



GUIA PARA EMPRESAS: COMO APOSTAR NA FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES?

PARA TODAS AS EMPRESAS E GESTORES QUE QUEIRAM ACOMPANHAR AS MUDANÇAS E ADAPTAR-SE PARA NÃO SEREM ULTRAPASSADAS PELOS SEUS CONCORRENTES _

RECOMENDAÇÕES 3
PRÁTICAS PARA INSPIRAR 18



PAG. 4

SABIA QUE...

... Os ganhos de produtividade resultantes da aposta em formação podem chegar aos 5%? →

... 50% das empresas portuguesas valorizam a formação, mas menos de 20% a promove? →

... Quanto maior a dimensão da empresa, maior a aposta em formação? →

... As empresas portuguesas dão prioridade à formação em competências técnicas e em trabalho em equipa? →

... A falta de apoio da entidade empregadora é um dos principais obstáculos à formação dos adultos? →



PAG. 5

OS GESTORES DE EMPRESA TÊM A CHAVE DA FORMAÇÃO

O porquê: eficácia, flexibilidade, evolução tecnológica e bem-estar →

Há obrigações e necessidades imediatas que impõem formação →

As empresas reconhecem que a formação é um tema importante →

Os trabalhadores também querem investir em formação... mas falta-lhes (por vezes) apoio →

A formação através das empresas interessa a todos →



PAG. 7

A SUA EMPRESA GANHA COM A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES

Enfrentar a concorrência: ganhos de competitividade para a sua empresa →

Aprender para crescer: mais produtividade e melhores salários →

Portugal: mais formação contribui para melhor performance das empresas →

Mais formação promove a retenção dos trabalhadores →



PAG. 9

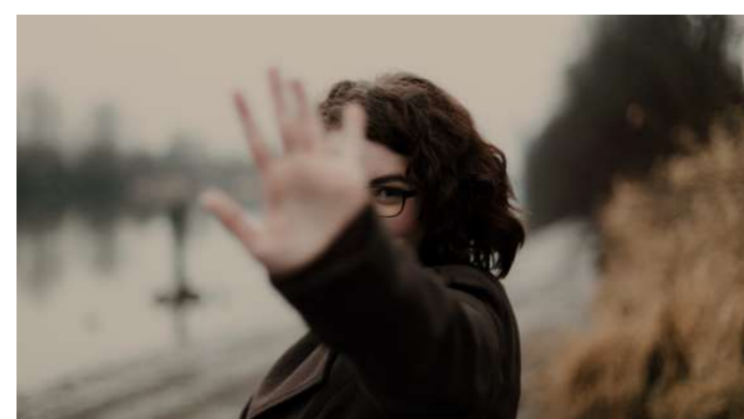
AINDA UMA MINORIA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS APOSTA EM FORMAÇÃO

Quanto maior a empresa, mais comum a aposta na formação →

Também depende do setor de atividade →

Não são só as empresas: o perfil dos trabalhadores também conta →

O fosso nas qualificações tem tendência para se aprofundar →



PAG. 11

OBSTÁCULOS À FORMAÇÃO? NÃO DEIXE QUE TRAVEM A SUA EMPRESA

Não consegue investir na formação dos trabalhadores? →

Os principais obstáculos são o custo e o tempo →

Mas também falta formação adequada e é complexo avaliar necessidades →

O medo de perder o trabalhador (e desperdiçar o investimento) →

Os contratos de curto prazo não promovem a formação →



PAG. 13

AS SOLUÇÕES EXISTEM: CONTORENE OS OBSTÁCULOS

Promova uma cultura empresarial aberta à aprendizagem →

Organize a empresa para promover ações de formação →

Avalie as necessidades de novas competências →

Informe-se sobre a oferta formativa disponível no mercado →

A sua empresa não tem de agir isoladamente →



PAG. 15

UM ENQUADRAMENTO PARA ANALISAR E DECIDIR SOBRE FORMAÇÃO

Que tipo de conteúdo? →

Que tipo e formato de formação? →

Quem deve dar formação? →



PAG. 18

PRÁTICAS QUE PODERÃO INSPIRAR A SUA EMPRESA

Exemplos de ações de formação e práticas organizacionais que podem ser-lhe úteis, assim como casos reais de empresas que os aplicam →

AS EMPRESAS TÊM DE SE ADAPTAR PARA NÃO SEREM ULTRAPASSADAS PELOS SEUS CONCORRENTES _

Num mundo onde as mudanças sociais, tecnológicas e empresariais são cada vez mais velozes, as empresas têm de se adaptar para não serem ultrapassadas pelos seus concorrentes. O pilar dessa adaptação está na aprendizagem e formação dos seus trabalhadores.

Os dados mostram que a formação dos trabalhadores é benéfica para todos os envolvidos. Para os próprios trabalhadores, que adquirem novas competências indispensáveis para a sua progressão profissional. E para as empresas, que obtêm ganhos de produtividade de 5% (ou mais), assim como melhorias de performance, satisfação e rentabilidade — elementos decisivos para aumentar a competitividade das empresas nos seus mercados.

Se as mais-valias existem e há valorização pelas empresas, o que impede mais de 80% das empresas portuguesas de dar um passo em frente e investir em formação dos seus trabalhadores? Alguns obstáculos ainda pesam muito na decisão, nomeadamente a ponderação dos custos (diretos ou indiretos) ou a dificuldade de avaliar as necessidades concretas da empresa. Mas esses receios são ultrapassáveis com estratégia, planeamento e uma cultura aberta à aprendizagem. Ou seja, como se desenvolve neste Guia, independentemente da dimensão da sua empresa, existem soluções simples, práticas e acessíveis, que podem fazer a diferença para melhor.



OITO RECOMENDAÇÕES QUE PODEM AJUDAR _

PROMOVA UMA CULTURA ABERTA À APRENDIZAGEM NA SUA EMPRESA

_ Com um mundo em constante mudança e em mercados cada vez mais globais e concorrenciais, só com essa abertura à aprendizagem será possível uma empresa inovar e manter-se competitiva. Nas empresas, todos têm um papel importante no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, mas muito depende das hierarquias superiores e dos líderes.

VEJA A FORMAÇÃO COMO UM INVESTIMENTO NA SUA EMPRESA

_ Se bem aplicado, este investimento será recuperado através do aumento de produtividade dos trabalhadores. Há evidência que a formação contribui não só para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores como para aumentar a performance das empresas. Todos ficam a ganhar.

HÁ RISCOS, SIM, MAS NÃO RECEIE INVESTIR NOS SEUS TRABALHADORES

_ Apostar na formação dos trabalhadores fará aumentar a satisfação destes, podendo assim ser uma forma económica e eficaz de os manter na empresa. Além disso, as ações de formação com conteúdos específicos estão tendencialmente mais associadas à retenção dos quadros. Pode também incentivar os trabalhadores a participarem eles próprios em formação, combinando horários, formas de financiamento e mecanismos que salvaguardem a empresa caso o trabalhador decida sair da organização.

PLANEIE E ORGANIZE A EMPRESA A PENSAR NO VALOR DA FORMAÇÃO

_ Para que o investimento na formação seja eficaz, há que ter planeamento: orçamento e gestão de recursos humanos para liderar os processos, de modo a que as ações de formação se apliquem aos perfis individuais dos trabalhadores e satisfaçam as necessidades da empresa. Em muitos casos, quanto mais personalizadas forem as ofertas de formação, maior a sua eficácia.

AVALIE COM REGULARIDADE: AS BOAS OPÇÕES NASCEM DE BONS DIAGNÓSTICOS

_ Uma vez que os mercados evoluem rapidamente, avalie regularmente as necessidades de formação que a sua empresa tem (e terá) — se possível, ao nível de cada um dos trabalhadores. Com essa informação, terá os instrumentos para desenvolver um enquadramento que seja adaptado. Isso ajudará a empresa a definir o conteúdo, o grau de formalização e a forma de implementação das ações de formação.

NÃO BLOQUEIE PERANTE OS OBSTÁCULOS _ HÁ SEMPRE SOLUÇÕES E APOIOS

_ Os custos, incluindo o tempo da preparação e execução da formação, por exemplo, podem ser inibidores da aposta na formação, mas uma boa organização pode facilmente contornar esses obstáculos. E se tudo parece muito pesado, lembre-se que a sua empresa não tem de agir isoladamente. Existem iniciativas, associações (de empregadores e outras) e instrumentos de políticas públicas (como o Fundo Social Europeu) que apoiam as empresas na oferta de formação aos seus colaboradores, nomeadamente a nível financeiro.

ESTUDE BEM AS OPÇÕES À SUA DISPOSIÇÃO

_ Meça os prós e os contras de promover ações de formação internamente ou de contratar uma entidade formadora externa. Informe-se sobre oferta formativa a nível associativo ou central e, se necessário, tente criar formação à medida do que a sua empresa e os seus trabalhadores precisam.

NÃO ACREDITE EM SOLUÇÕES ÚNICAS E UNIVERSAIS

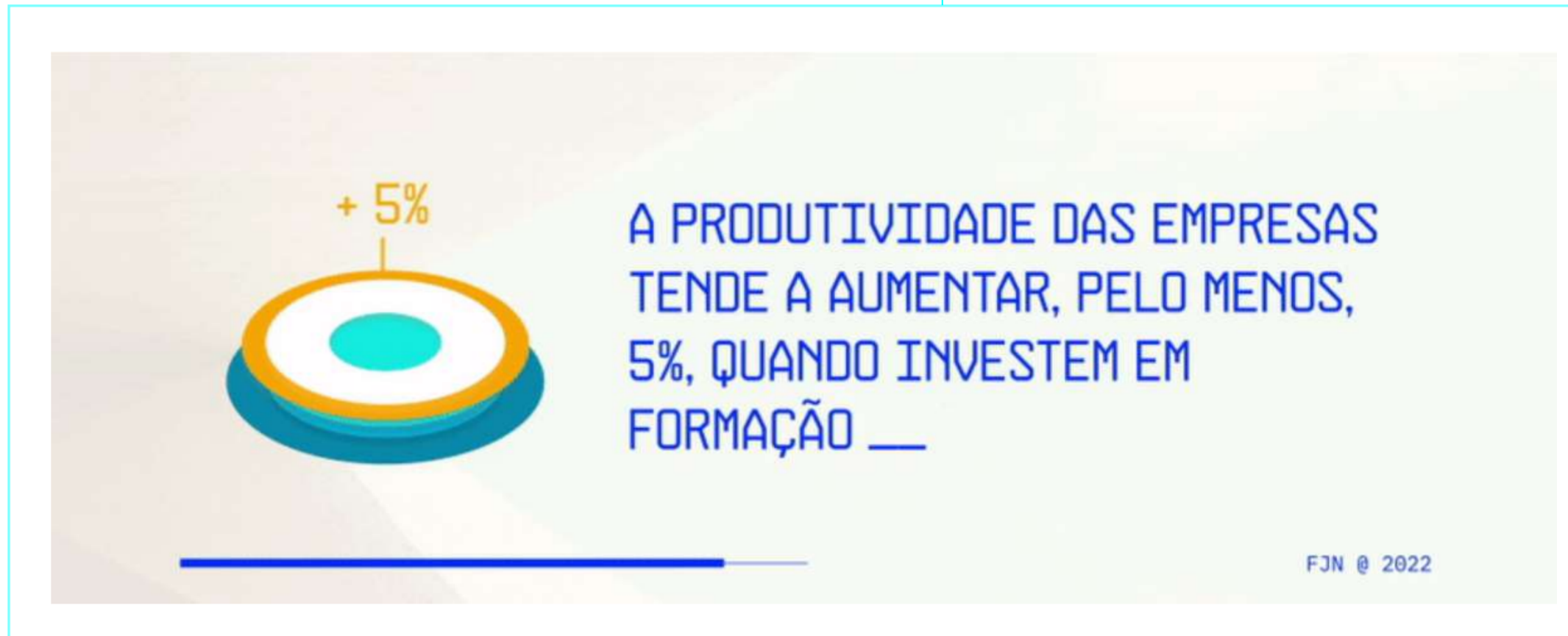
_ As empresas têm inúmeras diferenças entre si, pelo que o impacto da formação variará sempre em função das características das ações de formação e do perfil das empresas. Informe-se e pondere sobre as alternativas existentes. Sobretudo, nunca esqueça: é quem está na empresa que melhor a conhece e melhor saberá avaliar o que mais se adequa à sua especificidade.



SABIA QUE...

... Os ganhos de produtividade resultantes da aposta em formação podem chegar aos 5%?

De acordo com um estudo recente sobre Portugal, a produtividade das empresas tende a aumentar, pelo menos, 5%, quando as empresas investem em formação. Registaram-se também ganhos ao nível do número de trabalhadores, do valor acrescentado bruto e das exportações.



... 50% das empresas portuguesas valorizam a formação, mas menos de 20% a promove?

Metade das empresas diz valorizar a formação, um valor superior à média das empresas dos países da União Europeia – 35%. No entanto, esta vantagem não se traduz ainda numa aposta generalizada por parte das empresas portuguesas na formação dos seus trabalhadores. A grande maioria das empresas que apostaram na formação promoveu efetivamente atividades educativas e formativas (93%), enquanto as restantes ofereceram compensação financeira para investimento dos próprios trabalhadores em formação. Entre as empresas com ações de formação, o número de horas e custo de formação por trabalhador foram, em média, 37 horas e 436€.

... Quanto maior a dimensão da empresa, maior a aposta em formação?

Há uma variabilidade enorme na aposta das empresas em formação consoante as suas características, seja pelo setor de atividade ou pelo seu número de trabalhadores. Apenas 11% das empresas até 10 trabalhadores o fazem e esse valor vai subindo quanto maior a dimensão da empresa. Entre as empresas com 500 trabalhadores ou mais, 9 em cada 10 empresas apostam na formação contínua dos seus trabalhadores.

... As empresas portuguesas dão prioridade à formação em competências técnicas e em trabalho em equipa?

Existe uma grande diversidade de ações de formação oferecidas pelas empresas. Em Portugal, estas focam-se maioritariamente em competências técnicas ou relacionadas com a função (58%) e competências de trabalho em equipa (31%). Em geral, as prioridades estão alinhadas com as tendências europeias, embora no caso do trabalho em equipa a média europeia seja metade da portuguesa.

TIPO DE COMPETÊNCIAS MAIORITARIAMENTE OFERECIDAS PELAS EMPRESAS PORTUGUESAS

TÉCNICAS OU RELACIONADAS COM A FUNÇÃO

58%

TRABALHO EM EQUIPA

31%



... A falta de apoio da entidade empregadora é um dos principais obstáculos à formação dos adultos?

Segundo dados do Eurostat, praticamente metade dos adultos portugueses (47,6%) gostaria de apostar (ou de apostar mais) na sua educação e formação, mas não o faz. Os obstáculos mais frequentes são a falta de tempo (59%), custos financeiros (39%), motivos familiares (32%) e a falta de apoio por parte da entidade empregadora (28%). As empresas têm um papel importante na criação de mecanismos para apoiar a formação e promover formação em contexto de trabalho.

QUASE METADE DOS ADULTOS PORTUGUESES GOSTARIA DE APOSTAR NA SUA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO _____

MAS NÃO O FAZ

47.6%



FJN @ 2022

OS GESTORES DE EMPRESA TÊM A CHAVE DA FORMAÇÃO

O porquê: eficácia, flexibilidade, evolução tecnológica e bem-estar

Num mundo global e em rápida mudança, seja em termos sociais, de padrões de consumo ou de inovação tecnológica, as empresas vivem sob pressão: ou se adaptam rapidamente, ou são ultrapassadas pelos seus concorrentes. Tal como a nível individual, essa adaptação alicerça-se, em grande medida, em aprendizagem — seja atualização de conhecimentos ou contacto com novas áreas do conhecimento e o desenvolvimento de novas competências.

E é essa adaptação e as suas implicações que está no centro da aposta das empresas quando investem na formação dos seus trabalhadores. De acordo com um estudo realizado pelo Cedefop (organismo da União Europeia para o desenvolvimento do ensino e da formação profissionais) em 2020, os gestores de empresa apontavam para quatro razões principais para oferecerem formação aos seus colaboradores:

- _ GARANTIR COMPETÊNCIAS AJUSTADAS ÀS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO ATUAL;
- _ MELHORAR A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DOS COLABORADORES;
- _ AUMENTAR A FLEXIBILIDADE DAS FUNÇÕES DESEMPENHADAS;
- _ MANTER O BOM AMBIENTE NO LOCAL DE TRABALHO E OS COLABORADORES MOTIVADOS.



Há obrigações e necessidades imediatas que impõem formação

A formação profissional é de tal importância que o [Código do Trabalho](#) a impõe, para garantir os direitos dos trabalhadores a receberem formação regular as obrigações dos seus empregadores neste processo. Todas as empresas têm a obrigação de dar 40 horas anuais de formação a, pelo menos, 10% dos seus trabalhadores. É ainda obrigação da empresa desenvolver um plano de formação, para cada trabalhador, que inclua essas 40 horas de formação obrigatória.

A mais-valia da formação vai muito além dos requisitos legais que a empresa tem de cumprir, pois existem vários motivos que justificam este investimento na formação dos trabalhadores. São eles:

_ PRESSÕES REGULATÓRIAS

para cumprir com leis relacionadas com a higiene e segurança no trabalho;

_ PRESSÕES NO MERCADO DO PRODUTO

para acompanhar as inovações mais recentes e garantir a competitividade face a produtos concorrentes;

_ PRESSÕES NO MERCADO DE TRABALHO

para colmatar a falta de competências, para garantir uma força de trabalho mais adaptável, para permitir rotações entre funções e progressão na carreira;

_ PRESSÕES ORGANIZACIONAIS

para promover a comunicação interna e a harmonia com a cultura da empresa.

MAS, A MAIS VALIA DA FORMAÇÃO VAI MUITO ALÉM DOS REQUISITOS LEGAIS:

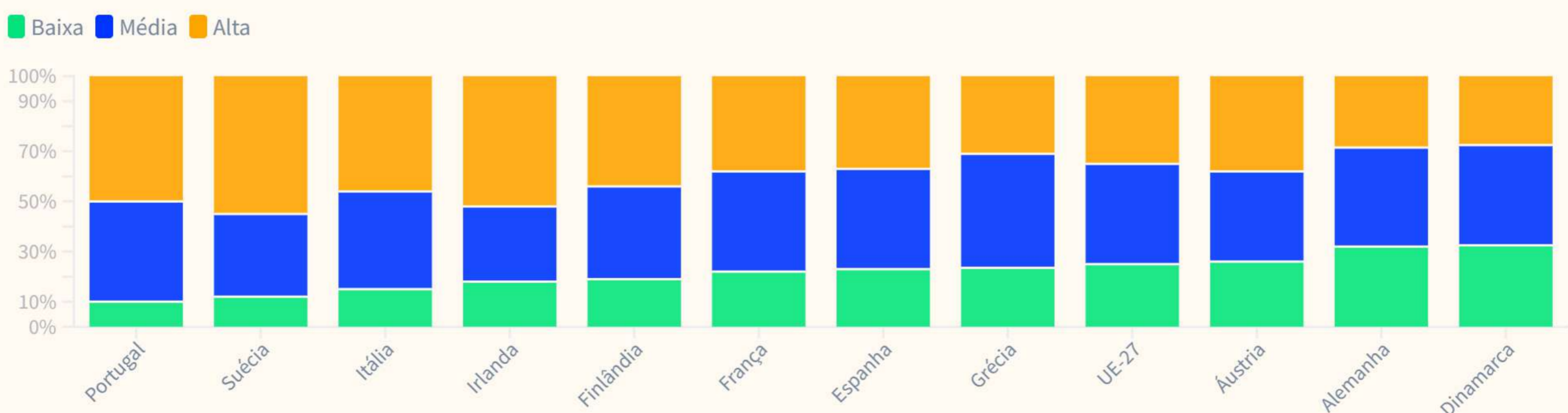
- 1 PROMOVER COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA DA EMPRESA
- 2 COLMATAR FALTA DE COMPETÊNCIAS
- 3 ACOMPANHAR AS INOVAÇÕES E GARANTIR COMPETITIVIDADE
- 4 CUMPRIR COM REGULACOES DE HIGIENE E SEGURANCA NO TRABALHO

FJN © 2022

As empresas reconhecem que a formação é um tema importante

Em Portugal, 50% das empresas dizem considerar a formação dos colaboradores como muito importante, um valor superior ao do conjunto das empresas dos 27 países da União Europeia (35%). Este seria um dado positivo, mas a realidade é que apenas 16% das empresas portuguesas apostam efetivamente na formação. Uma diferença que evidencia a verdadeira falta de prioridade da formação e obstáculos, para os quais se devem encontrar soluções.

PERCEÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PELAS EMPRESAS, POR PAÍS [%]



Fonte: Cedefop 2020



Os trabalhadores também querem investir na sua formação... mas falta-lhes (por vezes) apoio

O “[Guia para Adultos: Como Aprender ao Longo da Vida](#)” revela que muitos adultos não se sentem apoiados na decisão de investir na sua educação e formação. De acordo com o Eurostat, 28% dos adultos portugueses declara que a falta de apoio dos seus empregadores constitui um obstáculo para a sua formação. Daí que, no contexto da vida das empresas, seja muito importante o diálogo interno, para se identificarem necessidades e se encontrarem soluções que beneficiem todas as partes. Estas podem passar por alargar a flexibilidade horária, por financiar ou promover diretamente ações de educação e formação, ou por outras iniciativas resultantes da partilha entre colegas de trabalho e chefias.

A formação através das empresas interessa a todos

Para os adultos que ambicionam investir em educação e formação, existem diversas motivações. Contudo, aquela que se afirma como a motivação mais frequente é o seu desenvolvimento profissional — seja para ajustar as suas competências às necessidades do seu setor de atividade, seja simplesmente para progredir na carreira. Ora, essa motivação joga a favor das empresas, porque transmite a ambição dos trabalhadores em acrescentar mais-valia ao seu contributo. E, nas empresas que oferecem formação aos seus trabalhadores, o benefício estará não só na satisfação dos trabalhadores como na possibilidade de definirem a oferta formativa de acordo com as necessidades presentes e futuras da empresa — optando pelo reforço de competências que trarão maior retorno à atividade da empresa. A sua empresa tem a chave da formação — só tem de a usar.

A SUA EMPRESA GANHA COM A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES _

Enfrentar a concorrência: ganhos de competitividade para a sua empresa

A formação promove a competitividade das empresas. Há evidência de uma relação entre a aposta na formação e ganhos de competitividade que permitem às empresas serem bem-sucedidas no contexto da concorrência que enfrentam e reduzem o tempo gasto em monitorização e em correções de erros e de desempenho. Naturalmente, a concorrência manifesta-se com diferentes graus de intensidade, consoante os setores de atividade das empresas, pelo que a dimensão da mais-valia da formação acompanha essas variações.

Aprender para crescer: mais produtividade e melhores salários

Apostar na formação dos trabalhadores da sua empresa pode refletir-se em ganhos na produtividade - ganhos que podem até ser mais elevados do que os eventuais benefícios salariais para os trabalhadores. Qual a magnitude desses ganhos? Não há uma resposta única. Os dados variam consoante os países e os setores de atividade, assim como em função da qualidade ou eficácia das ações de formação. Num estudo da OCDE, a formação (quer seja formal, não-formal ou informal) está associada a maior produtividade e melhores salários. Os valores desse impacto são maiores nuns países do que noutros, mas a mensagem a reter é que, no fim do dia, tanto as empresas como os seus trabalhadores ficam sempre a ganhar.

**TANTO AS EMPRESAS
COMO OS SEUS
TRABALHADORES
FICAM SEMPRE A
GANHAR COM A APOSTA
NA FORMAÇÃO _**



Além disso, os ganhos de produtividade e o melhor desempenho dos trabalhadores refletem-se em ganhos de reputação para as empresas e em consumidores mais satisfeitos e leais, o que gerará maior rentabilidade do produto ou dos serviços. De acordo com uma análise recente para o setor dos serviços no Reino Unido, as empresas que apostam na formação dos seus colaboradores registam margens de lucro 18% mais elevadas ao fim de dois anos, tal como receitas de vendas por colaborador 87% mais elevadas. Já as empresas que apostam na formação dos seus gestores tiveram margens de lucro 24% mais elevadas.

Portugal: mais formação contribui para melhor performance das empresas

Os dados acima aplicam-se à realidade portuguesa? A investigação sugere que sim. Muito recentemente, um estudo analisou o impacto causal da formação nas empresas em Portugal, no contexto de um programa de bolsas de formação do Fundo Social Europeu. O estudo compara empresas que receberam as bolsas com empresas semelhantes que também concorreram, mas que não as obtiveram. O estudo encontra melhorias de performance significativas nas empresas que receberam as bolsas em diversos aspetos do contexto empresarial: vendas, emprego, valor acrescentado bruto, exportações e produtividade.

Face às empresas que não receberam as bolsas (e que, assim, proporcionaram menos formação aos seus trabalhadores), as empresas que foram apoiadas registaram aumentos de 5% no número de trabalhadores, de 5% a 15% no volume de vendas, de 3% a 15% no valor acrescentado bruto (VAB), de 2% a 15% nas exportações e de, pelo menos, 5% na produtividade.

Note-se que as empresas que não receberam as bolsas também podem ter registado melhorias, mas os aumentos foram mais expressivos nas empresas que receberam as bolsas e que aumentaram mais os seus níveis de formação. Enquanto os efeitos nas exportações e no emprego parecem ser menos duradouros, os ganhos nas vendas e no VAB revelam-se mais consistentes ao longo dos dez anos analisados. Já os ganhos de produtividade parecem ser os que demoram mais tempo a manifestarem-se, mas rondam os 10% de forma consistente ao longo do tempo.

+ 5%

Aumento no nº de trabalhadores

+ 5% A 10%

Aumento no volume de vendas

+ 3% A 15%

Aumento no valor acrescentado bruto (VAB)

+ 2% - 15%

Aumento nas exportações

+ 5%

Aumento na produtividade

Mais formação promove a retenção dos trabalhadores

A aposta na formação pode promover uma maior retenção dos trabalhadores e uma menor rotatividade nas equipas. E este é um ponto central porque este é precisamente um dos receios mais vinculados por gestores de empresa: formar trabalhadores que, pouco depois, saiam para a concorrência – o que implicaria a empresa arcar com os custos da formação e não beneficiar dos ganhos (ou até estar a fortalecer empresas concorrentes).

Não fique refém desse receio. De acordo com a investigação, nomeadamente para o contexto dos EUA, a formação é um fator de fixação de quadros – o que garante a estabilidade e o compromisso dos trabalhadores com a organização, assim como reduz os custos com processos de recrutamento para substituição de trabalhadores.

Nos dados recolhidos pela Revista Exame, no âmbito das suas avaliações anuais sobre as “Melhores Empresas para Trabalhar”, sobressai que os índices de orgulho dos trabalhadores na empresa e de satisfação dos trabalhadores com a empresa estão fortemente relacionados com a cultura e oportunidades de formação contínua das empresas. Ou seja, as empresas onde os trabalhadores consideram haver boas práticas de formação contínua são aquelas que, em média, recebem índices de satisfação e orgulho dos trabalhadores também mais elevados.

MAIS FORMAÇÃO
CONTÍNUA = MAIS
SATISFAÇÃO E
ORGULHO DOS
TRABALHADORES



NÃO FIQUE REFÉM
DESSE RECEIO

FJN @ 2022



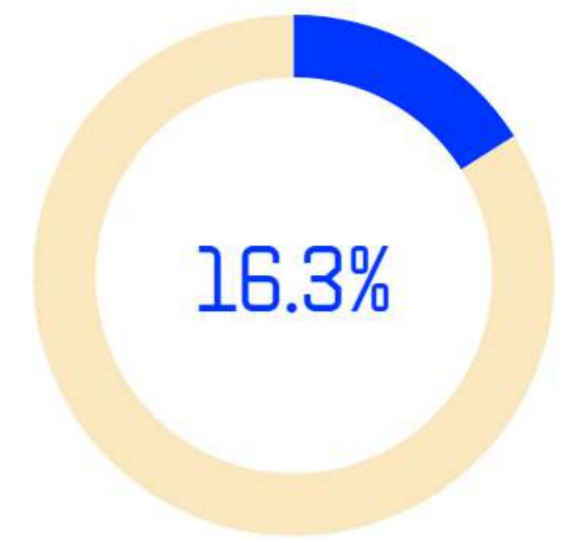
AINDA UMA MINORIA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS APOSTA EM FORMAÇÃO

Quanto maior a empresa, mais comum a aposta na formação

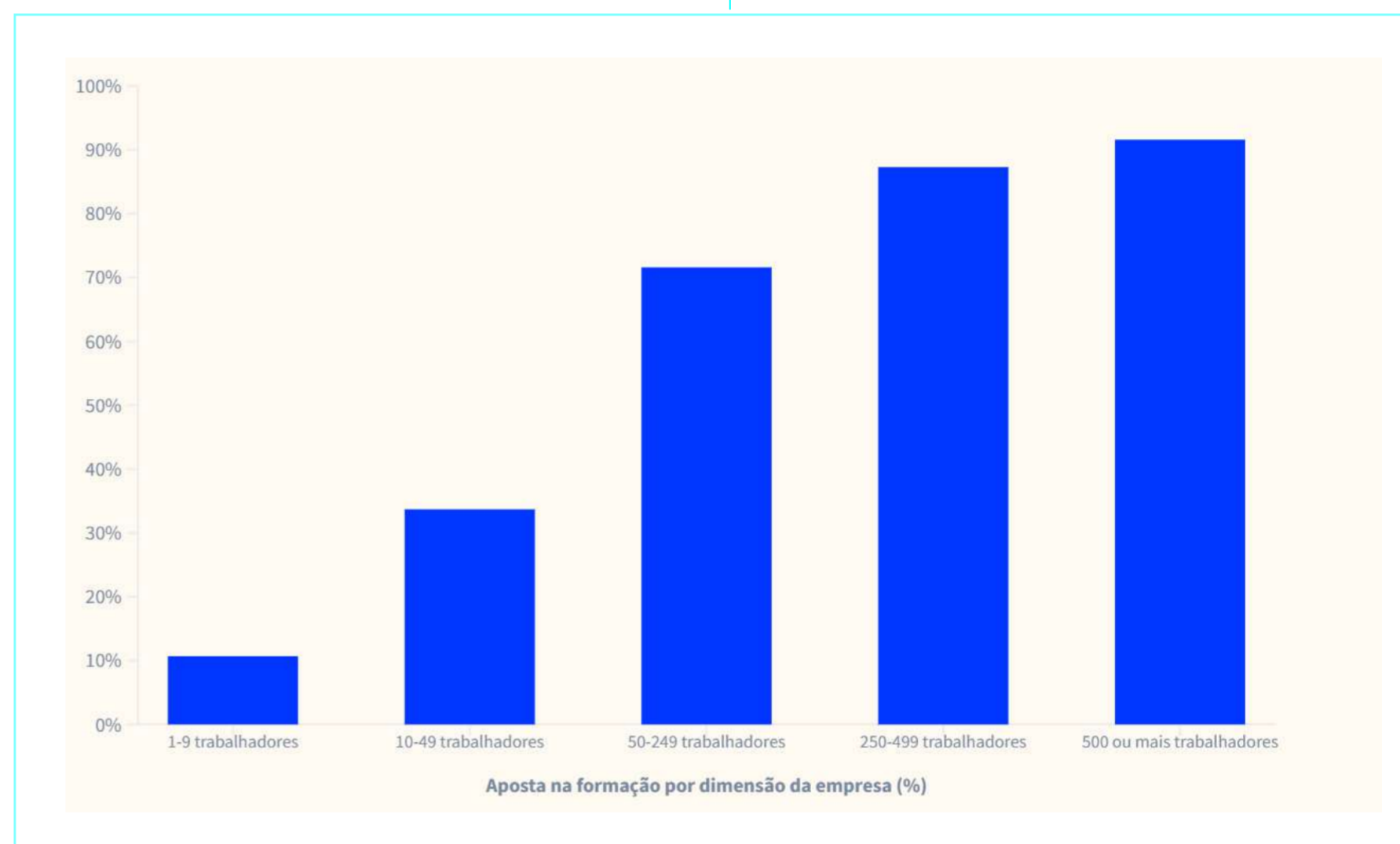
De acordo com os dados de 2019 do Relatório Único do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, foram apenas 16,3% as empresas que apostaram em formação nesse ano. Apesar de este valor incluir também compensação financeira em substituição da formação, a grande maioria promoveu efetivamente atividades educativas e formativas (93%). Entre as empresas com ações de formação, o número de horas e custo de formação por trabalhador foi, em média, 37 horas e 436€.

Um aspeto central é a dimensão das empresas: quanto mais trabalhadores tem a empresa, mais provável é apostar na formação destes. Entre as empresas com 500 trabalhadores ou mais, apenas 1 em cada 10 empresas não aposta na formação contínua dos seus trabalhadores. Isto implica que uma fatia substancial dos trabalhadores participe em ações de formação: em 2019, eram 37% dos trabalhadores em empresas. Por outro lado, são apenas 11% as empresas até 10 trabalhadores que o fazem, e esse valor vai subindo quanto maior a dimensão da empresa.

Mesmo que as grandes empresas tenham condições mais favoráveis para investir em formação, é realmente importante que as empresas mais pequenas encontrem soluções para esse investimento que as ajudará a crescer, a atrair e reter talento. Se for esse o caso da sua empresa, não se deixe ficar para trás!



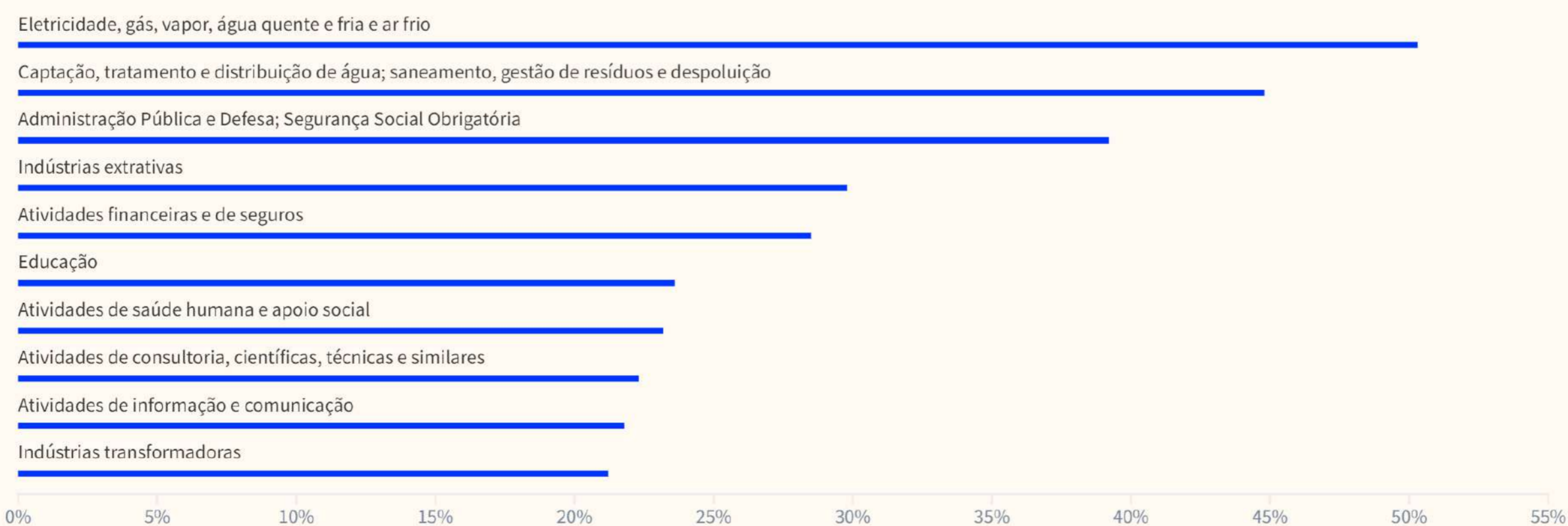
EMPRESAS PORTUGUESAS QUE APOSTARAM EM FORMAÇÃO



Também depende do setor de atividade

A aposta na formação é maior nas empresas dos setores “Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição” e “Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio”: cerca de 50% e 45% das empresas desses setores reportam ações de formação. No polo oposto, encontram-se as empresas do setor do “Alojamento e restauração” e da “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca”, cujo valor ronda os 10%.

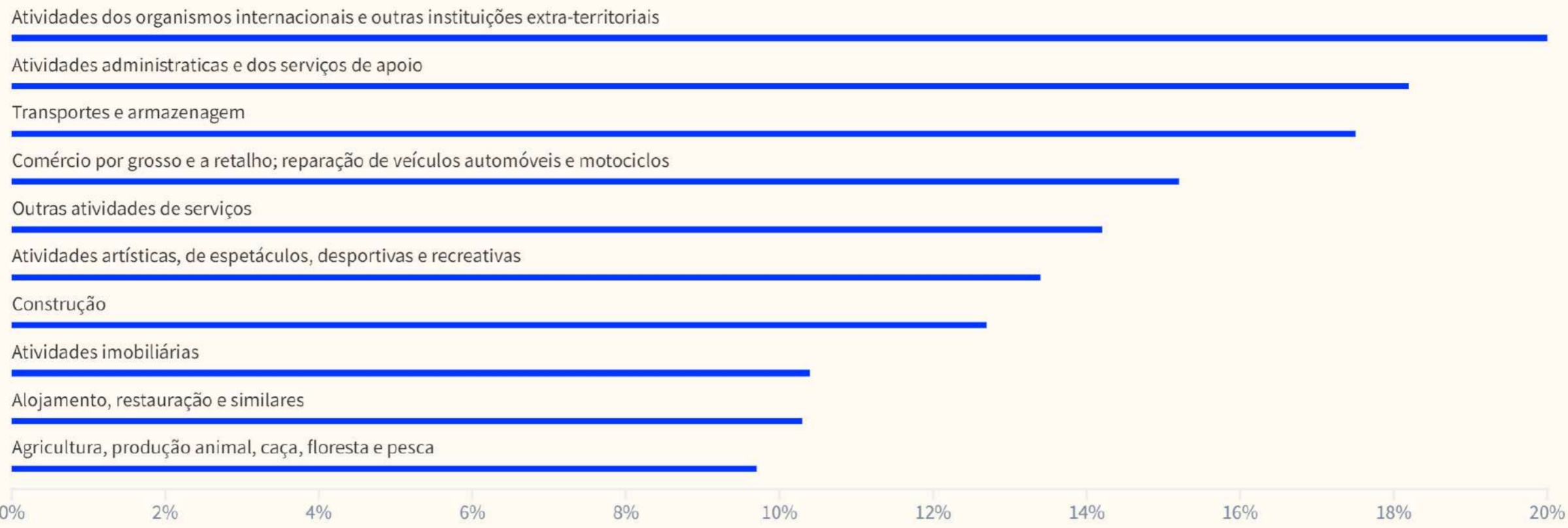
MAIOR APOSTA NA FORMAÇÃO POR SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA (%)



Fonte: GEP/MTSSS, Dados de 2019



MENOR APOSTA NA FORMAÇÃO POR SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA [%]



Fonte: GEP/MTSSS, Dados de 2019

Não são só as empresas: o perfil dos trabalhadores também conta

Há diferenças importantes no tipo de empresas que apostam em formação e, mesmo dentro das empresas, a formação não é uniforme para todos os trabalhadores. Esta disparidade resulta em diferenças no perfil dos trabalhadores que participam em formação, com uma clara tendência para os trabalhadores com maiores níveis de escolaridade (Mestrado 58%, Licenciatura 49% e Bacharelato 48%) e em profissões mais qualificadas e, em geral, melhor remuneradas (Especialistas de atividades intelectuais e científicas 48% e Técnicos e profissões de nível intermédio 46%).

TRABALHADORES QUE PARTICIPAM EM FORMAÇÃO, POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE, GRUPO PROFISSIONAL E FAIXA ETÁRIA [%]



Não se registam diferenças entre géneros (37% dos trabalhadores e trabalhadoras em empresas participam em ações de formação), mas subsistem diferenças entre faixas etárias. São os trabalhadores das idades intermédias (18 a 44 anos) que mais participam em ações de formação. Entre os mais velhos, com 65 e mais anos, a participação reduz-se a apenas 19%.



O fosso nas qualificações tem tendência para se aprofundar

Olhando para alguns dos dados acima, conclui-se que os trabalhadores menos qualificados e mais velhos são aqueles que menos participam nas ações de formação. Isto porque, em primeiro lugar, as empresas veem geralmente como melhor investimento a formação dos seus quadros superiores, na expectativa de que os seus conhecimentos técnicos e especializados se traduzam em melhores decisões de gestão. Em segundo lugar, porque há menores custos indiretos para as empresas com a formação destes trabalhadores — ou porque são geralmente mais motivados ou porque ocupam posições com horários mais flexíveis, o que facilita a conciliação com o trabalho efetivo.

OBSTÁCULOS À FORMAÇÃO? NÃO DEIXE QUE TRAVEM A SUA EMPRESA _

Não consegue investir na formação dos trabalhadores?

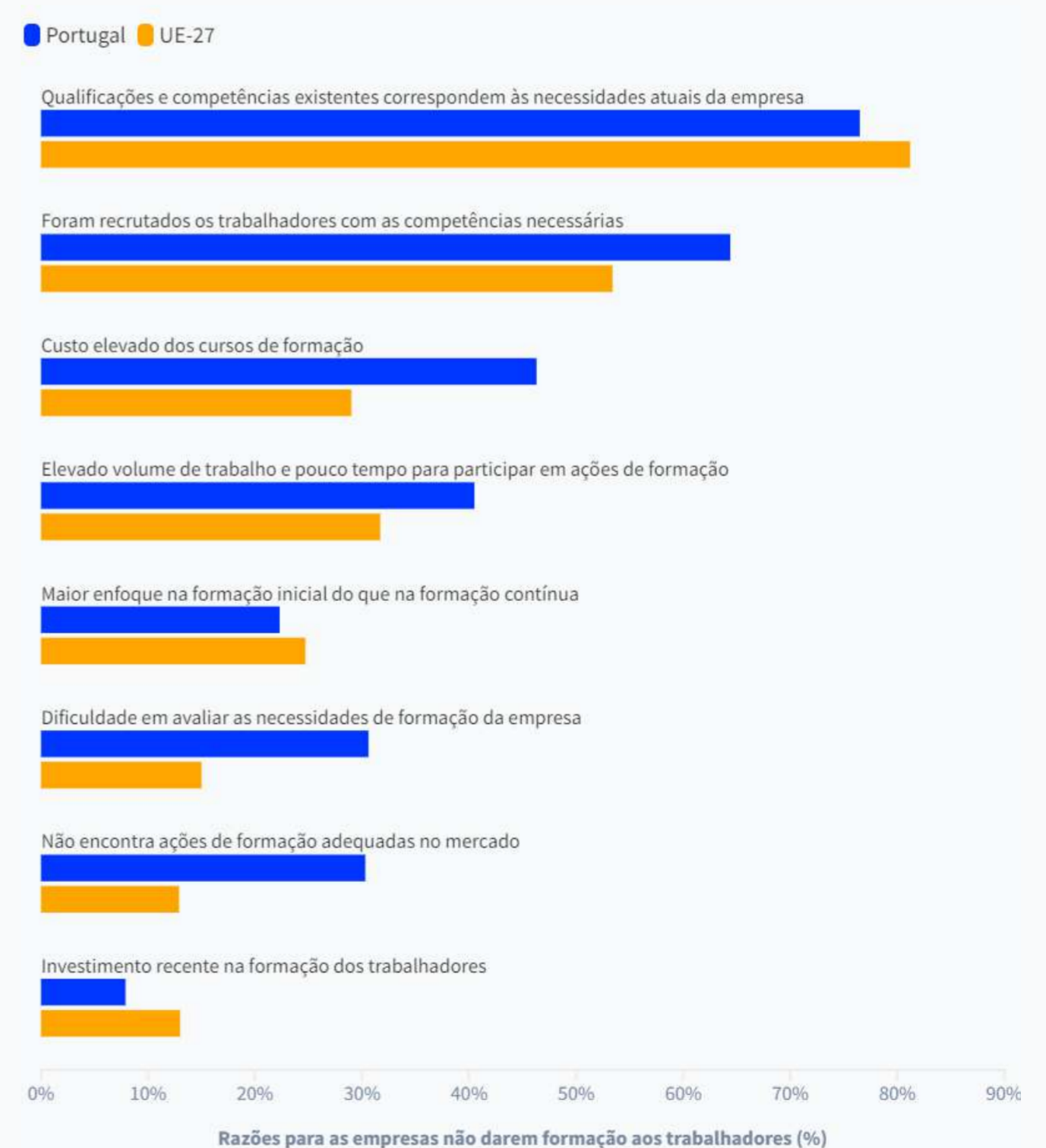
Apesar dos benefícios e os ganhos estarem cada vez mais bem documentados na investigação e fundamentados por evidências empíricas, ainda são muitas as empresas que não investem na formação dos seus trabalhadores. Em 2019, este era o caso para cerca de 84% das empresas portuguesas. Isto não significa que não haja reconhecimento das mais-valias da formação, mas sim que o contexto de muitas empresas, por vezes, as afasta desse investimento. Ou seja, pelas razões que veremos (e que têm solução), há várias empresas para as quais os custos ou obstáculos se sobrepõem aos benefícios. Mas será que, com planeamento e recursos, estes obstáculos são ultrapassáveis?

Os principais obstáculos são o custo e o tempo

Entre os fatores internos que surgem mais vezes como obstáculo à oferta de formação pelas empresas, destacam-se a falta de tempo e os custos inerentes à formação, diretos e indiretos. Os custos com a formação são indicados como um motivo para a inexistência de formação por 46% das empresas em Portugal, enquanto na UE este número é apenas de 29%. Importa ter em conta que, da perspetiva das empresas, os fatores financeiros compreendem não só os custos diretos (os materiais, os recursos envolvidos ou as propinas), como os custos indiretos (as perdas de produção).

A falta de tempo também é um obstáculo pela dificuldade em conciliar a participação em ações de formação com o elevado volume de trabalho, com os prazos a serem cumpridos, com o caráter rígido da organização da produção e com os horários dos colaboradores. Para 40,5% das empresas em Portugal e 31,7% na UE, o volume de trabalho limita o tempo disponível para participação em ações de formação. Esta dificuldade existe tanto nos trabalhadores que frequentariam as formações, como nos seus superiores que as planeariam e organizariam. As empresas reportam algum grau de dificuldade em equilibrar as horas despendidas em formação com as perdas imediatas de produção, ainda que reconheçam a importância de atualizar as competências dos seus colaboradores.

AS RAZÕES PARA AS EMPRESAS NÃO DAREM FORMAÇÃO AOS TRABALHADORES [%]



Fonte: Eurostat, Dados de 2015 (últimos disponíveis). Apenas são incluídas empresas com pelo menos 10 trabalhadores.

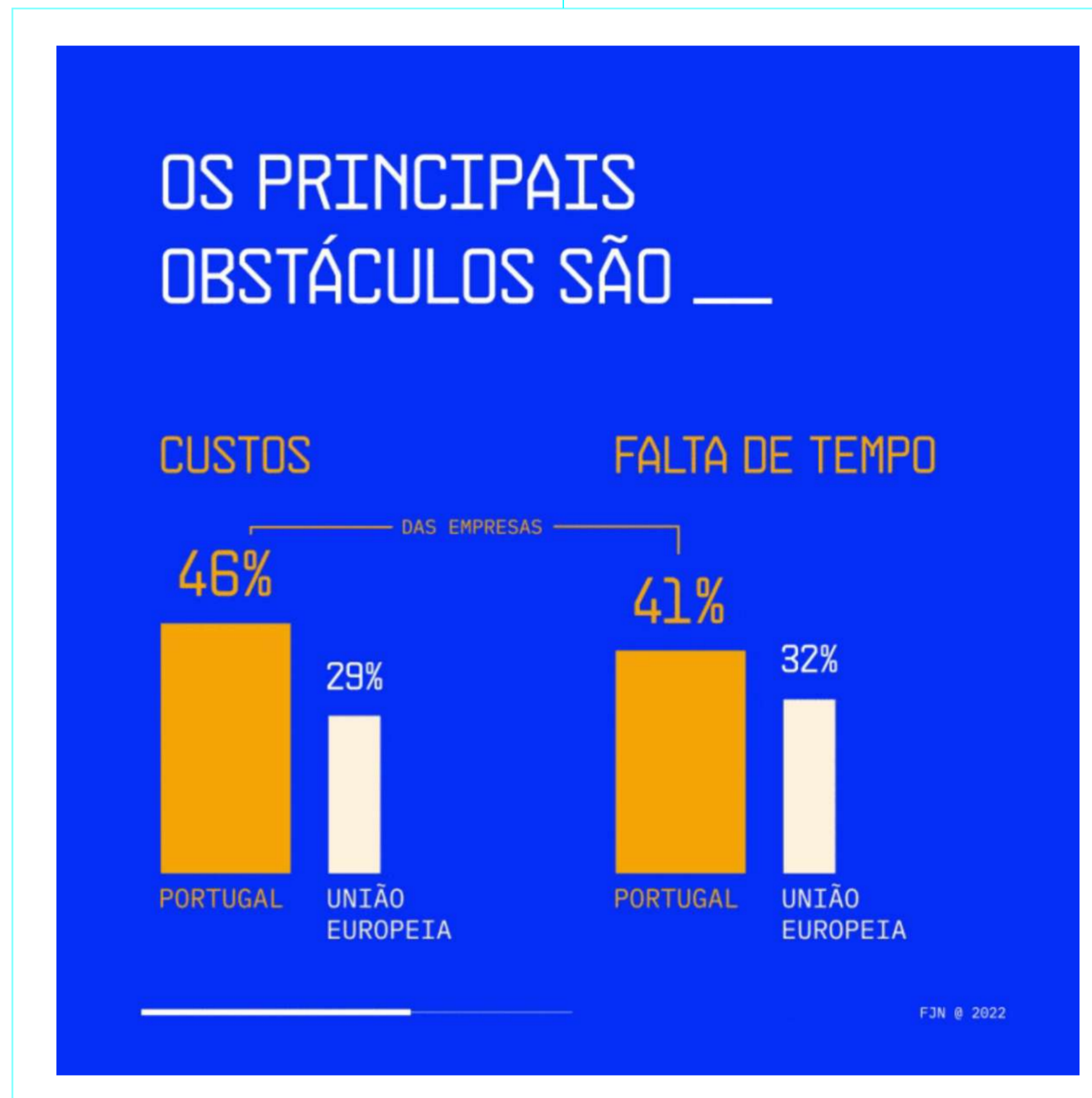


Mas também falta formação adequada e é complexo avaliar necessidades

Os custos e o tempo não são tudo. Na realidade, são vários os motivos avançados pelas empresas para a falta de oferta de formação para os seus trabalhadores, tanto em Portugal como na UE. De acordo com o Inquérito à Formação Profissional Contínua (IFPC), realizado em 2015 a uma amostra de empresas com pelo menos 10 trabalhadores, um pouco mais de metade das empresas também refere que as competências dos trabalhadores recrutados são adequadas para o exercício das suas funções — ou seja, as empresas considerarem que não há mais-valia na formação. Outros obstáculos frequentemente referidos são a falta de cursos de formação adequados no mercado (30% das empresas) e a dificuldade em avaliar as necessidades de formação das empresas (31%). Estes obstáculos parecem ser particularmente mais relevantes em Portugal do que na UE.

O medo de perder o trabalhador (e desperdiçar o investimento)

As empresas manifestam geralmente o receio de perder um trabalhador após a formação. Isto faz com que as empresas ponderem o tipo de competências a desenvolver nas ações de formação que oferecem: competências específicas ou transversais. No primeiro caso, as competências são valorizadas de forma significativa pela empresa que está a fornecer a formação e, por isso, são geralmente financiadas por ambas as partes — como forma de incentivo a que a relação laboral se mantenha após a formação e para aumentar os benefícios que resultam do investimento. No caso das competências transversais, estas são transferíveis e aplicáveis em qualquer função ou empresa, pelo que, geralmente, são financiadas pelos próprios trabalhadores. De acordo com dados do IFPC, a maioria das empresas investe substancialmente mais em formação para aquisição de competências específicas, também com vista a reter os trabalhadores nos quais investe.



Os contratos de curto prazo não promovem a formação

Entre os fatores externos que mais vezes são identificados como obstáculos que limitam este investimento, as empresas identificam a legislação laboral demasiado rígida como um dos principais. Por exemplo, medidas que reforcem a proteção laboral para contratos de trabalho permanentes e que reduzam a flexibilidade de contratação fazem com que as empresas optem mais por contratos de trabalho temporários e por novas formas de trabalho. E os incentivos das empresas em promover formação para estes últimos são menores, dado o horizonte temporal mais reduzido da colaboração do trabalhador com a empresa.

De acordo com um estudo da [Organização Mundial do Trabalho](#), os trabalhadores europeus que fazem parte dos quadros da empresa ou trabalham em regime a tempo completo estão numa posição privilegiada: têm uma probabilidade 10% superior de receber formação do que os restantes trabalhadores.

Isto é particularmente relevante dada a elevada incidência de trabalhadores com contrato a termo em Portugal: em 2019, dos trabalhadores por conta de outrem com contratos laborais em empresas, cerca de 36% tinha um contrato a termo, o que representa um aumento de 11 pontos percentuais desde 2010.



AS SOLUÇÕES EXISTEM: CONTORNE OS OBSTÁCULOS _

Promova uma cultura empresarial aberta à aprendizagem

As atitudes dos trabalhadores têm uma importância muito grande, a dois níveis, seja nos trabalhadores que deveriam participar nas formações como nos responsáveis por incentivar esta participação. Por vezes, os trabalhadores mais experientes e mais velhos demonstram-se menos interessados e mais resistentes à participação em ações de formação, sendo os mais relutantes em relação à aquisição de novas competências e resistentes a compreenderem os benefícios associados.

A resposta para derrubar esta barreira começa por alterar a postura dos responsáveis de gestão, que devem promover uma cultura generalizada de encorajamento e de aprendizagem ao longo da vida. Isso inclui também incentivar os trabalhadores a investirem eles próprios no reforço das suas competências, orientando-os para apoios como, por exemplo, as bolsas reembolsáveis [ISA FJN da Fundação José Neves](#):

SENSIBILIZA E COMUNICA A IMPORTÂNCIA DE CADA UM INVESTIR MAIS NO SEU BEM-ESTAR

**BOLSAS
ISA FJN _**

[CANDIDATA-TE](#)

As bolsas reembolsáveis ISA FJN são um programa de apoio ao desenvolvimento de competências para o futuro. A FJN efetua o pagamento da propina ao aluno ou trabalhador. Após terminar a formação, e quando tiver um rendimento, a pessoa apoiada retribuirá o valor da propina à FJN, que irá ajudar outros portugueses com novas bolsas, através de uma pequena percentagem dos seus rendimentos. Cada ISA FJN é diferente, e calculado de acordo com o curso, as competências e os rendimentos expectáveis. Esta é uma oportunidade de estudar sem preocupações financeiras. É também o contributo da FJN para um futuro melhor.

[SABER MAIS](#)

Organize a empresa para promover ações de formação

A formação promovida pela própria empresa é central. E para que seja possível investir na formação dos trabalhadores e maximizar o seu impacto, há dois elementos fundamentais. De um lado, uma posição de gestão especializada — geralmente um gestor de recursos humanos, que seja responsável por aferir necessidades e planear, implementar e avaliar as ações de formação e que possa ouvir também os trabalhadores. Em empresas de menor dimensão, pode fazer sentido colaborar com outras empresas para aumentar sinergias. De outro lado, um orçamento exclusivamente dedicado à formação dos colaboradores — as ações de formação devem entrar desde logo no planeamento financeiro da empresa.

De acordo com dados do IFPC 2015, já muitas empresas portuguesas o fazem. A percentagem de empresas com mais de 10 trabalhadores que tinham uma posição específica com responsabilidades sobre a formação dos colaboradores era de 41% (na UE-27 de 32%), que tinham um orçamento específico para formação de 26% (na UE-27 de 24%) e que desenvolviam planos de avaliação das necessidades de novas competências de 34% (na UE-27 de 27%). Apesar de Portugal comparar bem com a média europeia nestas dimensões, há espaço para melhorar. Principalmente tendo em conta que as empresas com menos de 10 trabalhadores não estão abrangidas neste inquérito e que representam uma grande parte das empresas portuguesas.



Avalie as necessidades de novas competências

Ao mesmo tempo, é indispensável que as empresas desenvolvam com alguma regularidade planos de avaliação das necessidades de novas competências, considerando as capacidades dos seus colaboradores e as exigências atuais do mercado de trabalho. A evidência mostra que uma minoria das empresas faz esta análise e que, quando o faz, é uma análise mais reativa do que estratégica. Análises de mercado, exercícios de previsão e outras metodologias orientadas para o futuro são raramente aplicadas.

BRIGHTER FUTURE

BRIGHTER FUTURE

O Brighter Future é uma plataforma de pesquisa e análise, onde pode explorar e comparar informação relativa a emprego, competências e educação em Portugal. Revela tendências sobre o mercado de trabalho, identifica necessidades dos empregadores e dá informação e dados sobre cursos, formações, profissões e competências.

A investigação sugere uma abordagem tridimensional nestes planos de avaliação: que seja funcional (que analise as tarefas e as competências exigidas em cada função), organizacional (que analise as prioridades estratégicas da empresa) e pessoal (que analise as competências individuais dos colaboradores).

Informe-se sobre a oferta formativa disponível no mercado

As ações de formação não têm forçosamente de ser administradas internamente, podendo ser geridas por entidades externas. Para muitas empresas e muitos trabalhadores, essa poderá ser uma solução prática e eficaz. Em 2019, entre as empresas portuguesas que apostaram na formação dos seus trabalhadores, as entidades formadoras variaram por uma ou mais destas opções: 69,7% pela própria empresa; 33% por uma empresa cuja entidade não é formação; 31,1% por uma empresa de formação. E além da formação já existente, pode sempre contactar diretamente entidades formadoras para criar oferta formativa customizada.

A sua empresa não tem de agir isoladamente

As empresas não têm de começar do zero e reinventar a roda. Existem iniciativas, associações e instrumentos de políticas públicas que podem ser considerados pelas empresas. Alguns poderão não depender diretamente das empresas, mas podem mesmo assim ser negociados junto das associações representativas e das entidades públicas. É importante as empresas informarem-se sobre a orientação de que podem beneficiar e o enquadramento atual de incentivos financeiros.

PARA MAIS INFORMAÇÕES, ESTES SITES PODEM SER ÚTEIS:

<p>Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)</p> <p>→ IEFP.PT/FORMACAO</p>	<p>Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (Fundo Social Europeu – POISE)</p> <p>→ POISE.PORTUGAL2020.PT</p>	<p>Agência para a Competitividade e Inovação</p> <p>→ IAPMEI.PT</p>	<p>Associação Empresarial de Portugal</p> <p>→ AEPORUGAL.PT</p>	<p>Reskilling4 Employment</p> <p>→ RESKILLING4EMPLOYMENT.EU</p>	<p>Portal da Oferta Formativa</p> <p>→ OFERTAFORMATIVA.GOV.PT</p>
--	--	--	---	---	---



UM ENQUADRAMENTO PARA ANALISAR E DECIDIR SOBRE FORMAÇÃO

Conforme a dimensão, atividade, método de trabalho e outras características da empresa, as prioridades de formação variam em termos de conteúdo, de grau de formalização e de forma de implementação. É útil ter um enquadramento que organize as ideias e que se adeque à sua empresa em particular. Consulte a categorização de alguns elementos e características da formação que é importante ter em conta na hora de refletir e decidir: conteúdo, tipo e formato e promotor das formações.

Que tipo de conteúdo?

O primeiro passo é avaliar as necessidades de formação, uma ferramenta fundamental para as empresas identificarem os requisitos de recursos humanos e desenvolverem planos para os satisfazer através de formação. Como base para esta análise é importante que cada empresa reflita e use uma classificação de competências que faça sentido no seu setor de atividade, para a sua dimensão, para os seus métodos de trabalho e para os seus objetivos. Sejam específicas ou transversais, as matérias e as temáticas incluídas nos cursos e nas ações de formação que as empresas oferecem aos seus colaboradores podem, por exemplo, classificar-se em seis tipos diferentes.

<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS [SOFT SKILLS]</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação para promover competências que incluem o pensamento crítico, a resolução de problemas e conflitos, a criatividade e a inovação, a comunicação e a colaboração, a liderança e a gestão, a auto-organização, a flexibilidade e a adaptabilidade</p>	<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS, PRÁTICAS OU RELACIONADAS COM A FUNÇÃO</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação em equipamentos, em produtos, em contabilidade, em finanças, em gestão de clientes, em vendas</p>	<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>COMPETÊNCIAS DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação em primeiros socorros, em práticas de higiene ou segurança no local de trabalho</p>
<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>INICIAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação para integrar novos colaboradores sobre a cultura da empresa, os seus diferentes departamentos e as áreas de conhecimento de cada posição</p>	<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>COMPETÊNCIAS INFORMÁTICAS</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação em software, em plataformas</p>	<p>TIPO DE CONTEÚDO</p> <p>COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS</p> <p>EXEMPLOS</p> <p>Formação em línguas locais para colaboradores estrangeiros, em línguas estrangeiras para colaboradores locais</p>

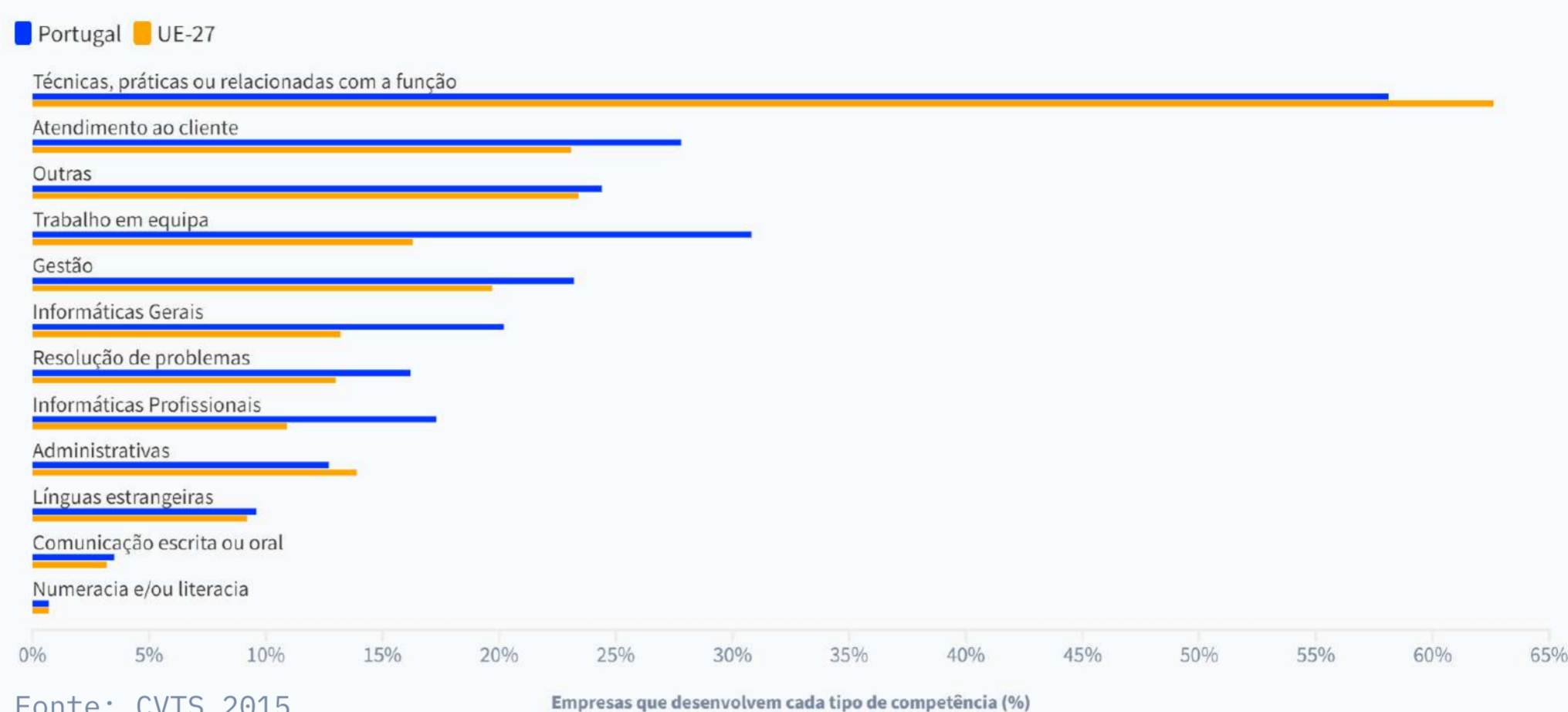
Fonte (adaptado): OCDE. 2021. Training in Enterprises: New Evidence from 100 Case Studies, Getting Skills Right

Em Portugal, as formações oferecidas pelas empresas focam-se maioritariamente em: competências técnicas, práticas ou relacionadas com a função (58%); competências de trabalho em equipa (31%); competências de gestão (23%); em competências informáticas gerais (20%).



Os valores portugueses estão próximos dos da média europeia na maior parte das competências, com exceção para as competências informáticas e do trabalho em equipa, nas quais as empresas portuguesas apostam bastante mais, provavelmente devido ao défice de competências digitais da população ativa portuguesa. No caso do trabalho em equipa, Portugal tem quase o dobro da média europeia.

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DOS CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL – % DE EMPRESAS QUE OFERECEM CURSOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Que tipo e formato de formação?

As formações que as empresas oferecem aos seus trabalhadores podem ser formais, não-formais ou informais.

APRENDIZAGEM FORMAL

A aquisição de competências é considerada formal quando se encontra organizada e definida por um enquadramento legal e institucional, quando existe uma estrutura hierárquica de mestre e aprendiz, quando existem requisitos de admissão e inscrição e quando conduz a uma qualificação reconhecida por autoridades nacionais de educação competentes ou à atribuição de um certificado final. As formações formais facilitam a mobilidade do mercado de trabalho e reduzem as assimetrias de informação nos processos de recrutamento, uma vez que podem facilitar a demonstração concreta das competências adquiridas. Ora, porque facilitam este processo de sinalização, por vezes as empresas receiam promover este tipo de formações devido ao aliciamento dos seus trabalhadores por outras empresas. E é por esta razão que muitas vezes as aprendizagens formais limitam-se a questões como a higiene e segurança no trabalho.

APRENDIZAGEM NÃO-FORMAL

Ações de formação estruturadas, mas que não reúnam as características mais específicas em cima e, em particular, tenham lugar fora do sistema formal de educação e formação, como escolas ou universidades, constituem formas de aprendizagem não-formal.

APRENDIZAGEM INFORMAL

A aprendizagem informal tem um peso muito significativo quando se analisa o tipo de formação que as empresas oferecem aos seus colaboradores: corresponde a mais de 70% do total de horas despendidas em formação na UE. Este tipo de aprendizagem compreende as competências que se aprendem fazendo ou que se adquirem do contacto com os colegas. Por isso pode ser promovida de formas simples: com a criação de situações para expor os colaboradores a problemas desconhecidos ou a funções diferentes, a formação de equipas com colegas mais experientes ou a participação em conferências ou feiras, são alguns exemplos. No entanto, para ser eficaz, a aprendizagem informal exige um ambiente de trabalho que encoraje e valorize a aquisição de novas competências e a troca de experiências. Assim como chefias que promovam a cooperação, colaboradores com qualificações pré-existent e que trabalhem com algum grau de autonomia. De acordo com a investigação académica, a aprendizagem informal surge geralmente associada a uma maior satisfação no local de trabalho, a um melhor desempenho dos trabalhadores e a salários mais altos, quando comparada com a aprendizagem formal.



FORMA DE APRENDIZAGEM

Contacto com tarefas ou problemas desconhecidos

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Trabalhar em diferentes projetos;
Trabalhar com novos clientes;
Trabalhar com novas tecnologias.

FORMA DE APRENDIZAGEM

Contacto com tarefas ou problemas desconhecidos em posições diferentes

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Criar períodos de experiência/ intercâmbios entre funções;
Promover sistema estruturado de rotação de postos de trabalho.



FORMA DE APRENDIZAGEM

Fazer equipa com trabalhadores mais experientes

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Implementar esquemas de mentores/tutoria, de trabalho sob supervisão de um colega experiente ou sessões de coaching com colegas mais experientes.

FORMA DE APRENDIZAGEM

Observar ou perguntar a colegas

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Observar o trabalho dos outros;
Estimular conversas diárias entre colegas para trocar feedback e pedir conselhos;
Fazer perguntas em fóruns ou plataformas online.

FORMA DE APRENDIZAGEM

Sessões de partilha de informações com colegas

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Criar grupos de trabalho para abordar desafios específicos com participação de peritos;
Organizar reuniões de equipa frequentes;
Organizar seminários para partilhar as melhores práticas ou criar plataformas online para intercâmbio entre empresas.



FORMA DE APRENDIZAGEM

Na empresa

EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Monitorizar informação relevante sobre novos produtos/ serviços com boletim informativo regular;
Criar biblioteca interna com literatura relevante.

FORMA DE APRENDIZAGEM

Fora da empresa

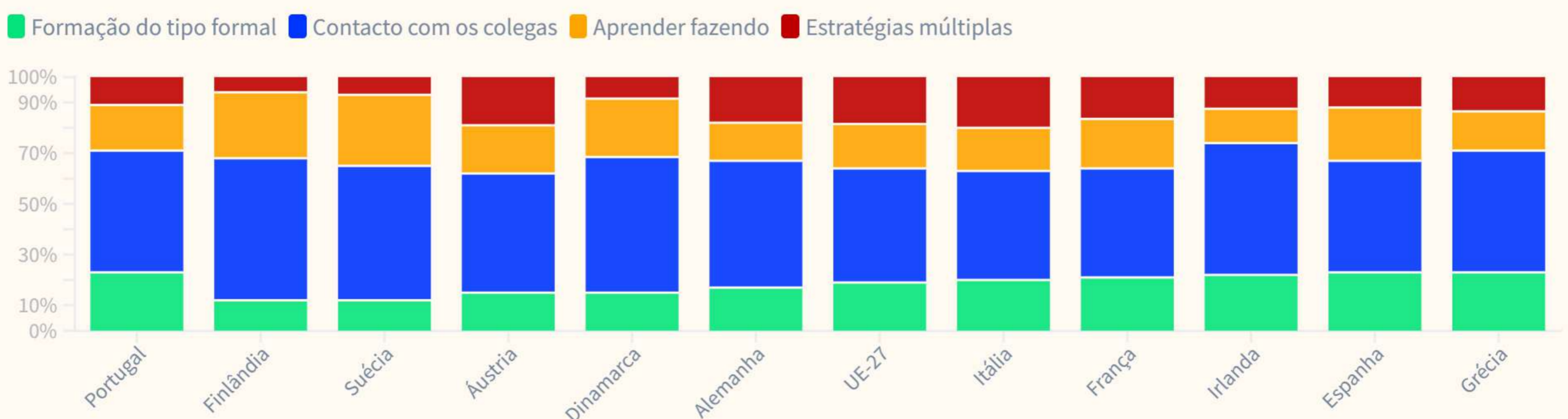
EXEMPLOS DE PRÁTICAS MAIS COMUNS

Promover a participação em exposições ou feiras comerciais, em conferências;
Promover visitas guiadas a empresas ou fábricas relevantes no setor.

Fonte: OCDE 2021 (adaptado)

Em Portugal, mais de 20% das competências são desenvolvidas através de formação do tipo formal, acima da média europeia. Cerca de 50% são desenvolvidas através do contacto com os colegas e cerca de 17% são desenvolvidas através da prática da própria função (aprender fazendo). O perfil português diverge do perfil dos países nórdicos (Dinamarca, Suécia, Finlândia) ou da Europa Central (Holanda), onde a aposta é cada vez mais acentuada no aprender fazendo, mas está alinhado com o de países do sul europeu (Espanha, Grécia).

ESTRATÉGIAS DOMINANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, POR PAÍS (%)



Fonte: Cedefop 2020



Quem deve dar formação?

Outra decisão importante é se a formação vai ser oferecida internamente ou por um fornecedor externo à empresa, por exemplo uma entidade formadora ou uma instituição de ensino. A disponibilidade ou ausência de expertise interna e de cursos disponíveis é um fator crucial para esta decisão. Os custos também pesam: empresas de menor dimensão tendem a escolher uma entidade externa para reduzir custos, enquanto empresas de maior dimensão poderão tirar partido de economias de escala se optarem por dar formação internamente. Outro ponto a ter em conta é o tipo de competências a ser desenvolvido da formação e a necessidade e possibilidade de customização da formação. Em Portugal, a maioria dos trabalhadores que participam em formação promovida das empresas (70%) recebe formação diretamente promovida pela empresa, em vez de por uma entidade formadora externa.

COMO COMEÇAR? PRÁTICAS QUE PODERÃO INSPIRAR A SUA EMPRESA

Cada empresa tem o seu perfil, as suas necessidades e o seu caminho. Mas há sempre algo a aprender a partir das experiências dos outros. Não para copiar, mas para se inspirar e adaptar boas práticas à realidade da sua empresa. Encontra aqui alguns exemplos de ações de formação e práticas organizacionais que podem ser-lhe úteis, assim como casos reais de empresas que os aplicam. Esta informação resulta da iniciativa da Revista Exame e da ManpowerGroup sobre as “Melhores Empresas para Trabalhar” em Portugal, em 2021.

1 _ COLOQUE A FORMAÇÃO NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

A formação não deve ser um extra, mas sim estar no coração da estratégia de desenvolvimento da empresa. Uma forma eficaz de o fazer é introduzir a formação nos objetivos da empresa — não só para os monitorizar, mas sobretudo para transmitir a todos a importância que a formação tem, promovendo uma cultura aberta à formação.

EXEMPLO

Na empresa CA Seguros, há dois KPI (indicadores-chave de performance) que estão relacionados com a formação — sobre as horas de formação e sobre a eficácia da formação. Para a organização e monitorização das ações de formação, a empresa tem uma plataforma interna específica, na qual colaboradores e chefias propõem ações de formação, avaliam anonimamente a sua satisfação com as ações já realizadas e consultam o seu histórico de participação.

2 _ INTRODUZA UM ESQUEMA DE MENTORES/TUTORIAS

Este permite que os novos colaboradores, trabalhando sob a supervisão direta de um colega mais experiente, possam receber conselhos e apoio que os ajuda a integrar-se mais rapidamente na empresa. Este esquema pode ser mais ou menos detalhado, desde um mero acompanhamento quotidiano à seleção criteriosa de mentores e à definição de sessões entre mentor e mentee com frequência, formato e conteúdos pré-definidos pelos Recursos Humanos (por exemplo, o mentor tem que estar X níveis acima na função, os pares têm de se manter durante Y meses e reunir-se Z vezes por mês).

EXEMPLO

Na empresa Winsig, uma empresa de consultoria de software de gestão e que foi considerada pela revista Exame em Novembro de 2021 uma das 25 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, os novos colaboradores são colocados num esquema de mentoring, através do qual recebem um “padrinho” ou “madrinha” que os acompanha e a quem podem recorrer sempre que têm questões ou dúvidas. Este acompanhamento dura um ano e compreende não só o período de processo de formação interna teórico-prática de três meses, mas também nos restantes meses iniciais até estarem aptos para desenvolver a sua atividade de consultores de forma mais autónoma.

3 _ AGENDE SESSÕES PARA PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS

O diálogo é fundamental. E sessões desta natureza podem incluir o estabelecimento de rotinas para trocas de impressões diárias entre os colegas (um coffee break diário de 30 minutos com toda a equipa, para trocas informais); a criação de uma plataforma interna online que encoraje os colaboradores a colocar questões e a pedir ajuda quando precisam; ou reuniões formais de equipa com frequência regular (uma/duas vezes por mês) onde se apresentam os projetos em que se está a trabalhar no momento e se discutem desafios ou dificuldades.

EXEMPLO

Na empresa Innovarisk, que oferece serviços especializados de proteção e que foi considerada pela revista Exame em Novembro de 2021 uma das 25 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, os novos colaboradores passam por um período de adaptação inicial no qual se reúnem com todos os departamentos da empresa para conhecerem as suas atividades, o que promove a proximidade entre os colegas e a possibilidade de esclarecerem as suas dúvidas ou de partilharem ideias.



4 _ INSTITUA MECANISMOS DE ROTINA PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DOS TRABALHADORES

Quanto melhor conhecer quem trabalha na sua empresa, melhor poderá dar resposta às suas necessidades de reforço de competências. Organize a gestão dos seus recursos humanos para que esse trabalho seja sistematizado, por exemplo, com a criação de modelos de carreira desenhados à medida dos trabalhadores.

EXEMPLO

A HP Portugal, considerada pela revista Exame em Novembro de 2021 a melhor empresa para se trabalhar em Portugal, desenvolveu um Programa de Gestão de Talento com o principal objetivo de identificar o perfil de potencial específico de cada um dos seus colaboradores para depois desenvolver um plano de ação de formação adequado às necessidades da empresa. Prática semelhante é adotada pela Zome, uma consultora imobiliária que foi também considerada pela mesma revista uma das 25 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, que desenvolve um modelo de carreira personalizado para cada colaborador com quatro níveis diferentes de treino e formação adequado às necessidades específicas de cada momento. Também a Milestone, empresa de consultoria tecnológica, aplica semestralmente um levantamento de necessidades de formação, a partir do qual orienta os seus colaboradores para o desenvolvimento das suas competências. Na Unipartner IT Services, a empresa introduziu, inclusive, um programa específico para estimular a Formação Avançada e/ou Executiva, para ajudar alguns dos seus colaboradores a avançar na sua carreira.

5 _ ESTABELEÇA PARCERIAS COM ENTIDADES EDUCATIVAS E DE FORMAÇÃO

As soluções únicas não respondem às necessidades de todas as empresas ou de todos os trabalhadores, por isso, é importante estar aberto à diversificação de ofertas de ação de formação, tanto internas como externas, tanto informais como formais. Os parceiros podem ser um elemento-chave nesse trabalho, porque podem contribuir com ações de formação especializadas, com maiores benefícios para trabalhadores e empresas.

EXEMPLO

Várias empresas optam por ajustar as suas ofertas de formação ao perfil dos seus trabalhadores, alternando entre ofertas internas e externas, através de parceiros. Seja em workshops regulares para os colaboradores na fase inicial da sua carreira, como faz a Unipartner IT Services, seja investindo em formações avançadas de gestão ou cursos superiores para as suas equipas de liderança empresarial, como instituiu a CA Seguros. Na Milestone, foram estabelecidas parcerias com instituições de ensino superior e de formação, de modo que os colaboradores possam aceder diretamente às suas ofertas beneficiando de vantagens.

6 _ EMPODERE OS TRABALHADORES PARA QUE ESCOLHAM OS SEUS CAMINHOS

Independentemente de cada trabalhador poder ter o seu próprio plano de desenvolvimento de competências, articulado com a empresa, a forma como cada um pretende reforçar as suas competências deve ser o mais livre possível — porque isso terá, igualmente, um impacto na satisfação dos trabalhadores.

EXEMPLO

Muitas empresas incentivam os seus trabalhadores a escolherem, eles próprios, as formações que preferem realizar. Na PHC Software, todos os colaboradores têm planos de desenvolvimento desenhados individualmente em articulação com os Recursos Humanos, e de acordo com as suas necessidades em cada momento. No entanto, têm também uma grande liberdade sobre como desenvolvem as suas competências: a todos é atribuído acesso a plataformas de e-learning, a programas de formação interna e acesso a uma biblioteca digital através dos dispositivos Kindle da empresa, podendo escolher qualquer livro do catálogo Amazon para ler.

7 _ INCENTIVE OS TRABALHADORES A CONHECER OUTRAS REALIDADES

Conhecer estratégias de outras empresas ou inspirar-se em boas práticas nacionais e internacionais são formas muito estimulantes de aprender e de refletir sobre como melhorar competências. A inovação é potenciada pela descoberta e pela partilha de ideias. Por isso, quanto mais aberta for a troca de visões e experiências, maior o potencial de aprendizagem.

EXEMPLO

Ter um olhar aberto para o mundo e estimular a curiosidade são vias propícias para aprender e inovar. Por isso, na Tipocor Lda., promove-se a participação dos colaboradores em feiras nacionais e internacionais, para que contactem com outras realidades, com soluções inovadoras e com o desenvolvimento de novas práticas. Essa abertura para o mundo permite à empresa não só manter-se atualizada face aos desenvolvimentos no seu setor de atividade, como identificar as áreas para as quais poderá investir na formação e no reforço de competências dos seus colaboradores.

8 _ PONDERE UM SISTEMA ESTRUTURADO DE ROTAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO

Este permite que os colaboradores passem alguns dias por mês num serviço diferente que seja do seu interesse e assim partilhem conhecimentos com os seus colegas, estimulando a sua produtividade e resiliência.

EXEMPLO

A nível internacional, são cada vez mais as empresas que introduzem sistema de rotação de postos de trabalho (“job rotation”), acreditando que essa prática beneficia os trabalhadores (que adquirem novas competências e conhecimentos) e as empresas (que ganham em ter trabalhadores com uma visão transversal do funcionamento da empresa). Há empresas que o fazem com períodos curtos, outras que aplicam uma rotação sistemática de tarefas. Um exemplo internacional é o da empresa holandesa Heineken, que aplica esta metodologia aos estagiários, como parte da sua formação interna, para que, no final desse período, estes escolham o departamento onde têm mais interesse em trabalhar.



FICHA TÉCNICA

EDITOR_ Margarida Rodrigues
(Fundação José Neves)

AUTORES_ Alexandre Homem Cristo e
Inês Pereira (Associação QIPP –
Projetos Sustentáveis)

REVISOR CIENTÍFICO_ Pedro Martins
(Nova School of Business and
Economics)

DIREÇÃO GERAL_ Carlos Oliveira
GESTÃO DE INVESTIGAÇÃO_ Margarida
Rodrigues

DIGITAL_ Mónica Pacheco
INFOGRAFIAS_ Pedro Figueiredo

A FUNDAÇÃO JOSÉ NEVES AJUDA
NESTE CAMINHO COM O
BRIGHTER FUTURE, UM SITE COM
INFORMAÇÃO SOBRE **CURSOS**,
EDUCAÇÃO, **EMPREGO** E
COMPETÊNCIAS _

BRIGHTERFUTURE.JOSENEVES.ORG

OUTROS CONTEÚDOS _



[Guia para **adultos**: como
aprender ao longo da vida?](#) →

Para profissionais, empregados ou
desempregados, pessoas à procura
de fazer um upskill ou reskill _



[Guia para **jovens e pais**: como
escolher o que estudar?](#) →

Terminaste o 12º ano (ou
equivalente)? Ajudamos-te a decidir
os próximos passos _