas de formação tiverem um envolvimento ativo da gestão de topo e dos principais gestores no âmbito de um processo integrado de reflexão que exige a passagem dos mesmos por ações de formação e 'coaching' envolvendo a aprendizagem de novos estilos de gestão e o envolvimento dos colaboradores nos processos de redesenho das organizações.

Nestes processos de mudança, os especialistas de formação têm um papel importante que passa por uma intervenção direta não apenas na identificação das necessidades formativas mas também na participação nos processos criativos e o envolvimento na prototipagem das soluções geradores de novos processos de liderança e de relacionamento entre os órgãos de decisão, os membros das equipas e os grupos de trabalho.

Quanto mais os programas de treino e desenvolvimento de competências forem desenhados em função das verdadeiras necessidades da organização e do desempenho dos colaboradores, maior será a sua aderência à realidade e melhores os resultados da formação. ©

### Egor

O Grupo Egor, com mais de três décadas, reúne profissionais especializados em todas as áreas de atividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, consultoria, trabalho temporário, 'outsourcing' e incentivos. Dispõe de um conjunto completo de soluções integradas no âmbito da gestão dos recursos humanos, que entretanto já internacionalizou.  
<http://www.egor.pt/>