

<b>Título</b>	Formação de Executivos – Uma constante renovação de saberes	<b>Data</b>	01 Mai.
<b>Fonte</b>	Human	<b>Página</b>	39

## FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS

# Uma constante renovação de saberes



Nos tempos que vivemos, é cada vez mais evidente que o que aprendemos hoje poderá estar desactualizado amanhã. A concorrência e o actual contexto não dão margem para erros, o que torna primordial estar permanentemente actualizado para conseguir responder a todas as exigências do mercado. A formação de executivos assume-me como uma importante ferramenta de renovação de saberes. E a oferta é diversificada. Ouvimos aqui algumas instituições especializadas nesta área.

**Texto:** Ana Leonor Martins

«A diversidade de situações e de contextos a que qualquer executivo hoje em dia é sujeito faz com que, obrigatoriamente, a actualização e o crescimento individual sejam dois vectores fundamentais no seu sucesso profissional. Já vão longínquos os tempos em que para se ascender a um cargo executivo, e manter-se nele, bastava obter um grau académico ao nível da licenciatura e, em relação ao exercício das funções, ter um desempenho razoável. Gradualmente, primeiro com o aumento dos níveis académicos, com a frequência de cursos de pós-graduação, atingindo o mestrado ou o doutoramento e, mais tarde, com a competição emergente da globalização, tornou-se cada vez mais premente o incremento da base dos saberes, procurando alargar a formação de base em matérias tão mais transversais quanto possível.» É Sandra Neves, administradora técnica da ATEC – Academia de Formação, quem o afirma, acrescentando que «hoje os executivos procuram com maior acuidade tomar contacto e conhecimento com as mais variadas ferramentas, concebidas e estruturadas exactamente para o desempenho de cargos executivos, quer se trate de posições de topo ou

mesmo de segundas ou terceiras linhas, para – em particular nestas posições – além de uma permanente actualização e/ ou aquisição de novos conhecimentos poderem aspirar ao exercício das posições de topo.»

Isabel Freire de Andrade, 'partner' da Conceito O2, também realça que «os executivos, genericamente, querem ser melhores profissionais e pessoas mais realizadas.» E daí que procurem formação especializada. Já na opinião de Cláudia Alves, directora-geral da QuickWin, «neste tipo de formação, qualquer executivo procura sempre adquirir, desenvolver e/ ou consolidar as competências que lhe permitam obter um óptimo rendimento das equipas que dirigem». Para isso, destaca Sara Sousa Brito, directora-geral da Global Estratégias, a formação tem que ser «prática, actualizada e versátil, desenvolvendo ferramentas e metodologias inovadoras direccionadas para o actual contexto empresarial, caracterizado pela competitividade e pela necessidade de responder rápida e eficazmente às novas exigências do mercado. Os executivos procuram competências transversais que orientem as suas funções para a concretização de objectivos e resul-

tados», acrescenta.

Já Rute Ferraz, directora de formação do ISQ, considera que quem procura a formação de executivos procura essencialmente quatro características: «reconhecimento da entidade formadora, uma formação pragmática, com exemplos de casos práticos reais em empresas, a qualidade do corpo docente, que tem que ser uma referência no mercado empresarial e não apenas no mercado académico, e a curta duração, a actualidade e a inovação».

Poder-se-ia pensar que o facto de os executivos terem oportunidades contínuas de formação iria contribuir para alargar o fosso em termos de competências entre eles e as restantes pessoas das empresas. Isabel Freire de Andrade acredita que «quando se formam os executivos em inteligência emocional e em liderança estes ficam mais capacitados para lidar com os colaboradores e também para desenvolver as competências destes», o que vai diminuir a discrepância de competências e não o inverso. «Com efeito – continua –, com formação nesta área os executivos passam a ter mais atenção ao crescimento dos colaboradores, criando oportunidades para eles se desenvolverem e dando mais 'feedback'. Estas intervenções têm sempre um impacto positivo à volta dos executivos, fazendo com que cresçam todos e se obtenha mais e melhores resultados», assegura.

Cláudia Alves admite que «poderá haver o risco de o fosso entre executivos e restantes colaboradores aumentar se de facto a formação não for bem gerida e bem distribuída na empresa. No entanto – ressalva – os próprios executivos têm um papel activo nessa distribuição, pois cabe-lhes também a missão de desenvolver quem a eles reporta com o objectivo de obter das suas equipas uma motivação e uma performance elevadas». Por outro lado, Sara Sousa Brito sublinha que «a oferta formativa existente no mercado é ampla, diversificada e adaptada aos vários públicos de uma organização» e que «independentemente das funções desenvolvidas é importante apostar na formação inicial e contínua dos colaboradores».

Sandra Neves faz notar que as necessidades que se verificam aos vários níveis numa empresa não são sequer comparáveis. «Se é inquestionável que ao nível de decisão a que actuam os executivos é mais fácil decidir qual ou quais os momentos e os eventos em que devem participar enquanto formandos, hoje, até por força da legislação laboral vigente, os demais colaboradores das empresas têm ao seu dispor mecanismos que lhes possibilitam adquirir novos conhecimentos e promover a sua própria valorização profissional, para poderem ter um desempenho mais eficaz.» A responsável defende ainda que «se as oportunidades forem facultadas a todos, tendo em conta, além da valorização e da satisfação pessoal, as necessidades individuais de

actualização para o desempenho eficaz de cada um, não haverá riscos sequer de serem identificados fossos de competências. As diferenças entre as competências dos que exercem funções de topo e as dos demais colaboradores não são mensuráveis, porque cada um tem o seu papel na organização, sendo todos necessários para um funcionamento harmonioso.»

#### » Factores diferenciadores

Como são cada vez mais as empresas que oferecem formação especializada, os factores diferenciadores de cada uma assumem grande importância. Sara Sousa Brito lembra que «vivemos um contexto de desaceleração do crescimento económico mundial, provocando a contração de mercado. Pelo facto de esta conjuntura ser assumida pela generalidade do tecido empresarial, é necessário que a formação seja direccionada para novas oportunidades de negócio, investindo em novas políticas de gestão e novas estratégias comerciais», aconselha. «Porque as pessoas são o activo mais importante nas empresas e a motivação é um factor-chave», na Global Estratégias procura-se «essencialmente ministrar formação que minimize os efeitos menos positivos do actual contexto e os seus reflexos nos recursos humanos».

Na Conceito O2 a oferta mais diferenciadora para os executivos é o desenvolvimento da inteligência emocional, da liderança e do trabalho de equipa nas direcções. «Em termos de metodologias, diferenciamos-nos principalmente por fazermos 'executive coaching', 'coaching' de equipa e por iniciarmos os processos de desenvolvimento com diagnósticos a 360º e avaliarmos os resultados no final com instrumentos 'premium' em que nos fomos certificar nos Estados Unidos.»

Já o ISQ tenta diferenciar-se do mercado «através de formação com acesso a laboratórios acreditados e de referência a nível nacional e internacional e da qualidade do corpo docente, constituído por 'experts'/ técnicos, com experiência internacional na área empresarial e de engenharia, podendo dar perspectivas futuras aos participantes, e recorrendo de uma forma bastante pragmática a 'case studies'», sublinha Rute Ferraz. Na instituição «existe um leque variado e alargado de serviços de formação para a totalidade das pessoas de qualquer empresa, desde a qualificação inicial até à formação de executivos, passando pela formação à medida das necessidades. Tudo isto com os 'inputs' do Departamento de I&D na formação.»

A QuickWin aposta no «impacto das metodologias utilizadas, essencialmente geradoras de emoção, surpreendentes e que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador», revela Cláudia Alves. E explora sempre as duas vertentes-base do processo de desenvol-

«Os executivos, genericamente, querem ser melhores profissionais e pessoas mais realizadas. Daí que procurem formação especializada.»

vimento: a capacidade técnica, relacionada com a interiorização de procedimentos e normas, e a capacidade mental, relacionada com a motivação e a atitude. «Defendemos que o percurso é perceber como se faz, criar uma imagem mental do que se vai fazer, pensar em como se vai realizar e, por último, executar. À medida que a precisão da execução aumenta verificam-se e trabalham-se as variações motivacionais com o objectivo de encontrar o equilíbrio entre ambas.»

Sandra Neves, a terminar, recorre a uma analogia. «À semelhança de um passageiro que, em frente ao mapa do metropolitano, escolhe a melhor forma para chegar ao seu destino, também as organizações traçam os melhores percursos de desenvolvimento, para elas próprias e para os recursos hu-

**«Pelo facto de a conjuntura de desaceleração ser assumida pela generalidade do tecido empresarial, é necessário que a formação de executivos seja direccionada para novas oportunidades de negócio, investindo em novas políticas de gestão e novas estratégias comerciais.»**

manos que as integram. A rapidez, a possibilidade de cruzar várias experiências, bem como o facto de podermos alcançar vários destinos, assumem-se como factores determinantes a considerar neste trajecto. Assim como não existe uma única linha para todos os passageiros, também nas empresas não é possível termos um único trajecto de desenvolvimento para todos os colaboradores. Deste modo, colocamos ao dispor dos clientes a conjugação de vários percursos que, complementando-se, visam o crescimento e a maturidade individual e organizacional.» ©

## › Instituições participantes

Foram cinco as instituições que aceitaram participar neste trabalho: a ATEC – Academia de Formação, a Conceito O2, a Global Estratégias, o ISQ e a QuickWin.

› A ATEC – Academia de Formação (<http://www.atec.pt/>) nasceu de uma parceria entre a Volkswagen Autoeuropa, a Siemens, a Bosch e a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã (CCILA), visando criar condições para a transmissão dos conhecimentos e do 'know-how' que esses promotores possuem. Disponibiliza às empresas 'know-how' e experiência, oferecendo acções de formação e consultoria à medida das respectivas necessidades. Posiciona-se também como um projecto de intervenção em consultoria de gestão estratégica e operacional.

› A Conceito O2 (<http://www.conceitoo2.com/>), fundada em 1997, é uma empresa de consultoria em gestão e desenvolvimento do capital humano nas organizações. Apresentando como missão «despertar o potencial e o poder das pessoas para o bem comum», pretende «ser uma referência na prestação de serviços de consultoria e na criação de soluções de recursos humanos». Para isso, destaca valores como «ética», «flexibilidade», «criatividade», «profissionalismo», «transparência» e «orientação para o cliente e para o negócio».

› A Global Estratégias (<http://www.globalestrategias.pt/>) é uma empresa especializada em consultoria de formação e 'e-learning', com grande experiência na organização de seminários, 'workshops', congressos e cursos de especialização nas mais variadas áreas de interesse empresarial. Tem como objectivo «a melhoria do desempenho dos recursos humanos das organizações», centrando a sua actividade na realização de acções de formação que pretende sejam «de elevada qualidade formativa e de aplicação directa à realidade organizacional», tanto na modalidade presencial como à distância, no formato inter e intra-empresas. Integra um dos maiores grupos internacionais de formação, o Grupo Demos.

› O ISQ (<http://www.isq.pt/>) – Instituto de Soldadura e Qualidade –, entidade privada e independente constituída em 1965, disponibiliza serviços nas áreas de inspecção, formação e consultoria técnica, serviços esses apoiados em actividades de investigação e desenvolvimento e em laboratórios acreditados. Define assim a sua missão: «contribuir para a melhoria contínua da indústria e dos serviços portugueses, com a conseqüente projecção internacional, prestando ao Estado, às autarquias e às empresas colaboração ao nível da transferência e do desenvolvimento de tecnologia, inovação de produtos e processos, estruturação de processos de gestão e controlo da qualidade, higiene e segurança, controlo energético e ambiental e valorização sistemática dos recursos humanos».

› A QuickWin (<http://www.quickwin.pt/>), conforme se pode ler no respectivo 'site', foi criada com «a vontade de apostar no desenvolvimento de conceitos inovadores que sejam capazes de envolver as pessoas na concretização de objectivos». A empresa defende que «uma formação eficaz assenta no recurso a técnicas criativas e essencialmente geradoras de emoção». Actua em «áreas-chave do actual desenvolvimento empresarial, profissional e pessoal, numa perspectiva integrada», contando com «parcerias especializadas que permitem criar sinergias diversas e oferecer um alargado leque de opções e soluções».