



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Gestão**

*Especialização em Recursos Humanos*

**Relatório de Estágio**

**Modelo de Formação numa Empresa Prestadora de  
Serviços. O caso P&S Training**

**Elaborado por:**

**Marisa Canastra**

Orientador:

Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Évora

(Junho, 2012)



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Gestão**

*Especialização em Recursos Humanos*

**Relatório de Estágio**

**Modelo de Formação numa Empresa Prestadora de  
Serviços. O caso P&S Training**

**Elaborado por:**

**Marisa Canastra**

Orientador:

Professor Doutor Paulo Resende da Silva

Évora

(Junho, 2012)

*“É o que nós pensamos que sabemos que nos impede de aprender.”*

Claude Bernard

## **Agradecimentos**

Este projeto consiste num culminar de um esforço que representa o término de um ciclo e o início de outro. Representou uma fase de crescimento e de desenvolvimento quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Representa uma enorme lição sobre amizade, cooperação, esforço, motivação e generosidade de várias pessoas que ao longo deste percurso tive o prazer de me cruzar.

Ao professor Paulo Resende Silva pela transmissão de conhecimento, e pelo tempo dispensado, como também, ao incentivo e encorajamento para alcançar o objectivo.

Ao Dr. Miguel, o qual representou e apresentou a P&S Training, dando a possibilidade de explorar quer a empresa, quer as relações que nela existiam.

À Dra. Inês e ao Dr. Jorge que representaram a Advantis, dando a possibilidade de conhecer o processo de trabalho e disponibilizando tempo para implementar o questionário.

Ao Dr. Luís da Telcabo que me fez perceber, que por vezes quanto mais práticos os procedimentos, mais fáceis são de aplicar e que resultam num processo mais produtivo.

À minha mãe, que sempre me incentivou a estudar e a continuar a obter novos conhecimentos, pela paciência, e pelo apoio quer financeiro, quer moral que sempre me presenteou.

Ao meu avô Artur, que desde sempre me acompanhou em todas as caminhadas, mesmo que os caminhos fossem longos, ao meu amigo e padrinho de curso, pela paciência e pelo tempo que sempre dispensou para estar a meu lado, e é dele que me orgulho.

À minha avó Maria, pelo incentivo e por mostrar sempre disposição em ajudar, e ajudar no que fosse preciso.

Ao meu pai, por agora finalmente, perceber a importância que este projecto tem na minha vida.

Ao Paulo Pinhal, pelas longas viagens, que revelaram Quilómetros e Quilómetros, durante vários Finais de Semana.

À Ana Rita Lima, pelo apoio, amizade, carinho e generosidade que mostrou durante todo este meu percurso, que inconscientemente muita força me deu.

À D. Helena e ao Sr. João pelas horas de trabalho a que me dispensaram e pelo apoio que sempre me deram.

E, finalmente, a Deus pela segunda oportunidade que me deu.

## **Resumo**

O trabalho proposto baseia-se em estudar o Sistema de Formação da empresa de Recursos Humanos P&S Training. Para tentar analisar todo o processo, quer a nível documental, quer a nível prático, foi necessário recorrer a dois clientes, possibilitando analisar o Diagnóstico das Necessidades e a Avaliação da Formação.

Detetou-se durante o estudo que a P&S Training não tinha uma intervenção ativa na Formação dos seus clientes, pois as duas fases acima mencionadas (Diagnóstico e Avaliação da Formação) não existiam.

Assim, o proposto seria implementar o Diagnóstico e a Avaliação da Formação nas empresas Advantis e Telcabo, respetivamente, sendo uma forma da P&S Training ter uma Formação mais interventiva e da mesma forma conseguir que a mesma fosse mais valorizada.

**Palavras-Chave:** Avaliação, Diagnóstico, Formação.

## **Abstract**

*“Training Model in Enterprise Service Provider. The case P&S Training”*

The proposed work is based on studying the System of Training of company Human Resources P&S Training. To try to analyze the entire process, both documentary and practical level, it was necessary to use two clients, enabling the Analysis of the Diagnosis of Needs and Evaluation of Training.

It was found during the study that the P&S Training was not an active intervention in the training of their customers, because the two phases listed above (Diagnosis and Evaluation of Training) did not exist.

Thus, the proposed would be to implement the Diagnosis and Evaluation of Training in companies Advantis and Telcabo, respectively, as a form of P&S Training have a Training more interventive and in the same way that the same would be more valued.

**Keyword:** Evaluation, Diagnosis, Training

## Índice

Índice das Tabelas.....	9
Lista de Abreviaturas .....	10
Introdução.....	11
Capítulo 1:Enquadramento Teórico .....	15
1.1. Conceito e Papel da Formação .....	15
1.2.A Gestão do Processo de Formação .....	18
1.3. Diagnóstico de Formação .....	21
1.4. Avaliação da Formação .....	23
Capítulo 2:Metodologia .....	25
2.1. Opções Metodológicas Qualitativas.....	25
Capítulo 3:Caraterização da organização objeto de estudo .....	30
Capítulo 4:Apresentação da Investigação .....	33
Capítulo 5:Estudo de Caso .....	61
5.1. Advantis.....	61
5.2. Telcabo .....	66
Conclusões .....	69
Bibliografia.....	74

## Índice das Tabelas

Tabela 1. Síntese de Recolha de Informação Prévio Pertinente .....	35
Tabela 2. Referência de Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados .....	37
Tabela 3. Avaliação de Desempenho .....	52
Tabela 4. Análise de Competências .....	54
Tabela 5. Avaliação da Formação .....	56

## **Lista de Abreviaturas**

AF-Avaliação do Formador;

AG-Avaliação Global;

DNF-Diagnóstico de Necessidades de Formação;

IACO-Índice de Avaliação do Coordenador;

IQF-Instituto de Qualidade de Formação;

ISC-Índice de Satisfação do Cliente;

ISF-Índice de Satisfação de Formação;

ISFR-Índice de Satisfação da Formação sobre Respostas dadas.

## Introdução

---

O presente trabalho trata-se de um projeto realizado no âmbito de Mestrado, tendo como tema a Formação, especificamente o Diagnóstico e a Avaliação, sendo este orientado pelo Professor Doutor Paulo Silva.

As motivações que me levaram a escolher o tema acima indicado, basearam-se em aplicar conhecimentos teóricos num ambiente prático, conhecer o funcionamento de um sistema real de formação e se possível contribuir para o melhoramento de um sistema em funcionamento no mercado de trabalho.

A importância deste tema, baseia-se sobretudo na forma como as empresas de hoje em dia se deparam com a abertura de novos conhecimentos, crescentes exigências e maior competitividade.

Devido a estes desafios, é fundamental a aquisição de um novo conhecimento baseado na componente humana das empresas.

Neste sentido, a formação surge como instrumento decisivo de potenciação de mudança, permitindo não só uma adaptação mas também uma antecipação em virtude das transformações em curso, traduzindo-se numa preparação fulcral para qualquer atividade.

Significa isto, que a formação aliada à estratégia da empresa, como o conhecimento da cultura da mesma, permite esclarecer os comportamentos dos colaboradores, facto que se reveste de grande relevância para o diagnóstico de uma organização.

O interesse do tema é ainda reforçado, já que a formação é um agente potenciador de aprendizagem cultural, podendo provocar alterações a nível das identidades, dos valores, das atitudes, dos papéis e dos comportamentos.

De acordo com estes pressupostos, levou-se a cabo um estudo direcionado a constatar quais os impactos que a formação induz na cultura de uma empresa. Com este trabalho pretende-se captar os padrões essenciais de interação ocorridos durante o quotidiano do trabalho, saber que cultura lhes é subjacente, bem como os valores e objetivos que lhes são inerentes, em dois momentos distintos: antes e depois de terem participado em ações de formação.

Assim, para desenvolver o projeto foi necessário contar com a colaboração da P&S Training, empresa que se destina à área da formação e consultoria, e que se disponibilizou de imediato, dispensando todo o tempo e informação possível para a concretização do projeto.

Ao analisar a Estrutura da Formação da empresa em estudo, sentiu-se a necessidade de implementar duas fases: o Diagnóstico e a Avaliação da Formação. Para verificar se estas eram sustentáveis, foi sugerida a colaboração de duas empresas clientes da P&S Training para testar as fases mencionadas.

Assim, além da empresa que se tornou parceira neste projeto, ainda se sentiu a colaboração da Advantis e Telcabo, as quais implementaram o Diagnóstico e a Avaliação no seu modelo de Formação, respetivamente.

A investigação assentou em dois questionários, um sobre as Necessidades de Formação e outro sobre a Avaliação da Formação, ou seja, o primeiro destina-se a verificar quais as competências que os indivíduos necessitam obter para a realização satisfatória da sua função, em relação ao segundo questionário, pretende-se verificar se os formandos adquiriram as competências necessárias, ambos documentos elaborados em parceria com a P&S Training.

O objetivo seria estruturar uma forma da P&S Training além de obter mais uma área de negócio, ter uma maior influência no processo de formação dos seus clientes.

Pois, é necessário estar consciente que mais que a procura de qualificação dos trabalhadores, as empresas procuram ganhar competitividade, aumentar as vendas e níveis de produção, ganhos e mercado.

Pode-se considerar a formação como um instrumento determinante na busca de soluções para o aumento de produtividade e de ganhos esperados. Não se pode considerar a formação apenas como a qualificação dos recursos humanos só por si, mas pela capacidade de melhoria do desempenho profissional na realização de tarefas.

Mais que a formação de base ou atualizações contínuas de conhecimentos, a formação pode e em alguns casos deve ser, uma aquisição de competências práticas dos trabalhadores ao nível das tarefas.

No entanto, para que houvesse um objeto de trabalho concreto, verificou-se a necessidade de definir os seguintes parâmetros: o tema do projeto baseia-se no Diagnóstico e na Avaliação da Formação.

Assim, para conseguir analisar o tema proposto surgiu o seguinte problema de partida: verificação das repercussões da formação ao nível dos processos de trabalho que só serão apreendidas se a sua avaliação for aproveitada e incorporada em processos de melhoria contínua.

Tendo o tema e o problema de partida definidos, elaborou-se uma questão, da qual irá depender o resultado do projeto, ou seja: Será que o retorno do investimento é a comparação dos resultados líquidos obtidos face aos custos?

Por fim, para realizar o que foi proposto acima deve-se definir objetivos, tais como, verificar se os formandos aprenderam com base nos objetivos pretendidos, analisar se o comportamento dos formandos no local de trabalho sofreu algum tipo de alterações.

Assim, ao ter o problema de investigação e os objetivos definidos, pretendia-se conhecer a estrutura da formação da P&S Training, salientar possíveis lacunas nessa estrutura e apresentar alternativas, implementar fases inexistentes no sistema de formação de modo a melhorar quer o funcionamento, quer os rendimentos, e após implementar essas fases, testá-las em alguns dos clientes de modo a verificar a sua aplicabilidade.

Foi utilizada a investigação de campo permitindo uma observação da mudança na organização, na primeira pessoa. No entanto, e porque há participação do investigador, foi difícil ao mesmo tempo, não intervir no momento de algumas transformações.

Relativamente, à investigação-ação, esta permitiu uma aproximação aberta ao campo de investigação sendo possível, desta forma, capturar informação que de outra forma não seria possível.

Foram utilizados como recolha de dados as Fontes Primárias, como por exemplo, a organização, as pessoas, os acontecimentos e o próprio ambiente.

Relativamente, às Fontes Secundárias, ocorreu recolha de informação em livros, revistas, documentos, bases de dados, estatísticas e meios de comunicação social.

Por fim, o projeto possui a seguinte estrutura: Capítulo 1 (constituído pelo Conceito e Papel da Formação, a Gestão do Processo de Formação, o Diagnóstico das Necessidades de Formação, a Avaliação de Formação), Capítulo 2 (constituída por Metodologia, Opções Metodológicas Qualitativas), Capítulo 3 (constituído por Caracterização da Organização Objeto de Estudo), Capítulo 4 (constituído por Apresentação do Projeto), Capítulo 5 (constituído Estudos de Caso, Advantis, Telcabo) e por fim, Capítulo 6 (Conclusões).

## Capítulo 1:Enquadramento Teórico

---

### 1.1. Conceito e Papel da Formação

A Responsabilidade Social das empresas no domínio da formação implica o pressuposto mais genérico de que estas devem adotar “métodos de raciocínio existente entre performance social e performance económico” (Pessoa, 1992).

A Própria Escola das Relações Humanas, nos anos 20 e 30, chamava a atenção para o facto de, a par da organização formal, existirem realidades informais, que contemplam, um conjunto de valores grupais que, frequentemente, se orientam em sentido oposto ao da racional idade económica.

No presente trabalho, o estudo irá recair sobre a perspetiva empresarial, enquadrando empresas como instituições sociais que procuram forças internas de desenvolvimento baseadas numa mobilização impulsionada não apenas pelo meio externo, mas também liderada pelo topo estratégico.

Assim, estamos perante uma empresa integrada numa sociedade do saber e da informação em que os processos de aprendizagem e de socialização e, logo, de produção de saberes e de competências individuais e coletivas assumem uma importância decisiva na sua capacidade competitiva. (Moura, 1994).

Denota-se que a formação tem vindo a adquirir novos contornos e crescente relevância no seio das organizações. Neste contexto, é reconhecida à formação a importância essencial e estratégica, enquanto instrumento privilegiado que visa o desenvolvimento pessoal, e constitui significativamente para elevar o nível de desenvolvimento organizacional, constituindo-se num eficiente recurso estratégico (Silva, 2004).

Contudo, a análise dos efeitos reais da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores tem sido relativamente parca (Caetano, 2007) e

não permite sustentar linearmente a crença de que a formação melhora efetivamente o desempenho (Velada,2007).

De facto, existem, nas organizações, “poucos estudos demonstrando resultados palpáveis das ações de formação, as quais, muitas vezes, são compradas como pacotes e aplicadas sem estudo sistemático das reais necessidades da formação” (André,2008).

Neste sentido, investir em formação não basta, é preciso que os recursos sejam aplicados de maneira correta, sendo direcionados para as reais necessidades das empresas e dos seus colaboradores (Meneses,2007).

Deste modo, compreende-se que a formação, sob pena de descrédito, não pode ser tida como uma panaceia, senão como alibi, para todos os problemas da organização mas antes como um dos instrumentos, entre outros capazes de, e de acordo com os seus próprios limites de legitimidade, acionar a mudança necessária, numa intervenção isolada ou acompanhada (...)” (Marques, Cruz e Guedes, 1995).

Na perspetiva de vários autores pioneiros na área, o termo formação foi considerado como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (Yoder, 1969). Outros autores como Waite (1952), interpretam esse termo de uma forma ampla, considerando a formação como um adequado desempenho no cargo, alargando o conceito para um nivelamento intelectual medido pela educação geral. Há, portanto, várias formas de se definir formação. Assim, serão destacados alguns conceitos dos autores de referência neste tema.

Numa visão demasiado restritiva e simplista, Viet (1988 cit in Bernardes, 2008), refere que “a formação na empresa é toda a formação profissional (...) dada nos locais de uma empresa e a uma pessoa que tem o status de trabalhador ou de empregado”.

Seguindo a mesma visão elementar, Hinrichs (1990) e Araújo (2006) afirmam que a formação é um processo que oferece condições que facilitam a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização.

Uma outra abordagem, igualmente circunscrita e funcionalista, é a que considera que a formação dos trabalhadores se refere à sua capacitação para exercer correctamente a sua

função e as tarefas exigidas para o seu posto de trabalho (e.g., Buckley e Caple, 1991; Pineda, 1995). Na visão de Wexley (1984), a formação é um esforço planeado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte dos seus colaboradores.

Uma outra visão possível pode ser a racionalista que é orientada para a melhoria das operações e dos resultados económicos das empresas. Visando esta perspectiva, Goldstein (1993) cita que “ a formação é definida como a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da performance noutro ambiente”.

Chiavenato (2005), afirma ainda, que nas organizações modernas, esta é “considerada um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos”.

Apresentadas diferentes abordagens, pode-se inferir em termos clássicos, que a formação constitui uma experiência de aprendizagem que é concebida com o propósito de provocar uma mudança permanente no conhecimento, atitudes ou competências dos indivíduos (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, 1970), ou ainda, o “ desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes, habilidades, conhecimentos requeridos por um individuo de forma a desempenhar, adequadamente uma tarefa ou trabalho”. (Latham, 1988). Em termos de gestão, constitui mais um meio ao dispor da organização para alcançar objetivos estratégicos e tornar conseqüentemente a mudança que lhe subjaz (Le Boterf, 1992), tornando-se assim, numa “parada estratégica”.(Caspar, 2007).

Neste sentido, a formação é um instrumento utilizado para o desenvolvimento pessoal (Bernardes, 2008), e organizacional (Nadler e Wiggs, 1986). Segundo, Tejada e Ferrández (2007) a formação nas organizações é uma das mais importantes estratégias de desenvolvimento dos recursos humanos, sendo um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional (Ceitil, 2007).

A formação pode ser também, um acto intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem (Chiavenato, 2005). Ou seja, toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador de aprendizagem (Ceitil, 2007), esta última sendo entendida como a descrição das mudanças comportamentais que resultam da experiência (e.g., McGehee e Thayer, 1961; Mabey e Salaman, 1995 cit in Ceitil,2007).

Por último, verifica-se uma homogeneidade em relação ao importante papel que a formação desempenha nos processos de mudança organizacional (Ceitil, 2007). A formação aparece, assim, como um instrumento por excelência facilitador do processo de mudança (Macian, 1987), sendo um dos fatores a ser trabalhado num contexto em constante mutação, nomeadamente quando, é necessário introduzir e/ou alterar os trabalhos e as tarefas, efetuar trocas de postos de trabalho dos colaboradores dentro da organização, prontificar mudanças futuras, quando as pessoas sofrem mudanças nos seus interesses, competências, circunstâncias e aspirações, quando existe necessidade de formação por parte dos gestores e quando se verifica modificações na organização ou no seu contexto envolvente (Beardwell & Claydon, 2007). Assim, a formação pode ser considerada um instrumento de mudança, e um dos possíveis meios de ação ou intervenção para a resolução de problemas na organização.

## **1.2.A Gestão do Processo de Formação**

De acordo com Harrington (1993), o processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo” (p.10). Neste sentido, os processos acontecem dentro de uma determinada lógica, desdobrada em subprocessos, atividades e tarefas (Harrington, Esseling e Nimwegen, 1997).

Deste modo, o processo formativo (compreendido como um processo sistémico) compõe-se por quatro etapas fundamentais (e.g., Araújo,2006; Bohlander, Snell e Milkovich e Boudreau,2000): **levantamento e diagnóstico de necessidades**

## **formativas, conceção/planeamento da formação, implementação do programa da formação e avaliação do programa da formação.**

A primeira etapa do processo formativo é o levantamento e diagnóstico de necessidades formativas, etapa considerada indispensável para a delimitação de toda a acção da formação (Barbier e Lesne, 1986). Neste subsistema, executa-se um processo sistemático de recolha de dados dos problemas existentes numa determinada organização, e que podem ser resolvidos através da formação (Mitchell, 1998 cit in Ceitil,2007). De acordo com Ceitil (2007), “uma das funções “clássicas” de um diagnóstico de necessidades é fazer distinção entre o que são os problemas que podem ser resolvidos através da formação e os problemas que requerem outras soluções”.

É importante, salientar que esta etapa não deteta apenas problemas existentes, mas também age de forma prospetiva, no sentido que a formação atua perante objetivos futuros, adiantando-se a possíveis problemas e acontecimentos.

A segunda etapa é a conceção/planeamento da formação. Este subsistema é levado a cabo tendo por base os resultados obtidos do diagnóstico de necessidades formativas, a estratégia da organização e os objetivos a atingir. A partir destes aspetos, serão definidas linhas gerais de orientação, onde se integram as diretrizes para a prossecução dos objetivos de formação, assim como as medidas necessárias à sua implementação. Neste âmbito, “importa avaliar a pertinência da decisão tomada, ou seja, em que medida ela constitui efetivamente uma solução para os problemas detetados; isto porque a formação não constitui solução exclusiva para os problemas das organizações e, como qualquer investimento de outra natureza, deve ser cuidadosamente ponderado” (Pereira, 1996).

A partir desse momento, inicia-se o processo de conceção e estruturação dos conteúdos programáticos, considerando a população alvo e o respetivo perfil a atingir em termos de conhecimentos, capacidades e comportamentos, objetivos pedagógicos, modalidade e forma de organização da formação, métodos pedagógicos e de avaliação, assim como os recursos necessários à sua operacionalização e respetiva calendarização.

Caetano (2007) defende ainda, que é crucial garantir o ajustamento dos conteúdos da formação às exigências do trabalho dos formandos aprendam realmente o que se pretende que aprendam, e conceber a formação de forma a preparar os formandos para a transferência, ou seja, fazer com que esta inclua conhecimentos sobre o modo de transferir aprendizagem para o local de trabalho e que integre oportunidades de transferir.

A terceira etapa é a implementação do programa da formação. Nesta etapa ocorre a condução, implementação e aplicação do programa desenhado na etapa anterior, utilizando-se várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas aquando a elaboração do programa de formação. Assim, é neste subsistema que, efetivamente, a formação acontece, depois de identificadas as necessidades e de se ter efetuado o planeamento.

A quarta etapa, a avaliação do processo formativo, é a etapa final deste processo. Tendo como objetivo a obtenção de informações sobre os efeitos da ação de formação para determinar a sua eficácia. Assim, é necessário estabelecer medidas de sucesso ou critérios e a utilização de dispositivos de experimentação para determinar que mudanças ocorreram durante a formação e na transposição dessas mudanças para a organização. Com isto, pretende-se avaliar se o programa de formação atendeu às necessidades para as quais foi desenhado (Chiavenato, 2005), através da avaliação do grau de satisfação dos indivíduos em relação à ação de formação, da aquisição dos conteúdos programáticos ou dos objetivos de aprendizagem, da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no contexto real de trabalho e do grau aplicabilidade dos resultados obtidos à realidade organizacional, verificando a relação custo/benefício das ações.

Assim, e tendo em conta o tema do presente projeto, Diagnóstico e Avaliação da Formação, irá ser introduzido de seguida a importância destes dois subsistemas.

### **1.3. Diagnóstico de Formação**

Partindo do importante papel que o Diagnóstico de Necessidades de Formação exerce no planeamento, execução e avaliação da formação, e sendo uma das “peças” fundamentais neste projeto, é necessário compreender as noções de necessidade e diagnóstico, especificamente os componentes básicos de levantamento de necessidades de formação propostos por McGehee e Thayer (1961).

Assim, importa fazer a distinção entre Necessidade e Diagnóstico de Necessidades. Segundo, Witkin e Altschuld (1995), a necessidade se for analisada como um substantivo, refere-se à diferença entre um estado atual e um estado final desejado, estado futuro. Assim, a necessidade, não é, nem o presente nem o futuro é a diferença que existe entre estes dois estados, sendo assim, considerada um problema ou uma preocupação (Witkin e Altschuld, 1995). Porém, se a necessidade é perspectivada segundo um verbo, designa aquilo que é necessário ou desejável para colmatar a discrepância, ou seja, soluções, meios para atingir um fim (Witkin e Altschuld, 1995).

Quanto, ao Diagnóstico de Necessidades, e ainda na perspetiva dos mesmos autores, pode ser definido amplamente como um conjunto sistematizado de procedimentos realizados com a finalidade de estabelecer prioridades e tomar decisões sobre o programa ou aperfeiçoamento organizacional e a alocação de recursos (Witkin e Altschuld, 1995). As prioridades são baseadas em necessidades identificadas.

Apesar de todas as fases serem importantes, o Diagnóstico de Necessidades constitui o primeiro passo essencial ao planeamento e na organização da formação (Ceitil, 2007), isto porque se as necessidades forem identificadas de modo errado ou distorcidas, todos os esforços, e as demais etapas, serão direcionadas para um objetivo que não reflete as reais necessidades da organização, acarretando um desperdício de recursos. Assim, “um diagnóstico inadequado à partida pode comprometer a produção de resultados pretendidos, uma vez que as competências adquiridas/desenvolvidas durante a formação podem não ser as mais indicadas à produção dos resultados desejados.” (IQF, 2006).

Assim, torna-se necessário efetuar um rigoroso levantamento das necessidades, no sentido de direcionar os recursos de forma a se conseguir obter resultados positivos em toda a organização e não apenas em focos isolados.

Com base, no que foi mencionado anteriormente, deve-se abordar o subsistema diagnóstico de necessidades de formação, assim, observa-se que McGehee e Thayer (1961) estão entre os primeiros autores a descrever os três componentes básicos do diagnóstico de necessidades de formação: **análise organizacional, análise da tarefa e análise individual.**

Neste sentido, diferentes autores, tais como Macian (1987), Goldstein (1991), Castro (1999) e Araújo (2006), revelam um consenso em termos dos três níveis distintos de análise: a organizacional, a de tarefas e a individual.

Estas três unidades de análise são consideradas críticas e inter-relacionadas. Abordando conteúdos diversificados, como é possível verificar no presente capítulo.

**Análise Organizacional**-nível macro da análise, cuja atenção se volta para o sistema organizacional como um todo. Procura-se interpretar a radiografia da organização, estudando o interface com o ambiente externo (mercado, concorrência, stakeholders, conjuntura socioeconómica e política) e o ambiente interno (estratégia, estrutura, tecnologia, cultura, clima, recursos, pessoas, etc).

Com informações obtidas neste nível de análise, pode-se analisar as causas e propor possíveis soluções para reais problemas identificados. Desta forma, poder-se-á determinar, quais as situações (problemas detetados) que poderão ser resolvidas via formação ou através de outro tipo de estratégias.

**Análise das Tarefas**-nível micro de análise, que se concentra na tarefa em si e não no indivíduo. Esta análise envolve a revisão da descrição de funções e a especificação para identificar as atividades desempenhadas por um cargo específico, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los (Goldstein, 1991).

Deste modo, este componente requer a obtenção das seguintes afirmações: identificação das atividades que compõem a tarefa, identificação das responsabilidades, do executante da tarefa, identificação das condições de trabalho e riscos; e conhecimento, habilidade e atitudes requeridas para o desempenho da função.

**Análise do Indivíduo**-é o terceiro nível de análise. Ocorre depois de realizada a análise de necessidades em termos macro, do sistema organizacional como um todo, e em termos micro, no nível das tarefas. Recai na identificação das necessidades de desempenho que podem ser corrigidas por meio da formação.

Este nível envolve, também, a determinação dos colaboradores que necessitam de formação e, igualmente, aqueles que não requerem (Bohlander, Snell e Sherman, 2003).

#### **1.4. Avaliação da Formação**

Apesar das noções de avaliação e impacto da formação sejam frequentemente utilizadas com o mesmo significado, Kraiger, Forde e Salas (1993), consideram que estas afiguram diferentes conceptualizações. A avaliação da formação significa conhecer e medir os resultados que se pretendem alcançar numa ação de formação (Alvarez, Salas e Garofano, 2004). Nesta ótica, este conceito está mais relacionado com questões de medida, design, alcance dos objetivos de aprendizagem e alcance dos conhecimentos e competências requeridas (Alvarez, Salas e Garofano, 2004). Por sua vez a eficácia da formação lida com questões mais abrangentes ligadas à compreensão das razões pelas quais a formação conduziu ou não ao nível desejado da proficiência (Alvarez, Salas e Garofano, 2004). Ou seja, avaliar a eficácia da formação significa demonstrar quais os fatores que podem ter tido um impacto ao nível de resultados da formação.

Apesar da distinção ao nível da conceptualização sobre os conceitos, parece haver uma tendência para fundir o constructo eficácia em modelos de avaliação da formação (Marques, Cruz e Guedes, 1995).

No entanto, Kirkpatrick (1959), definiu a avaliação da formação como um conjunto de procedimentos e metodologias que visam a análise de concepção, implementação e resultados das ações de formação e conseqüentemente os seus efeitos ao nível organizacional.

Esta etapa, pela envolvimento de diversas práticas, designa-se desafiante, exigente e complexa, e pressupõe algumas questões fundamentais muitíssimo presentes no seio das organizações: O que avaliar? Porque avaliar? Como avaliar? (Barbier, 1990).

Hoje em dia, ainda se verifica este grande ceticismo em relação aos múltiplos objetos de avaliação de formação. Grande parte das empresas, além de aplicarem instrumentos de avaliação, sem na maioria das vezes, saberem exatamente que o pretende avaliar, não possuem técnicos especializados que construam instrumentos adequados a cada situação concreta de avaliação (Leitão, 1996).

Entretanto, o subsistema de avaliação da formação apenas poderá ser adequadamente realizado se todas as etapas do processo de formação forem previamente delineadas para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensuração dos resultados obtidos. É ainda fundamental a utilização de instrumentos de recolha de dados precisos, de modo a garantir o rigor e a sistematização das informações obtidas num processo de avaliação (Casanova, 1992). Nesta etapa, portanto, reside uma das grandes dificuldades na área da formação. E, dada a substancial quantia que as organizações investem em formação, é prudente conseguir obter o retorno desse investimento, em quatro níveis básicos: reações, aprendizagem, comportamento e resultados.

Existem assim, abordagens centradas: na verificação do cumprimento dos objetivos de aprendizagem pré-definidos, cujas atividades de avaliação ocorrem geralmente no final das formações e cujo objetivo primário será o de controlo da aquisição/desenvolvimento dos saberes; no processo formativo, mais orientadas para a monitorização e regulação do dispositivo de formação, tentando garantir a qualidade necessária para atingir os objetivos; e, centradas nos resultados/benefícios da formação para os respetivos destinatários, que se reservam à aferição dos resultados diferidos da formação, ou mais propriamente, ao impacto que esta teve nos indivíduos e nos contextos de aplicação (IQF,2006).

## Capítulo 2: Metodologia

---

### 2.1. Opções Metodológicas Qualitativas

Com este projeto pretende-se interpretar, em vez de mensurar, e procura-se compreender a realidade tal como ela é, experienciada pelos sujeitos ou grupos a partir do que pensam e como agem (seus valores, representações, crenças, opiniões, atitudes, hábitos).

Dado que a escolha da metodologia se deve fazer em função da natureza do problema a estudar considerou-se pertinente seguir uma metodologia de investigação qualitativa ou interpretativa, pois entendeu-se que seria a mais adequada para perceber os processos, os produtos, os fenómenos inerentes à problemática desta investigação – a partir das representações e das perceções interiores dos sujeitos. (Pacheco, 2000)

As investigações qualitativas privilegiam, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (1994) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. Pode-se dizer que o principal interesse, destes estudos, não é efetuar generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

Assim, em oposição às afirmações universais e à explicação dos fenómenos numa causalidade linear preferiu-se, a descrição concreta das experiências e das representações dos sujeitos que conduzem a uma compreensão dos fenómenos (Bogdan e Biklen, 1994).

As pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos (Bogdan e Biklen, 1994; Ludke e André, 1986) e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos.

Deste modo, entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica de entrevista e a observação participante (que se utilizaram nesta investigação) são algumas das que melhor dão resposta às características anteriormente referidas. Pois, estas técnicas colocaram-nos em contacto direto e aprofundado com os diretores de ambas as empresas, P&S Training, Advantis e Telcabo permitindo compreender com detalhe o que eles pensam sobre a Formação, e como reagem em determinadas circunstâncias, ou seja, interessou-nos “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o aqui e o agora no seu contexto social”.

Relativamente à questão da fiabilidade (fidelidade) relaciona-se com a replicabilidade das conclusões, isto é, com a possibilidade de outros investigadores com os mesmos instrumentos poderem obter resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno.

Logo, para que seja reconhecida a fiabilidade no estudo de caso, Yin (2005) aconselha o investigador a efetuar uma descrição pormenorizada, rigorosa e clara de todos os passos do estudo, para que outros investigadores possam repetir os mesmos procedimentos em contextos similares (Yin, 2005).

De acordo com Oliveira - Formosinho (Oliveira-Formosinho, 2002 in Oliveira-Formosinho e Kishimoto, 2002) a operacionalização de um estudo construtivista obedece a um caminho heurístico e, como tal, o investigador recorre a um “conjunto de instrumentos para a descrição, a análise dos processos de intervenção, permitindo documentá-los e posteriormente interpretá-los” (Oliveira-Formosinho, 2002 in Oliveira - Formosinho e Kishimoto, 2002). O que foi o caso no presente projeto, pois foram utilizados Questionários e Grelhas para interpretação de dados como instrumentos de trabalho.

Esse conjunto de instrumentos capta o desenrolar do caso em todo o seu desenvolvimento. Para tal, o investigador recorre a técnicas como “observação participante, notas de campo, questionários, dados de observação estruturada ” (Oliveira-Formosinho, 2002 in Oliveira-Formosinho e Kishimoto, 2002).

Assim, o uso destes instrumentos de coleta de informações permite ao investigador “escutar as perceções dos atores, segui-las, ouvi-las, registá-las” (Oliveira-Formosinho,

2002 in Oliveira-Formosinho e Kishimoto, 2002) e fazer o retrato de uma situação social particular captando modos de vida, componentes culturais, perspectivas, valores, atitudes, conhecimentos, interações dos sujeitos (Gomez, Flores e Jiménez, 1999).

O presente projeto entende-se por um estudo construtivista pretendendo “entender um percurso, um processo de mudança que não é meramente emergente” (Oliveira - Formosinho, 2002), mas que se faz a partir dos saberes e experiências dos atores “e em direção a novos saberes e experiências” (Oliveira - Formosinho, 2002 in Oliveira-Formosinho). Trata-se, assim, do estudo de um caso através da participação e interação dos seus autores “ouvindo-os, mas também confrontando-os com outras perspectivas, com outras possibilidades, outras alternativas” (Oliveira - Formosinho, 2002). É um estudo de caso de uma ação, mas no âmbito de uma intervenção e com objetivos de produzir mudança, transformação e edificar diferença. Ou seja, o objetivo do projeto é detetar possíveis lacunas no Plano de Formação da P&S Training, relativamente à forma como esta presta serviço aos seus clientes e (em análise Advantis e Telcabo), assim, detetou-se a ausência de duas fases ou subsistemas, o Diagnóstico e a Avaliação de Formação.

Revelando assim, três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados: descrição, análise e interpretação. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pelo investigador. A análise é um processo de organização de dados, onde se devem salientar os aspetos essenciais e identificar fatores chave. Por último, a interpretação, diz respeito, ao processo de obtenção de significados e ilações a partir dos dados obtidos. Estes momentos foram fundamentais em todo o processo, desde as reuniões até à apresentação dos questionários propostos à Advantis e Telcabo como instrumentos para responder às lacunas existentes na P&S Trainig enquanto entidade prestadora de formação.

## **2.2. Instrumentos de Recolha de Dados**

Na mesma ordem de ideias, Miles e Huberman propõem um modelo de análise na investigação qualitativa que consiste em três momentos: a redução dos dados, a

apresentação dos dados, as conclusões e verificação. A redução dos dados diz respeito ao processo de selecionar, simplificar e organizar todos os dados obtidos, durante a investigação. A apresentação dos dados refere-se ao momento em que a informação é organizada e compactada para assim o investigador poder ver rápida e eficazmente o que se passa no estudo. O terceiro e último momento correspondem à extração de conclusões de toda a informação recolhida, organizada e compactada que está dependente da quantidade de notas tiradas dos métodos usados e, principalmente, da experiência do investigador neste campo.

Tomando como referência os três momentos referidos e, adequando-os ao presente estudo, pode-se referir que a descrição corresponde à escrita de textos resultantes das observações de documentação e procedimentos decorrentes da estrutura da formação desenvolvida pela empresa, a análise correspondeu ao resumo e/ou estruturação das notas de campo, questionários, partituras e testes de avaliação e, a interpretação dos resultados será obtida através de resumos finais baseados na análise dos dados.

Relativamente, aos questionários foram distribuídos por 55 colaboradores da Advantis, sendo estes elaborados conjuntamente com a P&S Training de forma a repercutir efeitos positivos no plano das ações de formação.

A principal estratégia utilizada prende-se com o facto do estudo de investigação ter decorrido num contexto normal de funcionamento, ou seja, o trabalho de campo foi efetuado nos escritórios de Lisboa da P&S Training, no mesmo horário de trabalho dos colaboradores, assim como, as reuniões aos clientes da organização. Isto para conseguir integrar na equipa de trabalho e nos seus ideais, não sendo uma investigação que modifica-se a rotina da instituição.

O presente projeto trata-se de uma Pesquisa Aplicada, direcionada para gerar conhecimentos para a empresa, possibilitando a resolução de futuros problemas. Desta forma, pretende-se também realizar os objetivos definidos inicialmente, ou seja, verificar se os formandos aprenderam com base nos objetivos pretendidos, analisar se o comportamento dos formandos no local de trabalho sofreu algum tipo de alterações.

O Planejamento da Pesquisa baseou-se na construção de conhecimento original de acordo com as exigências, o qual obedeceu a critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação. Tornou-se desejável que a pesquisa tivesse em consideração os seguintes aspectos: a existência de uma pergunta que se deseja responder, a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta e a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida (Goldemberg, 1999).

Este Planejamento baseou-se ainda em três fases, ou seja, a fase decisória referente à escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa, a fase construtiva, referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita, e finalmente, a fase redacional referente à análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva, consistindo na organização de ideias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

Com a escolha do tema “ Diagnóstico e Avaliação da Formação”, pretendeu-se saber o “como” e “porquê” de acontecimentos atuais (Yin, 1994), e para tal, explora um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda que envolve múltiplas informações ricas no contexto (Creswell, 1994).

Relativamente à execução da pesquisa, foram elaboradas as seguintes Grelhas: Grelha Síntese de Recolha de Informação Prévia Pertinente, Grelha de Referência de Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados.

Na fase da obtenção de informação, foram elaborados dois questionários para diagnosticar as necessidades direcionados para a chefia e colaboradores da Advantis (Questionário Interno “Current Profile” e “Target Profile”), e um questionário direcionado para os colaboradores da Telcabo, este para avaliar a Formação.

Por fim, relativamente à organização da informação foi elaborada a Tabela de Avaliação de Desempenho, a Grelha de Análise e uma Tabela indicando critérios como Ferramenta de Avaliação de Formação.

### Capítulo 3:Caraterização da organização objeto de estudo

---

A P&S Training trata-se de uma empresa de consultoria e de Sistemas de Formação Profissional integrada no GRUPO PESSOAS & SOLUÇÕES, um grupo empresarial constituído em 2006 a partir de plataformas empresariais-LINKFORMA, SGPS e a SUPLETIVO. Integrando neste momento o TOP 10 das organizações de Recursos Humanos em Portugal.

Esta empresa trata-se de uma Unidade de Negócios especificamente vocacionada para os Sistemas de Formação e de Desenvolvimento de Competências Técnicas e Comportamentais. Assim, a missão desta, baseia-se nas pessoas, soluções, cadeia de serviço, pedagogia e capacidade.

Tendo em conta o seu Sistema Pedagógico, verificou-se que esta segue uma linha condutora baseada na conceção, desenvolvimento e implementação de cursos em suporte eletrónico ou mistos, na organização logística e gestão do processo de formação por meios on-line e na disponibilidade da tecnologia e infra – estrutura de suporte.

Relativamente ao Sistema de Avaliação, este sugere a avaliação integrada, intercalada e no final de cada curso, sob a forma de autoavaliação, avaliação contínua, formativa e sumativa. A avaliação surge nas Aulas Teóricas e Práticas, onde cada formando é convidado a aplicar os seus conhecimentos em exercícios que sugerem a reflexão e lhe dão *feedback* imediato sobre a sua performance e os resultados esperados.

No que concerne à conceção da formação a P&S TRAINING elabora várias etapas, ou seja, inicialmente é feita uma reunião com o cliente, após esta consegue-se identificar as necessidades da empresa, definem os requisitos de formação, e por fim, elabora-se o plano de formação durante esta visita ao cliente, tentando desta forma receber de imediato o seu feed-back.

Após a elaboração do programa de formação, é necessário ocorrer procedimentos de acompanhamento dos formandos, ou seja, este tem como objetivo acompanhar os formandos ao longo de todo o processo de formação incluindo o apoio pedagógico.

Seguidamente é elaborado o procedimento de Avaliação e Revisão da Formação, este procede à análise do sistema de formação e posteriormente a revisão para possibilitar a permanente adequação dos produtos e serviços aos objetivos definidos, implementando melhorias quando necessário.

Este procedimento é aplicável a todas as avaliações internas necessárias ao sistema de formação que possam resultar na sua revisão e reestruturação, seguindo uma política de melhoria contínua. Assim, a equipa de trabalho divide-se em Coordenador de Formação e Equipa de Revisão, ou seja, o primeiro observa o guia de apoio ao utilizador do Sistema de Acreditação IQF e o segundo trata-se da equipa nomeada para efetuar a revisão anual do Sistema de Formação constituída pelo responsável da formação, pelos coordenadores da formação e opcionalmente uma ou mais pessoas designadas para o efeito.

Relativamente, à Revisão do Sistema é elaborada anualmente uma reunião com todos os intervenientes da formação, excluindo os formadores, para analisar o desempenho da atividade formativa durante o ano e verificar a necessidade de implementação de ações de melhoria. Esta análise abrange a sua estrutura documental, conteúdos, metodologias, instrumentos, momentos de aplicação, equipas e procedimentos. No final da reunião, é elaborada uma ata, onde ficam descritas todas as alterações efetuadas ao sistema.

É então elaborado o registo “ Input para revisão de atividade”, onde se registam as conclusões tomadas ao longo de toda a reunião. Para além deste documento, é ainda elaborado um “Mapa de controlo do sucesso formativo”, onde são registadas todas as informações relativas a todos os cursos elaborados ao longo do ano, tanto em Lisboa como no Porto. Neste mapa, encontram-se registadas as informações relativas às datas, horas, formadores, nº de formandos, índice de avaliação do formador, resultados da satisfação dos formandos, formadores e clientes, entre outros.

Posteriormente, a esta reunião resulta um Balanço de Atividade onde constarão todas as informações conclusivas, incluindo as ações de melhoria a implementar.

Deste modo, e já na posse do Documento intitulado de “ Input para Revisão de Sistema” e “Mapa de Controlo do Sucesso Formativo” passará a ser possível o controlo do

processo de desenvolvimento e melhoria contínua das atividades da empresa. É ainda utilizado como instrumento de apoio para a elaboração deste Balanço de atividades, o “Relatório de Auto-Avaliação” ministrado pelo IQF, que nos fornece variados dados relevantes a incluir no documento em questão.

## Capítulo 4: Apresentação da Investigação

---

Verificou-se através de documentação disponibilizada e durante as reuniões que o Modelo de Formação da P&S Training é bastante simples, pois na fase inicial deste processo ocorre uma Reunião com o Cliente, identificando desta forma, as necessidades da empresa, definindo-se os problemas relacionado com o desempenho de tarefas e responsabilidades atribuídas, conseguindo estruturar o Plano de Formação para o Cliente.

Ao longo do processo de formação, é elaborado um Procedimento de Acompanhamento aos Formandos, tendo como objetivo acompanhar os formandos ao longo de todo o processo incluindo o apoio pedagógico.

A P&S Training relativamente ao Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) desenvolve no âmbito dos processos formativos os seguintes princípios orientadores:

- Constituir-se como intervenção sistémica, integrada e implicada, que promova a continuidade dos processos;
- Deverá procurar dar visibilidade a necessidades formativas, bem como sinalizar necessidades futuras de intervenção, que contribuam para a elaboração de planos de formação.

Ou seja, deverá contribuir para a reflexão e aprendizagem organizacional, promovendo a formação como promotora do desenvolvimento humano e sustentabilidade empresarial.

O modelo de DNF seguido pela P&S Training pressupõe:

- A Necessidade de identificação do contexto de partida, que considere e procure os fatores indutores em presença e mais valorizados pelas empresas / organizações num determinado momento e que permita contextualizar a envolvente interna e externa;
- O Foco na identificação e análise de Perfil de Competências que permitam o reconhecimento atempado de necessidades de formação de forma responder aos requisitos atuais e futuros da organização;
- A Necessidade de entender o roteiro metodológico por referência a diferentes realidades organizacionais, o que exigirá intervenções mais ou menos amplas, mais ou menos transversais, mais ou menos sectoriais.

Assim, a perspetiva conceptual do modelo de Diagnóstico de Necessidades de Formação assenta, de forma resumida, em pressupostos que preconizam:

- A Análise Sistémica

A prerrogativa desta abordagem encontra-se na focalização do entendimento das organizações privilegiando a síntese e as relações de interação dos seus elementos constituintes, ou seja, a contextualização e a consideração de que o “todo é sempre maior que a soma das suas partes” permite não descurar o enquadramento da realidade organizacional.

Note-se que o presente Roteiro Metodológico preconiza a prática DNF assente em pressupostos que devem considerar a necessidade de recurso a análises, mais ou menos amplas, em função das realidades organizacionais em presença. Sem prejuízo das orientações metodológicas aqui preconizadas, toda e qualquer intervenção deve ter presente a necessidade de reflexão face aos sistemas organizacionais. Assim, devem servir de apoio às reflexões conceptuais e consequentes opções metodológicas as grelhas de referência (as quais devem ser entendidas como auxiliar na procura de informação de enquadramento) disponibilizadas em:

**Tabela 1. Síntese de Recolha de Informação Prévio Pertinente**

<b>Método / Instrumentos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fatores Indutores</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
<p>- <u>Análise de competências por Posto de Trabalho</u></p> <p>Trata-se de descrever de maneira sistémica o conjunto de competências exigidas por um posto de trabalho: definição de posto, a descrição das actividades, constrangimentos, condições físicas do posto de trabalho.</p>	<p>Aperfeiçoamento de posto de Trabalho;</p> <p>Melhorar desempenhos;</p> <p>Formação de Integração.</p>	<p>Necessidades da organização;</p> <p>Nível explícito dos assalariados.</p>	<p>Permite o conhecimento aprofundado de um posto de trabalho e a identificação dos hábitos associados e de soluções objetivas.</p>	<p>Moroso, pesado e justifica-se se a empresa tiver muito em jogo com aquele posto de trabalho.</p>
<p>- <u>Estudo de Análise de Desempenho</u></p> <p>Identificação a partir de indicador físico tratando -se um ganho de melhoria potencial.</p> <p>Situa a relação de custo/benefício na sua base e lança as bases de impacto económico.</p>	<p>Aperfeiçoamento Colectivo para melhorar desempenhos</p>	<p>As necessidades de competências da organização;</p> <p>O Nível das pessoas.</p>	<p>Permite identificar à partida indicadores de retorno de formação.</p>	<p>Visa resultados a curto prazo sem consolidação de conhecimentos básicos.</p> <p>Implica maturidade organizacional.</p>
<p>- <u>Balanço de Competências</u></p> <p>Utiliza a metodologia da história de vida, para desenho de percurso pessoal. Profissional e de formação que permita identificar as competências formais e informais de cada indivíduo.</p>	<p>(Re) construção de história de vida;</p> <p>Identificação de competências adquiridas formais e informais.</p>	<p>Expectativas dos indivíduos.</p>	<p>Desenhar perfis de competência reais e perfis profissionais.</p>	<p>Requer a plena adesão dos indivíduos;</p> <p>Requer cuidado minucioso na confidencialidade dos dados;</p> <p>Requer organizações maduras que pretendam ter na formação, uma prática contínua que sirva a organização, mas também os percursos profissionais dos indivíduos.</p>

<b>Método / Instrumentos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fatores Indutores</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
- <u>Questionários</u>	Aperfeiçoamento Individual, aperfeiçoamento colectivo.  Busca de retorno para facilitar a mudança.	Expectativas dos indivíduos;  Objectivos da empresa;  Oferta de Formação.	Quantificação das vontades expressas;  Permite correlacionar dados com outras fontes de informação;  Rápida aplicação;  Baixos Custos.	Quando enviado e auto – administrado apresenta taxas de devolução muito baixas;  Não permite recolher informação de ordem da percepção ou representação não considerada em sede de construção do questionário.
- <u>Grupos Participantes ou Grupos de Discussão</u>	Aperfeiçoamento Individual, aperfeiçoamento colectivo.  Melhoria Continua e qualidade.	Necessidades da Organização;  Expectativas Individuais.	Excelente via de aprofundamento e discussão;  Permite identificação de necessidades organizacionais.	Requer uma leitura da organização decodificada, ou seja, tem limitações se for aplicado internamente.

Fonte: Adaptação P&S Training

**Tabela 2. Referência de Métodos e Instrumentos de Recolha de Dados**

Competências	Parâmetros		
		= (-1)	> 0
Competências Técnicas e Metodológicas			
1. Uso das competências necessárias para as tarefas a cumprir no Local de trabalho	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta mobilizar as competências necessárias para as tarefas a cumprir no local de trabalho, as quais podem suprir necessidades futuras. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e reflectir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador tem as competências necessárias para cumprir os futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência...
2. Adaptação aos requisitos da função exercida	O colaborador parece ter alguma dificuldade no âmbito da adaptação face à mudança e / ou solicitações da função.	O grau de adaptação do colaborador aparenta suprir necessidades futuras. Devem ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e reflectir a necessidade de recolher mais informação	O colaborador tem as competências necessárias para se adaptar aos futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência.
3. Flexibilidade perante as especificidades da função exercida	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O grau de flexibilidade do colaborador aparenta suprir necessidades futuras. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e reflectir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador tem as competências necessárias para cumprir os futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência.
4. Contribuição para um Elevado nível de Execução	O colaborador aparenta não suprir os níveis de qualidade requeridos. Tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta suprir os níveis de qualidade requeridos. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e reflectir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador aparenta atingir os níveis de qualidade requeridos, pelo que não necessita de mais ações a este nível.

Competências	Parâmetros		
Competências Técnicas e Metodológicas		= (-1)	> 0
5.Habilidade no uso das TIC	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta suprir os níveis de competência na utilização das TIC. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e refletir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador aparenta atingir os níveis de competência na utilização das TIC, devendo considerar dar-lhe mais atribuições.
6.Habilidade em Línguas	As competências ao nível das línguas poderão não preencher futuros requisitos. Considerar a formação nesta área caso as exigências da função o venham a tornar imperativo.	O colaborador aparenta suprir os níveis de competência linguística. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e refletir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador aparenta atingir os níveis de competência linguísticos, devendo considerar dar-lhe mais atribuições.
Competências sociais, afetivas e comunicacionais		= (-1)	>0
1.Habilidade no Trabalho de Equipa	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta suprir os níveis de competência em trabalho de equipa. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e refletir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador tem as competências necessárias, em trabalho de equipa, para cumprir futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência.
2.Habilidade na Comunicação	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta suprir os níveis de competência comunicacional. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e refletir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador tem as competências de trabalho de equipa necessárias para cumprir os futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência.

Competências	Parâmetros		
Competências sociais, afetivas e comunicacionais		= (-1)	>0
3.Habilidade no relacionamento interpessoal	O nível de competências do colaborador tem que ser melhorado ou existir uma reorganização ao nível do trabalho.	O colaborador aparenta suprir os níveis de competência relacional. Devem contudo ser considerados os eventuais desvios ao nível dos indicadores e reflectir a necessidade de recolher mais informação.	O colaborador tem as competências relacionais necessárias para cumprir os futuros requisitos da função. Está igualmente apto para tarefas com maior grau de exigência.

Fonte: Adaptação P&S Training

Assim, a construção do Diagnóstico de Necessidades de Formação desenvolvida por esta empresa, baseia – se por objetivos claros, que tenham presente a organização, recorrendo aos métodos mais adequados em função deste e da sua situação temporal e recursos disponíveis, ou seja:

- Objetivo da empresa na adesão à elaboração do DNF (expectativas);
- Objetivo identificado em recolha prévia de informação;
- A adesão dos “atores-chave” e a sua aceitação pelo método considerado;
- O tempo, meios e recursos disponíveis.

Tendo em conta os objetivos delineados, a P&S Training formula etapas para diagnosticar as necessidades:

### **1. Identificação da Situação de Partida: Histórico e Contexto da Organização**

A análise da situação factual da empresa / organização, permite conhecer a realidade organizacional nos diversos aspectos formais que assume, identificar constrangimentos e forças associadas ao ambiente externo e identificar indicadores de desenvolvimento interno que permitam equacionar e posicionar o Diagnóstico de Necessidades de Formação. Ou seja:

- Identificar necessidades transversais de adaptação ao meio;
- Identificar estratégias de desenvolvimento organizacional;
- Identificar constrangimentos à recolha de informação ou medidas de intervenção prévias que permitam a sua efectiva implementação.

### **2. Análise e Problematização**

A análise e problematização permitem aferir a adequação do plano a traçar à realidade organizacional, permitindo desenhar estratégias adequadas a uma comunicação eficaz à prossecução do planeamento.

### **3. Opções metodológicas e identificação de Instrumentos**

Adequadas ao contexto, as fontes de informação disponíveis, os objetivos da análise a efectuar e a adequação organizacional.

### **4. Planeamento e Calendarização da Observação e Recolha de Dados**

O planeamento será formalizado e traduzido em Plano de Ação, com inclusão dos instrumentos adequados aos objetivos que norteiam a investigação de necessidades de formação.

### **5. Observação, Recolha e Análise de Dados**

A necessária reflexão e análise dos dados recolhidos serão nesta fase incorporada em Matriz final de explicitação de problemáticas identificadas, inferência de possíveis causalidade associada, necessidades identificadas e soluções preconizadas.

### **6. Validação e Apresentação de Resultados**

Sob a forma de Relatório Final

Relativamente à Avaliação da Formação, a empresa desenvolve três fases, ou seja, a **Avaliação EX-ANTE** (antes da formação), **Avaliação ON-OING** (durante a formação) e por fim, **Avaliação EX-POST** (após a formação).

Na primeira fase, ocorre o levantamento de Necessidades de Formação, por qualquer forma assumida, quer por reunião, quer por questionário LNF.

A segunda fase baseia – se na Avaliação pelo Formador, ou seja, a que ocorre durante as ações de formação, a P&S Training responsabiliza – se por efetuar um teste escrito às competências previamente adquiridas. O presente teste será elaborado no início da

formação em sala, sendo este responsável por estabelecer uma base comparativa das competências e conhecimentos prévios dos formandos para ser possível no final da ação através de um teste de avaliação de competências adquiridas, conhecer a eficácia da formação ministrada.

Além da avaliação geral, o formador tem que preencher um questionário de avaliação por formando. Se o cliente solicitar uma avaliação na área Comportamental, o formador terá que preencher o “Questionário de Avaliação Individual do Formando” onde faz uma avaliação geral da prestação de cada formando, ou seja, testes, trabalhos de grupo e desempenho geral dos formandos.

Ainda no final de cada ação, o formador preenche um questionário onde tem a possibilidade de avaliar o desenvolvimento da ação, caracterizando a organização, o grupo de formandos e o programa do curso. Tem ainda, no final, a possibilidade de colocar sugestões de melhoria.

Posteriormente os dados são inseridos em suporte informático para se efetuar o seu tratamento, analisando cada grupo de questões. São inseridos os valores de cada questão para a totalidade dos formadores.

Somando a pontuação total atribuída pelos formadores é calculado o Índice de Satisfação, segundo a seguinte fórmula:

**ISFR =  $\sum$  Pontos atribuídos por todos os formadores a cada questão  $\div$  (nº máximo de pontuação se todos respondessem sempre o máximo no respetivo grupo x nº de respostas dadas).**

Para valores de ISFR, para cada um dos fatores avaliados, inferiores a 50% ocasionam reunião com os formadores e revisão de conceção da ação de formação.

Na terceira fase, ou seja, na Avaliação EX – POST, ocorre a Avaliação da Satisfação dos Formandos que possui como objetivo definir a metodologia de avaliação das ações de formação para averiguar a satisfação dos vários intervenientes (formandos, formadores e clientes) e a eficácia da ação, sendo aplicável a todos os cursos realizados pelo Grupo.

No final de cada ação é entregue aos formandos o “*Questionário de Avaliação da Formação por Módulo pelo Formando*” que permite avaliar a sua satisfação relativamente a vários parâmetros: Organização da Ação, Análise de Entrada, Temas / Conteúdos da Ação Participação, Formadores e Análise de Saída.

O questionário é realizado por módulo, permitindo uma avaliação adequada ao decorrer da formação. Posteriormente os dados são inseridos em suporte informático para se efetuar o seu tratamento, analisando cada grupo de questões.

Somando a pontuação total atribuída pelos formandos é calculado o Índice de Satisfação, segundo a seguinte fórmula:

$$ISF = \frac{\sum \text{Pontos atribuídos por todos os formandos a cada questão}}{(\text{n}^\circ \text{ máximo de pontuação se todos respondessem sempre o máximo no respetivo grupo} \times \text{n}^\circ \text{ de respostas dadas})}$$

Identificado o ISF, são adotadas as seguintes ações:

GRUPO	ISF	ACÇÃO
1	<50%	Atualizar meios disponibilizados
2	<60%	Redefinir a ação de formação
3	<30%	Identificar meios de seleção dos formandos com os clientes
4	<50%	Substituir o formador

Fonte: P&S Training

Este questionário permite avaliar o nível de conhecimentos do formando no início e no final, através de uma auto-avaliação. Estes dados são comparados com a avaliação efetuada pelo formador através de testes ou trabalhos de grupo e posteriormente inseridos no relatório final da ação. São também avaliadas as ações de melhoria e

críticas identificadas como forma de implementar ações de melhoria na revisão anual do sistema.

Dentro da mesma fase ocorrem ainda inúmeras avaliações, ou seja, Avaliação do Formador, a qual se baseia no final de cada ano, todos os formadores são avaliados nas várias ações monitorizadas. Esta avaliação baseia – se nas avaliações facultadas pelos formandos, é calculada da seguinte forma:

$$AF = \sum ISF \times N^{\circ} \text{ de HORAS}_i \div N^{\circ} \text{ Total de Horas}$$

AF = Avaliação do Formador

ISF = Índice obtido na avaliação efectuada pelos formandos em cada acção ao Grupo “Formador”.

Nº de Horas = nº de horas monitorizadas por cada formador em cada acção.

Da análise desta avaliação a actuação do Formador é classificada de acordo com a seguinte tabela:

AVALIAÇÃO GLOBAL	CLASSIFICAÇÃO
AG ≥ 70 %	A - 1ª Escolha
AG ≥ 50 %	B – Aceitável
AG ≥ 40 %	C – Recurso
AG < 40 %	D – Mudança de Formador

Fonte: P&S Training

Relativamente à Avaliação do Formador mas na perspectiva do Coordenador, é elaborada no final de cada ação, baseada no “*Questionário Avaliação Interno Formador*”, a análise deste é efetuada pelo coordenador que esteve em contacto com o formador e que fez o seu acompanhamento.

A pontuação é dada de 0 a 6 em que 6 é o valor máximo. Nos critérios que estejam com valores inferiores a 3, o formador será chamado a atenção para que corrija o seu comportamento ou melhore a sua atividade. Caso a tendência na pontuação 3 seja superior a 4 vezes (em ações diferentes) o formador obterá uma redução de 10 % na sua avaliação final. Caso esta cadência aumente, o formador é afastado da bolsa interna.

Quanto, à Avaliação do Coordenador, esta é efetuada pelo Responsável da Formação, através do preenchimento do “*Questionário Avaliação Interno Coordenador*”. A contabilização das respostas dadas é sujeita a tratamento de acordo com a fórmula abaixo indicada:

$$IACO = \frac{\sum \text{Pontos atribuídos a cada questão}}{(\text{n}^\circ \text{ máximo de pontuação se fosse respondido sempre o máximo no respetivo grupo} \times \text{n}^\circ \text{ de respostas dadas})}$$

Todas as avaliações são registadas em suporte informático, onde constam todas as avaliações efetuadas por cada ano.

Se o Coordenador obtiver valores inferiores a 70 %, terá de ser efetuada uma reunião com o responsável de formação de modo a decidir e implementar ações de melhoria.

Após a análise de todos os parâmetros referidos, é elaborado um relatório final de avaliação onde são descritas conclusões. Este relatório faz uma abordagem sobre os seguintes aspetos:

1. Introdução ao curso desenvolvido;
2. N° total de trabalhadores;
3. Trabalhadores abrangidos por cada ação e respetiva atividade;
4. Ações de formação realizadas e n° s de trabalhadores presentes
5. Participantes por áreas de atividade;
6. Encargos globais;

7. Fontes de Financiamento;
8. Objetivos;
9. Cronograma;
10. Realização do curso (fundamentação da necessidade do curso, pedagogia, recursos humanos, recursos materiais, equipamentos, avaliação efetuada);
11. Impacto da formação;
12. Sugestões de melhoria.

Este relatório é elaborado por cada curso executado.

Já a Avaliação da Eficácia da Formação centra-se na procura dos efeitos e resultados, da formação dos cursos de formação e/ou projetos formativos, pretende-se avaliar, já em contexto laboral, os resultados das aprendizagens efetuadas, isto é, a sua transferência para o posto de trabalho e as alterações que estas induziram, ou não, no desempenho.

Para tal, é recolhida informação de retorno dos próprios formandos, das suas chefias e pares, sobre a aplicação das aprendizagens.

São considerados, no âmbito da construção dos diferentes instrumentos a aplicar, a existência de fatores influenciadores da transferência das aprendizagens (Marques, 2007), como:

- As características dos formandos (aptidões e/ou habilidades e fatores de personalidade);
- O design da formação (incorporação de princípios de aprendizagem, sequência e conteúdo da formação);
- A motivação e prontidão para aprender, bem como a motivação para transferir;

- As características do contexto de trabalho (supervisão, apoio dos pares, clima, constrangimentos e oportunidades para aplicar as aprendizagens efetuadas ao desempenho das funções).
- A motivação e prontidão para aprender, bem como a motivação para transferir;
- As características do contexto do trabalho (supervisão, apoio dos pares, clima, constrangimentos e oportunidades para aplicar as aprendizagens efetuadas ao desempenho da função).

A recolha efetiva de informação pertinente, bem como a escolha dos instrumentos a aplicar é sempre suportada pelo objetivo de identificação do conjunto de condições em presença (verificadas antes, durante e depois da formação ocorrer) que permitam (tanto quanto possível) aferir o grau de transferência para o local de trabalho e das razões que a sustentam: pela via direta da formação ou pela via de fatores externos (aliados ao contexto organizacional).

- ✓ O foco desta avaliação será a do critério da Eficácia – Os resultados obtidos correspondem aos objetivos fixados?

No âmbito do aprofundamento dos contextos de aplicação e aferição de efeitos a nível organizacional **poderão ser ainda aplicados os seguintes instrumentos:**

- Protocolo de Grupo de Discussão – Focus Group;
- Grelha de Observação não participante (exemplo desenvolvido para cursos de atendimento ao cliente);
- Guião de Entrevista ao Formador;
- Guião de Entrevista à Chefia;

Quanto aos Critérios de Acompanhamento do Processo Avaliativo baseiam-se na validação tendo por foco o seguinte:

- Consistência – articulação entre as várias fases e das operações associadas;
- Conformidade – dos outputs conseguidos por relação com os objetivos perseguidos e resultados definidos.

Por fim, a Avaliação da Satisfação dos Clientes, que é efetuada após concluída a formação no cliente e fechada a ação na empresa, é enviado um questionário para avaliar a satisfação do cliente relativamente ao atendimento, recursos humanos envolvidos e organização. Este poderá ainda fazer sugestões de melhoria que serão consideradas no balanço de atividades efetuado no final do ano. Se o cliente propuser sugestões de fácil aplicação, estas serão imediatamente adotadas.

Recebido o questionário, é efetuado a sua análise e tratamento, fazendo o registo em suporte informático.

Somando a pontuação total atribuída pelo Cliente é calculado o Índice de Satisfação, segundo a fórmula seguinte:

ISC = Pontos atribuídos pelo cliente a cada questão ÷ (nº máximo de pontuação se respondesse sempre o máximo no respetivo grupo).

Para valores de ISC, para cada um dos fatores avaliados, inferiores a 50 % são adotadas ações corretivas.

Concluída a ação e analisando todos os questionários, é elaborado um relatório final com as conclusões qualitativas e quantitativas. Este relatório é entregue ao cliente.

Anualmente a P&S Training efetua uma reunião com todos os intervenientes da formação, excluindo os formadores, para analisar o desempenho da atividade formativa durante o ano e verificar a necessidade de implementação de ações de melhoria. Esta exclusão dos formadores deve-se ao fato, de que a empresa possui um departamento de coordenadores exatamente para este momento de avaliação. Esta análise abrange a sua estrutura documental, conteúdos, metodologias, instrumentos, momentos de aplicação, equipas e procedimentos.

Após esta análise é elaborado o registo “Input para revisão de atividade”, onde se registam as conclusões tomadas ao longo de toda a reunião. Além deste documento, é ainda elaborado um “Mapa de Controlo do sucesso formativo”, onde são registadas todas as informações relativas a todos os cursos elaborados ao longo do ano, tanto em Lisboa, como no Porto. Neste documento, encontram-se registadas as informações relativas às datas, horas, formadores, nº de formandos, índice de avaliação do formador, resultados da satisfação dos formandos, formadores e clientes.

Posteriormente, a esta reunião resulta um Balanço de Atividade onde constarão todas as informações conclusivas, incluindo as ações de melhoria a implementar.

Ao longo do projeto foi notório que a P&S Training trata-se de uma empresa vocacionada para os Recursos Humanos possuindo normas e procedimentos necessários para a elaboração de planos de formação, tendo em conta as necessidades dos seus clientes, de forma a desenvolver ferramentas de trabalho adequadas a cada trabalhador, para que estes possam desempenhar as suas tarefas.

No entanto, ao longo do estudo verificou-se algumas lacunas nos procedimentos, como também, a inexistência ativa da empresa no que se refere, ao diagnóstico das necessidades e da avaliação da formação referente à aquisição de competências para as tarefas a desempenhar em prol dos seus clientes.

No primeiro caso, os procedimentos foram analisados individualmente, nos quais, foi detetado no que concerne à conceção da formação que a P&S Training inicialmente efetua uma reunião, na qual se consegue perceber as necessidades da empresa, elaborando o plano de formação durante esta ocasião.

Este procedimento durante o projeto foi considerado muito simplista, assim foi proposto visitas de acompanhamento ao local de trabalho de cada indivíduo que supostamente iria frequentar a formação para detetar as supostas dificuldades na realização da tarefa, tendo desta forma a noção de que formação seria mais adequada aplicar tendo em conta as competências que serão necessárias ao indivíduo.

Anteriormente, com a realização apenas da reunião, o que se conseguia detetar eram apenas as vontades dos clientes (empresas), que podiam corresponder às necessidades, como poderiam estar apenas a tentar adaptar competências que não as mais adequadas nem ao colaborador e nem ao posto de trabalho.

Obviamente, que esta análise de necessidades irá encarecer a formação, mas o objetivo é criar um Plano de Formação que seja a P&S Training a controlar todo o processo, tentando desta forma obter melhores resultados a nível formativo e a nível financeiro.

Relativamente, à Avaliação Prognóstica e Avaliação de Impacto, e à semelhança dos procedimentos do diagnóstico de necessidades, detetou-se falta de contacto com os formandos, ou seja, o levantamento da informação sobre a formação era feito a partir da opinião do próprio cliente, sendo algo informal, e que poderia não corresponder à satisfação de quem realizou o curso.

Neste âmbito foi proposto, uma atitude mais ativa pela parte da P&S Training, ou seja, esta iria às instalações do cliente, verificando as tarefas e o comportamento dos formandos, vendo desta forma se realmente através da formação teriam adquirido as competências necessárias.

Esta nova forma de correção e avaliação seria obviamente tratada com o cliente (empresa), como sendo incluída no âmbito da formação, tendo em conta que o valor da mesma seria superior devido a esta nova postura. É de salientar que esta opção será uma alternativa, sendo o cliente a escolher se a quer utilizar.

Relativamente, à Revisão do Sistema é elaborada anualmente uma reunião, no entanto, foi proposto fazer essa mesma reunião de 6 em 6 meses, pois durante um ano trata – se de um período de tempo muito extenso sem rever estratégias e procedimentos.

Quanto ao Índice de Satisfação dos Formandos, depois de identificado, são elaboradas ações consoante a percentagem a que correspondem, inferior a 50% atualizar meios disponibilizados, inferior a 60% redefinir a ação de formação, inferior a 30% identificar meios de seleção dos formandos com os clientes, e por fim, inferior a 50% substituir o formador.

Ao analisar tais parâmetros, verificou-se que a organização deveria ser mais exigente com ela própria e com os seus colaboradores, por isso, foi sugerido a alteração das percentagem para valores mais robustos, ou seja, a percentagem para atualizar os meios disponibilizados passou a ser inferior a 40%, redefinir a ação de formação inferior a 50%, identificar meios de seleção dos formandos com os clientes manteve o valor de inferior a 30%, e relativamente à substituição do formador a percentagem passa a ser inferior a 40%.

Quanto ao parâmetro de avaliação da atuação do Formador, também ao longo do projeto foi proposto, classificações mais rígidas, ou seja, numa avaliação global a P&S Training propunha superior ou igual a 70%, a qual foi retificada para superior ou igual a 60%, percentagem que corresponde à primeira escolha referente ao formador; superior ou igual a 50% seria aceitável, retificou-se para 40%; superior ou igual a 40% o formador seria proposto a recurso, percentagem modificada para superior ou igual a 30%; e por fim, inferior a 40%, percentagem retificada para 30% seria utilizada uma mudança de formador.

Relativamente ao segundo caso, o qual se baseia numa posição passiva da P&S Training no que diz respeito, ao Diagnóstico de Necessidade e à Avaliação da Formação, além das medidas efetuadas nas alterações dos procedimentos, foram também propostas medidas no âmbito prático e interventivo, ou seja, em conjunto com a P&S Training foram escolhidas duas empresas, as quais seus clientes, para implementar dois questionários inexistentes antes do presente projeto, para tal contamos com a colaboração da Advantis e da Telcabo.

No entanto, antes da aplicação dos questionários, foi proposto à P&S Training a elaboração de uma tabela que caracteriza a Avaliação do Desempenho, algo essencial para a verificação das duas fases propostas, ou seja:

**Tabela 3.** Avaliação de Desempenho

<b>Tópico</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Informação Perseguida</b>
Caracterização dos Formandos	Quais as funções e tarefas desempenhadas?	Identificar as funções e tarefa associadas à organização e seu relacionamento com os restantes colaboradores.
Características do Curso	Como caracteriza a forma como decorreu o curso de formação?	- Pretende – se desenhar o contexto de partida do curso a partir das opiniões expressas dos atores – chave.
	Que outros Cursos foram desenvolvidos no período em questão?	- Pretende – se identificar outros cursos de formação que tenham ocorrido em paralelo e possam influenciar as competências em presença de contexto de trabalho.
	Quais as temáticas desenvolvidas e exercícios efetuados?	
Formandos e Aquisição de Competências?	Qual o perfil dos Formandos?	- Pretende-se aferir o perfil de entrada dos formandos, as suas expectativas e motivações (de forma a recolher informação que permita desenhar o contexto de trabalho e sua representação individual);  - Identificar os conhecimentos necessários e os adquiridos durante a formação (de forma a aferir o grau de adequação do curso ao contexto de trabalho).
	Qual foi a sua motivação para frequentar o curso?	
	Quais as expectativas iniciais?	

<b>Tópico</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Informação Perseguida</b>
Formandos e Aquisição de Competências?		
	Que competências necessitavam desenvolver?	
	Qual o nível de conhecimentos dos formandos à saída?	
	Que novos conhecimentos e novas competências foram desenvolvidos?	
Resultados nas Pessoas e na Organização.	Que conhecimentos e Competências estão a ser aplicados?	- Identificar os conhecimentos efetivamente aplicados;
	Quais os resultados observados na sequência da aplicação de conhecimentos e competências? Houve alterações de comportamento / atitude? Quais	- Identificar condições para a sua aplicação ou causas da sua não aplicação.
	Quais as condições necessárias para a aplicação dos conhecimentos e competências?	
	Quais os resultados globais identificados na empresa? Houve alterações de resultados nos resultados? Observa-se alterações na relação com colegas / chefia / cliente?	- Identificar os resultados observados na empresa, face às necessidades identificadas, às motivações e aos objetivos perseguidos pela formação.

Fonte: Adaptação P&S Training

Apesar de não ter sido aplicado a nenhuma das empresas, foi elaborada uma Grelha de Análise, a qual avalia as competências técnicas:

**Tabela 4.** Análise de Competências

<b>Competências Técnicas</b>	<b>Explicitação dos critérios que devem nortear a Análise</b>
1. Uso das competências necessárias para as tarefas a cumprir no Local de Trabalho.	
Assegura as suas competências de forma autónoma.	Associada à capacidade para a mobilização das competências (conhecimento, habilidade e atitude) abrange a AUTONOMIA.
Utiliza de forma adequada as instruções técnicas fornecidas (ex: diagramas, estatísticas, ...).	Associada a capacidade de seguir diretivas e aplicá-las: SABER TÉCNICO.
Consegue encontrar e selecionar informação variada a partir de fontes diversas (publicações, pesquisa on-line, intranet...).	Associada à habilidade em encontrar a informação necessária para o desempenho da função. INICIATIVA INDIVIDUAL (diligência).
Consegue identificar antecipadamente futuros problemas.	PROACTIVIDADE.
Soluciona problemas e questões que se lhe colocam quotidianamente.	Relacionada com INICIATIVA E EFICIÊNCIA (Relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, associada à capacidade de decisão)
2. Adaptação aos requisitos da função exercida	
Avalia corretamente os requisitos da sua função.	Associada ao CONHECIMENTO DA FUNÇÃO.
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Explicitação dos critérios que devem nortear a Análise</b>
2. Adaptação aos requisitos da função exercida	

Desenvolve novas ideias e conceitos para a resolução de problemas.	CRIATIVIDADE (o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia, identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências, testar estas hipóteses e finalmente comunicar os resultados)
Implementa novas linhas de orientação e diretivas internas.	INOVAÇÃO (uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores).
3.Flexibilidade perante as especificidades da função exercida	
Adapta-se rapidamente a novos métodos / tecnologias de trabalho.	Capacidade intelectual (habilidade) denotativa de variabilidade de ações que levem à solução de um problema qualquer (neste caso à ADAPTAÇÃO a novas formas de fazer).
Executa múltiplas tarefas (é capaz de executar tarefas em paralelo, trabalhar em simultâneo em diferentes projetos, trabalhar em diferentes departamentos)	Habilidade de assegurar mais do que uma tarefa em simultâneo. (MULTI – TASKING)
É multi-facetado (é capaz de executar diferentes tarefas dentro da empresa, mudar de posição dentro da empresa ou substituir um colega)	MULTI – SKILLING Conjunto de aptidões e conhecimentos aplicadas às tarefas que recaem fora das fronteiras naturais da formação de base ou da função desempenhada.
4.Contribuição para um Elevado nível de Execução.	
Adere a prazos e objetivos de execução predefinidos.	Capacidade de cumprir os objetivos nos prazos definidos. Associada à ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE TEMPO.
Planeia as tarefas a executar	PLANEAMENTO
Atinge os standards de qualidade da empresa	EFICÁCIA (mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo)
<b>Competências Técnicas</b>	<b>Explicitação dos critérios que devem nortear a Análise</b>
5.Habilidade no uso das TIC	

Utiliza o equipamento informático disponível (scanner e outros equipamentos de busca)	Conhecimento e habilidade no uso dos programas básicos utilizados pela empresa.
Está familiarizado com os conhecimentos básicos de utilização TIC (Programas Office, e-mail, Internet, motores de busca...)	Conhecimento e habilidade no uso dos programas básicos utilizados pela empresa.
Está familiarizado com software especializado (como CAD, Base de Dados...)	Conhecimento e habilidade no uso dos programas básicos utilizados pela empresa.
Desenvolve novos programas de software	Conhecimento em Programação.
6.Habilidade em Línguas	
Possui um nível adequado na utilização da língua materna (ao nível do discurso verbal e escrito. Gramática).	Conhecimento e habilidade no uso de Língua Materna.
Possui níveis adequados de utilização de Língua Estrangeira (discurso oral e escrito).	Conhecimento e habilidade no uso de Língua Estrangeira.

Fonte: Adaptação P&S Training

E ainda uma tabela que indica critérios como Ferramenta de Avaliação da Formação:

**Tabela 5.** Avaliação da Formação

<b>Critério</b>	<b>Definição</b>	<b>Definição<sup>1</sup></b>
-----------------	------------------	------------------------------

<sup>1</sup> Segundo, Carré, P., Caspar, P. (1999). "Traité des sciences et des techniques de la formation". Ed. Dunod. Paris.

Aceitabilidade	Se corresponde aos critérios exigidos, não pondo em causa princípios e conceitos.	
Adesão	Os actores / intervenientes aceitaram os objectivos e envolveram – se neles?	São úteis para fazer com que os actores preocupados com o sistema de formação se comprometam.
Adequabilidade	Quando se ajusta às necessidades envolvidas.	
Congruência	Quando existe relação entre o pretendido e o alcançado.	
Coerência	As decisões são / foram adequadas às condições externas verificadas na sua operacionalização?	Permitem alcançar o grau adequado entre as decisões, a conceção e o funcionamento interno do sistema de formação (coerência entre os objetivos e os meios e os meios entre si).
Conformidade	O projeto corresponde às normas que foram definidas? Cumpriu-se o caderno de encargos (proposta)? O normativo foi cumprido?	Referem-se ao assegurar o respeito pelas normas em vigor: regulamentos, convenções, disposições legais...;
Custo	Valor monetário atribuído a um determinado produto ou processo.	
Eficácia	Os resultados obtidos correspondem aos objetivos fixados?	Referem – se à obtenção de resultados correspondentes aos efeitos esperados.
Eficiência	Era / será possível obter os mesmos resultados com menores custos?	Referem – se à otimização da utilização dos recursos (humanos, financeiros, materiais...) implementados.
Exequibilidade	Em termos de disponibilidade e exigência de recursos.	
<b>Critério</b>	<b>Definição</b>	<b>Definição<sup>2</sup></b>
Elegibilidade	Enquadra – se nos critérios, nacionais e comunitários, relativamente a apoios?	

<sup>2</sup> Segundo, Carré, P., Caspar, P. (1999). “Traité des sciences et des techniques de la formation”. Ed. Dunod. Paris.

Fiabilidade	Ou Confiança: os resultados obtidos são consistentes? Em que medida?	
Objetividade	A opinião de outros atores é coincidente?	
Oportunidade	As decisões tomadas surgiram quando mais necessárias? Agiu – se no momento certo?	
Pertinência	Os objetivos a atingir são válidos por relação aos problemas a que se pretende responder?	Visam estimar se os objetivos a atingir servem bem para os problemas a resolver, das missões a cumprir e dos projetos a realizar.
Praticabilidade	Tendo em conta o tempo, os constrangimentos de comunicação e de aplicação, os custos, foi possível aplicar as medidas preconizadas?	
Quantidade	Número de vezes realizadas ou executadas?	
Temporalidade		Focalizados na apreensão e gestão de tempo. Permitem assegurar que as decisões tomadas e as respetivas consequências surgem em tempo oportuno e estão bem sincronizadas.
Transposição	Transformação feita num programa para que ele fique acessível aos alunos.	
Validade ou Valor	A avaliação é um reflexo dos objetivos.	

Fonte: Adaptação P&S Training

Apesar das duas tabelas anteriores não terem sido aplicadas a nenhuma das empresas, foram estruturas para que a P&S Training futuramente possua instrumentos de trabalho para realizar o Diagnóstico e a Avaliação da Formação.

Assim, no âmbito do projeto foi implementado o Diagnóstico de Necessidades na Advantis e a Avaliação da Formação na Telcabo, como também o melhoramento de algumas lacunas que poderiam existir em ambas as empresas, todos estes processos foram elaborados em parceria com a P&S Training, a qual obteve várias vantagens na realização deste projeto.

As duas fases mencionadas ao longo do projeto foram testadas, como se verificou, e futuramente irão ser implementadas noutras empresas, como por exemplo, Rede de Lojas Emotions, Rede de Lojas Optimus e My Jobs Recursos Humanos.

Além das medidas referidas, e ainda em prol do projeto, e tendo em conta toda a estrutura do Sistema de Formação, realizou-se uma visita à sede da P&S Training no Porto, na qual verificou-se a organização e atualização da documentação, esta que sofria alterações e nas instalações de Lisboa, nenhuma dessas modificações era registada e nem era do conhecimento geral. Aliás nos escritórios de Lisboa a informação encontrava-se organizada de forma aleatória.

Ao observar alguma desorganização nesta área, foi proposto algumas medidas administrativas para que este cenário não voltasse a acontecer, assim, a responsável pelos Recursos Humanos no Porto, quando tomasse alguma medida que fosse significativa, iria informar os colegas eletronicamente, como também nas instalações de Lisboa era significativo inclui esta função de organização de procedimentos a uma pessoa dentro da mesma área.

A nível económico, a implementação deste projeto proporcionará à empresa, uma nova forma de obter lucro, ou seja, atualmente a P&S Training propõe aos seus clientes um valor de formação entre os 4 e 5 mil euros tendo em conta o tipo e a duração da formação, com as duas fases sugeridas no projeto a empresa poderá elevar o valor desde que o cliente queira usufruir dessas novas etapas no processo formativo.

O aumento do valor da formação poderá incidir num valor fixo para cada etapa, ou pelas deslocações, reuniões e recursos disponibilizados. Neste contexto, a P&S Training utiliza a tabela de preços que achar mais adequada.

Torna-se conclusivo por parte dos clientes a aceitação destas novas fases de trabalho, demonstrando interesse na sua continuidade e manifestando abertura para novos negócios.

## Capítulo 5: Estudo de Caso

---

### 5.1. Advantis

Relativamente à Advantis trata – se de uma empresa que se insere nas áreas de networking e consultoria, direcionando estas áreas no sector da administração pública, indústria financeira e indústria farmacêutica.

No entanto, a nível da formação esta empresa possui várias lacunas, pois apenas elaboravam um questionário direcionado ao chefe direto, o qual preenchia com base no que achava que eram as necessidades dos seus colaboradores, e após o preenchimento do mesmo, ocorria uma reunião com os colaboradores para saber as opiniões.

Tendo em conta que a P&S Training não interferia neste processo, e o que lhe era solicitado seria a elaboração da formação consoante as informações da Advantis. No âmbito deste projeto foram elaborados dois questionários para Diagnosticar as Necessidades, um direcionado aos colaboradores e outro direcionado à chefia.

## QUESTIONÁRIO INTERNO "CURRENT PROFILE" (Diagnóstico de necessidades de formação)

### INTRODUÇÃO

O presente questionário tem como objectivo conhecer as necessidades de formação dos colaboradores da Advantis Solutions. Foi estruturado para que seja preenchido pelo colaborador tendo em vista:

- ① A aferição das competências técnicas, sociais e comunicacionais detidas e mobilizadas na função que desempenha. Ou seja, pretende-se que reflecta sobre que competências já possui e que aplica no desempenho da sua função: o que sou capaz de fazer agora é ou não satisfatório para as funções que exerço?
- ② A identificação das áreas de formação

Este questionário é de resposta obrigatória e de natureza confidencial, pelo que as respostas dadas servem apenas o propósito acima exposto.

### IDENTIFICAÇÃO

Data de preenchimento \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Delegação \_\_\_\_\_ Serviço/Deptº/Área \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_ Função \_\_\_\_\_

### NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COM BASE NA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Assinale com **X** a sua escolha

**Escala:** 1 -Muito satisfatório; 2-Insatisfatório; 3-Satisfatório; 4-Bom; 5-Muito bom; NA-Não aplicável

#### COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

##### 1. Uso das competências necessárias para as tarefas a cumprir

	1	2	3	4	5	NA
Asseguro as minhas tarefas de forma autónoma	<input type="checkbox"/>					
Consigo encontrar e seleccionar informação variada a partir de fontes diversas	<input type="checkbox"/>					
Consigo identificar antecipadamente futuros problemas	<input type="checkbox"/>					
Soluciono problemas e questões que se me colocam quotidianamente	<input type="checkbox"/>					

##### 2. Flexibilidade perante as especificidades da função exercida

	1	2	3	4	5	NA
Capacidade de adaptação a novos métodos/tecnologias de trabalho	<input type="checkbox"/>					
Execução de tarefas/projectos variados	<input type="checkbox"/>					
Sou multi - facetado (ser capaz de executar tarefas em paralelo, trabalhar em simultâneo em diferentes projectos, trabalhar em diferentes departamentos)	<input type="checkbox"/>					

##### 3. Contribuição para um elevado nível de execução

	1	2	3	4	5	NA
Adiro a prazos e objectivos de execução predefinidos	<input type="checkbox"/>					
Planeio as tarefas a executar	<input type="checkbox"/>					
Atinjo os standards de qualidade da empresa	<input type="checkbox"/>					

#### COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

	1	2	3	4	5	NA
<b>1. Capacidade de trabalho em equipa</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>2. Capacidade de comunicação na relação com colegas e clientes</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>3. Habilidade de relacionamento interpessoal</b>	<input type="checkbox"/>					
Argumento de forma convincente e objectiva	<input type="checkbox"/>					
Consigo reflectir a partir de ideias de outros	<input type="checkbox"/>					
Sou capaz de assumir lideranças informais	<input type="checkbox"/>					
Ajudo a resolver situações de conflito	<input type="checkbox"/>					
Sou capaz de aceitar criticas	<input type="checkbox"/>					

### NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COM BASE NA IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS

**Escala:** 1 (Inicial - não tem conhecimentos); 2 (Aperfeiçoamento - possui alguns conhecimentos); 3 (Avançado - possui muitos conhecimentos)

#### ÁREAS DE FORMAÇÃO

	1	2	3	NA
<b>090 Desenvolvimento pessoal</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização e gestão do tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação e relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trabalho em equipa				
Técnicas de liderança				
Coaching				
Inteligência emocional				
Gestão e motivação de equipas				
Gestão da Mudança				
Gestão de Stress				
Gestão e Resolução de conflitos				
<b>311 Aplicação testes de avaliação (personalidade, psicológicos).</b>				
Cumprimento de Regras				
Sentido de Responsabilidade				
Disponibilidade				
Capacidade de auto – motivação				
Actuação sob pressão				
Assiduidade				
<b>341 Técnicas de venda e negociação</b>				
Gestão de Clientes				
Atendimento ao cliente				
Marketing e Promoção				
Social web marketing				
Negociação comercial				
Consciência relação custo / benefício				
<b>345 Gestão e administração</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>NA</b>
Gestão administrativa de pessoal				
Gestão de carreiras				
Técnicas de recrutamento e selecção				
Higiene e segurança no trabalho				
Línguas Estrangeiras				
Gestão de projectos				
Gestão da Formação				
Dinamizar o Benchmarking na Empresa				
Avaliação de Desempenho				
Técnicas Resolução de Problemas				
Gestão de Inovação				
Gestão de Processos de Negócio				
<b>347 Cultura e clima organizacional</b>				

□  
□  
□  
□

**Legenda:** 1 (Inicial – não tem conhecimentos); 2 (Aperfeiçoamento – possui alguns conhecimentos); 3 (Avançado – possui muitos conhecimentos)

<b>481 Sistemas operativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>NA</b>
Primavera (identificar módulo)				
Java				
PHP				
Windows Mobile				
Microsoft SharePoint				
SQL Server				
Open Office 3.0				
Oracle				
Net				
RSP				
<b>482 Informática na optica do utilizador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>NA</b>
Word				
Excel				
PowerPoint				
Access				
Outlook				

**OBSERVAÇÕES**

Este espaço é reservado à inclusão de outras áreas que considere pertinentes para a execução da sua função, na perspectiva da melhoria do seu desempenho e aumento do seu nível de competências técnicas e comportamentais, e que não tenham sido consideradas.

Fonte: Adaptação P&S Training

## QUESTIONÁRIO INTERNO "TARGET PROFILE" (Diagnóstico de necessidades de formação)

### INTRODUÇÃO

O presente questionário tem como objectivo conhecer as necessidades de formação dos colaboradores da Advantis Solutions. Foi estruturado para que seja preenchido pela Chefia tendo em vista o perfil pretendido para as funções desempenhadas pelos colaboradores da sua equipa.

- ① Aferição das competências técnicas, sociais e comunicacionais
- ② Identificação das áreas de formação

Este questionário é de resposta obrigatória e de natureza confidencial, pelo que as respostas dadas servem apenas o propósito acima exposto.

### IDENTIFICAÇÃO

Empresa \_\_\_\_\_

Delegação \_\_\_\_\_

Data de preenchimento \_\_\_\_\_

Serviço/Deptº/Área \_\_\_\_\_

Nome \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_

### COMPETÊNCIAS (Das competências abaixo descritas indique o grau de importância face ao perfil pretendido para a função em causa)

Escala de importância: 1-Muito baixa; 2-Baixa; 3-Média; 4-Elevada; 5-Muito elevada; NR-Não relevante

Identificação das Funções da sua equipa							
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>							
<b>Uso das competências necessárias para as tarefas a cumprir</b>							
Assegurar as tarefas de forma autónoma							
Encontrar e seleccionar informação variada a partir de fontes diversas							
Identificar antecipadamente futuros problemas							
Solucionar problemas e questões que se colocam quotidianamente							
<b>Flexibilidade perante as especificidades da função exercida</b>							
Capacidade de adaptação a novos métodos/tecnologias de trabalho							
Execução de tarefas/projectos variados							
<b>Contribuição para um elevado nível de execução</b>							
Aderir a prazos e objectivos de execução predefinidos							
Planear as tarefas a executar							
<b>Habilidade no uso das TIC necessárias para a função</b>							
Sistemas operativos (Word, Excel, Outlook,...)							
Programas específicos (GTT, Careview, Primavera, ...)							
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>							
<b>Capacidade de trabalho em equipa</b>							
<b>Capacidade de comunicação na relação com colegas e clientes</b>							
<b>Habilidade de relacionamento interpessoal</b>							
Argumentar de forma convincente e objectiva							
Conseguir reflectir a partir de ideias de outros							
Ser capaz de assumir lideranças informais							
Ajudar a resolver situações de conflito							
Ser capaz de aceitar críticas							

### ÁREAS DE FORMAÇÃO (Das áreas abaixo identificadas indique o grau de importância face à função em causa)

Escala de importância: 1-Muito baixa; 2-Baixa; 3-Média; 4-Elevada; 5-Muito elevada; NR-Não relevante

Identificação das Funções da sua equipa

ÁREAS DE FORMAÇÃO


<b>090</b>	<b>Desenvolvimento pessoal</b>						
	Organização e gestão do tempo						
	Comunicação e relacionamento interpessoal						
	Trabalho em equipa						
	Técnicas de liderança						
	Inteligência emocional						
	Gestão de equipas						
	Gestão de stress						
	Gestão da mudança						
	Gestão e resolução de conflitos						
<b>311</b>	<b>Aplicação testes de avaliação (personalidade, psicológicos).</b>						
<b>341</b>	<b>Técnicas de venda e negociação</b>						
<b>345</b>	<b>Gestão e administração</b>						
	Atendimento ao cliente						
	Gestão administrativa de pessoal						
	Gestão de carreiras						
	Técnicas de recrutamento e selecção						
	Higiene e segurança no trabalho						
	Linguas Estrangeiras						
	Gestão de projectos						
	Gestão da Formação						
	Dinamizar o Benchmarking na Empresa						
	Avaliação de Desempenho						
	Técnicas Resolução de Problemas						
	Gestão de Inovação						
<b>347</b>	<b>Gestão de Processos de Negócio</b>						
<b>481</b>	<b>Programas específicos</b>						
	Primavera (identificar módulo)						
	Java						
	PHP						
	Windows Mobile						
	Microsoft SharePoint						
	SQL Server						
	Open Office 3.0						
	Oracle						
	Net						
	RSP						
<b>482</b>	<b>Informática na optica do utilizador</b>						
	Word						
	Excel						
	PowerPoint						
	Outlook						
	Access						
<b>862</b>	<b>Segurança e higiene no trabalho</b>						

#### OBSERVAÇÕES

Este espaço é reservado à inclusão de outras áreas que considere pertinentes para a sua equipa, na perspectiva da melhoria do seu desempenho e aumento do seu nível de competências técnicas e comportamentais, e que não tenham sido consideradas.

Fonte: Adaptação P&S Training

Com a elaboração de ambos os questionários, conseguiu-se implementar o projeto que consistia em que a P&S Training fosse participativa no processo da formação, tendo em seu poder esta fase, até então inexistente, o Diagnóstico das Necessidades.

Os questionários mencionados, os quais distribuídos aos 55 colaboradores através da rede interna da Advantis, depois recolhidos para tratamento de dados pela P&S Training, de forma a formalizar a formação adequada nas diferentes áreas.

Após a obtenção da informação necessária, ainda foi proposto a Advantis a implementação de alguns procedimentos, os quais:

- Identificação de Necessidades de Formação;
- Plano Semestral de Formação;
- Planificação das Ações de Formação;
- Aprovação do Plano de Formação;
- Seleção e Qualificação do Formador;
- Registo da Formação;
- Realização da Ação de Formação;
- Avaliação da Eficácia da Ação de Formação.

## **5.2. Telcabo**

Relativamente à Telcabo a implementação do projeto foi apenas direcionada para a fase de Avaliação da Formação. A empresa em questão atua nas áreas dos serviços de projeto, engenharia, construção, instalação, operação e manutenção de Redes de Telecomunicações e de Energia.

A sua história e o seu percurso têm – se pautado por um acompanhamento constante das necessidades do mercado, disponibilizando soluções inovadoras. Aposta continuamente

na formação e na qualificação dos recursos, disponibilizando uma oferta alargada em três pilares, ou seja, serviços, produtos, inovação e desenvolvimento.

Quanto ao Diagnóstico de Necessidades, esta empresa está bastante desenvolvida e segue procedimentos muito concretos, os quais o responsável pelo departamento de Recursos Humanos não quis alterar.

No que diz respeito, à Avaliação da Formação apenas possuía um questionário sobre a qualidade da formação, no entanto, verificámos que seria benéfico possuir um questionário direcionado para as competências adquiridas, assim numa segunda visita sugerimos um documento direcionado para a ação de formação, tendo como objetivo avaliar o cumprimento das tarefas a realizar, o qual:

Numa escala onde:

1 = Discorda totalmente, 2 = Discorda, 3 = sem opinião, 4 = Concorda e 5 = Concorda Totalmente

Nº	Competências Desenvolvidas Na Formação	Grau de Concordância				
		1	2	3	4	5
1	Estou mais seguro no desempenho das minhas funções					
2	No meu dia - a - dia não identifico resultados					
3	Ganhei capacidade de comunicação na forma como me relaciono com os outros					
4	Estou mais motivado para trabalhar diretamente com os clientes					
5	Os meus colegas ridicularizam os meus esforços					
6	Sinto o reconhecimento da minha chefia por aplicar o que aprendi					
7	Sinto que faço parte de uma equipa					
8	Sinto o reconhecimento dos meus colegas					
9	Outra (s)? Qual (s)?					

Fonte: Adaptação Telcabo

Relativamente, ao processo de Formação a Telcabo apresentou um conjunto de procedimentos, os quais não foram retificados no âmbito do projeto, não sendo alvo de melhoramento, pois o responsável desde o início que deixou bem claro que a estrutura da formação seria para continuar simples e prática. Assim, tendo em conta esse aspeto, os procedimentos continuaram a ser os seguintes:

- Identificação de Necessidades de Formação;

- Plano Anual de Formação;

- Planear as Ações de Formação;

- Aprovação do Plano de Formação;

- Seleção e Qualificação do Formador;

- Registo de Formação;

- Realização da Ação de Formação;

- Avaliação da Eficácia da Ação da Formação;

- Formação para Novos Colaboradores.

## Conclusões

---

A inovação tecnológica e a globalização dos mercados, com todas as pressões competitivas envolvidas, alteraram consideravelmente a configuração estrutural das organizações, não só em termos da evolução e da adaptação permanente das tarefas e dos processos organizacionais, como na forma como é entendida a participação dos indivíduos no processo de construção de práticas adequadas à nova realidade das empresas.

A formação, tornou-se, assim, uma variável estratégica não só face às pressões competitivas, como perante as necessidades de desenvolvimento social e empresarial, promovendo a atualização constante de competências e, conseqüentemente, a adaptação à mudança em todas as suas vertentes. No entanto, a formação profissional ainda é vista pelas empresas de forma muito diversa, dependendo muito do empenho e da cultura estratégica dos quadros decisórios.

Neste âmbito e analisando toda a informação disponibilizada acima sobre os procedimentos da P&S Training tentou-se motivar esta organização para um modelo de formação mais amplo e completo, fidelizando desta forma os seus atuais clientes e tentando desta forma influenciar futuras parcerias.

Ao inculir esta visão na P&S Training, transmitiu-se aos seus clientes que a formação não se trata apenas de uma mera aprendizagem por parte dos colaboradores, mas sim, trata-se de cumprir objetivos conjunturais e imediatistas, resolvendo problemas de adaptação da mão-de-obra a postos de trabalhos baseados numa organização de trabalho.

Transmitiu-se à Advantis e à Telcabo que a P&S Training tinha capacidade de difundir as competências exigidas, diferenciando-se qualitativamente das necessidades que viviam na situação de trabalho anterior.

Na análise das estratégias de formação destas duas empresas, partimos do pressuposto de que as práticas de formação podem conduzir a uma rutura mais ou menos profunda e mais ou menos permanente com a situação profissional anterior dos colaboradores,

determinando o seu tipo de "integração" profissional no processo de reestruturação das empresas. Dirigida pelas empresas, esta "integração" passa a ser da responsabilidade da P&S Training devido à implementação do Diagnóstico de Necessidades e Avaliação da Formação.

Apesar da P&S Training ter demonstrado uma carteira de clientes considerável, não revelou o volume de negócios, dando apenas valores similares relativamente às formações, os quais já mencionados.

No entanto, ao ter a visão da empresa em estudo perante os clientes em análise, Advantis e Telcabo, verificou-se que os investimentos em formação são mínimos, incidindo, particularmente, na função produtiva e naquelas imprescindíveis a uma adaptação imediatista das competências detidas pelos trabalhadores.

Assim, foram elaborados processos de reestruturação “curativos” e “defensivos” pouco onerosos e de fácil realização no curto prazo.

Tentámos orientar o envolvimento e a implicação dos colaboradores nos projetos das empresas, tentando desta forma valorizá-los e estruturar uma mentalidade aberta e flexível.

A partir deste momento, após várias reuniões, percebeu-se o que ambas empresas precisavam, e o que poderíamos efetuar, enquanto P&S Training, para responder a tais necessidades, e desta forma criar uma nova área de negócio.

Começou-se a verificar quais “os modos” como as empresas organizam a “integração” profissional dos colaboradores através da sua estratégia de formação, neste caso o que foi sugerido baseia-se no desenvolvimento de práticas de formação, as quais condicionam os tipos de trajetória profissional, com o objetivo, de que cada colaborador tivesse a formação indicada para a função que desempenhara.

Assim, foi proposto a realização de práticas de formação que prosseguidas repercutem nos comportamentos profissionais dos colaboradores, resultando numa especialização individual imposta e em práticas de formação imediatistas e utilitárias a uma reconversão ativa, envolvendo os indivíduos num coletivo de trabalho.

O aprofundamento do diagnóstico requer mudança, e isso irá levar-nos à identificação de capitais, quer a nível financeiro, organizacional, físico e de conhecimento.

É portanto, tarefa prioritária da gestão investigar as necessidades de formação dos seus colaboradores e tratá-las com medidas adequadas.

Para esse efeito tivemos em consideração durante o estudo as competências necessárias na e para a organização, num determinado período de tempo, incluindo competências criativas, metodológicas, sociais e de comunicação, para além dos requisitos técnicos, começando com os atuais níveis de qualificação individuais dos colaboradores e incluindo pessoas afetadas pessoalmente no processo de análise das necessidades e de escolha das atividades de formação.

Assim, para definirmos as necessidades de formação, foi necessária uma análise do posto de trabalho em relação aos requisitos (presentes e futuros) de qualificação (técnico, criativo, metodológico, sócio-comunicacionais) e dentro do prazo escolhido, análise do nível de qualificação do/a colaborador/a no atual trabalho, se necessário comparação entre as qualificações necessárias e as disponíveis pelo/a atual ocupante do posto de trabalho, e por fim, tomar decisões tendo em consideração o planeamento a longo prazo, para o respetivo posto de trabalho, e as perspetivas individuais do/a colaborador/a em causa (idade, motivação para a formação, pré-requisitos intelectuais, projeto individual de vida). Estas decisões não têm só como consequência a formação dos colaboradores em causa. Podem também levar à aceitação de colaboradores sem formação ou à necessária remodelação dos postos de trabalho.

Relativamente, à formação interna poderão orientar-se para a recomposição das competências ou para a preparação de afastamentos. Assim, pode-se ter as seguintes situações de orientação da formação:

- A reclassificação / especialização que visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base (definição adaptada por Mess, 1991);

- O aperfeiçoamento que “visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, no âmbito da profissão exercida” (Mess, 1991);
- A reciclagem que “visa atualizar ou adquirir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos” (Idem:67);
- A reconversão que “visa dar uma qualificação diferente da já possuída para exercer uma nova atividade profissional. (Idem:68);

Assim, as práticas de formação orientadas para a preparação de afastamentos podem assumir duas grandes vertentes:

- A reclassificação externa que, por analogia à interna, visa reforçar e desenvolver capacidades práticas e formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos por experiência profissional ou por formação profissional de base;
- A reconversão externa que, por analogia à reconversão interna, visa proporcionar uma qualificação diferente da já possuída para o exercício de uma nova atividade profissional.

Deve-se salientar que as práticas de formação nas empresas estão diretamente dependentes do estatuto que é conferido à gestão de Recursos Humanos, nomeadamente como mera variável de ajustamento ou, por contraposição, como variável estratégica.

A análise do processo formativo que a P&S Training desenvolve com os seus clientes, permitiu desenvolver algumas ações, as quais incidem sobre práticas de gestão, organização, orientação e desenvolvimento / implementação:

- A prática de gestão procura dar conta das práticas de planificação e de gestão da formação;

- A prática de organização remete para a análise das dimensões relativas à conceção, realização da formação e respetivos agentes e atores institucionais envolvidos, bem como dos vetores referentes à avaliação da formação;
- A prática de orientação da formação aborda os objetivos da formação, os seus destinatários, assim como as modalidades de acesso à formação;
- A prática de desenvolvimento / implementação analisa as dimensões relativas ao horizonte temporal da formação, a sua orientação pedagógica e concepção dos formandos, bem como a validação da formação e acções postas em prática para o seu acompanhamento.

## Bibliografia

---

- ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C.M. (2004). *An integrated model of training evaluation and effectiveness*. Human Resource Development Review;
- ANDRÉ, M. (2008). *Avaliação revela impacto de um programa de formação de professores*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. 16ª Edição;
- ARAÚJO, L. (2006). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas;
- AZEVEDO, Lemos (1993b). *Sugestões para a reforma da formação profissional empresarial*. Policopiado, s.l.;
- BARATA, J.M. (2004). *Elaboração e Avaliação de Projetos*. Edição Celta (AIP/ISEG);
- BARBIER, J.M. (1985). *A avaliação em formação*. Porto: Afrontamento;
- BARBIER, J.M.; LESNE, M. (1986). *L'analyse des besoins en formation*. Paris: Robert Jauze;
- BERNANDES, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas- Situação atual e perspectivas futuras*. Sísifo. Revista das Ciências da Educação. 6ª Edição;
- BLAUG, Mark (1981). *Educación y Empleo*. I.E.E, Madrid;
- BORDAN, R; BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora;
- BOURDIEU, Pierre (1979). *Les trois états du capital cultural*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, nº 30, Novembre;

- CAETANO, A. (2007). *Avaliação da formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa. Livros Horizonte;
- CAMPBELL, J.P.; DUNNETTE, M.D.; LAWLER, E.E. & WEICK, K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill;
- CAMARA, P et al. (2007). *Novo Humator, Dom Quixote*, Lisboa;
- CARNEIRO, R. (2001). *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem*. Edição F.M.L;
- CARRÉ, P.; CASPAR, P. (1999). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Edição Dunod. Paris;
- CASANOVA, M.A. (1992). *La Evaluación, Garantia de Calidad para el Centro Educativo*. Zaragoza: Edelvives;
- CASPAR, P. (2007). *Ser formador nos dias que correm-Novos atores, novos espaços, novos tempos*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 2ª Edição;
- CASTRO, A. (1999). *Um Modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho-Impact*. Brasília: Tese de Doutorado;
- CEITIL, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo;
- CHIAVENATO, Idalberto. (2005). *Gestão de Pessoas*; São Paulo; 2 Edição; Editora Campus;
- CUNHA, Miguel Pina et al. (2003). *Manual de Comportamento e Gestão*, RH Editora, Lisboa;
- DUBAR, Claude (1990), *La formation professionnelle continue*. La Découverte, Paris;

- FERREIRA, J. et al. (2004). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, Mc Graw -Hill;
  
- GOLDSTEIN, I.L. (1991). *Training in work organizations*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;
  
- GOMEZ, G; FLORES, J; JIMÉNEZ, E. (1999). *Metodologia de la investigación Cualitativa*. Ediciones Aljibe, Malaga;
  
- HADJI, C. (1993). *A Avaliação, regras do jogo*. 4ª Edição. Porto Editora;
  
- HARRINGTON, R. (1993). *Depressive disorder in Childhood and adolescence*. New York. John Wiley & Sons;
  
- HARRINGTON, H. James; ESSELING, Erik K.; NIMWEGEN, Harm Van.(1997). *Business Process Improvement Workbook Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Involvement*. New York: Mc Graw-Hill;
  
- INSTITUTO PARA A QUALIDADE NA FORMAÇÃO (IQF). (2006). *Guia para a avaliação da formação*. 1ª Edição. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação;
  
- LATHAM, G.P. (1988). *Human resources training and development*. Annual Review of Psychology;
  
- LE BOTERF, Guy (1989). *Comment investir en formation. Les démarches d`investissement appliquées à la formation*. Études et Experimentations en formation continue, n° 2, Novembre / Decembre;
  
- LE BOTERF, Guy (1994). *Modelos de Aprendizagem em alternância na comunidade: cinco desafios a enfrentar*. Formar. Revista dos Formadores, n°10, Fevereiro / Março / Abril;

- LIMA, M.V.A., (2003). *Metodologia Construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a óptica do investidor*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina;
  
- LOPES, Helena (1993). *L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie. Le cas de la production des compétences au Portugal*. Thèse pour Doctorat en Science Économique, Université de Paris I, Panthéon, Sorbonne;
  
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU,
  
- KIRKPATRICK, D. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. Journal of ASTD;
  
- KLEIN, K., (2005). *A fórmula da Felicidade*, Editorial Presença, Lisboa;
  
- MACIAN, L. (1987). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Editora Pedagógica e Universitária. São Paulo;
  
- MALGLAIVE, Gérard (1988). *Les rapports entre savoir et pratiques dans le développement des capacités d'apprentissage chez les adultes*. Education Permanente;
  
- MARÍN, S.P., Berrocal, F.B., (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competências*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid;
  
- MARQUES, C.; CRUZ, C.; GUEDES,P. (1995). *Medir resultados da formação: para além da ilusão*, Comportamento Organizacional e Gestão;
  
- MARQUES, Fernando. (1999). *Tese Mestrado, Ciências da Educação*, Universidade de Lisboa;
  
- MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Publicações Dom Quixote. Lisboa;
  
- MEIGNANT, A. (2001). *Manager la formation*. 5ª Edição. Edição Liaisons. Paris;

- MÉNDEZ, J.M., (2002). *Avaliar para conhecer, examinar para excluir*, Edições Asa, Porto;
- MENESES, P. (2007). *Treinamento e Desempenho Organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais*. Análise 1;
- MILES, MB; HUBERMAN, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MORGAN, G., (1996). *Imagens da Organização*, Editora Atlas, S. Paulo;
- MOURA, Rui (1994). *Formação e Novas Competências: núcleo estratégico da empresa no século XXI*. In dirigir. Lisboa. Edição IIEFP;
- NADLER, L.; WIGGS, D.G. (1986). *Managing Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass;
- NUTTIN, Joseph (1987). *Développement de la motivation et formation*. Education Permanente, nº 88 / 89, Juillet;
- OLIVEIRA - FORMOSINHO, J. (2002). Um Capítulo metodológico: os estudos de caso. In Oliveira-Formosinho, J e Kishimoto, T (2002). *Formação em contexto: uma estratégia de integração*. São Paulo: Thomson Ed.
- PACHECO, J. A.(org.) (2000). *Políticas Educativas. O neoliberalismo em educação*, Porto: Porto Ed.
- RIBEIRO, A.C.; RIBEIRO, L.C. (1989). *Planificação e Avaliação do Ensino Aprendizagem*. Edição Universalidade Aberta;
- RIBEIRO, L.C. (1989). *Avaliação da Aprendizagem*. Edição Texto Editora;
- RODRIGUES, Maria João (1991). *Competitividade e Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

- SAINSAULIEU, Renaud (1987). *Sociologie de Vorganisation et de Ventreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris;
- SILVA, V. (2004). *Análise Crítica do treinamento no serviço público à luz da teoria dos sistemas*. João Pessoa. Monografia;
- RODRIGUES, R.S. (1998). *Modelo de Avaliação para cursos no Ensino a distância* (tese de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina;
- ROLDÃO, Maria do Céu et al., (2000). *Avaliação do impacto da formação: um estudo dos centros de formação da Lezíria e Médio Tejo – 1993/1998*, Edições Colibri, Lisboa;
- TEJADA Ferández, J. & FERRÁNDEZ Lafuente, E. (2007). *La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*. Revista Electrónica de Investigación Educativa;
- THIERRY, Dominique (1990). *La gestion de Femploi et la gestion de la formation*. Education Permanente, nº 105, Décembre;
- VELADA, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Porto: Tese de Doutoramento;
- YIN, Robert K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman.
- YODER, D. (1969). *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo. Mestre Jou;
- WAITE, W. (1952). *Personnel administration*. New York: Ronald Press Co;
- WITKIN, B. & ALTSCHULD, J. (1995). *Planning and Conducting needs assessments: a practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.