

## FORMAÇÃO

# As grandes mudanças

**Um conjunto de reflexões sobre o mundo da formação e as mudanças tão significativas ocorridas desde 2020, não perdendo de vista possíveis implicações que poderão surgir no atual cenário económico, nomeadamente com as pressões inflacionistas.**

Recolha: Redação human Fotos: DR



**Nuno Velho**  
'Managing partner'  
da Actual Training



**João Carlos Costa**  
Diretor geral da ATEC

## Uma revolução digital

Texto: Nuno Velho

O receio infundado de não estarmos à altura de uma nova aprendizagem, o medo do desconhecido e principalmente a fragilidade na exposição perante os pares, têm sido de facto um entrave à evolução, principalmente no âmbito da formação em novos formatos.

A pandemia permitiu uma mudança de mentalidades. Até porque não havia outra solução. E porque «a necessidade aguça o engenho», deparámo-nos com uma revolução digital sem precedentes, que nunca seria possível se não nos encontrássemos neste contexto.

Num ambiente pós-Covid, prevemos que a formação continue a evoluir favoravelmente, contemplando um regime híbrido, sobretudo no que concerne aos cursos de longa duração. Contudo, importa, que as diretivas governamentais, que têm mantido padrões obsoletos e tradicionalistas, flexibilizem esta nova forma de fazer formação, em contexto educacional, e principalmente no que ao ensino superior diz respeito. A formação tem de ser encarada como um todo e deve andar a par com os diversos segmentos.

Os múltiplos formatos poderão conviver e adaptar-se às diversas realidades. Existem áreas que têm de manter-se numa vertente presencial, sobretudo quando exigem experiências práticas extremamente relevantes. Mas também é notório que algumas matérias poderão ser lecionadas a distância, desde que bem acompanhadas e perso-

nalizadas. O futuro passará por um regime híbrido, que pode iniciar-se com o formato presencial, desenvolver-se em formato a distância (com vertente presencial sempre que necessário) e finalizar presencialmente com todos os intervenientes.

Contudo, a formação a distância tem um longo caminho a percorrer, embora o formato «em tempo real» seja já uma excelente realidade. Em contraciclo, destacam-se os vídeos, pouco atrativos, a ausência de debate ou esclarecimento de dúvidas 'in loco' ou até formadores sem a mínima vocação; tudo isto é ainda um grande entrave.

Assinalo ainda que as empresas são uma vez mais negligenciadas perante um cenário económico pouco animador. Dado o grau de incerteza no futuro, haverá certamente bloqueios a alguns investimentos, mas no que toca à formação importa que se continue a avançar. Quanto maior for o conhecimento, maior será a empregabilidade, assim como a rentabilidade e a perspetiva de sobrevivência.

## Nada será como antes

Texto: João Carlos Costa

A pandemia da Covid-19 provocou alterações profundas na sociedade em geral, sendo ainda incerto o fim do seu impacto. Mas uma certeza temos, nada será como antes. Se é verdade que durante a pandemia as entidades formadoras tiveram de, num curto espaço de tempo, redefinir as suas estratégias e mover a atividade para o 'on-line',



**Alexandre Henriques**  
'Associate partner'  
da Blink Consulting



**Cátia Silva**  
'Head of open courses  
business development  
e multimodal learning  
and development  
advisor' na CEGOC

é certo que o pós-Covid também traz desafios. Não podemos simplesmente voltar aos modelos pré-pandêmicos. A sociedade mudou, e as entidades de formação têm de acompanhar a mudança.

No caso da ATEC, cuja formação é desenvolvida com foco na aprendizagem prática, no saber-fazer, o desafio imposto pela pandemia foi verdadeiramente disruptivo. Restou-nos ser também disruptivos e transformar um problema numa oportunidade. O desafio de não ter acesso ao laboratório de formação nas componentes mais práticas foi ultrapassado com a construção de exercícios de análise, discussão de estudos de caso com base em projetos, etc. A digitalização do processo formativo decorrente da pandemia foi e é um desafio quer para as entidades de formação, quer para os participantes. Todavia, tem o seu lado positivo para ambas as partes.

A desmaterialização de processos e dos materiais de apoio, a poupança em salas e custos associados, as deslocações para frequência de formação, a flexibilidade da «aprendizagem a qualquer hora, em qualquer lugar» e o ganho em tempo são alguns fatores que vieram mudar a dinâmica da formação. Os modelos de formação 'on-line' ('live training' ou 'e-learning') deram provas da sua eficácia e vieram para ficar. São mais flexíveis para os participantes e representam, no caso da formação corporativa, menos custos para as empresas e maior flexibilidade para agregar nas mesmas ações colaboradores de várias localizações, sem os habituais custos de deslocação e tempo.

Não obstante, a formação presencial continua a ser o modelo preferencial de aprendizagem, especialmente na formação de cariz técnico. É mais profícua para a aquisição de 'hard skills' em contexto real, para a interação entre formando e formador, mas também por toda a componente de partilha e interação de grupo que o presencial motiva. No caso específico da formação técnica, o modelo de aprendizagem híbrida ganha cada vez mais expressão, pois permite que os participantes tenham parte da experiência formativa 'on-line', beneficiando da flexibilidade de aprendizagem, e a parte presencial, beneficiando do contacto com os seus pares e da componente prática.

É possível e uma mais-valia para os participantes a coexistência dos formatos presencial, a distância e híbrido. Cabe às entidades formadoras estar sempre um passo à frente e procurar as melhores práticas e abordagens.

## Mudança de paradigma

**Texto: Alexandre Henriques**

Ao longo dos últimos dois anos e meio assistimos a uma mudança de paradigma no domínio da formação. Passámos, num curto espaço de tempo, de um contexto maioritariamente presencial para formatos exclusivamente a distância.

Para quem, como nós, trabalha com metodologias ativas, atividades experienciais e simuladores, houve que pro-

curar soluções para replicar este tipo de ambiente de aprendizagem no mundo virtual.

A tecnologia disponível evoluiu muito rapidamente, possibilitando dar um grande salto no que toca ao desenvolvimento de soluções imersivas e adaptadas às necessidades específicas de cada indivíduo.

Neste momento, em que temos a possibilidade de voltar ao modelo presencial, aquilo a que assistimos é a tendência para serem adotados modelos híbridos.

São modelos em que é possível tirar partido das possibilidades de interação numa situação presencial com a flexibilidade das soluções a distância em termos de gestão de tempo e de deslocações.

Algo a que também temos vindo a assistir é a evolução da utilização em sala de algumas ferramentas tecnológicas que foram desenvolvidas para utilização a distância.

No caso da Blink Consulting, desenvolvemos soluções a pensar num modelo exclusivamente a distância, baseadas em suportes digitais, que estão agora a ser utilizadas em formatos presenciais.

No atual cenário económico, em que algumas organizações tendem a reduzir os seus orçamentos, a capacidade de desenvolvimento de formação em formatos híbridos ou a distância permite encontrar soluções ajustadas às necessidades, com custos de investimento global potencialmente mais baixos, especialmente para aquelas de maior dimensão e com colaboradores dispersos geograficamente.

## O futuro da aprendizagem

**Texto: Cátia Silva**

Através do último barómetro internacional «Transformations, Skills and Learning», desenvolvido pelo Grupo CEGOS na Europa, na Ásia e na América Latina, verificámos algumas grandes tendências no campo da (trans)-formação e do desenvolvimento do talento. Por um lado, a emergência de competências 4.0 num cenário cada vez mais virtual, que obriga as organizações a reajustarem e reforçarem a oferta formativa em 'soft skills', como gestão e liderança, comunicação, colaboração remota, agilidade e adaptabilidade, para além de 'hard skills', técnicas inerentes à atividade de cada colaborador. Por outro, o facto de os colaboradores estarem a assumir uma atitude cada vez mais proativa relativamente ao seu desenvolvimento: 76% dos inquiridos revelam que participariam voluntariamente em formações fora do horário de trabalho e 55% admitem estar dispostos a custear parte dessa aprendizagem para fazer face às transformações em curso.

O futuro da aprendizagem passa também por modelos mais flexíveis que combinem momentos de formação presencial e 'on-line', atividades e participantes locais e virtuais, sessões culturalmente mais diversas e pedagogicamente mais curtas ('microlearning'), dinâmicas, interativas e também eficazes. Por fim, é inevitável falar da



**Sílvia Ferreira**

Responsável de formação profissional na Centralmed



**Elsa Carvalho**

'Head of consulting services' da Egor Consulting e 'executive board member' no Grupo Egor



**Susana Ferreira**

'Manager' da Egor Consulting

importância que conceitos como 'employee experience', 'well-being' e saúde mental passaram a ter nas organizações. Se no início da pandemia conteúdos formativos relacionados com o teletrabalho foram os mais procurados (trabalhar eficazmente a partir de casa, gerir remotamente equipas e projetos, organizar reuniões a distância...), hoje assistimos a uma procura vinculada por temas como gestão do stress, resiliência, inteligência emocional, gestão do 'engagement', diversidade e inclusão e atividades experienciais que convidem os participantes ao contacto com a natureza, à ressocialização e à reconexão pós-pandémica e à promoção da felicidade e do equilíbrio nas esferas pessoal e profissional.

A nossa perceção do mercado diz-nos que num futuro próximo a formação 100% remota (antes quase residual) poderá representar 40 ou até 50% da atividade. Contudo, apesar da digitalização crescente, estamos convictos de que mais do que agregar tecnologia de ponta, o que importa garantir num programa de formação é a mais-valia da interação humana.

Assim, vamos continuar a alargar e reajustar o nosso portfólio de programas presenciais e 'blended' em formatos híbridos e programas 100% 'on-line', já que todos podem conviver e combinar-se de forma saudável e frutífera, dependendo do objetivo da aprendizagem.

## Um esforço que não foi em vão

Texto: Sílvia Ferreira

O momento de adaptação pela qual a maioria das empresas foram obrigadas a passar no período de pandemia, e em particular as entidades formadoras, foi revelador da sua capacidade de resiliência e criatividade. A formação a distância passou a ter um destaque que antes não tinha, derrubando mitos e preconceitos. Muitas empresas recorreram a soluções de emergência, com o intuito de dar continuidade ao seu negócio respondendo às necessidades dos clientes. Essas soluções passaram pela implementação de melhoria ao nível tecnológico e pela enorme capacidade de adaptação de formandos e formadores, com o desenvolvimento de competências a nível digital.

Todo o investimento e esforço para a digitalização da formação não terá sido em vão. A adaptação de conteúdos e recursos didáticos feitos numa primeira fase da componente presencial para o 'e-learning' começa a ter agora um percurso no sentido inverso, na medida em que muitos dos recursos desenvolvidos foram adaptados e implementados na formação presencial. Esta análise holística entre os diferentes modelos beneficia o processo de aprendizagem, na tentativa constante de identificar as necessidades formativas e identificar os recursos mais adequados aos contextos e realidades.

Perante um ambiente social, tecnológico e económico em constante mutação, as empresas são convocadas a ser cada vez mais produtivas, a recorrer a processos mais cria-

tivos e inovadores, sob pena de serem ultrapassadas pela concorrência. O pilar desta adaptação está na aprendizagem ao longo da vida. O trabalhador que não se atualiza, que não procure saber mais, é ultrapassado. O mesmo acontece com as empresas. As que não investem nas competências pessoais e técnicas dos trabalhadores não terão capacidade de atrair e manter os melhores talentos.

Em Portugal, de acordo com estudos da Cedefop (2020), 50% das empresas consideraram a formação como muito importante. É positivo, mas a realidade é que apenas 16% das empresas portuguesas apostam efetivamente na formação. Isto é revelador do longo caminho ainda a percorrer.

## Mudança e imprevisibilidade

Texto: Elsa Carvalho/ Susana Ferreira

*O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.*  
Jean Piaget (1896-1980)

Reforçando o que é uma realidade, vivemos momentos de grande mudança e imprevisibilidade. A motivação e o compromisso dos colaboradores assume contornos complexos, sendo mais do que nunca fundamental compreender as necessidades individuais e fazer uma gestão consistente das suas expectativas sem perder o 'focus' na competitividade e na sustentabilidade das empresas.

A preocupação crescente de 'chief executive officers' (CEOs) e responsáveis de recursos humanos com o comportamento das pessoas assume contornos muitas vezes interpretados de falta de compromisso, 'focus' e energia para a obtenção de resultados.

Atualmente, são estudadas tendências como a atual 'quiet quitting', sendo esta transversal e podendo estar presentes em vários níveis da organização. Se a formação era uma necessidade, agora é uma urgência. Tão importante quanto adquirir novos conhecimentos e competências é a motivação e a «onda de envolvimento e positividade» criada e potenciada pela formação. «Oxigenar» ideias e conceitos. Criar espaços e momentos de rutura nas tarefas diárias e criar verdadeiros momentos de partilha.

Esta dinâmica promove uma nova perspetiva e um novo modo de atuação em matéria de formação e desenvolvimento. As fontes de conhecimento e formação são múltiplas e as propostas centram-se em flexibilidade e adaptabilidade e no recurso a metodologias criativas, disruptivas e com recurso a ferramentas digitais. Esta «saúdável convivência» entre os diferentes modelos e formatos terá que necessariamente ter presente o resultado pretendido, a temática e o público-alvo.

O compromisso com o desenvolvimento e a aposta na formação é claro e fonte de competitividade não só na atração como na retenção de talento. O 'lifelong learning'

**Carla Oliveira**

'Partner' e responsável de formação e desenvolvimento da Fórmula do Talento

**Cláudia Vicente**

Diretora geral da Galileu

não segue só propósito de aquisição de conhecimentos e competências, mas também de motivação, compromisso e envolvimento individual. E essa consciência está cada vez mais presente.

## Potenciar os talentos

Texto: Carla Oliveira

Falando na área da formação, e em concreto nas ditas novas tendências, terão sido impostas pelas circunstâncias pandémicas ou a pandemia veio apenas acelerar o processo? Conceitos como 'gamification', 'video learning', 'microlearning', entre outros, não são eles conceitos pré-pandémicos, que ganharam, provavelmente, uma expressividade maior nos dias que correm?

As constantes evoluções tecnológicas têm introduzido relevantes alterações na área da formação e, como tal, o futuro passará certamente por uma grande aposta nesta área, com todas as nuances que o «hoje» nos impõe.

Na Fórmula do Talento, dizemos «talentos descobertos merecem ser potenciados», e isto passa sobretudo pelo processo de formar e desenvolver colaboradores e equipas. Acreditamos que o mundo corporativo comunga com esta nossa crença e sabe que as competências dos colaboradores devem ser, acima de tudo, valorizadas. Empresas que deixam de investir no desenvolvimento das suas pessoas tendem a comprometer a sustentabilidade dos seus negócios. É por isso que acreditamos que as empresas continuarão a manter, e até a reforçar, as posturas direcionadas para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua e com grande foco nas competências comportamentais e interpessoais (as famosas 'soft skills').

É claro que se pode colocar sempre a questão: «Há capacidade financeira?» Este processo tem custos associados e as exigências financeiras das organizações são cada vez maiores e nem sempre há a capacidade para se emprender os projetos planeados.

Não podemos deixar de concordar com esta reflexão, mas ao mesmo tempo a análise deste tema também já não é nova e faz parte, inclusivamente, da realidade pré-pandémica. Como devemos encarar a formação? Como um custo ou como um investimento? A médio prazo, qual será o maior custo? O custo da formação realizada ou daquela que ficou por realizar?

Por isso, é perfeitamente válido que as empresas olhem para o tema com seriedade e sejam muito conscientes na hora de implementar planos de formação e escolher o parceiro. A formação vai muito além de uma obrigatoriedade legal. Deve fazer parte de um processo integrado na gestão das pessoas e todo o tempo, toda a energia e todo o investimento feito devem ter o devido retorno.

Formação impactante é aquela que para além da aprendizagem e do conhecimento transmitido leva o participante a fazer diferente e melhor «no dia a seguir à formação e nos outros que se seguem». Nós privilegiamos

o conhecimento, mas acima de tudo reconhecemos a complexidade do processo de formar e de desenvolver, e daí a relevância que atribuímos ao cultivo de métodos inovadores, diferenciadores e impactantes.

## 'Making it count': tirar partido dos formatos de formação

Texto: Cláudia Vicente

A transformação digital passou definitivamente pelo sector da formação. Os Recursos Humanos têm ao seu dispor diversos formatos que podem responder aos desafios de desenvolvimento de competências nas organizações. Esta crescente variedade de opções confere maior flexibilidade e capacidade de adaptação do processo formativo.

O 'live training', formação remota síncrona (em tempo real), confere a experiência de uma sala de aula, com interação entre formador e formandos, enquanto o 'e-learning', assíncrono, dá autonomia ao formando para gerir os seus horários e o seu progresso. Ambos permitem a aprendizagem a distância, sem sair de casa ou do local de trabalho. A maior facilidade de implementação de formação, independentemente da localização ou da dispersão geográfica dos colaboradores, é um grande ganho para os Recursos Humanos e torna a formação mais acessível a todas as organizações.

Para cada necessidade formativa, diferentes formatos podem ser os mais adequados e potenciar os resultados da formação. É necessário ter em conta os objetivos, mas também o contexto da organização e da necessidade formativa, para identificar o formato mais adequado. O consultor de formação e os Recursos Humanos devem procurar responder a questões que ajudem a identificar os formatos mais adequados a cada projeto:

- Os colaboradores estão dispersos geograficamente ou em trabalho remoto?
- Estão à vontade com soluções digitais como o 'e-learning' ou o 'live training'?
- A proximidade física entre os participantes é importante para esta formação?
- O número de colaboradores em formação é elevado?
- A formação em causa será um processo recorrente ou cíclico (por exemplo, processos de 'on-boarding')?
- É difícil conciliar a formação com a disponibilidade dos colaboradores?

Estas são algumas das condicionantes do processo formativo, que podem influenciar a escolha do formato... ou formatos. De facto, a opção por formatos híbridos – em que dois ou mais formatos são utilizados em conjunto numa formação – tem a vantagem de tornar o desenvolvimento de competências mais dinâmico e ajustado à realidade dos clientes, pelo que a sua procura tem vindo a crescer. Mas o mercado da formação é dinâmico e flexível, e continuam a surgir novos formatos e novas metodologias que vêm enriquecer todo o processo de desenvolvimento de competências.





**Rita Castaño**  
'Partner'  
da GO Coaching



**Joana Santos**  
'Training specialist'  
da Header

## Do paradigma 'shot' para o paradigma de transformação

**Texto: Rita Castaño**

Há 15 anos, quando começámos a nossa carreira na área de recursos humanos, mais centrada no desenvolvimento das pessoas através de formação, vivíamos uma realidade a que aqui vamos chamar 'shots'.

Há necessidade de formar uma equipa de estagiários que irá ingressar na empresa? Certíssimo, vamos então desenvolver uma formação 'shot' para esta realidade. Levantamento de necessidades, ajustes ao que estava predefinido, ir para sala dar a formação, terminar o projeto com um relatório e está feito.

Há necessidade de cumprir horas de formação? Certíssimo, vamos recolher junto das equipas as áreas de interesse, vamos alinhar essa informação com as formações disponíveis em formato catálogo, adjudica-se a uma entidade, define-se calendário, vai-se para sala dar formação e, 'shot', já está!

Foram anos e anos a entrar e a sair de salas, a formar pessoas em grupo sem se cuidar do «processo do antes, do agora e do depois». Foram muitos anos a sair de sala com a sensação de «Correu mesmo bem! Mas, e agora? Será que vão pôr em prática?».

Se quiséssemos tapar o sol com a peneira podíamos responder: «Sim, vão! A formação foi divertida, houve partilha, transmissão de conceitos, momentos focados na definição de compromissos. Agora é com cada um.»

Mas a realidade é diferente.

As mudanças na nossa vida podem ser lentas, passam por alterarmos hábitos enraizados, passam por momentos de alinhamento com o objetivo e de profundo desnorte. É preciso saber cuidar destes processos, de forma séria e profunda, em vez de cumprir calendário.

Como é que podemos transformar um paradigma 'shot' num paradigma de transformação individual e de equipa? Andamos a testar e a realidade já está a ser outra. Hoje, as empresas que efetivamente se dedicam e se focam nas pessoas o que procuram é algo mais transversal, mais próximo, mais consistente.

A real necessidade é a de disponibilizar a cada colaborador um percurso de desenvolvimento que passe por momentos de grande grupo, de pequeno grupo e momentos individuais.

Precisa-se de um programa de longo termo, onde, por exemplo mensalmente, cada colaborador tem um contacto com o seu percurso de desenvolvimento. Se num mês há uma formação de grupo, no seguinte há um 'team coaching' e no outro há sessões individuais de 'coaching'.

Acabou? Não. Voltamos ao princípio. Volta-se a estar em grande grupo, pequeno grupo e individualmente.

Encontrámos a solução milagrosa e as pessoas mudaram todas completamente? Adorávamos dizer que sim, mas não o vamos fazer. Na verdade, o que é mais fascinante é ver em cada participante um conjunto de mudanças que

parecem simples, que estão nos detalhes dos seus comportamentos com os outros e consigo próprios. São as micro mudanças sustentadas e conscientes que têm um forte impacto na transformação de cada colaborador e que se vê, depois, refletida na cultura de equipa em transformação.

## O futuro da formação profissional

**Texto: Joana Santos**

A pandemia provocou um salto tecnológico de cerca de 10 anos, o que reforçou ainda mais as necessidades formativas no âmbito da literacia digital. Desde a digitalização de processos à utilização de ferramentas colaborativas e de comunicação 'on-line', muitas são as mudanças que obrigam a dotar os colaboradores de 'skills' tecnológicas.

A par disto, permitiu que conhecêssemos um novo formato de formação – o remoto ou 'live training' (formação 'on-line' em tempo real) –, o qual ganhou inúmeros adeptos depois de constatado que resulta como a presencial, tendo até vantagens em termos de gestão do tempo e de recursos materiais e financeiros.

Atualmente há um convívio saudável entre os vários formatos existentes, nomeadamente presencial, 'live training' e 'on-line' ('e-learning' ou 'b-learning'). Na hora de escolher, tudo depende da temática formativa a trabalhar e das interações e dinâmicas necessárias para a dinamização da mesma. A guerra, por sua vez, tem provocado uma incerteza enorme, associada ao risco de não se saber o que virá a seguir. Ainda não se nota redução no investimento em formação, mas acredito que o futuro estará dependente das pressões inflacionistas.

O cenário de hoje obriga a uma capacidade de readaptação constante, só conseguida com uma habilidade incrível de expressar e controlar as emoções, a conhecida inteligência emocional, assim como uma capacidade enorme de resiliência, foco e determinação. Nota-se que o paradigma da formação mudou, começando-se a formar de cima para baixo para que os conhecimentos sejam replicados da liderança para a estrutura, colocando nos líderes o ónus de serem líderes inspiradores ou facilitadores.

Para sobrevivermos neste novo mundo, precisamos de adotar uma mentalidade de crescimento – 'growth mindset' –, assente na premissa de que todos têm algo a dizer. Os líderes devem adotar uma postura de 'coach', preocupando-se em desafiar os colaboradores a procurar soluções e arriscar, dando-lhes confiança para errar e tentar de novo.

## A necessidade humana de crescer e criar laços, é onde a formação se objetiva

**Texto: Maria Julia Nunes**

As demissões massivas ('great resignation'), o pós-confinamento da pandemia e a demissão silenciosa ('quite

quitting’), onde se cumpre o essencial, são ameaças ao crescimento das empresas, já que o seu ativo mais importante, as pessoas, tem desistido dos seus empregadores, evoluindo para novas formas de viver e trabalhar.

Juntando os cenários inflacionistas, igualdade de género e novos modelos de trabalho, o equilíbrio e o crescimento humano no ambiente corporativo estão no topo das preocupações dos decisores.

Como reter os talentosos? Como melhorar a cultura organizacional? Como desenvolver as pessoas para que se sintam comprometidas e empoderadas? Como desenvolver sentimentos de identificação com a organização?

Fatores gerais, como o modelo de trabalho, remoto ou presencial, a sua qualidade, como instalações e serviços de bem-estar, a facilitação dos recursos tecnológicos e digitais ou outros aspetos ligados à execução e ao ambiente externo, são vezes demais os meios que tentam responder às questões apresentadas.

O mundo corporativo alimenta-se há demasiado tempo dos resultados financeiros e económicos, considerando

as suas pessoas como uma necessidade em vez de uma sorte, sem observar que o principal fator mobilizador humano é emocional.

E agora as pessoas aprenderam que podem libertar-se dos estigmas, criar a sua própria visão e ação, e não hesitam em ir na direção desse apelo que vem de dentro, que é tão forte e significativo, que merece ser explorado de peito aberto e vontade expressa.

Nada garante que o novo caminho escolhido dê os frutos esperados, mas para o mundo corporativo é o grande alerta de uma mudança anunciada.

Pode a formação ter um papel relevante na mudança de paradigma, onde as pessoas são vistas como atores fundamentais do crescimento dos negócios?

Sim, tem. E é imprescindível desenhá-la estrategicamente, enquadrada na visão fundamental de que o negócio e as suas pessoas são duas faces indissociáveis.

A necessidade humana de crescer e criar laços, é onde a formação se objetiva, numa simbiose alinhada entre o brilho interno de cada alma e a expressão talentosa do



**Maria Julia Nunes**

Diretora geral da inSoul

## Ao serviço das nossas pessoas, dos nossos clientes, da sociedade e do planeta.

Ter um Negócio Responsável sempre fez parte substancial do ADN da nossa empresa.

Nesta era digital, as TI são essenciais na vida do dia-a-dia. Como organização de tecnologia global, a Fujitsu procura ter um impacto positivo na sociedade em que trabalha através das soluções que desenvolve e através dos compromissos que assume.

Mas podemos sempre fazer mais.  
Junte-se a nós e faça, também, a diferença.

Para saber mais, visite o nosso website em [www.fujitsu.com/pt](http://www.fujitsu.com/pt)





**Sara Batalha**  
'Chief executive officer'  
(CEO) da MTW



**João Franco**  
'Executive manager'  
da NBCC Academy

seu agir e cooperar.

Nesta ótica holística de realização, dar e receber são valores recíprocos, fonte crescente humana e profissional, que unem vontades e necessidades.

### **Ambos os lados do debate EdTech estão errados – eis o porquê**

**Texto: Sara Batalha**

Já repararam que a tecnologia está a invadir a educação? Entenda-se «educação» como a nova palavra para «formação». Sim, mesmo nas empresas. Serei só eu com visões de «robôs na sala de aula» e turmas inteiras a olhar para ecrãs de computador? Parece apocalíptico ou um dogma?

São estas «visões» e consequentes sentimentos que provocam um debate acalorado entre o World Economic Forum, empresas, pais e professores. De um lado, estão os que temem desumanizar a educação por recear que a tecnologia substitua os professores. Do outro, os que querem implementar a tecnologia em todos os lugares, como se a EdTech pudesse resolver todos os problemas. Ambos estão errados.

A tecnologia pode ser uma boa ferramenta para otimizar a aprendizagem de alunos (das escolas e das empresas). Inclusive pode otimizar o tempo dos professores. E líderes. Mas quando o EdTech afirma ser a solução para todos os problemas, ou para problemas que não endereça, aí falha.

A aprendizagem personalizada é uma abordagem pedagógica, e não, não começou com empresas de tecnologia. Começou com Benjamim Bloom – não com o Silicó Valley. Vem do tempo da antiga Grécia e do modelo tutor-aluno. Por isso, só quando a tecnologia consegue trazer abordagens comprovadas que garantem aprendizagem personalizada (em escala e com um custo eficaz) pode afirmar-se «aprovada e científica». O seu trabalho na personalização do ensino é um dos poucos avanços sérios, quando falamos de abordagens de aprendizagem nas últimas décadas.

E a aprendizagem personalizada é perfeita? Não. Até porque perfeição não existe. Mas existem dados e dados credíveis ao longo do tempo. Em 1984, a investigação de Bloom revelou que houve uma grande melhoria para os alunos que receberam tutoria individual em comparação com os alunos ensinados em sala de aula. Facto. A desvantagem é que a tutoria de um para um (professor – aluno) não é escalável e económica. Portanto, disponibilizar aprendizagem personalizada, em escala, requer tecnologia.

Existem tecnologias de aprendizagem adaptativa, soluções comprovadas, baseadas em inteligência artificial e que conseguem replicar aspetos chave da aprendizagem de um para um. Assim, da mesma forma que trabalhar com um tutor humano pode ajudar os alunos a recu-

perar o atraso (eliminando lacunas de conhecimento e reforçando a aprendizagem) os modelos de aprendizagem adaptativa também podem. Com uma grande vantagem: conseguem ter acesso ao nível de inconsciência incompetente do aluno. E isto nenhum humano consegue. Sendo assim, e neste contexto, a tecnologia deve fazer parte de uma «abordagem híbrida» para a educação. Deve ser usada para alavancar o melhor dos professores, que já têm o talento e o conhecimento para envolver e motivar os seus alunos. E os líderes, as suas equipas. É nisto que acredito, vivo e trabalho – a tecnologia precisa de ser uma ferramenta das aprendizagens críticas do ensino e educação, e nunca um substituto do professor. A tecnologia chegou para ficar na sala de aula? Sim, mas... em vez de perseguirmos as promessas de EdTech não comprovada, ou acharmos que os alunos apenas precisam de um computador e as equipas de um 'e-learning', é crítico ter presente que precisamos de ciência e pesquisa para identificar o que funciona e porquê. Isso é o que trará ganhos na sala de aula e nas empresas, aumentando o número de professores e líderes que podem aproveitar ao máximo o tempo de formação. Assim teremos a educação que todos queremos. É nisto que acredito.

### **O mundo é pequeno**

**Texto: João Franco**

O omnicanal «tomou conta» dos mercados. Hoje, independentemente de o cliente pretender um produto 'standard' ou customizado, o seu acesso deve ser disponibilizado «onde» ele prefere estar, encontrá-lo e recebê-lo. E isto é válido para B2B ('business to business') e B2C ('business to consumer').

Não é líquido, como propôs Friedman, que o mundo seja plano, mas as novas tecnologias de informação e comunicação tornaram-no mais pequeno, próximo, imediatista.

A pandemia foi um acelerador de uma tendência que teve nas novas tecnologias o motor e ignição.

A formação, como atividade cada vez mais central nas organizações, pela necessidade crescente de aquisição de conhecimentos e competências que facilitem a adaptação em ambientes também crescentemente turbulentos, acompanha estas tendências.

Aceitando que o desempenho é o produto da eficiência e da eficácia, é essa a equação que suporta a decisão dos formatos de entrega.

Que 'drivers' ponderar para decidir, em cada situação, o melhor formato?

Serão sempre as melhores perguntas que nos conduzem às melhores respostas, à melhor solução.

Como obtemos melhor resultado? É necessário recorrer a ações físicas para treinar a atividade? A gestualidade, a dinâmica interativa, a experiência grupal, a análise



das componentes de expressão comunicacional mais «finas», são relevantes?

Como maximizamos os recursos, como minimizamos os condicionalismos, como obtemos o máximo 'trade off'?

Qual o grau de dispersão das pessoas? Qual o «custo», financeiro, motivacional, de satisfação, da mobilidade? Apesar de integrada num grupo nacional de matriz tecnológica, a NBCC Academy nasceu em pleno confinamento. Praticamos diariamente, na nossa comunicação omnicanal com o mercado, um diálogo aberto para encontrarmos a melhor solução, aquela que melhor responde à 'framework' que operacionaliza a decisão: remoto, presencial, híbrido, 'e-learning'?

Os mercados omnicanal caracterizam-se pela ausência de padrões de decisão. O racional é outro: conhecer o cliente, recomendar, coconstruir com ele a melhor solução (a que tem uma melhor resposta à equação do desempenho) e entregar onde ele decide, com base numa decisão informada.

## Ameaças em jeito de oportunidades

Texto: João Cunha Pereira

A história é feita de mudança. As estórias da história são recheadas de momentos que colocam à prova as nossas competências, entre as quais a flexibilidade, a adaptabilidade e a capacidade de ajustamento e vinculação à incerteza. Para a gestão de pessoas em geral e para a área de formação em particular, não é nem tem sido exceção. As estórias sucedem-se e a história continua.

Já muito tem sido falado sobre a realidade de um «Mundo P.C.» (Mundo Pós-Covid) e, na verdade, as hipóteses serão duas: aproveitar as oportunidades de um tremendo desafio coletivo ou, em alternativa, remar contra a maré e acreditar que hábitos antigos devem prevalecer, refutando a evolução e o desenvolvimento de sistemas e progressos, ficando inerente e tragicamente para trás.

Num «Mundo P.C.», acredito que a realidade da formação deve passar, cada vez mais, pela personalização e pela customização, numa ótica organizacional e indivi-



**João Cunha Pereira**  
'Chief executive officer'  
(CEO) da PrimeTalent

# QUER CONSTRUIR EQUIPAS MAIS INCLUSIVAS E DIVERSIFICADAS?

Na Michael Page recrutamos colocando a sustentabilidade e diversidade no centro de tudo o que fazemos.

- Banking & Financial Services
- Consulting
- Contact Centre & Customer Service
- Digital & E-commerce
- Engineering & Manufacturing
- Finance
- Healthcare & Life Science
- Hospitality & Leisure
- Human Resources
- Information Technology
- Insurance
- Property & Construction
- Retail
- Sales & Marketing
- Shared Services Centres
- Tax & Legal
- Secretarial & Management Support

### Lisboa e Sul

+351 210 419 100  
lisboa@michaelpage.pt

### Porto

+351 221 204 360  
porto@michaelpage.pt

# Michael Page

www.michaelpage.pt







**Sofia Franco**  
'Academy manager'  
da SGS Portugal



**Raquel Jorge**  
Coordenadora de  
desenvolvimento  
profissional da  
Vertente Humana



**Jorge Pereira**  
'Chief executive officer'  
(CEO) da ZONAVERDE

dual, possibilitadora de um desenvolvimento e de uma transformação centrados na realidade específica de cada interveniente. Ou seja, temos a oportunidade para abraçar o desafio de reinventar a formação, centrando a ação naquilo que é essencial: os resultados. E em contraponto com um sistema que, em inúmeras realidades, continua pesado, pouco ágil e nada flexível.

Nesta realidade de oportunidade, juntos, devemos ser capazes de valorizar a complementaridade das metodologias presencial, 'on-line' e híbrida, criando e construindo verdadeiras soluções transformadoras e respeitadoras da qualidade e do bem-estar dos intervenientes, para além da coerência temática e de conteúdos com o método. «Quê» e «Como» devem ser repensados e ajustados a cada instante, para que possam fazer sentido perante os desafios sociais, económicos e do mercado de trabalho. Este será um posicionamento que, inclusivamente, nos pode ajudar a «super-viver» num ambiente que se prevê e consoma como economicamente duro e onde, por norma e aproveitando uma citação de Mia Couto, «sob os pés dos elefantes quem sofre é o capim».

### Uma nova realidade formativa

Texto: Sofia Franco

No desafiante contexto de pandemia, assistimos a uma transformação de praticamente toda a oferta formativa, entrando num processo de digitalização forçado. Uma vez desconfinados, era de esperar que voltássemos a querer aprender como antes, porém, e apesar do fim das restrições nas atividades presenciais, os colaboradores preferem agora novos modelos. Procura-se modelos mais flexíveis e formatos que incluam momentos de aprendizagem presencial e 'on-line', com atividade e participantes locais e virtuais, até de diferentes partes do mundo, numa sessão culturalmente diversa e pedagogicamente dinâmica. Nesse sentido, acreditamos que o futuro democratizará ainda mais o que conhecemos hoje como modelo «híbrido» – uma nova vaga de experiências formativas cada vez mais flexíveis, personalizadas, autodirigidas e imersivas, com a possibilidade de ter, na mesma sessão, participantes em contexto presencial e em contexto virtual. O futuro passará, assim, por soluções multiformato e multiexperiência que permitam a cada participante conjugar diversos ativos digitais, como módulos digitais interativos, 'quizzes', aulas virtuais, vídeos ou filmes com que possam absorver «pequenas porções de conhecimento» ('micro-learning'), desafios de aplicação de aprendizagem individuais ou em grupo, sessões de mentoria ou 'coaching', entre outros momentos de interação com especialistas, colegas ou pares.

Dois anos volvidos desde que a pandemia mudou a forma como trabalhamos, vivemos e aprendemos, é urgente trazer para a formação e para o desenvolvimento de competências novos ingredientes 'high tech', como tecnologias e

ferramentas, mas também ingredientes 'high touch' e 'high value' que garantam novas formas de envolver as emoções e humanizar a experiência formativa.

### Diversos formatos

Texto: Raquel Jorge

Decorridos mais de dois anos desde o início da pandemia e tendo em conta todas as adaptações, dificuldades e oportunidades que dela derivaram, as empresas continuam a sentir as repercussões, positivas e/ou negativas na sua atividade independentemente do ramo. Nos primeiros meses de pandemia, verificámos um claro retrocesso e estagnação face aos projetos formativos que já tínhamos delineado, no entanto, com o avançar da situação e adaptando a nossa oferta às necessidades e especificidades do momento, foi possível recuperar e até aumentar o volume de formação.

Atualmente, constatamos que as empresas procuram colmatar as suas necessidades formativas recorrendo aos diversos formatos de formação (presencial, a distância, híbrido) agilizando, não só com os próprios objetivos e dinâmica da formação que pretendem bem como com o regime de trabalho que estejam a adotar. Assim, os diversos formatos de formação coexistem e são, cada vez mais, um fator relevante a ter em consideração no momento de planear as formações para os seus colaboradores.

A crescente pressão económica do país, que se vai refletindo na capacidade financeira das empresas, obrigará possivelmente a uma redefinição dos objetivos e investimentos para o próximo ano. Da nossa experiência, as empresas denotam a importância do desenvolvimento e da atualização das competências dos seus colaboradores, tornando as empresas mais competitivas, pelo que, embora possa haver necessidade de algum ajuste no investimento económico, o interesse e a necessidade na formação profissional manter-se-á.

### Facilitar o acesso à qualificação e à requalificação

Texto: Jorge Pereira

Num período de quase dois anos marcado por imposições legais associadas ao combate e ao controlo da pandemia (confinamento, afastamento social e outras medidas que impediram o normal funcionamento de diversas atividades), as empresas e entidades de formação profissional foram também obrigadas a adaptar-se na forma de fazer e promover os cursos de formação. Apesar de algumas entidades formadoras já desenvolverem formação 'e-learning' antes de 2020, muitas foram as que começaram nesse período a fazer formação a distância ('e-learning' ou 100% em vídeo-aulas 'on-line') e continuaram com esses formatos mesmo depois de terem acabado

as principais medidas de contingência, pelo que o mercado de formação profissional é hoje, e vai continuar a ser, muito marcado pela oferta em grande escala de formação profissional 'e-learning'.

Os diversos formatos, presencial, a distância ou híbrido, poderão conviver de forma complementar se tivermos em linha de conta que cada curso deve ser desenhado tendo em conta o propósito que originou a criação do mesmo. Em função do objetivo ou objetivos do curso, devemos pensar nas metodologias de abordagem, nos conteúdos, nos momentos de interação ou de simulação prática e se faz ou não sentido usar formatos a distância tendo em conta, também, as plataformas de que dispomos e o tipo de conteúdos mais ou menos dinâmicos que conseguimos produzir de modo a obter o resultado pretendido.

Refiro ainda algo que é crítico para os próximos tempos, relativo à escalada de preços em consequência da pandemia e da guerra. As empresas e as pessoas vão deixar para último lugar algumas despesas que não são essenciais

para a sobrevivência do negócio, no caso das empresas, ou para o pagamento das contas prioritárias, no caso dos particulares. Temo que o investimento em formação vá diminuir e, em consequência disso, as entidades formadoras possam passar por algumas dificuldades.

Este é um dos momentos em que o governo deveria atuar com medidas que incentivem de forma direta e facilitem o acesso à qualificação e à requalificação.

### Novos formatos vieram para ficar, mas...

Texto: Daniel Lança Perdigão

O melhor agente da transformação digital não foi engenheiro ou político, foi a pandemia, pois nunca alguém tinha pensado que a adoção de novas tecnologias e a transformação de mentalidades se conseguiria fazer tão depressa e de forma tão abrangente.

Feita a transformação, é preciso tirar proveito disso.

Até há três anos, a formação era maioritariamente feita



**Daniel Lança Perdigão**

'Chief energiser officer' (CEO) da UpSideUp

**Intelac**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

- Recrutamento de posições técnicas e especializadas de middle e top management
- International placement
- Job search

**TRABALHO TEMPORÁRIO**

- Execução de tarefas ocasionais
- Acréscimo excecional de atividade da empresa
- Substituição de colaboradores

**OUTSOURCING**

- Processamento Salarial
- Gestão Administrativa de Recursos Humanos
- Serviços Especializados

**RECRUTAMENTO INTERNACIONAL**

- Recrutamento para o exterior
- Pesquisa de emprego
- Aconselhamento e informação prática

**Certificações Intelac**

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
Número 235

200 MAR 2015

PMES Index 10

Escritório Oeiras 214 408 200  
Escritório Maia 221 141 112