

## **Formação e adaptabilidade organizacional: O problema do impacto**

**António Caetano**

4/6/2015

**ISCTE IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

- Como é que a formação contribui para que as organizações tenham um desempenho competitivo sustentável?

2

### **Estudo internacional**

- N= 1440 executivos de todos os setores
- Apenas 25%
  - os seus programas de formação são muito eficazes a preparar os colaboradores para melhorar o desempenho da empresa.
- **Capacidades organizacionais**

MK, 2010

3

### **Capacidades da organização**

- Tudo o que a organização faz bem e que acrescenta valor ao seu desempenho e reforça o seu ecossistema.
  - Fundamentais para a execução da estratégia

4



### Estudo internacional

- 33%
  - Programas de formação focalizam-se no desenvolvimento da capacidade mais importante da empresa.

MK, 2010

### Adaptabilidade

- Capacidade da organização para se ajustar com rapidez e agilidade às mais diversas situações decorrentes
  - da aceleração da vida social e económica e
  - das disrupções associadas à inovação e à turbulência dos mercados.

- Como se articulam as capacidades organizacionais com o desenvolvimento das competências individuais?



### • Competências individuais

- menos acerca dos CHA/KSA de um indivíduo
- e mais acerca de como esses CHA são os que a posição no trabalho requer.

**Talento** = competência \* commitment \* contribuição

(Capaz de fazer o trabalho, querer fazê-lo e fazê-lo)

(Ulrich, 2014) <sup>10</sup>

### • Competências fechadas

- Sequências fixas, regras/procedimentos implementados de modo preciso.

### • Competências abertas

- Aplicar princípios e orientações a situações específicas (a serem identificadas)
- Contexto

<sup>11</sup>

### Impacto

- A medição dos efeitos da formação constitui atualmente uma prioridade para as políticas de formação e desenvolvimento das organizações.
- Falta de métricas eficazes.

Benson-Armer, 2015

<sup>12</sup>

## Transferência da aprendizagem

**Aplicação efetiva e continuada no trabalho dos novos conhecimentos (competências) desenvolvidos nas ações de formação.**

13

2014 \_ Mundial: \$130 000 000 000 bilhões de dólares em formação (Bersin, 2014)

## Estimativas de transferência da aprendizagem

Benson-Armer, 2015	<b>32%</b>
Terry, 2013 (UK)	<b>25%</b>
Tannenbaum, 2002	<b>20%</b>
Wexley & Latham, 2002 - (6 meses)	<b>25%</b>
(12 meses)	<b>15%</b>

14

## Transferência da aprendizagem

- **Transferência lateral**
- Aplicar o aprendido em diversos conjuntos de situações do mesmo nível de complexidade ou dificuldade (aplicar princípios e procedimentos a situações similares às treinadas).
- **Transferência vertical**
- Quando uma competência adquirida contribui diretamente para a aquisição de outra mais vasta (afecta a aquisição de outras mais complexas ou sobreordenadas (ex., aprender a gerir o *feedback* pode ajudar a adquirir competências para avaliar o desempenho)

(Gagne, 1965)

15

## Transferência

Lateral	Vertical
Próxima (do contexto de aquisição)	Distante (gestão de conflitos...)
Imediata	Diferida

(Barnett & Ceci , 2002; Gagne, 1965)

16

### EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Em que medida essas  
**mudanças** levam aos  
**efeitos** pretendidos?

17

Como é que asseguramos que as pessoas:

- **aprendem** o que é necessário?
- **usam os novos conhecimentos** no seu trabalho ?
- a aplicação desses conhecimentos tem
  - os **efeitos pretendidos**?
  - o retorno do **investimento**?

18

### EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Que **fatores** influenciam a  
transferência da  
aprendizagem?

19

### Conceção da formação

• <b>Análise das necessidades</b>	<b>+++</b>
• <b>Objetivos de aprendizagem</b>	<b>+++</b>
• <b>Relevância do conteúdo</b>	<b>+++</b>
• <b>Técnicas pedagógicas</b>	<b>+++</b>

20

### Contexto de trabalho

• Suporte da chefia	+++
• Suporte dos colegas	+++
• Oportunidade para transferir	+++
• Clima de transferência	+++
• Articulação explícita com as capacidades da organização	
• Responsabilização	

21

### Fatores individuais

• Auto-eficácia	+++
• Capacidade cognitiva	+++
• Abertura à experiência	+++
• Comprometimento organizacional <i>com o desempenho</i>	
• Utilidade percebida	+++
• Expectativas pessoais/profissionais	
• Motivação para aprender	
• Motivação para transferir (contrato)	

22

### 9 Medidas básicas para maximizar a eficácia da formação

1. Articular a formação com as **capacidades** estratégicas da org.
2. **Envolver as chefias** e melhorar o **suporte** no trabalho
3. **Diagnosticar a transferência**
4. Implementar **múltiplas estratégias de transferência**
5. Assegurar o conhecimento (retenção) pós-formação
6. “Contratualizar” os efeitos esperados da formação
7. Articular a transferência com os processos de reconhecimento
8. Promover cultura de aprendizagem
9. Métodos quantitativos e qualitativos

23

Obrigado

**António Caetano**

**ISCTE IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

24