



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projecto

Formação para o Desenvolvimento de Competências.

Modelo para a Empresa TEGAEL, S.A.

Zita Manuela Santos Ribeiro

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Maio de 2011

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projecto

Formação para o Desenvolvimento de Competências.
Modelo para a Empresa TEGAEL, S.A.

Zita Manuela Santos Ribeiro

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

AGRADECIMENTOS

Ao culminar este trabalho de investigação, impõe-se uma palavra de agradecimento a todas as pessoas que, de algum modo, contribuíram para a sua realização.

As minhas palavras de agradecimento ao Professor Paulo Resende da Silva pela orientação científica, pelas preciosas sugestões, pela sua disponibilidade e pela exigência de rigor ao longo da realização deste trabalho. Transmitiu-me a segurança e tranquilidade de que tanto precisava, sem o seu apoio não seria possível realizar o presente projecto.

À empresa TEGAEL, S.A, pela colaboração e disponibilização da informação necessário, assim como a todos os colaboradores que contribuíram, com as suas respostas, para a realização dos inquéritos por questionário.

Finalmente, um especial agradecimento à minha família:

Aos meus pais que me educaram e sempre me apoiaram e estimularam para prosseguir com os meus objectivos.

Ao meu querido marido Carlos Palmeiro, pela coragem, paciência e motivação, sem ele também não teria sido fácil chegar ao fim.

Ao pequeno rebento que cresce(u) dentro de mim, Lourenço Palmeiro, o meu muito obrigada pela força e determinação, que me transmitiu ao longo da realização deste projecto, mesmo antes da sua chegada.

Para todos vós um muitíssimo obrigado!

RESUMO

O presente trabalho de projecto mostra a importância que a Formação Profissional tem para o desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos nas empresas.

Num mercado cada vez mais global e fortemente concorrencial, os Recursos Humanos assumem-se como os principais responsáveis pela competitividade. Assim, as empresas que pretendam atingir os seus objectivos e melhorar constantemente os seus resultados deverão possuir Recursos Humanos altamente qualificados, motivados e orientados para cumprir os objectivos da empresa. Um dos principais papéis é o da formação profissional, processo este que deverá ser bem planeado, estruturado, avaliado e contínuo.

A metodologia adoptada foi o estudo de caso de uma empresa portuguesa, Tegael, S.A.. Foram realizados 122 inquéritos por questionário válidos, para além da análise de documentação disponibilizada, com o objectivo de se efectuar um levantamento das necessidades em formação de forma a promover o desenvolvimento das competências dos recursos humanos da empresa em estudo.

Em conclusão verificou-se a importância que a formação realizada na empresa tem para o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, apresentando-se um novo plano de formação que ambiciona promover o desenvolvimento global do binómio empresa/colaboradores, contribuindo tanto para o crescimento pessoal dos colaboradores, como para o aumento da competitividade da empresa.

Palavras Chave: Formação Profissional, Competências, Qualificação, Aprendizagem ao Longo da Vida e Avaliação da Formação.

Training for Skills Development. Model for Enterprise TEGAEL, SA

ABSTRACT

This research project shows the importance that the Vocational Training has to develop skills of human resources in companies.

In an increasingly global and highly competitive market, the Human Resources (HR) portray themselves as the most responsible for competitiveness. Thus, companies wishing to achieve their goals and improve upon their results should have HR highly qualified, motivated and driven to meet the objectives of the company, being important the role of vocational training as a process that should be well planned, structured, valued and continuous.

The methodology adopted was the case study of a Portuguese firm, Tegael, S.A.. Were conducted 122 valid questionnaire surveys, in addition to the analysis of documentation provided, with a view to conducting a survey of training needs, finding ways to promote and develop the skills of human resources of the company studied.

In conclusion it was noted the importance that the company has for developing the skills of their employees, presenting a new training plan that aims to promote the overall development of the binomial company / employees, contributing to the personal growth of employees and increase the competitiveness of the company.

Keywords: Vocational Training, Skills, Qualification, Lifelong Learning and Evaluation of Training.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – Introdução	10
CAPÍTULO 2 – Desenho Metodológico	14
2.1 Problema de Estudo	15
2.2 Objectivos de Investigação.....	16
2.2.1 Objectivo Geral.....	16
2.2.2 Objectivos Específicos	16
2.3 Limitações da Investigação.....	17
2.4 Fundamentação Teórica.....	17
2.5 Escolha do Modelo/Abordagem: Estudo de Caso.....	18
2.6 Procedimento de Recolha de Dados	19
2.6.1 Documentos Escritos.....	19
2.6.2 Inquéritos por Questionário.....	19
2.6.3 Tratamento dos Dados.....	21
2.6.4 Limitações Existentes	22
CAPÍTULO 3 – Principais Perspectivas da Formação Profissional em Portugal.....	23
3.1 Evolução do Conceito de Formação Profissional em Portugal.....	23
3.2 Formação Profissional e Contextos Organizacionais	25
3.2.1 A Organização Especializante	25
3.2.2 A Organização Qualificante	26
3.2.3 A Organização Aprendiz	26
3.3 Definição da Formação Profissional	27
3.4 Modelos de Formação.....	30
3.5 Do Levantamento de Necessidades de Formação à Realização das Acções.....	32
3.6 Impacte da Formação Profissional nas empresas Portuguesas (2005-2007)	34
CAPÍTULO 4 – A Importância da Formação Profissional no Desenvolvimento de Competências	38
4.1 A Importância da Formação no Desenvolvimento de Competências.....	38
4.2 Competências: Conceitos e Definições	41
4.3 Plano de Desenvolvimento de Competências.....	46
CAPÍTULO 5 – A Formação Profissional na Empresa em Estudo: Tegael, S.A.	49
5.1 Apresentação da Empresa em Estudo: Tegael, S.A.....	49
5.2 Valores Tegael, S.A.....	50

5.3	Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa em Estudo.....	51
5.4	Caracterização da Formação na Empresa em Estudo	53
5.5	Fases do Processo de Formação Profissional.....	54
5.5.1	Primeira Fase: Identificação das Necessidades de Formação (Anexo 2)	54
5.5.2	Segunda Fase: Planeamento das Acções de Formação (Anexo 3)	55
5.5.3	Terceira Fase: Aprovação da Formação	56
5.5.4	Quarta Fase: Desenvolvimento do Processo de Formação (Anexo 3)	56
5.5.5	Quinta Fase: Implementação da Formação Profissional (Anexo 4)	56
5.5.6	Sexta Fase: Avaliação dos Impactes da Formação (Anexo 5).....	57
5.6	Registo das Acções de Formação	58
5.7	Evolução do Número de Horas e Número de Formandos em Acções de Formação ..	59
5.8	Caracterização do Modelo de Competências da Tegael, S.A	61
CAPÍTULO 6 – Estudo Empírico		64
6.1	Breve caracterização da amostra	64
6.2	Resumo das respostas ao inquérito por questionário	66
6.3	Conclusão da análise do inquérito por questionário	70
CAPÍTULO 7 – Modelo de Formação Proposto		73
7.1	Modelo de Formação Proposta para a Empresa: Tegael, S.A.	73
7.2	Novo Modelo de Formação.....	74
CAPÍTULO 8 – Conclusões Gerais		80
Bibliografia		84

ANEXOS

Anexo 1 - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	89
Anexo 2 - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	91
Anexo 3 - PLANEAMENTO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO	92
Anexo 4 - IMPLEMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	93
Anexo 5 - AVALIAÇÃO DOS IMPACTES DA FORMAÇÃO	96
Anexo 6 - CARTA FUNCIONAL.....	98
Anexo 7 - CONJUNTO DE DOCUMENTOS MODELO	99
Anexo 7. 1 - Levantamento das Necessidades de Formação e Planeamento de Actividades Formativas	99

Anexo 7. 2 - Apresentação de Programas Formativos	100
Anexo 7. 3 - Acompanhamento e Avaliação do Plano de Formação	101
Anexo 7. 4 - Avaliação do Impacto da Formação	102

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Relação das perguntas com os itens a avaliar	21
Quadro 2: Avaliação da Eficácia da Formação (Anos 2007-2008).....	58
Quadro 3: Evolução do N.º de Horas de Formação Profissional.....	59
Quadro 4: Evolução das Acções de Formação quanto ao Tipo	60
Quadro 5: Número de horas e número de acções realizadas em 2009.....	60
Quadro 6: Nível de adequação da formação	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem de empresas com cursos de formação profissional.....	36
Gráfico 2: Distribuição percentual das áreas de formação no triénio	37
Gráfico 3: Duração e custo médio, por colaborador, no triénio	37
Gráfico 4: Distribuição de Colaboradores por Sexo	52
Gráfico 5: Distribuição de Colaboradores por Idades	52
Gráfico 6: Distribuição dos Colaboradores por Nível de Escolaridade.....	53
Gráfico 7: Caracterização da amostra segundo a FAIXA ETÁRIA.....	64
Gráfico 8: Caracterização da amostra segundo a HABILITAÇÃO LITERÁRIA	65
Gráfico 9: Nível de necessidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos dos colaboradores inquiridos.....	66
Gráfico 10: Tipo de formação recebida em 2009.....	67
Gráfico 11: Periodicidade em que deveria ser dada a Formação	68
Gráfico 12: Áreas de formação a melhorar	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução dos Tipos de Organização.....	27
Figura 2: Modalidades Formativas	29
Figura 3: Sistema de Conversão	34

Figura 4: Processo de Gestão da Formação.....	41
Figura 5: Colaborador Século XXI.....	50
Figura 6: Características da empresa.....	51
Figura 7: Fases do Processo de Formação.....	54
Figura 8: Modelo de Formação Proposto	77

CAPÍTULO 1 – Introdução

O presente trabalho de projecto enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos e tem como principal objectivo identificar modelos de formação e perceber a importância que estes assumem no desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos nas empresas.

É hoje amplamente reconhecido que a qualidade dos recursos humanos das organizações é crucial para a penetração nos mercados e para as adaptações necessárias às metamorfoses constantes do ambiente organizacional. A informação, o conhecimento, a criatividade e a inovação são hoje factores nucleares da competitividade das empresas. Para que as empresas possam sobreviver em mercados cada vez mais concorrenciais são obrigadas à adaptação, reestruturação e reinvenção constantes, de forma a serem ágeis, flexíveis, abertas, traduzindo-se esta “forma de ser” em maior celeridade de decisão e na procura da redução dos riscos. Estamos perante um desafio que o tempo nos exige, aprender a ser eficiente está no topo das preocupações a enfrentar pelas organizações.

No passado, a formação era vista pelas empresas como um custo sem retorno. Na actualidade as empresas investem cada vez mais e encontram soluções de financiamento cada vez mais criativas, de forma a proporcionar formação aos seus activos profissionais, que necessitam constantemente de estar preparados para enfrentar os vários desafios de contexto profissional e de contexto macroeconómico com que se deparam. O “recurso mais importante deixou de ser o dinheiro e passou a ser o conhecimento, competência e curiosidade dos colaboradores que estão na linha da frente” (Cardoso, 2001:30), e para responder a este desafio a formação é a política de recursos humanos crítica.

Afigura-se assim necessário que as estratégias de formação adoptadas pelas empresas contribuam fortemente para alcançar os objectivos do seu desenvolvimento num plano competitivo e de promoção da inovação. A capacidade de responder aos desafios passa concretamente por um maior investimento nas pessoas, pois só um processo permanente de aquisição de conhecimentos, capacidades e competências permite garantir simultaneamente a empregabilidade e a adaptabilidade constante das pessoas e das empresas às exigências da competitividade global.

O conceito de Educação e Formação ao Longo da Vida, englobando toda e qualquer actividade de educação e formação empreendida numa base contínua com o objectivo de melhorar conhecimentos, capacidades e competências, transporta para a trajectória de vida de cada um, em todos os seus tempos, desde o pré-escolar até à pós-reforma, e nos seus diferentes contextos, o processo permanente de aquisição e actualização de competências (Cardim, 1998).

Assim, as empresas com uma visão estratégica mais abrangente, com investimentos em formação profissional, estão naturalmente mais preparadas para aproveitar as oportunidades que os mercados emergentes lhes oferece. Deste modo a aposta e o investimento das empresas na formação profissional contínua dos recursos humanos adquire crucial importância estratégica, dado que o conhecimento é um factor chave de competitividade e o “único recurso com significado”. (Drucker, 1993:38)

Em busca de potenciar e melhorar a eficácia das organizações e, conseqüentemente dos seus recursos humanos, a formação permite a introdução de dinâmicas reactivas e proactivas necessárias à sobrevivência dos e nos negócios. O desenvolvimento dos recursos humanos está directamente ligado à optimização do potencial individual e grupal disponível nas organizações, que permite adaptações e respostas céleres às alterações promovidas na envolvente. A formação, quando bem gerida funcionará como um núcleo criativo que reflectirá obrigatoriamente melhores desempenhos.

Desta forma, a formação deverá ser um dos factores a que as empresas devem dar a maior importância, pois consiste num dos mais importantes vectores do Marketing Interno. O desenvolvimento das empresas está dependente da melhoria constante do potencial de recursos humanos existente. Incrementando factores de formação nesses recursos, incrementar-se-á a eficácia da própria empresa.

Todavia, a visão da formação assenta em modelos organizacionais já ultrapassados que têm vindo a impedir que a formação ocupe o seu lugar como fonte dinamizadora dos processos de auto-organização empresarial que mobilizem a empresa para melhores resultados. A formação deve ser entendida como parte integrante do planeamento da empresa e deve nela investir-se, abandonando-se a visão de que esta representa um custo sem benefícios imediatos, investimentos esses que a curto, médio e a longo prazo serão geradores de resultados sólidos (Camara *et al*, 2007).

É hoje comum verificar-se que a formação é entendida pelo adulto como uma obrigação ou como forma de passar o tempo, tal facto coloca em causa todos os fundamentos que sustentam os princípios de uma formação contínua de adultos, transformando-a, como anteriormente referido, num custo e não num investimento. Estas questões colocam em causa a eficiência dos modelos de detecção de necessidades de formação. A origem do insucesso da formação de adultos poderá estar relacionada com uma inadequada metodologia de formação. Existe, portanto, a necessidade de implementar uma metodologia de formação que inclua técnicas adequadas ao adulto e às suas características intrínsecas. É perante este contexto que se procurará identificar os métodos e as técnicas actualmente utilizadas na empresa a estudar, procurando medir a sua eficácia e eficiência no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, propondo um novo modelo de formação com base teórica sólida, adaptado aos tempos de hoje, eficiente e eficaz.

As competências são assim demonstrações observáveis e mensuráveis de características de um indivíduo que o capacitam para o desempenho eficaz de uma determinada função, ou seja, as competências são o conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos que influenciam e conduzem ao desempenho de um indivíduo contribuindo através da sua aplicação para o sucesso da organização (Camara *et al*, 2007). O sistema de gestão de competências deverá estar alinhado com a estratégia da organização, caso contrário não fará sentido a sua existência.

Tal ênfase ressalta de um aspecto estratégico muito importante e que tem a ver com os valores humanos das empresas e conseqüente capacidade dos seus recursos humanos gerarem valor quer para os clientes quer para a própria empresa. Assim, pode dizer-se que o diferencial competitivo dos recursos humanos, está nas suas competências individuais que por sua vez necessitam de estar em sintonia com as competências organizacionais para que se consigam atingir os resultados esperados do negócio.

Com base nas premissas referidas nos parágrafos anteriores considera-se da maior pertinência a realização de um estudo cuja abordagem se estenda pela problemática da formação e suas implicações no desenvolvimento das competências dos recursos humanos. O tema afigura-se assim, desde logo, extremamente motivante e interessante, incluindo assuntos ligados tanto à teoria como aos aspectos mais pragmáticos da Gestão de Recursos Humanos.

A metodologia seguida baseou-se num Estudo de Caso, foram realizados inquéritos por questionário para a recolha de informação junto da empresa em estudo, TEGAEL, S.A..

Pelo exposto, pretende-se analisar em que medida as acções de formação contribuem para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e da própria empresa em estudo, pelo que se irá identificar o modelo de formação existente e propor um novo modelo que permita melhorar o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Este estudo encontra-se estruturado por 8 capítulos descritos a seguir:

- No capítulo 1 faz-se uma breve introdução aos temas em estudo;
- No capítulo 2 apresenta-se o desenho metodológico do projecto onde se apresenta o problema de estudo, os objectivos da investigação (objectivo geral e objectivos específicos), as limitações da investigação e o modelo de análise metodológico;
- No capítulo 3 são apresentadas as principais perspectivas da formação profissional em Portugal, assim como os modelos de formação e o impacto da formação profissional nas empresas Portuguesas no período 2005-2007;
- No capítulo 4 abordam-se os temas: formação profissional e competências, mostrando a importância da formação profissional no desenvolvimento de competências;
- No capítulo 5 faz-se uma breve apresentação da empresa em estudo, caracterizando os seus recursos humanos, o seu processo de formação e o seu modelo de competências;
- No capítulo 6 apresentam-se, através da sua análise, os resultados obtidos nos inquéritos por questionário;
- No capítulo 7, com base na análise e conclusões obtidas no capítulo anterior, apresenta-se um novo modelo de formação que visa o desenvolvimento das competências dos colaboradores da empresa em estudo;
- No capítulo 8, apresentam-se as conclusões finais ao estudo apresentado.

CAPÍTULO 2 – Desenho Metodológico

Portugal enfrenta na actualidade elevados desafios económicos e sociais, sendo um dos grandes objectivos da “nação” o atingir da média de desenvolvimento dos países da União Europeia. Portugal é ainda um país onde existe pouca participação dos cidadãos no que respeita às decisões políticas, o que acontece também nas organizações, isto é, os colaboradores manifestam o seu desagrado sobre as políticas das organizações onde estão inseridos, no entanto, mantêm uma fraca participação nas decisões das mesmas tendo assim um papel passivo, postura que traduz a profunda desconfiança nas organizações e instituições por parte de colaboradores, cidadãos comuns em simultâneo, e o sentimento de que é inútil desafiar o sistema estabelecido (Santos *et al*, 1996). Este papel passivo resulta da carência de profissionais qualificados e de uma realidade em que a diferença nas organizações, em termos competitivos, se mede pela qualificação dos seus recursos humanos, tornando-se fundamental apostar no desenvolvimento profissional, nas competências críticas e na formação. Desta aposta, as organizações obterão um quadro de pessoal mais preparado, mais motivado e mais apto a adequar-se às constantes mutações nos processos produtivos e da competitividade crescente, conseguindo desta forma acompanhar as evoluções rápidas do mercado de trabalho.

Perante este mercado global, cada vez mais competitivo, as organizações tentam, para sua sobrevivência, ter capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no seu meio envolvente (externo e interno). O sucesso ou o insucesso das organizações depende assim da sua capacidade para gerir os seus recursos internos e a forma como reagem às mudanças externas (económicas, políticas e sociais).

Desta forma, não será inusitado referir que gerir pessoas constitui, nos dias de hoje, uma das tarefas mais difíceis das organizações, mas ao mesmo tempo das mais desafiantes. Neste cenário, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ganhar cada vez mais preponderância, uma vez que são o principal factor de diferenciação. São as suas competências, atitudes e dedicação que ajudam as organizações a atingirem os seus objectivos e a darem resposta positiva num mercado cada vez mais concorrencial.

Num panorama de crescente importância do desempenho dos colaboradores, surgem os conceitos de Formação e Competências. A formação profissional surge assim como um

instrumento estratégico, que permite às organizações estimular os seus colaboradores para que estes melhorem as suas competências organizacionais.

A motivação para o tratamento da temática da importância da formação no desenvolvimento de competências surge do próprio ambiente laboral, onde foi solicitado um estudo sobre esta temática, assim como dos objectivos de carreira que estão claramente centrados na problemática da Gestão de Recursos Humanos, sendo um trabalho cuja utilidade poderá ser importante para adaptação prática na organização estudada, a TEGAEL, S.A.

O objectivo geral e os objectivos específicos do estudo que se pretende realizar centram-se na caracterização da empresa em estudo, verificando e analisando a partir de uma forte base teórica o modelo de formação e o modelo de competências vigente.

Proceder-se-á ainda, a nível mais específico, à caracterização da formação na empresa, à análise do modelo de formação e competências, ao estudo do comportamento dos indivíduos e à avaliação da formação.

2.1 Problema de Estudo

O tema da investigação é “Formação para o desenvolvimento de competências. Modelo para a empresa TEGAEL, S.A..

Designar o problema de estudo é um dos passos decisivos de todo o processo de investigação. Para uma correcta construção do problema de investigação considera-se importante ponderar as seguintes premissas:

Áreas de investigação – Modelos de Formação, a gestão da formação, as formas de diagnóstico de necessidades de formação, a formação e os tipos de formação, avaliação da formação e estudo das competências e do seu desenvolvimento nos Recursos Humanos visando responder às necessidades da empresa.

Elemento de investigação – A TEGAEL, S.A., empresa portuguesa de grande dimensão sediada no Ribatejo, actua a nível nacional e internacional no sector das telecomunicações e energia.

Da constatação destas premissas, considera-se o seguinte problema de estudo:

Em que medida as acções de formação contribuem para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e da própria empresa?

2.2 Objectivos de Investigação

Com a definição do problema a investigar é necessário especificar um conjunto de objectivos que, no seu conjunto, permitem responder à questão de investigação e esclarecer que abordagem a empresa em estudo faz às questões da formação profissional no desenvolvimento de competências para o bom desempenho dos seus colaboradores.

Assim, é importante identificar a importância da formação profissional na Tegael, S.A., perceber como são encarados pelos colaboradores as questões relacionadas com a formação profissional, identificar as competências possíveis de desenvolver através da formação, de forma a contribuir para o aumento da eficácia e da eficiência dos processos e de forma a tornar a formação um factor crítico de sucesso para a empresa.

Os objectivos dividem-se em objectivos gerais e objectivos específicos, estando os objectivos específicos associados ao objectivo geral.

2.2.1 Objectivo Geral

Identificar, analisar e avaliar o modelo de formação da empresa Tegael, S.A e propor acções de melhoria que permitam o desenvolvimento ou a optimização de competências nos seus colaboradores.

2.2.2 Objectivos Específicos

O desenvolvimento do trabalho permitirá:

- Identificar a empresa;
- Caracterizar os recursos humanos da empresa;
- Caracterizar a formação na empresa;
- Estudar o comportamento dos indivíduos no processo de formação;
- Avaliar o impacto das acções de formação;
- Caracterizar o modelo de competências existente;

- Propor acções de melhoria que permitam desenvolver as competências dos colaboradores.

2.3 Limitações da Investigação

Como qualquer investigação, surgiram algumas limitações ao estudo, estando estas relacionadas com o tempo disponível para a dificuldade da recolha de dados, dependendo estes da participação dos colaboradores da empresa em estudo.

2.4 Fundamentação Teórica

Actualmente, com a globalização, os mercados são cada vez mais concorrenciais, tornando-se necessário que as empresas possuam recursos humanos com as competências fundamentais (saber fazer) para o desempenho das suas funções. É neste sentido que surge a formação profissional sendo encarada por muitos autores como factor determinante para o desenvolvimento das competências dos indivíduos aumentando o nível de produtividade das empresas. Neste sentido, a teoria que sustenta este projecto final de mestrado já foi estudada e discutida por diversos autores.

De acordo com Creswell (2003) os pressupostos, as estratégias e o método contribuem como um todo para uma abordagem de pesquisa quantitativa, qualitativa ou multi-método. Para o autor a importância dessas três abordagens recai sobre a existência de um crescente interesse no uso da pesquisa qualitativa, uma emergência nas abordagens multi-método e um contínuo uso das formas tradicionais de delineamento quantitativo.

A distinção das abordagens é descrita da seguinte forma: Uma abordagem quantitativa é a que o investigador utiliza em primeiro lugar os pressupostos pós-positivistas para o desenvolvimento do conhecimento, emprega estratégias como experiências, levantamentos e recolha de dados por instrumentos pré-determinados que resultem em dados estatísticos. Alternativamente, a abordagem qualitativa baseia-se em perspectivas construtivistas ou participativas. Utiliza estratégias de pesquisa como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos de *grounded theory* ou estudos de caso.

O investigador recolhe dados não estruturados e emergentes. Finalmente, a abordagem de multi-método é aquela em que o investigador tende a basear os seus pressupostos em campos

pragmáticos. Emprega estratégias que envolvem a recolha de dados, tanto simultaneamente, tanto sequencialmente, para melhor entender os problemas da pesquisa. A recolha de dados envolve informações numéricas e informações textuais (Creswell, 2003).

2.5 Escolha do Modelo/Abordagem: Estudo de Caso

Metodologicamente optou-se pela análise documental, onde se procurou efectuar uma revisão de literatura, efectuando-se para isso uma consulta bibliográfica de obras conceituadas de especialistas nacionais e estrangeiros, sendo esta complementada, de forma sistemática, por pesquisas electrónicas em diversos sítios nacionais e internacionais na internet, de forma a identificar alguns estudos científicos relacionados com as questões da formação profissional no desenvolvimento das competências dos recursos humanos. A reflexão teórica realizada (análise qualitativa) centrou-se na problemática da formação, dos modelos de formação, bem como nas novas exigências ao nível das qualificações e das novas competências, face a uma economia cada vez mais concorrencial. Essa análise foi complementada com a pesquisa e recolha de dados estatísticos (estudo quantitativo) reveladores do nível de qualificação dos trabalhadores, níveis de escolaridade, participações em acções de formação e avaliação da eficácia da formação.

De acordo com o objecto de estudo e com os objectivos definidos, a abordagem seguida foi uma abordagem indutiva. Utilizou-se também a observação participante, na medida em que o observador não se limita a observar mas participa nos processos da organização existindo assim um envolvimento pessoal do observador.

Relativamente à estratégia de investigação optou-se pelo Estudo de Caso. Segundo Yin (2003) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor refere ainda que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, pois baseia-se em várias fontes de evidências beneficiando do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir à recolha e análise de dados.

Creswell (2003) destaca algumas características do estudo de caso. Segundo o autor um estudo de caso é a exploração de um “sistema fechado” ou um caso/múltiplos casos, com fronteiras que definem tempo e espaço, utilizando-se de múltiplas fontes de informação,

envolvendo um contexto social, físico, histórico e/ou económico, podendo ser um estudo intrínseco (pela sua unicidade) ou instrumental (ilustrativo).

No que diz respeito ao propósito da investigação, o estudo de caso revelou-se exploratório e descritivo. Exploratório na medida em que respondeu a perguntas do tipo “qual?” tendo como objectivo clarificar a compreensão do problema de estudo. Descritivo na medida em que respondeu a perguntas do tipo “como?” tendo como objectivo descrever as características da formação, colaboradores e suas competências na empresa em estudo.

2.6 Procedimento de Recolha de Dados

Relativamente ao tipo de dados foram utilizados dados primários e secundários. A recolha de dados foi baseada em documentos escritos, inquéritos por questionários.

Para esta investigação, a população-alvo foram os colaboradores da empresa em estudo, TEGAEL, S.A., preferencialmente os que participaram em acções de formação no ano de 2009 de forma a perceber qual o impacto da formação no desenvolvimento das suas competências.

2.6.1 Documentos Escritos

As fontes de informação tidas em consideração foram documentos disponibilizados pela Área de Gestão e Recursos Humanos da empresa em estudo, nomeadamente: manual de acolhimento do colaborador, plano de formação plurianual, avaliação dos impactos mediatos e imediatos da formação (avaliação anual da eficácia da formação e avaliação de cada acção de formação efectuada pelos formandos).

Com esta informação, tentou perceber-se qual o impacto da formação no desenvolvimento das competências dos colaboradores e como consequência para o desenvolvimento e crescimento da própria empresa.

2.6.2 Inquéritos por Questionário

Os questionários são utilizados como ferramentas para a obtenção de informações, onde o investigador deverá ter bastantes conhecimentos sobre o tema em estudo, pois só assim

conseguirá focar os aspectos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos. Estes questionários (Anexo 1) foram aplicados a uma amostra, escolhida de forma aleatória sendo esta constituída por colaboradores das diferentes direcções da empresa e que participaram em acções de formação no ano 2009.

Para o tratamento estatístico adequado dos dados dos questionários foi fundamental identificar as escalas ou níveis de medida das variáveis, sendo os parâmetros do questionário:

- Idade: variável quantitativa, definida numa escala de intervalos;
- Habilitações Literárias: variável qualitativa expressa numa escala ordinal, dado que apenas podem ser distinguidos diferentes graus de variável, existindo portanto entre eles uma relação de ordem;
- As questões 3, 4, 5 e 6 do questionário correspondem a variáveis qualitativas expressas numa escala ordinal;
- A questão 7 do questionário corresponde a uma variável qualitativa, dado que estão expressas numa escala ordinal, em que 1=Pouco Adequado; 2=Pouco Adequado/Adequado; 3=Adequado; 4=Adequado/Muito Adequado; 5=Muito Adequado.

Na amostra escolhida para o estudo optou-se pelos colaboradores que participaram em acções de formação no ano de 2009. Foram distribuídos 179 questionários dos quais apenas foram possíveis de analisar 122.

Com estes questionários pretendeu-se avaliar a eficácia das acções de formação relativamente a (Quadro 1):

- Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional;
- Actualização dos conhecimentos;
- Progressão na carreira;
- As acções de formação possibilitam o desenvolvimento pessoal para além de aumentar o desenvolvimento de competências técnicas;
- Impacto positivo na avaliação de desempenho (processo anual na empresa em estudo).

Quadro 1: Relação das perguntas com os itens a avaliar

Questões do Questionário	Itens a Avaliar
3 - Indique a que nível considera ter mais necessidade de aperfeiçoar os seus conhecimentos: Técnico, Comportamental/relacionamento ou Outro	Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional
4 - No geral a formação que recebeu foi essencialmente: Teórica, Prática ou Teórica/Prática	Actualização dos Conhecimentos
5 - Com que periodicidade deveria ser dada a formação?	Actualização dos Conhecimentos
6 - Quais as duas áreas de formação que, no seu entendimento, deveriam ser melhoradas para que se sentisse mais capaz para desenvolver a sua função?	Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional / Progressão na Carreira
7.1 - Em que medida as acções de formação que realizou no ano de 2009, foram de encontro às necessidades profissionais da sua função?	Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional
7.2 - Em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?	As acções de formação possibilitam o desenvolvimento pessoal para além de aumentar o desenvolvimento de competências técnicas
7.3 - O tempo de duração das acções de formação que frequentou no Ano 2009, foi suficiente para adquirir novas competências?	Actualização dos Conhecimentos
7.4 - O que acha da adequação dos conteúdos programáticos da formação relativa às necessidades da sua função?	Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional
7.5 - De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?	Aquisição de competências fundamentais para o bom desempenho profissional / Progressão na Carreira / Actualização de Conhecimentos
7.6 - Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?	Progressão na Carreira
7.7 - Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?	As acções de formação possibilitam o desenvolvimento pessoal para além de aumentar o desenvolvimento de competências técnicas
7.8 - Qual a sua opinião sobre o material de apoio distribuído para a realização das acções de formação?	Não aplicável
7.9 - Os locais de realização das acções de formação eram adequados?	Não aplicável

Fonte: Elaboração Própria

2.6.3 Tratamento dos Dados

Para a recolha e tratamento dos dados recorreu-se a inquéritos por questionário. Após a recolha dos dados, estes foram inseridos no computador, através do programa Excel da Microsoft, constituindo-se assim uma base de dados, através da qual foram efectuados cálculos estatísticos a fim de obter os resultados da pesquisa de forma a responder aos objectivos inicialmente propostos.

2.6.4 Limitações Existentes

O estudo apresenta algumas limitações nomeadamente o número de respostas obtidas, que ficaram, muito aquém do que se esperava, o que veio restringir a amostra, que poderá considerar-se sempre pouco significativa, face à dimensão do universo que se pretendia analisar.

Por outro lado, a concepção do inquérito, embora cuidada revelou algumas lacunas em pontos que poderiam trazer mais-valia ao trabalho realizado e ajudar na análise de algumas questões.

Neste estudo foram escolhidos para amostra os colaboradores que participaram em acções de formação no ano de 2009, o que de uma certa forma não é suficiente para definir correctamente um plano de formação que vise o desenvolvimento das competências dos colaboradores da organização, no entanto, um estudo mais completo nesta matéria, exigiria um maior número de variáveis a estudar, o que alongaria muito o inquérito por questionário, e que obrigaria a torná-lo mais complexo, dificultando as respostas e limitando ainda mais o número de respondentes.

CAPÍTULO 3 – Principais Perspectivas da Formação Profissional em Portugal

3.1 Evolução do Conceito de Formação Profissional em Portugal

Segundo Cardim (2005:18) a Formação Profissional terá surgido em Portugal “nos anos trinta, significando então, essencialmente, ensino técnico formal para profissões de base da cadeia operativa e tendo como público-alvo jovens”. O conceito evoluiu e começou a ser utilizado na teoria económica, sendo que, na década de cinquenta o público-alvo já não eram apenas jovens, mas também desempregados, dando origem ao surgimento da chamada formação profissional acelerada ou formação de adultos.

A formação profissional acelerada é um “método de formação intensiva que possibilita a obtenção, em período mais curto do que o usual, de uma qualificação profissional, através de uma metodologia que consiste em aprender fazendo: a partir da identificação das operações básicas que constituem as tarefas duma função e da definição do gesto profissional, o formando adquire, por força da repetição, os hábitos profissionais” (Cime, 2001:25).

Em 1960 o país atravessava uma grande reorganização industrial o que levou ao surgimento de uma elevada taxa de desemprego, causada sobretudo por falta de qualificação dos recursos humanos e da migração do mundo rural para mundo industrial. Estávamos perante a industrialização, causa da falta de qualificação que se deu sobretudo devido às deficiências existentes nos sistemas de educação escolar.

Face a esta problemática com que se deparava Portugal era necessário formar a população que até então estava habituada às tarefas rotineiras da agricultura e dar-lhes qualificações para poderem trabalhar nas indústrias transformadoras e de construção, tornando-se assim cada vez mais evidente a necessidade de qualificar profissionalmente a população.

Desta necessidade de formar os recursos humanos, em 1962 assiste-se à criação do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (FDMO) que por sua vez pretendia dar início a uma “série de medidas tendentes ao melhor conhecimento e mais perfeita estruturação da nossa mão-de-obra, por forma a dar maior satisfação não só aos trabalhadores, como também às necessidades e conveniências das próprias empresas” (Moura *et al*, 1999:107). O FDMO visava

a protecção no desemprego, nomeadamente através da atribuição de subsídio a trabalhadores desempregados, no entanto, pretendia-se que os desempregados participassem em acções de formação com o objectivo de os preparar de forma adequada para a reinserção laboral. Na década de 80 o Estado cria o Instituto de Formação Profissional Acelerada (IFPA), o Centro Nacional de Formação de Monitores (CNFM) e ainda o Serviço Nacional de Emprego (SNE).

O SNE tinha como principais directrizes a organização do mercado de trabalho, isto é, analisar as características do mercado com o objectivo de colocar no sítio certo os colaboradores com as competências exigidas. Por sua vez, o FDMO tinha como objectivo estudar a estrutura do mercado e a IFPA a “concepção e concretização da formação adequada às necessidades deste mesmo mercado de trabalho” (Moura *et al*, 1999:119). Pode dizer-se que desta estrutura resulta uma interacção entre as políticas de emprego e formação.

Segundo Bento e Salgado (2001:26) entre 1989 e 1999 foram investidos em Portugal cerca de “1,4 biliões de contos em formação, ao ritmo anual médio de, aproximadamente, 130 milhões de contos”. Este investimento foi maioritariamente efectuado pela União Europeia, tendo também como parceiro o Estado Português (cerca de 25%). Surgem assim as novas normas de acesso ao Fundo Social Europeu (FSE), que embora tenham permitido uma maior flexibilidade dos instrumentos ao dispor das empresas e dos cidadãos e de permitirem um maior controlo na atribuição e distribuição das verbas, ainda não conseguem regular muitos outros aspectos, como é o caso da validação da eficácia da formação, contudo, espera-se que surjam cada vez entidades formadoras acreditadas que possam contribuir para a melhoria continua da eficácia da formação.

Para Bento e Salgado (2001:27) formar é, “um acto de cultura”, isto é, a formação tem de ser vista como um conjunto de experiências culturais onde se inserem diferentes contributos articulados com a: cultura da cidadania (formar para a cultura de cidadania significa transmitir noções cívicas, de intervenção social, de igualdade de democracia), cultura histórica, cultura social, cultura económica, cultura científica, cultura emocional (formar para a cultura emocional significa que se devem trabalhar domínios como o autoconhecimento, a escuta activa, a intuição e o uso dos sentidos), cultura europeia e global. É a partir do século XXI, o século do conhecimento, que a dimensão cultural da formação começa a ganhar cada vez mais importância.

É neste contexto, de uma sociedade marcada por constantes mudanças sociais e pela instabilidade dos mercados, que a formação e em especial a formação profissional emerge tornando-se num tema central, potenciando assim o sucesso de qualquer organização.

3.2 Formação Profissional e Contextos Organizacionais

Os modelos de produção e de organização do trabalho têm ao longo dos anos sofrido algumas alterações, evidenciando-se como elementos fundamentais dos novos modelos a inovação e a flexibilidade ao nível das estruturas organizacionais e dos seus recursos humanos, preparando-as para darem resposta aos novos desafios do mercado.

Apesar de ser um tema cada vez mais actual, a formação profissional sempre existiu no seio das organizações, embora “se configurasse directamente em consonância com os diversos sistemas de trabalho e modelos organizacionais”. (Moura *et al*, 1999:37).

Assim, a análise da formação profissional pode ser enquadrada por três modelos distintos de organização do trabalho, são eles: a organização especializante, a organização qualificante e a organização aprendente.

3.2.1 A Organização Especializante

Durante o século XIX as exigências do capitalismo provocaram profundas alterações na organização do trabalho industrial e nos seus processos de produção. O Homem deixa de ter o seu lugar central no mundo do trabalho. Este período é marcado pelo Taylorismo e o Fordismo. Segundo o pensamento de Taylor o trabalho industrial exige a divisão clara entre concepção e execução. O trabalhador qualificado é substituído pelo trabalhador especializado, mediante a centralização das decisões, a burocratização das organizações e a referida separação entre quem pensa e quem faz. Aqui a formação profissional está orientada para a tarefa e para a adequação rápida do indivíduo ao seu posto de trabalho. A formação não surge de uma necessidade de desenvolvimento, mas sim, de alterações que surgem no posto de trabalho, o que faz com que a formação seja do tipo reactivo. Pode dizer-se que estamos perante uma formação profissional acelerada e directamente no posto de trabalho, constituindo-se como uma formação de natureza técnica, orientada para o saber-fazer, para a tarefa, com pouca exigência técnica e sem preocupações sócio-culturais, motivacionais e potencialização das competências dos indivíduos.

Por outro lado, e não realizando uma ruptura com o taylorismo e o fordismo, a organização especializante vem colocar a tónica da abordagem da organização do trabalho sobre o indivíduo (Escola das Relações Humanas). Os factores de motivação para o trabalho deixam de ter um carácter meramente económico e passam a assumir um carácter psicológico. Desta

forma emerge uma nova noção de indivíduo, isto é, deixa de ser visto como um ser isolado dentro da organização e passa a ser visto como um elemento socialmente integrado e influenciado pelas dinâmicas do seu grupo. Esta nova abordagem visa assim a satisfação dos seus colaboradores através da criação de um bom clima organizacional. Aqui a formação profissional começa a incluir conteúdos de carácter social e comportamental (Figura 1).

3.2.2 A Organização Qualificante

Esta organização surge como transição entre a organização especializante e organização aprendente. Nesta organização o grupo dominante é constituído por técnicos, os indivíduos passam a ser trabalhadores qualificados com funções de controlo, poder de decisão e responsabilidade sobre o seu trabalho. Começam a surgir os grupos de trabalho e rotatividade das tarefas. Para conseguirem responder a um meio cada vez mais complexo as organizações dotam-se de um sistema tecnológico cada vez mais sofisticado o que faz com que os operários aumentem as suas qualificações sendo a formação profissional cada vez mais importante. Neste tipo de organização a formação é cada vez mais articulada com a inovação tecnológica continuando no entanto a existir uma divisão entre o sistema de aprendizagem e o do trabalho, tornando ainda difícil a flexibilização dentro da empresa. A formação passa a existir cada vez com maior frequência existindo um cruzamento entre o saber-fazer e o saber-ser (Figura 1).

3.2.3 A Organização Aprendente

De acordo com as exigências e constantes alterações do mercado, torna-se necessário proporcionar aos trabalhadores uma formação contínua, integrada e global que lhes permita alcançar um nível elevado de qualificação e um grau de flexibilidade suficiente que o leve a constituir-se como membro de uma equipa o que revoluciona os sistemas tradicionais de aprendizagem profissional. Na organização aprendente os modelos de gestão possuem um denominador comum, isto é, visam “gerir as actividades e os sistemas de forma a permitir que o homem se desenvolva e recrie valor”. (Moura *et al*, 1999:41)

Na organização aprendente estamos perante um novo paradigma formativo, onde se transforma a estratégia, a estrutura e cultura da empresa num sistema de aprendizagem. A relação entre trabalho e formação leva ao aperfeiçoamento das competências individuais. Na

sua globalidade a empresa movimenta-se numa espiral ascendente, onde a inovação nos métodos ou práticas de trabalho oferece oportunidades de aprendizagem que gerem o desenvolvimento de novas competências e critérios que por sua vez influenciam o modo como o trabalho é efectuado. Neste tipo de organização o desenvolvimento de competências dos actores integrado no processo de trabalho exige uma capacidade adicional da empresa na sua globalidade, o que obriga a uma flexibilidade organizacional que engloba a coerência entre todos os sistemas de planeamento e as estruturas da gestão (Figura 1).

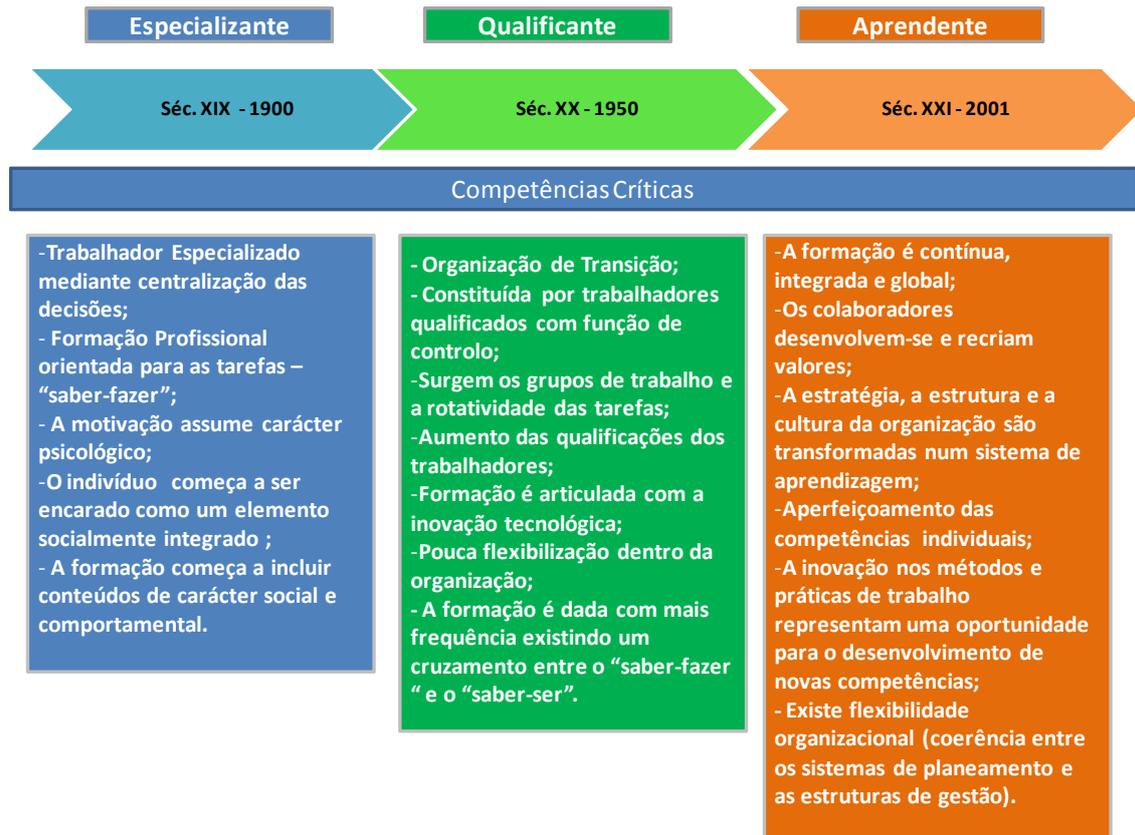


Figura 1: Evolução dos Tipos de Organização
Fonte: Elaboração Própria

3.3 Definição da Formação Profissional

Como foi referido anteriormente, os recursos humanos representam umas das principais preocupações na actividade de uma empresa, pelo que o processo de aprendizagem e a melhoria continua das suas competências contribuem para o seu sucesso individual e profissional fazendo com que as empresas se tornem cada vez mais competitivas e alcancem os seus objectivos (Parente, 2003).

Assim, num mundo vincadamente marcado pela mudança permanente e por elevados níveis de competitividade, a formação como aprendizagem ao longo da vida torna-se numa necessidade não só para os colaboradores, mas também para todas as organizações.

Desta forma, nas duas últimas décadas assistiu-se a um crescimento acentuado da formação sendo uma das áreas da Gestão com enorme importância e crescimento, no entanto, o impacto que esta tem para as organizações ainda é bastante reduzido e em alguns casos quase nulo.

Segundo Cime (2001) a determinação do conceito de formação profissional não é fácil pelo que não existe uma definição universal do conceito. A formação profissional visa assim “a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho” (Cime, 2001:29).

Porém, é importante ter em conta e não confundir dois conceitos que embora estejam interligados são distintos entre si, são eles: educação e formação. Para Bancalero (2007:78) enquanto o conceito de educação tem a ver com “a transmissão de informação e conceitos com o objectivo de gerar conhecimentos”, a formação “é a transmissão de informação e conceitos, mas de uma forma interactiva e com o objectivo de tornar a pessoa mais competente...”. Assim a educação tem a ver com o “saber” e a formação com o “ser capaz de fazer” (Bancalero, 2007:78).

Considera-se ainda que a formação profissional é constituída pelas aprendizagens escolares (formação na escola) e extra-escolares (formação fora da escola), com o objectivo de preparar os jovens adultos, podendo estes ser ou não activos, para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica visando também o aperfeiçoamento dos activos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade.

Como todos os conceitos, também o conceito de formação tem tido a sua evolução ao longo dos anos. No passado, a modalidade essencial era a qualificação inicial, no entanto, com o passar do tempo verificou-se uma grande preocupação com o aperfeiçoamento dos activos começando a formação continua ao longo da vida a ganhar a sua importância, sendo importante para além da formação inicial a formação continua ao longo da vida, o aprender e o aperfeiçoar dos nossos conhecimentos e técnicas estão no centro das preocupações das empresas. Uma outra evolução verificada tem a ver com o público-alvo, isto é, no passado o

público-alvo era constituído por jovens adolescentes que pretendiam com a formação profissional a aquisição de conhecimentos e técnicas para melhorarem a sua performance na sua profissão ou então procurarem uma nova profissão. Actualmente, os jovens procuram a formação profissional para entrar no mercado de trabalho. Entram mais tarde mas são portadores de bases escolares mais sólidas. Outra das evoluções verificadas tem a ver com os quadros de direcção, sendo necessária a aposta na sua performance, assim como se torna importante a formação profissional em todos os sectores de actividade sendo as necessidades de formação universais, estendendo-se ao conjunto da economia e do pessoal qualificado.

Desta forma, pode verificar-se que o conceito de formação profissional é muito amplo e abrangente sendo necessário identificar as suas diferentes modalidades.

De acordo com Cardim (1998) entende-se por modalidades de formação as expressões ou “modos” que a formação pode adoptar. As diferentes modalidades formativas podem observar-se na seguinte figura (Figura 2):



Figura 2: Modalidades Formativas
Fonte: Adaptado de Cardim 1998

Entende-se por:

- **Formação Pré-Profissional** a “formação orientada para a preparação dos jovens na escolha de uma profissão ou de uma área de formação” (Cime, 2001:28);
- **Reconversão** a “modalidade de formação que faz parte da formação profissional contínua e que visa dar uma qualificação diferente da já possuída, para exercer uma nova actividade profissional. Pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização” (Cime, 2001:35);

- **Qualificação** a preparação e o aperfeiçoamento dos jovens para a profissão;
- **Formação Continua** a “formação que engloba todos os processos formativos organizados (...) com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social” (Cime, 2001:26);
- **Actualização** visa a preparação de trabalhadores já activos para técnicas e conhecimentos novos de uma profissão;
- **Reciclagem** visa a actualização ou aquisição dos conhecimentos, capacidades e atitudes dentro da mesma profissão, devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos (Cime, 2001);
- **Promoção** “formação que visa dar um nível de qualificação mais elevado no escalonamento hierárquico profissional” (Cime, 2001:34).

3.4 Modelos de Formação

O conceito de modelo de formação surge quando se pretende encontrar algo que ajude a conhecer, procedendo a uma análise hermenêutica e semântica dos factos. Relativamente ao próprio conceito de modelo, normalmente é-lhe atribuído dois tipos de uso epistemológico: na descrição da actividade científica e na lógica matemática. É sobretudo na óptica de apoio à descrição da actividade científica onde mais se recorre ao conceito de modelo, uma vez, que permite a comparação e serve de ajuda à correlação de variáveis e coordenação de questões de carácter cognitivo e técnico.

Segundo Cardim (1998) não existe um modelo absoluto e generalizado de formação que permita a sua caracterização e tipificação, clara e unívoca, das intervenções que nela se enquadram. Não existe igualmente um suporte institucional que permita essa caracterização, como existem por exemplo no ensino - escola ou universidade – pois são instituições capazes de qualificar certos tipos de intervenções educativas. Na formação não existem ainda “fórmulas” organizativas associadas à sua execução sendo por isso adoptadas diversas soluções, que vão desde a execução no próprio local de trabalho até às acções realizadas em estruturas mais específicas. A formação abrange também diferentes públicos-alvo: jovens, adultos, activos ou não activos, operários ou quadros, com diferentes níveis de formação base, o que torna as actividades formativas muito variadas e difíceis de tipificar o que não permite a

existência de uma estabilização de conteúdos, acções e modelos. Para Cardim (1998) a formação terá então de ser adaptada ao público que a frequenta.

A formação profissional caracteriza-se ainda pelas intervenções escolares ou extra-escolares, tendo como finalidade a preparação inicial, tanto de jovens, como de adultos (activos/inactivos) para o desempenho de qualquer profissão, seja ela “qualificada ou técnica de nível não superior e o aperfeiçoamento dos activos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade” (Cardim, 1998:19). Por conseguinte, a formação abrange também outras entidades não integradas no sistema escolar, designadamente os centros de formação públicos ou privados e as próprias instituições de trabalho, em especial, as empresas e organismos públicos.

À medida que a sociedade vai evoluindo, surgem novos meios e novas formas de formação e educação na vida activa.

Presentemente, a aprendizagem ao longo da vida é um dos objectivos fundamentais da formação. No entanto, para os activos com elevada qualificação, ela pressupõe especificidades ao nível metodológico e organizativo, o que determina a sua execução por estruturas distintas das que executam no antigo paradigma, assente na transição da formação inicial para a formação contínua que revelou incapacidades a partir dos anos 70. Face à crise de emprego, emergiu uma nova concepção, a aprendizagem ao longo da vida (Cardim, 1998; Duarte, 2006).

A formação e a qualificação são ambas importantes. No entanto, não têm por si só, a capacidade de gerar mais empregos. A formação ao longo da vida, a reciclagem de conhecimentos e a adopção de novas tecnologias são componentes que evidenciam cada vez maior interesse num sistema educativo mais aberto e mais flexível.

Deste modo, e tendo em conta que apesar de se considerar que “(...) toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da aprendizagem (...)” (Caetano e Vala, 2007:329), reconhece-se hoje que a formação técnica não é suficiente e as empresas recorrem cada vez mais à chamada formação comportamental, que é encarada como refere Camara *et al* (2007), como um instrumento facilitador da mudança e do desenvolvimento de novas competências organizacionais.

Existem três grandes modelos de formação: Modelo Germânico, Modelo Francês e Modelo Japonês e Anglo-Saxónico. Enquanto o modelo de formação germânico atribuí uma grande importância à formação em alternância – formação na escola e formação na empresa – ou seja, para além do ensino escolar dá-se muita importância à qualificação através da

experiência profissional, o modelo francês baseia-se quase exclusivamente nos conhecimentos e nas qualificações adquiridas no ensino escolar, não dando assim qualquer importância à experiência profissional. Desta forma, pode dizer-se que no modelo germânico os indivíduos transportam para o mercado de trabalho um equilíbrio entre o saber escolar e o saber profissional enquanto no modelo francês os indivíduos apenas transportam para o mercado de trabalho o saber escolar.

Por outro lado, no modelo de formação japonês e anglo-saxónico, referem Lopes e Reto citado por Cardim (1998), coexiste a valorização da formação abstracta e teórica da escola, com uma aprendizagem longa do saber profissional no mundo do trabalho, após a obtenção do diploma escolar, no entanto, também se verifica uma diferença entre o sistema japonês e o anglo-saxónico. Enquanto no japonês o estágio profissional tem como objectivo conferir a qualificação ao indivíduo, no anglo-saxónico, o objectivo é qualificar o indivíduo enquanto membro de uma organização.

Pode dizer-se, que seja qual for o modelo, todos eles mostram a importância da formação dos indivíduos, quer seja no contexto escolar, quer seja no contexto profissional.

3.5 Do Levantamento de Necessidades de Formação à Realização das Acções

Para que a organização consiga dar resposta às necessidades do mercado, terá de conseguir identificar quais as necessidades dos seus colaboradores e da sua própria organização pois só assim conseguirá identificar com clareza as necessidades de formação profissional. De acordo com Cardim (2009:36) “as necessidades de formação são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável (...) e o desempenho real”. No entanto, nem sempre a identificação das necessidades de formação é feita de forma sistémica com recurso a instrumentos que permitam a sua fiabilidade e validação e em alguns casos não tem em consideração a realidade organizacional o que leva à realização de formações “não” necessárias. Assim, e para que a organização consiga a elaboração de um bom plano de formação é necessário fazer uma boa detecção das necessidades de formação. A análise destas necessidades tem de ser vista como um “processo sistémico de recolha de dados que permite evidenciar quais as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas directamente através da formação” (Caetano e Vala, 2007:343).

Após a identificação das necessidades de formação é necessário proceder à elaboração do plano de formação. O plano de formação é um “documento que integra o conjunto estruturado das actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objectivos proposto, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação” (Cime, 2001:34). No plano de formação planeiam-se as acções de formação em termos de conteúdos formativos (definem-se os objectivos geral e específicos de cada acção de formação), identificam-se as modalidades formativas mais adequadas e o orçamento. Após a elaboração e aprovação do plano torna-se necessário passar à fase seguinte, a sua execução, desenvolvendo formas de acompanhamento e avaliação das acções de formação pois só assim se conseguirá garantir que a organização é capaz de responder aos novos e constantes desafios do mercado. Em todo este processo é de extrema importância o envolvimento e apoio da Gestão de Topo da organização, podendo esse apoio manifestar-se da seguinte forma:

- Assumir a importância estratégica que a formação tem para o desenvolvimento da organização;
- Atribuição de recursos visando a criação de um modelo de gestão da unidade organizacional da formação sob a dependência directa da Administração e com competências delegadas;
- Fazer o acompanhamento da avaliação da formação, com a finalidade de validar as finalidades, metas, objectivos estratégicos e operacionais da formação quer a curto quer a médio/longo prazo.

Desta forma, a gestão da formação assume-se como uma tarefa de toda a organização, com um orçamento próprio, com responsabilidades descentralizadas estando directamente relacionada com os objectivos estratégicos da organização.

Um sistema de formação, onde se encontram: as entradas (são constituídas pelos conteúdos programáticos de cada acção de formação e pelas metodologias pedagógicas seleccionadas para abordar e dinamizar os indivíduos, contribuindo assim o aperfeiçoamento de técnicas de forma a acrescentar e transformar conhecimento); a transformação; as saídas (resultado do nível de adequação das entradas que permitem a aquisição de competências e assim o desenvolvimento a organização); a regulação (cujo papel do agente regulador é analisar o impacte que as acções de formação tiveram nos formandos, partindo de dados recolhidos

através de questionários de satisfação, esses dados são recolhidos, tratados e analisados) (Figura 3).

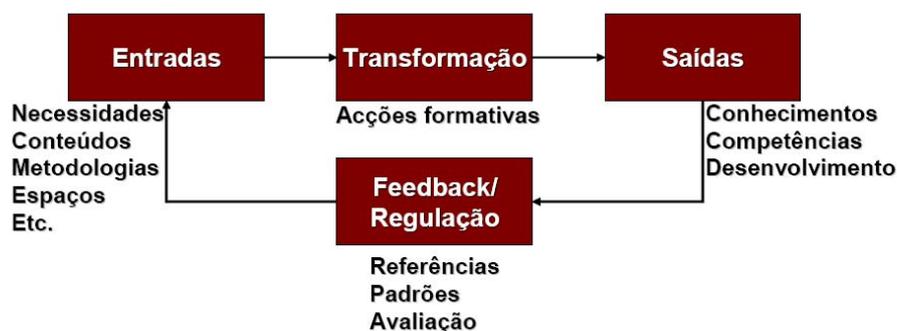


Figura 3: Sistema de Conversão
Fonte: Resende Silva, 2006

Desta forma, para que a organização reconheça o sucesso da sua gestão de formação, esta tem que conseguir mostrar que a organização fez um investimento do qual obteve um elevado retorno, nomeadamente na criação e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, tornando-se cada vez mais importante a avaliação da eficácia da formação.

3.6 Impacte da Formação Profissional nas empresas Portuguesas (2005-2007)

A estratégia da Aprendizagem ao Longo da Vida tem como temas centrais a educação e a formação profissional. Ambas constituem factores essenciais ao desenvolvimento do capital humano, da empregabilidade, da competitividade e do crescimento económico, pelo que se torna importante perceber qual o envolvimento das empresas na formação profissional e qual o valor que lhe atribuem.

Neste sentido, foi efectuado um estudo (periodicidade trianual) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social com a coordenação do GEP (Gabinete de Estratégia e Planeamento) com o objectivo de identificar a percepção dos colaboradores face a eventuais reflexos da formação profissional, promovida pela empresa onde colaboram tendo em conta os seguintes níveis: a tecnologia e organização, produtividade, qualidade e competitividade, organização do trabalho e empregabilidade e condições de trabalho. O estudo procurou ainda identificar alguns dados relativos aos cursos de formação realizados nos anos em causa (número de

trabalhadores abrangidos, duração da formação, áreas de formação ministradas e montantes financeiros dispendidos).

Este inquérito foi realizado em 2009, no entanto reporta ao triénio 2005-2007 e teve como objectivo a obtenção de indicadores relativos aos cursos de formação profissional promovidos e/ou facultados, pelas empresas, às pessoas que nelas exerciam actividade, no triénio em referência. Foi utilizada uma amostra de 10 000 empresas, com 10 ou mais colaboradores ao serviço, por actividade económica (CAE – Rev 3), escalão de dimensão da empresa e NUT II. Em termos geográficos, abrangeu o Continente.

Os principais resultados apurados, para o triénio em estudo mostraram que:

- 41,3% das empresas com 10 e mais colaboradores ao serviço proporcionaram cursos de formação profissional aos seus colaboradores (Gráfico 1);
- Verificou-se uma evolução positiva na taxa de realização de cursos de formação profissional, que passou de 27,1%, para 32,3% e para 37,4% (2005, 2006 e 2007) (Gráfico 1);
- As secções de actividade K (Actividades Financeiras e de Seguros), D (Electricidade, Gás, Vapor, Água Quente e Fria e Ar Frio) e E (Captação, Tratamento e Distribuição de Água; Saneamento, Gestão de Resíduos e Despoluição) apresentaram as taxas de realização de cursos de mais elevadas (85,2%, 80,6% e 72,4%, respectivamente), enquanto as secções com menor percentagem de empresas a promover ou realizar cursos de formação profissional foram a F (Construção) e a C (Indústrias Transformadoras), com 29,7% e 34,7% (Gráfico 1);
- Por escalão de dimensão das empresas, a formação profissional foi mais frequente nas empresas de maior dimensão, registando as empresas com 10 a 49 colaboradores ao serviço uma taxa de realização de cursos de formação de 35,9% e as com 250 ou mais pessoas uma taxa de 89,5% (Gráfico 2);
- Os cursos efectuados abrangeram um número crescente de trabalhadores ao longo do triénio, passando a taxa de acesso a cursos de formação de 29,6% em 2005, para 33,3% em 2006 e, finalmente, para 37,3% em 2007 (Gráfico 2);
- A duração média dos cursos de formação profissional foi 26,1 horas por participante em 2005, 29,4 horas em 2006 e 28,9 horas em 2007 (Gráfico 2);

- A área de formação que apresentou o maior número de horas de formação foi a do Desenvolvimento Pessoal e Enquadramento na Organização (com mais de 20% do total de horas em cursos de formação), sendo esta área de formação a predominante nos três anos em análise, embora as áreas de Comércio, Marketing e Publicidade tenham tido um crescimento positivo ao longo do triénio (passando de 7,9% em 2005 para 10,9% em 2006 e 13,2% em 2007). O inverso verificou-se nas áreas de Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção onde se verificou uma tendência decrescente, passando de 12,2% em 2005 para 11,4% em 2006 e 10,5% em 2007. Os cursos na área de Serviços e também os de Línguas registaram, em termos relativos, uma expressão reduzida (abaixo de 5,3% do total de horas de formação) (Gráfico 2):
- O custo médio por colaborador em cursos de formação profissional registou uma diminuição ao longo do triénio, passando de 489,9 euros em 2005, para 482,7 euros em 2006 e 445,5 euros em 2007. Assim, de 2005 para 2007, o decréscimo registado correspondeu a 9,1% (Gráfico 3);
- As empresas que realizaram cursos de formação profissional no triénio, referiram como principais alterações na empresa, durante este período: maior adaptação dos trabalhadores às exigências do posto de trabalho (indicado por 81,4% das empresas), maior qualidade dos bens e serviços produzidos (79,7%), aumento da satisfação dos clientes (79,5%), estando estas relacionadas com a realização de cursos de formação profissional, dado que a maioria das respostas indicou que a formação realizada contribuiu muito ou em parte para estas alterações (Gráfico 3).

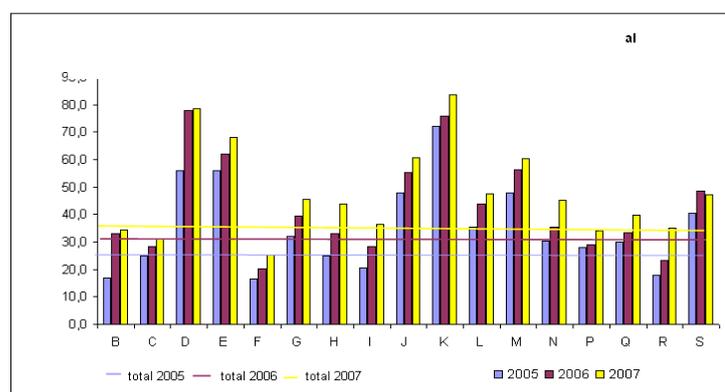


Gráfico 1: Percentagem de empresas com cursos de formação profissional
Fonte: Inquérito ao impacte das acções de Formação Profissional nas empresas 2005-2007(GEP)

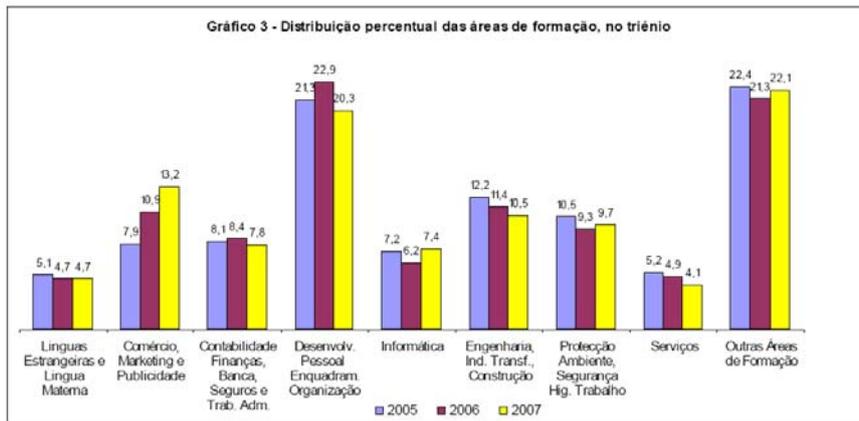


Gráfico 2: Distribuição percentual das áreas de formação no triénio

Fonte: Inquérito ao impacto das acções de Formação Profissional nas empresas 2005-2007(GEP)

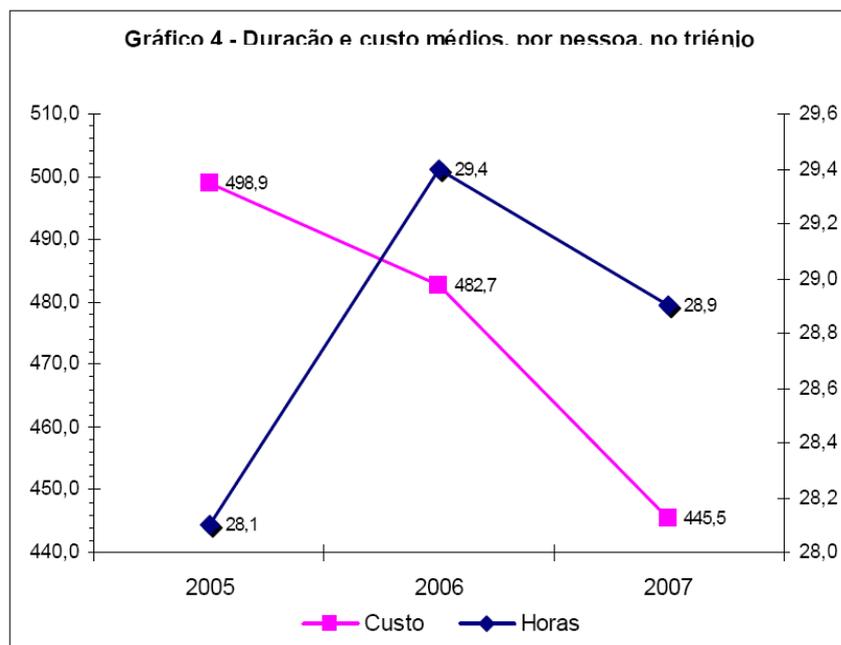


Gráfico 3: Duração e custo médio, por colaborador, no triénio

Fonte: Inquérito ao impacto das acções de Formação Profissional nas empresas 2005-2007(GEP)

CAPÍTULO 4 – A Importância da Formação Profissional no Desenvolvimento de Competências

4.1 A Importância da Formação no Desenvolvimento de Competências

As características dos mercados em que as organizações hoje se encontram inseridas levam a que as empresas tenham necessidade de assumir uma perspectiva de flexibilização que as torne mais competitivas. A aposta nos recursos humanos é a forma mais eficaz para conseguir alcançar a competitividade necessária para atingir o sucesso e neste sentido, a formação é encarada como um elemento indispensável para o desenvolvimento do Capital Intelectual dos recursos humanos de forma a alcançar os objectivos estratégicos da organização. Numa época de grande inquietude a formação e a experiência transformam em permanência o homem, tanto do ponto de vista da organização dos seus saberes, como do ponto de vista da sua forma de estar e de se comportar.

No entanto, é importante também que o colaborador desempenhe um papel de reflexão, introspecção e questionamento, na medida de averiguar qual será o seu possível contributo para o crescimento da organização, o que implica a resposta às seguintes questões: “O que é que a situação exige? Dados os meus pontos fortes, o meu modo de actuar e os meus valores, como é que eu posso dar a melhor contribuição para o que precisa de ser feito? E, finalmente. Que resultados têm de ser alcançados para fazer a diferença?” (Drucker, 1999:70).

De acordo com Klein (1998), num ambiente onde as inovações são imediatamente capturadas e copiadas pela concorrência e onde pequenas organizações conseguem “roubar” segmentos de mercado das grandes empresas, em função da oferta de produtos e serviços de melhor qualidade, será o Capital Intelectual que determinará o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, cada vez mais as organizações estão conscientes que se torna indispensável gerir estrategicamente o Capital Intelectual dos seus recursos humanos.

Os recursos humanos constituem assim a principal inquietação das empresas, na medida em que, do processo de aprendizagem e da melhoria das suas competências, dependem o seu sucesso profissional e o sucesso empresarial. Tal como afirma Delgado, *“considerar los recursos humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y*

que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización” (Delgado, 2005).

A formação profissional revela-se assim bastante importante no desenvolvimento das competências dos recursos humanos e deverá ser realizada ao Longo da Vida activa dos indivíduos, isto é, segundo um processo de *life long learning*, consolidando-se ao longo da actividade profissional (Duarte, 2006).

O conceito de *Life Long Learning* é caracterizado por um “sistema global de educação/formação em que se integram todos os tipos e níveis de educação (pré-escolar, escolar, extra-escolar e qualquer outro tipo de educação não formal), constituindo um processo de longo prazo que se desenvolve durante toda a vida” (Cime, 2001:15).

Segundo Caetano e Vala (2007) a formação como instrumento de gestão de recursos humanos deverá ser enquadrada na estratégia da empresa e ser pensada como forma de responder às exigências da envolvente e necessidades internas, em termos de competências técnicas e humanas. Na mesma linha de pensamento, Peretti (1997:363) refere que “a formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e performance económica”.

Também segundo Peretti (1997), a análise das necessidades de formação é feita tendo em conta três tipos de necessidades:

- Determinação a partir das competências exigidas para as situações profissionais e finalidade da empresa;
- Determinação a partir das expectativas dos indivíduos e grupos;
- Determinação a partir da análise da situação de trabalho.

A problemática da formação é normalmente abordada à sombra dos sistemas formais, no entanto, é necessário não esquecer que existe uma dinâmica relacional, a comunicação que decorre das hierarquias, e até processos de *coaching* que assumem também um papel relevante na formação dos indivíduos. Caetano e Vala (2007), identificam dois tipos de sistemas formais de formação:

- Inter-Empresas: realizada no exterior da empresa por formadores externos, cujos formandos pertencem a diferentes empresas e prática de formação não contextualizada face a uma realidade organizacional específica;
- Formação na empresa ou formação Intra: corresponde às práticas de formação realizadas na própria empresa, por formadores internos ou externos, com grupos de participantes pertencentes à própria empresa, estando o plano de formação adaptado à realidade e às necessidades reais da empresa.

Alguns autores consideram que a formação inter-empresas podem apresentar algumas fragilidades por ser difícil aos indivíduos transpor para o contexto da sua empresa as competências que lhe foram veiculadas através de um processo mais geral, normalmente direccionado para um grupo heterogéneo. A vantagem da formação Intra está precisamente no facto de se desenvolverem competências com vista à modificação de comportamentos específicos, de um grupo homogéneo, face ao exercício de uma missão, necessidades reais ou papéis organizacionais, também eles específicos.

Como acontece com a maioria das ferramentas de gestão de recursos humanos, também a formação deverá ser avaliada para determinar a sua eficácia em termos de impacto na actividade profissional dos formandos. A identificação da melhoria das competências técnicas e/ou comportamentais apuráveis através da avaliação de desempenho posterior à acção formativa é a melhor forma do responsável de formação poder avaliá-la (Camara *et al*, 2007).

O capital humano é uma característica de cada indivíduo e é um dos principais factores de crescimento económico das empresas sendo o investimento em formação de extrema importância para o seu desenvolvimento. Para que uma empresa consiga ter um crescimento constante é necessário que faça investimentos constantes na formação profissional dos seus recursos humanos, caso isso não aconteça pode correr o risco de ter um fraco crescimento ou um crescimento económico explosivo.

Desta forma, a formação profissional assume-se como um instrumento de gestão muito valioso, cuja finalidade é reforçar os conhecimentos e competências dos colaboradores de forma a promover o desenvolvimento das suas competências melhorando assim os seus níveis de produtividade. A formação profissional possibilita assim o fortalecimento de competências e permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

De acordo com Camara *et al* (2007) a formação pode actuar nas competências dos colaboradores de duas formas distintas: uma de natureza reactiva e outra de natureza

proactiva. A primeira tem como objectivo repor no nível desejado as competência que os colaboradores necessitam, isto é, a empresa pretende habilitar e preparar o colaborador para um determinado cargo/tarefa de forma a desempenhá-lo da forma mais produtiva e com a máxima qualidade. A segunda actua na antecipação de dinâmicas necessárias no futuro da organização promovendo e estimulando a criatividade dos colaboradores contribuindo assim para o seu desenvolvimento individual.

Cada vez mais, as empresas com visão estratégica têm que assentar a sua sustentabilidade na identificação das competências dos recursos humanos que a constituem, assim como na identificação das competências exigidas para o exercício de uma função, sendo de extrema importância a formação que vise a aquisição e desenvolvimento de competências e qualificação.

Assim, as empresas que pretendam atingir os seus objectivos, competir no mercado e tornar-se sustentáveis terão que identificar/definir dentro da sua organização o seu próprio modelo de competências.



Figura 4: Processo de Gestão da Formação
Fonte: Resende Silva, 2006

A formação é entendida e encarada como uma forma de dar resposta às necessidades da organização e dos seus colaboradores, tendo como objectivo principal o desenvolvimento e aquisição de competências necessárias para o sucesso organizacional.

4.2 Competências: Conceitos e Definições

Nos últimos trinta anos, talvez possamos considerar o aparecimento do conceito de competências como a inovação mais importante na gestão de recursos humanos.

A Gestão de Competências diz respeito à forma como a organização planeia, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para o seu negócio, podendo as competências ser encontradas de acordo com duas orientações:

- competências individuais (só o indivíduo pode criar e desenvolver as suas competências);
- competências organizacionais (são aquelas que se centralizam nos colaboradores que necessitam de desenvolver as suas competências para realizarem e/ou melhorarem o seu trabalho sendo da responsabilidade da organização a identificação do seu requisito de competências, analisar o existente e combater os défices, nomeadamente através de formação, recrutamento de novos colaboradores, *outsourcing*, ou outra via).

A origem e sustentabilidade da competência organizacional resulta assim da junção das competências individuais, dos processos e dos recursos. Pode então dizer-se que a gestão de competências é um processo contínuo, toma como referência a estratégia da empresa e direcciona as suas acções de recrutamento e selecção, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas entre outras, para a captação e desenvolvimento de competências necessárias para a empresa atingir os seus objectivos. Este processo para além de envolver toda a estrutura da empresa contribui de um modo positivo para o seu desempenho organizacional.

De acordo com Sundberg (2001) o conceito de competência pode ser definido tendo em conta o conhecimento (o que se aprende no sistema educativo), a experiência (o que se aprende no próprio ambiente laboral – resultado da execução das tarefas laborais e das relações sociais) e habilidades (forma como se usa o conhecimento e a experiência).

Por outro lado, pode dizer-se que a noção de competência está relacionada com uma mudança de atitude, isto é, uma mudança de atitude dos colaboradores face ao trabalho, face à organização, no seio das redes de cooperação e uma mudança de atitude de gestão tomadas no seio da organização perante o contexto empresarial.

Entende-se ainda por competência “a capacidade do indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica” (Cime, 2001:19).

Segundo Almeida (2005) pode ainda definir-se competência segundo duas abordagens: a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa. Na abordagem anglo-saxónica encontram-

se duas dimensões de competências, a primeira “*competences hard*” (competências essenciais) correspondem aos conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico e ao saber-fazer. A segunda “*competences soft*” (competências diferenciadoras) consistem na percepção que o indivíduo tem de si enquanto membro ou líder de um grupo, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e geradoras de comportamentos de trabalho. Na abordagem francesa existem três dimensões de competências. A primeira traduz-se na dimensão teórica de competência – os saberes - a segunda corresponde às competências de carácter prático – o saber-fazer – e a terceira as que englobam as competências sociais e comportamentais – o saber-ser.

A necessidade de reflectir sobre competências, bem como construir e definir modelos das mesmas, tem como causas as alterações significativas registadas na sociedade, na economia, na concorrência e no nível de competitividade. Estas alterações resultam, por sua vez, da inovação tecnológica registada, bem como da alteração progressiva, numa primeira fase, e exponencial, numa segunda fase – aquela em que nos encontramos na actualidade –, da desregulamentação e da globalização.

É fundamental efectuar uma gestão integrada das competências com as políticas estratégicas de recursos humanos da organização. Os modelos de suporte da gestão de competências têm o objectivo de capacitar a organização com quadros humanos habilitados que reúnam as capacidades fundamentais para enfrentar tanto o contexto de negócio como a concorrência crescente, num cenário de globalização em crescendo. A gestão das competências é assim facilmente percebida como factor crítico na optimização e gestão dos recursos humanos sendo fundamental inovar e caminhar no sentido da criação de um modelo de competências na própria organização, dotado de adequadas ferramentas de gestão.

A pesquisa e o desenvolvimento de novos modelos de competências é uma mudança da forma convencional dos modelos de gestão de recursos humanos, por enfatizar e centralizar o indivíduo, e os seus saberes, num quadro de organização flexível que integra as políticas estratégicas de recursos humanos da organização.

Podemos considerar que as competências, enquanto “conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica” (Cime, 2001:19), colocam esse indivíduo ao serviço da produção de um bem ou de uma tarefa, assegurando padrões de eficiência à organização. Desta forma, pode-se afirmar que a gestão do modelo de

competências é fundamental para realizar uma previsão assertiva sobre os recursos humanos, possibilitando o acompanhamento da progressão profissional dos indivíduos. A gestão do modelo de competências é igualmente essencial no atingir dos requisitos exigidos pela organização, assegurando a flexibilidade e polivalência dos indivíduos perante as novas formas de optimização da actividade laboral e construção do balanço das competências.

As competências relacionam-se com o contexto laboral, sendo dificilmente replicáveis, representando vantagens competitivas e contribuindo desta forma para os factores críticos de sucesso da organização, independentemente do modelo de gestão de competências adoptado. As competências são o elo de ligação entre o conhecimento das pessoas, as estratégias do negócio e o saber organizacional.

A abordagem à gestão das competências veio introduzir nas organizações uma lógica de competências assente na estratégia de negócio, implicando novas perspectivas de análise dos processos de gestão dos recursos humanos. A exigência ao nível das competências, fruto das dinâmicas de evolução, exige uma permanente capacidade de adaptação do negócio e da empresa à concorrência, e como consequência, ao mercado e à necessidade de satisfação dos clientes.

Partindo do pressuposto de que as competências sejam consideradas como uma das principais orientações estratégicas da gestão dos recursos humanos é necessário avaliar os seus impactos ao nível da organização, da gestão e da tecnologia. Ao nível da organização dever-se-á analisar as alterações na cultura organizacional e nas relações internas de poder, não sendo forçosamente necessário romper a estrutura formal. Ao nível da gestão é necessário avaliar a alteração nas relações sociais, nos sistemas de comunicação e nas políticas administrativas de recursos humanos. Ao nível tecnológicos é necessário avaliar a necessidade de novos instrumentos e ferramentas de trabalho na gestão de recursos humanos e ao nível de potenciais novas aplicações informais.

Para Lichtenberger citado por Almeida e Rebelo (2004), a competência profissional designa uma relação entre a empresa e os colaboradores, em que a primeira espera a vontade de envolvimento da segundo. Desta forma, o autor defende que a noção de competência baseia-se em três elementos fundamentais. O primeiro baseia-se nos conhecimentos e nos saber-fazer adquiridos pela formação académica ou pela experiência. Como exemplo destes saberes destacam-se, a capacidade para analisar uma situação, estabelecer um diagnóstico, resolver um problema, cooperar, comunicar e trocar informações. O segundo no poder fazer, em que, o poder depende dos meios próprios do colaborador ou daqueles que lhe são atribuídos pela

empresa, nomeadamente os meios materiais e de formação. O terceiro, e último, baseia-se no querer, que é traduzido pelo envolvimento do colaborador na tomada de responsabilidade sobre as actividades que lhe são conferidas.

Para Zarifian citado por Almeida e Rebelo (2004:63), a competência profissional “corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto de situações profissionais”.

Na proposta do MEDEF (Mouvement des Entreprises de France)¹ citado por Almeida e Rebelo (2004:63) “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, exercendo-se num contexto preciso. Ela constata-se a partir da sua execução numa situação profissional a partir da qual é validável. É então à empresa que compete referenciá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

A competência empresarial “corresponde a uma vontade de criação – individual e/ou colectiva – e de desenvolvimento, num contexto organizacional promotor da construção séria e responsável de atitudes profissionais positivas” (Almeida e Rebelo, 2004:68). A empresa incentiva o colaborador para agir de forma responsável, autónoma, criativa, num quadro de reconhecimento das pessoas.

Pelo exposto, pode verificar-se que existem nas definições algumas características consensuais e convergentes relativamente à competência profissional: é uma construção elaborada pelos indivíduos, sendo a avaliação dada por outra pessoa; designa um atributo das pessoas; é constituída por um conjunto de saberes e de saber-fazer.

A noção de competência é dinâmica, na medida em que é utilizada para fundamentar uma lógica de gestão em ambientes cada vez mais instáveis. Neste sentido, as competências assumem duas faces: as competências actuais e as competências potenciais. Entende-se por competências actuais do indivíduo, as competências existentes num determinado momento e, por potenciais, as competências que o indivíduo pode desenvolver em benefício da instituição e em seu benefício numa perspectiva do seu desenvolvimento de carreira.

¹ A sigla corresponde a “Mouvement des Entreprises de France”. Resultou numa convenção de reflexão estratégica que decorreu em 1998 e em 2003 em França, envolveu empresas, académicos, trabalhadores e representantes sindicais. O objectivo deste movimento consistia na discussão de algumas limitações e desenvolvimentos futuros para a contribuição da noção de competência.

4.3 Plano de Desenvolvimento de Competências

De acordo com Camara *et al* (2007) os planos de desenvolvimento de competências podem ser vistos através de duas vertentes:

Na primeira vertente, os modelos de formação estratégica visam identificar as lacunas de competências organizacionais existentes. Para responder a estas lacunas, a organização procura a realização de acções de formação que permitam melhorar e desenvolver, transversalmente, as competências que detém e que são fundamentais para o negócio. Os modelos de formação estratégica são muito importantes na organização na fase do recrutamento, nomeadamente no acolhimento e integração de novos colaboradores, na construção de equipas de trabalho e para o desenvolvimento individual dos colaboradores. As áreas que pretendem desenvolver competências de forma a permitir o cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da organização têm de planear estas acções num horizonte de três anos. Não poderão ser consideradas neste modelo as acções de formação de carácter técnico, uma vez que estas têm essencialmente a ver com a exigência das tarefas que cada colaborador executa devendo ser identificadas pela área de produção da organização e integradas no plano de formação da empresa.

Para que a organização tenha um modelo de formação estratégico são fundamentais quatro etapas de formação (Camara *et al*, 2007):

- 1ª Etapa: Formação Inicial onde se faz o acolhimento e a integração dos novos colaboradores;
- 2ª Etapa: Formação Técnica Transversal dirigida a todos os indivíduos da organização que demonstrem necessidades em adquirir e desenvolver competências transversais (língua estrangeira, conhecimentos de informática na óptica do utilizador, planos de actividades que permitam desenvolver métodos de trabalho e gerir o tempo, etc);
- 3ª Etapa: Formação em Gestão normalmente dirigida para os colaboradores que desempenhem funções de gestão (sistemas de gestão de pessoas, finanças para não financeiros, sistemas integrados de gestão, etc);
- 4ª Etapa: Formação Comportamental que à semelhança da formação técnica transversal deverá ser dirigida a todos os indivíduos da organização (trabalho em equipa, gestão emocional de equipas, gestão de conflitos, comunicação, etc).

Na segunda vertente o foco está orientado para os planos de desenvolvimento individual. Estes planos individuais visam o desenvolvimento das competências dos colaboradores necessárias à exigência actual ou futura do seu perfil funcional. O plano de desenvolvimento individual deve, segundo Camara *et al* (2007), ser estruturado de forma a responder a quatro questões:

- 1ª Questão: **O QUÊ?** → Que competência vai ser desenvolvida?
- 2ª Questão: **COMO?** → Quais os meios que são e vão ser necessários para atingir os objectivos?
- 3ª Questão: **QUEM?** → Qual o responsável para que essa formação se realize?
- 4ª Questão: **QUANDO?** → Quando é que a acção se vai realizar e quando será avaliado o seu Impacto?

O plano de desenvolvimento individual não tem de ser obrigatoriamente constituído por acções de formação em sala, verificando-se em alguns casos que é muito mais eficaz quando a formação é por exemplo:

- **Formação *on the job*** - a formação é realizada no local de trabalho e necessitada de uma boa preparação, uma vez que se baseia em “metodologias de explicação/demonstração e consequente imitação (...) poder ser acompanhada por formação em sala e/ou formação *online*” (Camara *et al*, 2007:566)
- **Formação *outdoors*** - “a acção é realizada em espaço aberto, envolvendo, normalmente, actividades em equipa (...) visa desenvolver competências colocando os participantes em estados de tensão criativa, através de actividades práticas desafiadoras” (Camara *et al*, 2007:566)
- **Formação *online*** - efectuado via internet ou intranet onde o colaborador pode assumir desenvolver a sua autoformação podendo estas actividades ocorrer em tempo real ou definida no tempo;

- Estágios noutras áreas da organização ou através de **coaching**² - tem como objectivo treinar algumas das competências dos colaboradores, melhorando-as para que assim consigam obter melhores resultados (Pereira, 2007).

² O *coaching* pode ser definido como o acto de treinar alguém, é um processo através do qual o *coach* (treinador) e o *coachee* (o que está a ser treinado) formam uma parceria para identificar e alcançar metas de desenvolvimento individual e profissional. O *coach* actua motivando o seu *coachee* procurando transmitir-lhe técnicas, processos e ferramentas que melhorem e desenvolvam as suas competências individuais e profissionais visando a satisfação dos objectivos previamente definidos para ambos.

CAPÍTULO 5 – A Formação Profissional na Empresa em Estudo: Tegael, S.A.³

5.1 Apresentação da Empresa em Estudo: Tegael, S.A.

A empresa Tegael - Telecomunicações, Gás e Electricidade S.A., com sede no Ribatejo, concelho de Coruche, surgiu em 1983 com a designação de J. A. Sousa Martins, Lda. E com actividade direccionada para a prestação de serviços nas áreas das instalações eléctricas, instalações mecânicas e obras públicas.

A empresa foi evoluindo numa base de colaboração, enquanto prestador de serviços, com entidades empresariais de grande relevância, como a EDP e a Portugal Telecom.

Passa a ser uma sociedade anónima em 1990, momento que impulsiona já surpreendente ímpeto de crescimento da organização. Em 1993 altera a sua designação para a que vigora actualmente, passando a concentrar também a sua actividade na área de Projecto e Instalação de Infra-Estruturas para Telecomunicações Móveis GSM.

O Sistema de Gestão da Qualidade da Tegael torna-se certificado pela APCER em Dezembro de 2000, consolidando a imagem da empresa como referência no sector.

No início do século XXI a empresa inicia a sua participação na construção de parques eólicos e remodelação de subestações eléctricas, e a partir de 2006 inicia o desenvolvimento de sistemas alternativos de produção de energia, nomeadamente soluções ao nível da microgeração.

A Tegael de hoje tem como missão satisfazer as necessidades da indústria de telecomunicações e energia através do projecto, fornecimento, instalação e manutenção de infra-estruturas e da utilização racional dos seus recursos, de forma a assegurar valor acrescentado para todos os parceiros do negócio.

A empresa foi assim progressivamente incorporando know-how próprio e capacidade técnica, o que lhe proporcionou um significativo e sustentado crescimento.

Hoje, a actividade da Tegael estende-se a todo o território nacional (Continente e Ilhas) e actua em diversas parcerias em Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Marrocos e República da Irlanda.

³ Todas as imagens e documentos tiveram autorização da empresa em estudo.

5.2 Valores Tegael, S.A

A Tegael tem um passado que acarinha e que fez nascer alguns dos traços por que hoje é reconhecida. Cresceu acentuadamente e é orgulhosa do que é hoje mas tem a ambição de ver mais longe e ir mais além, porque tem um futuro à espera e para isso precisa de todos os colaboradores.

Deste modo, os valores da Tegael assentam no:

- **SERVIÇO** (servir o cliente e exceder as suas expectativas são seu objectivo. A empresa está segura e nunca abandona uma situação em que estão a contar com ela);
- **PRAGMATISMO** (tenta sempre ultrapassar as dificuldades com criatividade e espírito prático, aprendendo com os erros, tentando não se deixar abater pelas adversidades);
- **HUMANISMO** (a organização funciona numa lógica de família, na qual os colaboradores agem mutuamente e em cooperação na execução das tarefas, a empresa é o seu apoio em qualquer circunstancia, retribuindo os mesmos com a sua disponibilidade);
- **RESPONSABILIDADE** (os elementos da organização estão, a cada momento, conscientes da enorme responsabilidade que lhes é atribuída, pelo que cuidam da sua segurança própria e da dos outros, assumindo as tarefas com rigor);
- **TECNICIDADE** (a organização sabe fazer e faz bem, procura aprender o que não sabe e querendo sempre fazer melhor).

O Colaborador Tegael do Século XXI é:



Figura 5: Colaborador Século XXI
Fonte: Manual do Colaborador - Tegael, S.A

A Tegael, S.A. é uma empresa:



Figura 6: Características da empresa
Fonte: Manual do Colaborador – Tegael, S.A

5.3 Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa em Estudo

Para a Tegael os colaboradores são parte integrante e fundamental para o bom desempenho da empresa, estando o sucesso desta dependente da aposta verdadeira e equilibrada nos seus recursos humanos. No final do Ano de 2009 a empresa era constituída por 350 colaboradores, dos quais 26 do sexo feminino e 324 do sexo masculino (Gráfico 4).

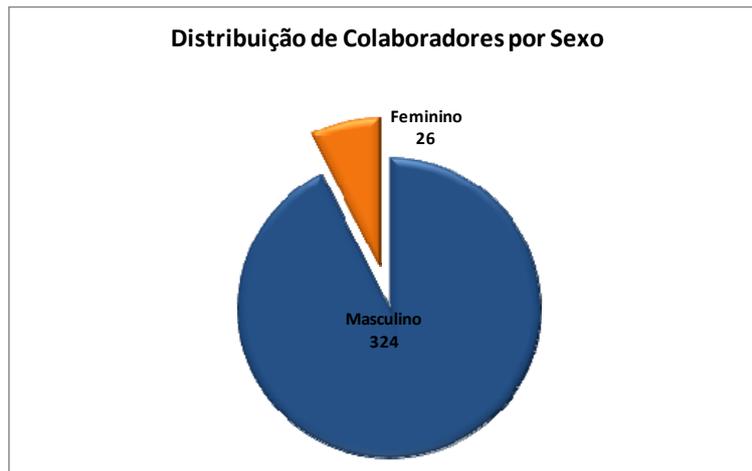


Gráfico 4: Distribuição de Colaboradores por Sexo
Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

Os colaboradores têm idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos, verificando que a maioria dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 25 e 39 anos - 55% (Gráfico 5) e níveis de habilitações diferentes, desde habilitações inferiores ao primeiro ciclo – 1% - até Ensino Superior Universitário – 16% (Gráfico 6).

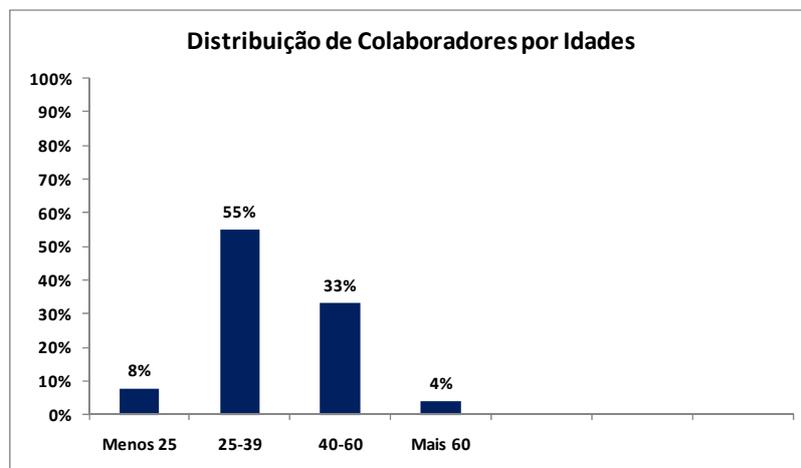


Gráfico 5: Distribuição de Colaboradores por Idades
Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

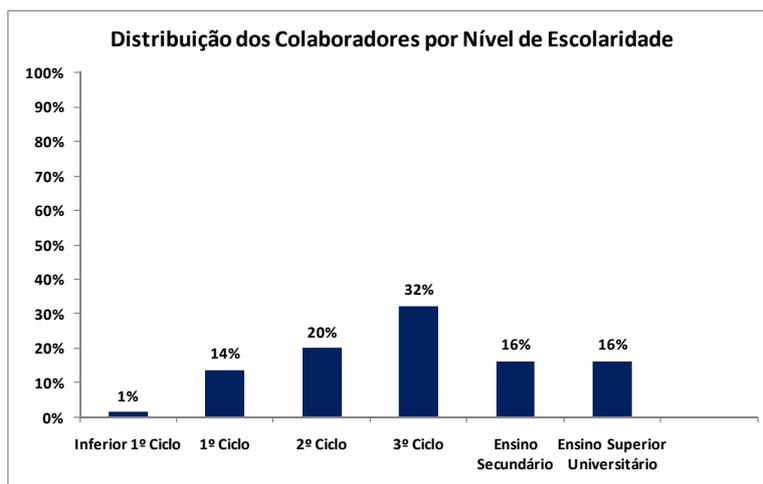


Gráfico 6: Distribuição dos Colaboradores por Nível de Escolaridade
Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

5.4 Caracterização da Formação na Empresa em Estudo

Para a Tegael, S.A., a motivação, o sentimento de pertença e o contínuo e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores contribuem para o desempenho individual e organizacional.

A Tegael assume assim uma postura ambiciosa e dinâmica para atingir os seus objectivos, pelo que considera relevante e fundamental a aposta constante na qualificação dos seus colaboradores, pois garante o desenvolvimento profissional e pessoal das equipas de trabalho, contribuindo de forma decisiva para alcançar os objectivos estratégicos da empresa. A formação profissional é vista como um instrumento de gestão que tem por objectivo reforçar os conhecimentos e as competências dos colaboradores, promovendo e fomentando o desenvolvimento das suas capacidades face aos objectivos para si estabelecidos.

Na empresa não existe um departamento específico de formação profissional estando esta incluída na área de gestão de recursos humanos sendo, coordenada por um dos gestores de recursos humanos. A missão da formação profissional na empresa é promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, satisfazendo as suas necessidades individuais e colectivas de modo a que estes possam participar na implementação de projectos estratégicos com vista à concretização dos objectivos estratégicos da empresa. A empresa pretende assim desenvolver e fortalecer as competências dos seus colaboradores, promovendo acções de formação que permitam a adequação dos colaboradores aos seus postos de trabalho, o seu

desenvolvimento profissional e consequentemente a concretização dos objectivos organizacionais.

Actualmente, o plano de formação é constituído na sua maioria por acções de formação de carácter técnico, devido à própria actividade da empresa e acções de formação na área da higiene e segurança no trabalho. Uma das fragilidades do plano actual tem a ver com as acções de formação na área da liderança. Cada vez mais as empresas têm de implementar estratégias de forma a tornarem-se competitivas e prontas para aproveitar as oportunidades proporcionadas pelas mudanças, pelo que se torna cada vez mais importante conhecer as características, funções e qualidades inerentes aos seus líderes que precisam de ser melhoradas e treinadas pois só assim conseguem motivar as equipas de trabalho e fazer com que estas melhorem o seu desempenho de forma a atingir os objectivos da organização.

5.5 Fases do Processo de Formação Profissional

No processo de formação profissional a empresa em estudo, actua de acordo com as seguintes fases (Figura 6):



Figura 7: Fases do Processo de Formação
Fonte: Elaboração Própria

5.5.1 Primeira Fase: Identificação das Necessidades de Formação (Anexo 2)

Esta fase é anual e tem como objectivo a identificação das necessidades de formação necessárias para dotar os colaboradores das respectivas competências para o seu desempenho, promovendo-se a ampliação do sucesso da empresa e o fortalecimento do seu know-how. Estas necessidades são identificadas com base:

- Nas alterações organizacionais e/ou tecnológicas identificadas na reunião anual de revisão pelo organismo de gestão;
- Nas qualificações particulares exigidas pelos clientes;

- Com base nas reclamações de clientes sobre produtos e/ou serviços e resultantes de competências inapropriadas;
- Nas alterações normativas e/ou regulamentares com impacte nas actividades da empresa;
- Nas sugestões/necessidades dos colaboradores;
- Nas necessidades expressas a partir das avaliações de desempenho;
- Nos dados recolhidos nas reuniões de aferição de necessidades das diferentes áreas da empresa.

Após a identificação dos objectivos a empresa define para cada acção de formação os respectivos objectivos (gerais e específicos). As acções de formação são ainda caracterizadas da seguinte forma: acção de sensibilização; acção de comunicação/informação ou acção para a aquisição de competências.

5.5.2 Segunda Fase: Planeamento das Acções de Formação (Anexo 3)

Nesta fase o gestor de recursos humanos elabora o plano plurianual de formação tendo em conta os dados recolhidos na fase anterior. O plano plurianual de formação contém código da acção; tipo de acção; designação da acção; dia, hora e local de realização; número de horas; número de formandos; identificação da entidade formadora; custo e objectivos.

Relativamente ao tipo de acção, estas podem ser Internas (quando realizadas na empresa e ministradas por formadores internos), Externas (quando ministradas por formadores externos à empresa e podem ser realizadas dentro ou fora da empresa) ou Intra (a entidade formadora direcciona a formação especificamente para a empresa, “feita à medida”). Sempre que possível as acções de formação são realizadas na própria empresa uma vez que esta possui uma sala equipada e um parque no exterior onde são realizados os exercícios práticos.

Sempre que a empresa recorre a entidades externas para a realização das acções de formação, estas são consultadas de forma a fornecerem os dados necessários para a elaboração do plano.

Ainda nesta fase, a empresa define um sistema de avaliação de conhecimentos e de satisfação (avaliação dos impactos imediatos) e de avaliação da eficácia das acções (avaliação dos impactos mediatos).

5.5.3 Terceira Fase: Aprovação da Formação

O plano plurianual de formação é aprovado pelo Director Geral. Sempre que forem detectadas novas necessidades de formação, não incluídas no plano inicial, estas são submetidas a aprovação e posteriormente inseridas no plano de formação. Este plano de formação encontra-se em rede informática (Intranet) e está disponível para consulta pelos colaboradores.

5.5.4 Quarta Fase: Desenvolvimento do Processo de Formação (Anexo 3)

Nesta quarta fase, o gestor de recursos humanos responsável pela formação:

- Identifica algumas acções de formação que resultam da análise prévia das necessidades detectadas e sugere-as aos responsáveis pelas áreas operacionais de forma a seleccionar aquelas que consigam dar resposta às diversas necessidades de desenvolvimento dos colaboradores;
- Analisa o envolvimento e a actualização das entidades formadoras;
- Avalia regularmente (por acção de formação) o nível de satisfação das acções de formação por parte dos colaboradores;
- Gere, detecta e sugere os suportes pedagógicos mais adequados à formação desenvolvida pela organização.

5.5.5 Quinta Fase: Implementação da Formação Profissional (Anexo 4)

Esta fase consiste no acompanhamento de todo o processo de formação profissional. Antes do início de qualquer acção de formação o gestor responsável pela formação realiza um planeamento detalhado sobre:

- Os objectivos específicos, em termos detalhados, das competências desejadas no final da acção;
- A estrutura curricular e programática da acção;
- O total de horas previstas e horários a praticar;
- As datas de realização da acção;
- O local de realização;
- Os recursos necessários para a realização da acção (pode ser uma acção de formação em sala, *On the job* ou *Outdoors*);
- A lista de formandos, emitindo a respectiva convocatória.

5.5.6 Sexta Fase: Avaliação dos Impactes da Formação (Anexo 5)

Esta última fase pretende avaliar a qualidade da formação em dois momentos distintos. Numa primeira fase, é feita a avaliação dos impactes imediatos à formação, isto é, cada colaborador no final de cada acção de formação preenche um questionário onde faz a avaliação da satisfação da acção de formação. Esses dados são analisados pelo gestor responsável pela formação com o objectivo de identificar as melhorias necessárias para tornar as acções mais eficazes e eficientes. Numa segunda fase, é feita a avaliação dos impactes mediatos, isto é, anualmente são emitidos questionários e enviados aos responsáveis das áreas operacionais onde estes avaliam o impacte e o nível em que os objectivos específicos definidos para cada acção foram ou não atingidos pelos colaboradores (Quadro 2). O nível de competência e desempenho do colaborador é-lhe comunicado no momento em que se realiza a entrevista da avaliação de desempenho pelo seu avaliador hierárquico onde estará ou não presente o gestor de recursos humanos. Neste momento são identificadas as oportunidades de desenvolvimento e de evolução profissional sendo também detectadas necessidades de formação, dando-se assim início à primeira fase do processo de formação.

Quadro 2: Avaliação da Eficácia da Formação (Anos 2007-2008)



Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

5.6 Registo das Acções de Formação

Para além de serem registadas no plano plurianual de formação, todas as acções de formação são registadas numa base de dados própria, SIRH (sistema integrado de recursos humanos). A utilização desta base de dados permite reunir toda a informação dos colaboradores (dados sociodemográficos; natureza da formação e qualificação; desenvolvimento de competência e progressão na carreira...) tornando-a num elemento chave para a estratégia do negócio da empresa melhorando ao mesmo tempo a sua eficácia e eficiência. A base de dados permite também a recolha de dados para a elaboração de estatísticas que expressem o nível de formação dos colaboradores, o seu perfil de competências, para além de controlar com maior rigor as validades das qualificações dos colaboradores. Para além dos dados dos colaboradores poderão ser registadas as informações mais relevantes dos nossos fornecedores, nomeadamente das entidades formadoras.

Uma das preocupações da empresa tem a ver com o cuidado com a utilização da base de dados existente, sendo a qualidade dos dados de extrema importância. A base de dados está adaptada às necessidades da empresa (ergonomia, rapidez, flexibilidade, recolha de dados para análises estatística...), sendo de fácil manuseamento e actualização e de uso flexível pois

tenta acompanhar a evolução do negócio da empresa e está em conformidade com as disposições legais.

5.7 Evolução do Número de Horas e Número de Formandos em Acções de Formação

Uma das grandes preocupações da empresa tem a ver com o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores pelo que está consciente que a formação profissional é um dos instrumentos da gestão que tem como objectivo reforçar e desenvolver os conhecimentos dos seus colaboradores.

De seguida apresentam-se dois gráficos (Gráfico 7 e 8) onde se mostra a evolução do número de horas de formação profissional e do número de formandos que participaram nessas acções. O período escolhido foi 2007/2009 (Quadro 3).

Quadro 3: Evolução do N.º de Horas de Formação Profissional

	Anos		
	2007	2008	2009
Horas de Formação Profissional	1377,21	1778,14	1617,78
Número de Formandos	239	323	179
Número de Acções	142	101	90

Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

A matriz estratégica da política de formação, define prioridades e pretende construir um guia detalhado para a construção, implementação e controlo do plano de formação e desenvolvimento da empresa.

A Tegael considera assim três vertentes estratégicas de formação, são elas:

- **Aquisição de Competências:** Formação essencialmente técnica, incidindo na construção e desenvolvimento de competências específicas/especializadas. Esta vertente inclui a formação necessária à obtenção de CAP's (Certificados de Aptidão Profissional):

- **Consciencialização/Sensibilização:** Acções formativas de curta duração orientadas para a aquisição de informação e conhecimentos básicos, bem como para fomentar a mudança/desenvolvimento de atitudes e comportamentos consistentes com as boas práticas do ofício;
- **Informação/Comunicação:** Conferências, Encontros, Seminários, Congressos de natureza informativa, bem como Feiras e outras mostras de tecnologias.

O quadro (Quadro 4) seguinte apresenta a evolução das acções de formação quanto ao tipo de acção ou seja: Aquisição de competências, Consciencialização/Sensibilização e Informação/Actualização.

Quadro 4: Evolução das Acções de Formação quanto ao Tipo

Tipo de Acção	Anos		
	2007	2008	2009
Aquisição de Competências	21	25	30
Informação / Comunicação	6	6	10
Sensibilização	115	70	50
	142	101	90

Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

No que se refere ao número de horas e o número de acções de formação realizadas no ano 2009 (Quadro 5), pode verificar-se que foram realizadas em 2009 90 acções de formação profissionais, das quais 59 foram externas, 5 internas e 26 intra. O número total total de horas foi de 1.617,78 (1.591 externas; 11,8 internas; 14,98 intra).

As acções realizadas foram ainda de âmbito Comportamental (10 acções de formação; 135 horas realizadas), de âmbito Informático (4 acções; 200 horas realizadas), de âmbito QSA – Qualidade, Segurança e Ambiente (49 acções; 412,78 horas realizadas) e de âmbito Técnico (27 acções de formação; 870 horas realizadas).

Quadro 5: Número de horas e número de acções realizadas em 2009

Âmbito da Formação	Tipo de Acção	Quantidade	Tipo Formação		
			Externa	Interna	Intra
Comportamental	Competências	N.º Horas	115		
		N.º Acções	7		
	Sensibilização	N.º Horas	16	4	
		N.º Acções	2	1	
Informática	Competências	N.º Horas	200		
		N.º Acções	4		
QSA (Qualidade, Segurança e Ambiente)	Competências	N.º Horas	176		
		N.º Acções	3		
	Informação Comunicação	N.º Horas	8		
		N.º Acções	2		
	Sensibilização	N.º Horas	206	7,8	14,98
		N.º Acções	14	4	26
Técnica	Competências	N.º Horas	761,5		
		N.º Acções	16		
	Informação Comunicação	N.º Horas	69		
		N.º Acções	8		
	Sensibilização	N.º Horas	39,5		
		N.º Acções	3		
Total		N.º Horas	1591	11,8	14,98
		N.º Acções	59	5	26

Fonte: Área de Gestão de Recursos Humanos da Empresa em Estudo

5.8 Caracterização do Modelo de Competências da Tegael, S.A

A importância da abordagem e a abrangência do carácter dinâmico das competências essenciais da empresa estão relacionadas com a necessidade de esta se auto desenvolver, maximizando assim a exploração do seu potencial interno, em termos de competências essenciais de forma a responder com a máxima rapidez, eficácia e eficiência às necessidades dos mercados, sendo estes cada vez mais dinâmicos e competitivos, o que exige da empresa Tegael uma maior agilidade e versatilidade dos seus recursos humanos.

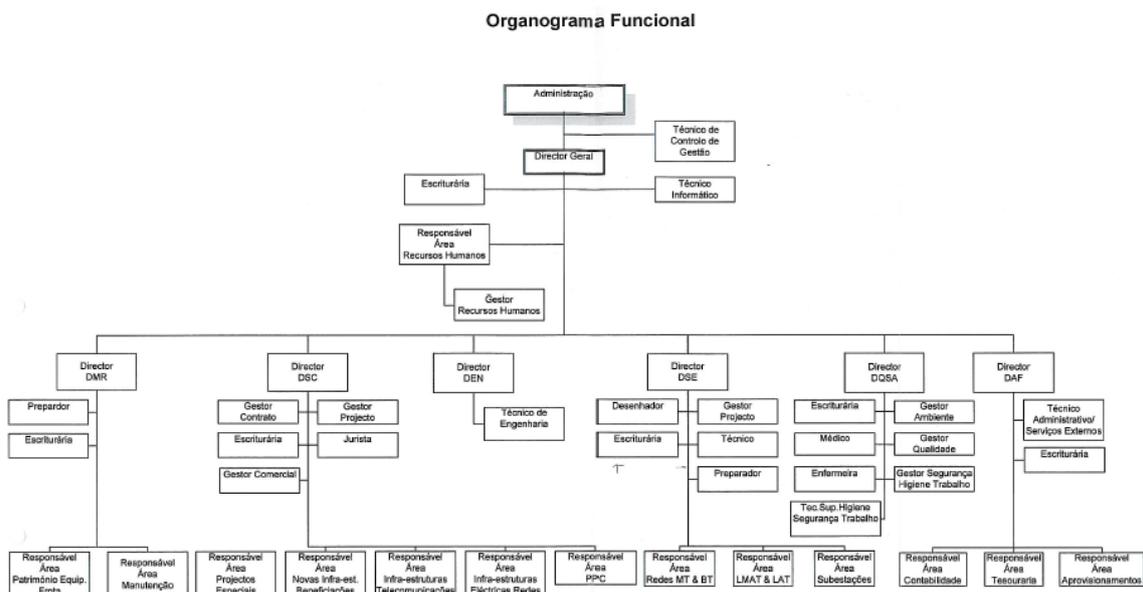
A gestão de competências da empresa diz respeito à forma como a organização planeia, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para o seu negócio, podendo as competências ser classificadas em dois níveis: competências humanas (estão associadas ao indivíduo ou à equipa de trabalho) e competências organizacionais (são aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a um dos seus sectores). A origem e sustentabilidade da competência organizacional resulta assim da junção das competências profissionais, dos processos e dos recursos. Pode então dizer-se que a gestão de competências é um processo contínuo, toma como referência a estratégia da empresa e direcciona as suas acções de recrutamento e selecção, gestão de carreira, avaliação de desempenho e

formalização de alianças estratégicas entre outras, para a captação e desenvolvimento de competências necessárias para a empresa atingir os seus objectivos.

A Tegael, procura classificar as competências individuais dos seus recursos humanos que envolvem a relação dos indivíduos com toda a empresa:

- Competências de negócio: estão relacionadas com a compreensão do negócio, com os seus objectivos face ao mercado, com clientes e concorrentes, assim como com o ambiente político e social;
- Competências técnico-profissionais (qualificações e obrigações legais): competências necessárias e por vezes obrigatórias para desempenhar uma determinada função;
- Competências literárias e experiência profissional: habilitações exigidas para desempenhar uma determinada função.

De acordo com o organograma da Tegael, existe na empresa um conjunto de funções organizadas hierarquicamente:



Cada função está descrita num documento que a empresa designa por carta funcional (Anexo 6), onde estão descritas as funções dos colaboradores e as competências necessárias para o desempenho das mesmas. Cada colaborador recebe a sua carta funcional no momento a admissão, onde está designada a sua função, a sua missão e as suas atribuições e responsabilidades, assim como as habilitações académicas, experiência profissional, outras qualificações exigidas para a função, obrigação legal e perfil de competências necessários para que possa desempenhar a função que lhe está a ser atribuída. Esta carta funcional é elaborada

pela Área de Gestão de Recursos Humanos em conjunto com as diferentes áreas da empresa e aprovada pela Direcção. Sempre que se verifica uma alteração ou um novo requisito, a mesma é revista e actualizada.

Sempre que surge uma necessidade de recrutamento, seja este interno ou externo, a empresa tem sempre em atenção quais as competências necessárias para a função pretendida recorrendo assim às funções descritas nas Cartas Funcionais (Anexo 6) e começa a fase de recrutamento seleccionando as candidaturas que se adequam ao pretendido.

Inicialmente, os processos de gestão de recursos humanos eram suportados por soluções distintas de retribuição e processamento salarial, no entanto, a partir de 2005, a empresa decidiu suportar a gestão de recursos humanos de uma forma integrada em que o processo de remunerações e progressão de carreiras seriam suportados por processos de avaliação de desempenho e formação. Desta forma, a empresa considera que a avaliação de desempenho, a gestão de competências e a de carreiras, é uma ferramenta essencial para os ajustamentos necessários da política salarial, de progressão e desenvolvimento pessoal e de formação.

CAPÍTULO 6 – Estudo Empírico

Um dos objectivos deste projecto era estudar o comportamento dos indivíduos no processo de formação, pelo que foi feito um inquérito a todos os colaboradores que participaram em acções de formação no ano de 2009, tendo obtido os resultados que se seguem.

6.1 Breve caracterização da amostra

Apresenta-se de seguida o perfil da amostra, analisando os 122 inquéritos (aproximadamente 68% da população alvo total) por questionário válidos, relativamente à sua distribuição por idade e habilitações literárias:

- Os inquéritos por questionário tratados (gráfico 7) compõem uma amostra de colaboradores caracterizada por:
 - 6% de colaboradores com menos de 25 anos exclusive;
 - 66% dos colaboradores entre os 25 anos e os 40 anos exclusive;
 - 23% dos colaboradores entre os 40 anos e os 60 anos exclusive;
 - 6% dos colaboradores têm mais de 60 anos.

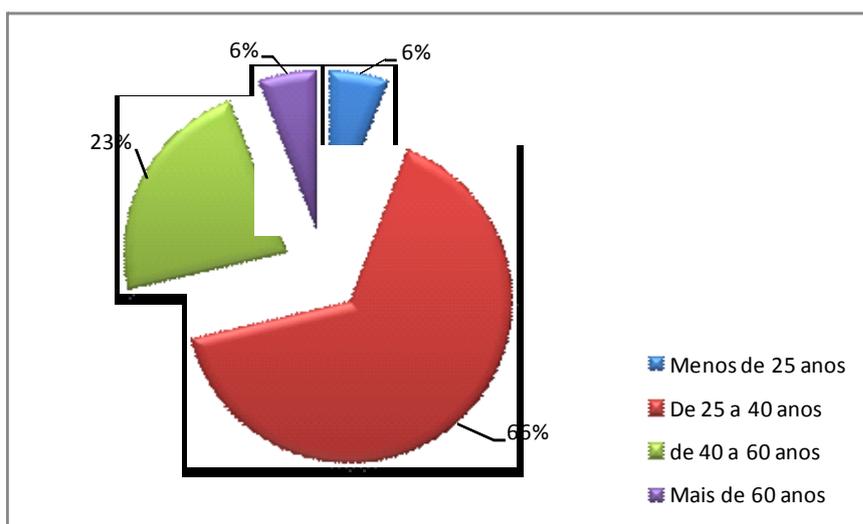


Gráfico 7: Caracterização da amostra segundo a FAIXA ETÁRIA
Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

Verificou-se que a maior parte dos colaboradores que participaram nas acções de formação em 2009 tem entre os 25 e 40 anos (66%).

- Quanto ao nível de habilitações literárias verificou-se que (gráfico 8):
 - 2% dos colaboradores inquiridos possuem habilitações inferiores ao 1º Ciclo do ensino básico;
 - 7% dos colaboradores inquiridos possuem o 1º Ciclo do ensino básico (4º ano);
 - 11% dos colaboradores inquiridos possuem o 2º Ciclo do ensino básico (6º ano);
 - 34% dos colaboradores inquiridos possuem o 3º Ciclo do ensino básico (9º ano);
 - 25% dos colaboradores inquiridos possuem o Ensino Secundário (12º ano);
 - 2% dos colaboradores inquiridos possuem o Bacharelato;
 - 18% dos colaboradores inquiridos possuem a Licenciatura;
 - 1% dos colaboradores inquiridos possuem o Mestrado;
 - 0% dos colaboradores inquiridos possuem o Doutoramento.

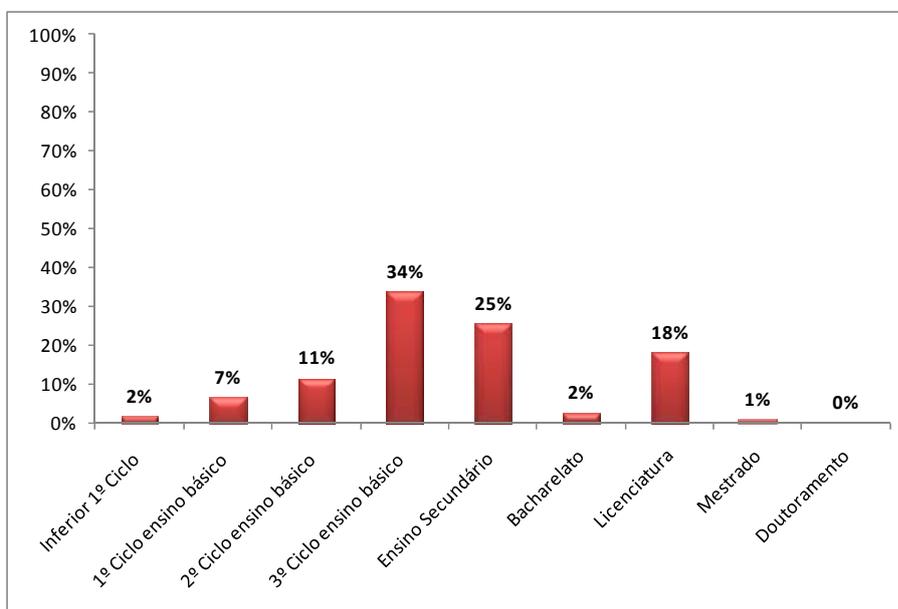


Gráfico 8: Caracterização da amostra segundo a HABILITAÇÃO LITERÁRIA
Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

Constatou-se que a maior parte dos colaboradores que participaram nas acções de formação em 2009 possuem o 3º ciclo do ensino básico (34%), seguindo-se aqueles que possuem o ensino secundário (25%).

6.2 Resumo das respostas ao inquérito por questionário

Em relação aos diversos níveis de conhecimentos que os colaboradores inquiridos consideram necessitar para aperfeiçoar o seu desempenho profissional, os resultados registados foram (gráfico 9):

- 73% dos colaboradores inquiridos necessitam aperfeiçoar os seus conhecimentos a nível técnico;
- 15% dos colaboradores inquiridos necessitam aperfeiçoar os seus conhecimentos a nível comportamental/relacionamento;
- 12% dos colaboradores inquiridos necessitam aperfeiçoar os seus conhecimentos a outro nível.

Verificou-se que a maior parte dos colaboradores que participaram nas acções de formação em 2009 necessitam aperfeiçoar os seus conhecimentos a nível técnico (73%).

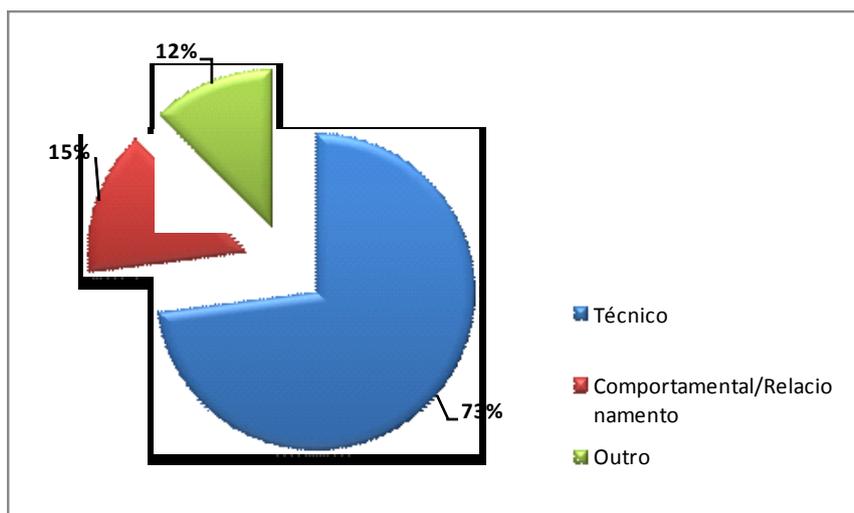


Gráfico 9: Nível de necessidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos dos colaboradores inquiridos
Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

- Quanto ao tipo de formação recebida verificou-se que (gráfico 10):
 - 26% dos colaboradores inquiridos receberam formação teórica;
 - 9% dos colaboradores inquiridos receberam formação prática;
 - 65% dos colaboradores inquiridos receberam formação teórica/prática;

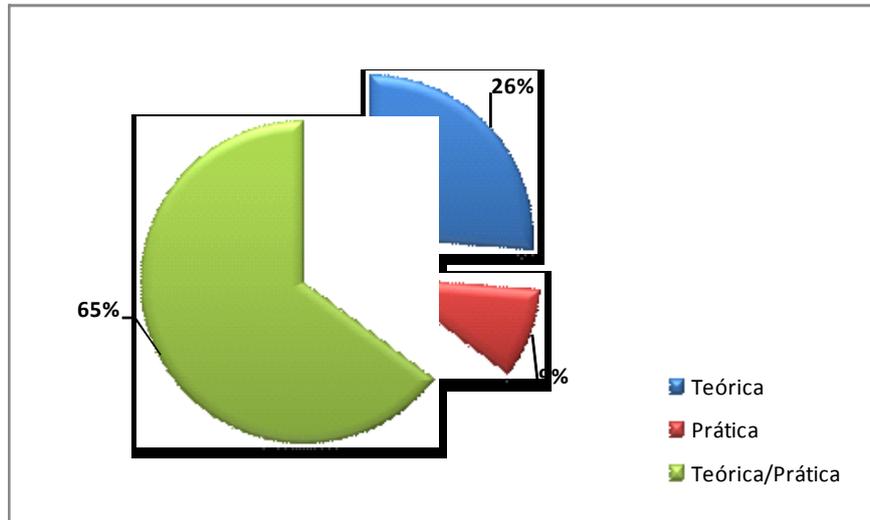


Gráfico 10: Tipo de formação recebida em 2009

Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

Na sua maioria, a formação recebida em 2009 foi essencialmente teórica/prática (65%).

Quanto à periodicidade da formação, a opinião dos inquiridos foi a seguinte (gráfico 11):

- 22% dos colaboradores inquiridos acham que deveria ser Trimestral;
- 37% dos colaboradores inquiridos acham que deveria ser Semestral ;
- 41% dos colaboradores inquiridos acham que deveria ser Anual.

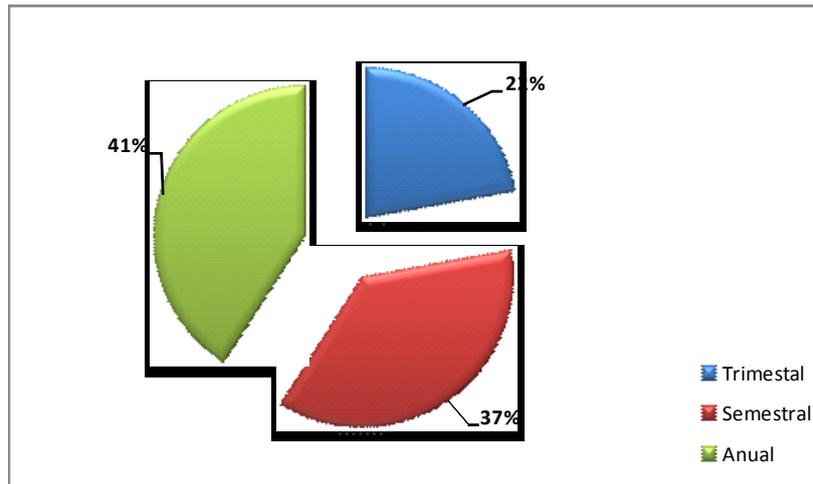


Gráfico 11: Periodicidade em que deveria ser dada a Formação
Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

Verificou-se que a maior parte dos colaboradores que participaram nas acções de formação em 2009 acham que a formação deveria ser dada com uma periodicidade anual (41%).

Quanto às duas áreas que, na opinião dos colaboradores, devem ser alvo de maior atenção, no intuito de garantir adequado desenvolvimento das capacidades e competências dos profissionais, os resultados foram (gráfico 12):

- 18,9% dos colaboradores inquiridos acham que deveriam melhorar a sua formação na área da Electricidade e Energia; 15,6% na área da Segurança e higiene no trabalho e 13,1% línguas estrangeiras.

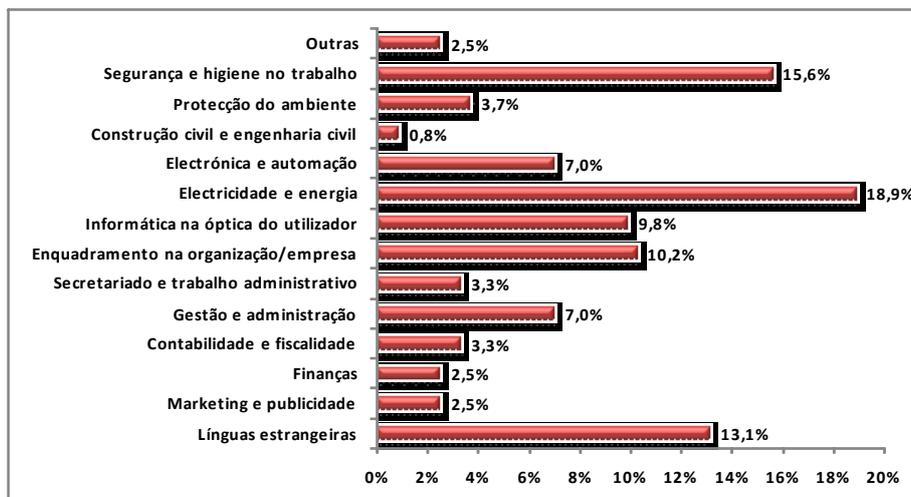


Gráfico 12: Áreas de formação a melhorar
Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

Os resultados obtidos na questão 7 <<Nível de adequação da formação>> do inquérito por questionário (Quadro 6), pode verificar-se que:

- Para as questões: <<Em que medida as acções de formação que realizou no ano de 2009, foram de encontro às necessidades profissionais da sua função?>>(42,6%); <<O tempo de duração das acções de formação que frequentou no Ano 2009, foi suficiente para adquirir novas competências?>>(43,4%); <<O que acha da adequação dos conteúdos programáticos da formação relativa às necessidades da sua função?>>(46,7%) a resposta mais escolhida foi a 3, ou seja, o nível de adequação da formação é ADEQUADO:
- Para as questões: <<Em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?>>(40,8%); <<Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?>>(54%); <<Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?>>(46,7%); <<Qual a sua opinião sobre o material de apoio distribuído para a realização das acções de formação?>>(44,2%); <<Os locais de realização das acções de formação eram adequados?>>(50,8%) o nível de adequação da formação é ADEQUADO/MUITO ADEQUADO;
- Para a questão: <<De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?>>(38,5%) as opiniões dividiram-se sendo o nível de adequação da formação ADEQUADO e ADEQUADO/MUITO ADEQUADO.

Quadro 6: Nível de adequação da formação

Escala de respostas	Número de respostas				
	1	2	3	4	5
Nível de Adequação da Formação					
Em que medida as acções de formação que realizou no ano de 2009, foram de encontro às necessidades profissionais da sua função?	8	11	<u>52</u>	42	9
Em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?	0	5	28	<u>50</u>	39
O tempo de duração das acções de formação que frequentou no Ano 2009, foi suficiente para adquirir novas competências?	8	19	<u>53</u>	36	6
O que acha da adequação dos conteúdos programáticos da formação relativa às necessidades da sua função?	5	20	<u>57</u>	38	2
De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?	5	16	<u>47</u>	<u>47</u>	7
Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?	1	2	37	<u>66</u>	16
Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?	1	3	22	<u>57</u>	39
Qual a sua opinião sobre o material de apoio distribuído para a realização das acções de formação?	1	14	46	<u>54</u>	7
Os locais de realização das acções de formação eram adequados?	2	6	28	<u>62</u>	24

Em que 1=Pouco Adequado; 2=Pouco Adequado/Adequado; 3=Adequado; 4=Adequado/Muito Adequado; 5=Muito Adequado.

Fonte: Inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa em estudo

6.3 Conclusão da análise do inquérito por questionário

Realizada a análise geral dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, e na tentativa de procurar conexões entre esses dados e a questão de investigação: “Em que medida as acções de formação contribuem para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e da própria empresa?”, realça-se de seguida, os aspectos mais significativos resultantes dessa análise dos questionários:

Verifica-se que o grupo de colaboradores que tem vindo a participar nas acções de formação promovidas pela empresa, com participação nomeadamente ao longo do ano de 2009, é bastante jovem, com idades compreendidas entre os 25 e 40 anos (55% da população da empresa) e com níveis de qualificação adequados ao tipo de empresa, com a maioria dos respondentes a possuir entre o 3º ciclo (32% da população da empresa) e o ensino secundário (16% da população da empresa).

Os inquiridos identificam necessidades de formação sobretudo ao nível técnico, facto que decorre do cariz marcadamente técnico da actividade da empresa, todavia a maioria dos colaboradores inquiridos acabaram por receber formação teórica/prática ao longo de 2009.

Quanto à cadência de realização de formações os inquiridos flutuam entre formação ministrada semestralmente e formação ministrada anualmente, sendo no entanto a formação com cadência de realização anual que merece maior concordância, o que demonstra que a necessidade de formação se faz sentir após um ano de actividade profissional onde o enfrentar de novas situações de trabalho despertam para a necessidade de actualização de competências por via da formação profissional.

Em relação às principais áreas de formação colocadas à auscultação dos inquiridos, a escolha vai sobretudo para as áreas de maior cariz técnico, o que reflecte uma apetência dos colaboradores para as “disciplinas” directamente relacionadas com o negócio da empresa. As áreas identificadas pelos inquiridos como prioritárias para a realização de nova formação, ou continuação da formação já ministrada, são diversas, nomeadamente de cariz mais operacional: «segurança e higiene do trabalho, electrónica e automação, electricidade e energia, informática» e de cariz mais administrativo: «enquadramento na organização, gestão e administração e línguas estrangeiras”. É de referir que os inquiridos destacam principalmente, de entre as áreas já enumeradas, três áreas nucleares para a actividade operacional da empresa: a «electricidade e energia», área de negócio da empresa, portanto área fundamental de formação, «segurança e higiene no trabalho», área prioritária da empresa, directamente relacionada com factores de qualidade a que a empresa tem de dar resposta perante o cliente final num quadro de grande competitividade entre empresas do sector e «línguas estrangeiras» o que traduz a grande vocação de internacionalização que a empresa tem assumido nos últimos anos, com a fixação de delegações, ou a participar em capitais de outras empresas, em países como a Irlanda, Marrocos ou Angola. Podemos assim afirmar que os dados recolhidos traduzem claramente o seguinte: os colaboradores conhecem as necessidades da empresa e do seu negócio e identificam claramente as áreas de competência a promover.

Relativamente ao nível de adequação da formação em relação às funções que desempenham, de uma maneira geral, consideram os inquiridos que a formação que recebem é adequada à sua função, no entanto, na questão 8 do inquérito (sugestões de melhoria do programa de formação), apenas um número diminuto de colaboradores inquiridos (nomeadamente 17) reforçou que é necessário sempre que possível adequar a formação à função que

desempenham de forma a melhorar as competências de cada um, pois só assim poderão acrescentar valor ao seu trabalho retirando daí mais-valias mútuas. A formação deverá ser ainda, e sempre que possível, a nível interdepartamental de forma a promover o espírito de equipa.

CAPÍTULO 7 – Modelo de Formação Proposto

7.1 Modelo de Formação Proposta para a Empresa: Tegael, S.A.

O modelo de formação que se apresenta resultou de um estudo centrado na empresa Tegael, S.A. A partir da informação disponibilizada pela empresa e após a realização de inquéritos aos colaboradores que participaram em acções de formação no ano de 2009, face aos objectivos definidos no projecto que procuravam a criação de um modelo de formação que visasse o desenvolvimento das competências dos colaboradores da empresa em estudo.

Tentar-se-á de seguida desenvolver um novo modelo de formação com propostas de melhoria face ao actual modelo que responda às necessidades dos colaboradores e da própria empresa, focalizando-se nas metodologias a implementar, instrumentos a aplicar e na identificação de mecanismos e critérios de avaliação e de validação da informação recolhida, para os seguintes domínios do processo formativo:

- Levantamento de necessidades de formação;
- Planeamento de actividades formativas;
- Concepção de programas, instrumentos e suportes formativos;
- Organização, promoção, execução e revisão do plano de formação;
- Acompanhamento e avaliação do plano de formação;
- Avaliação do impacto da formação junto dos colaboradores e respectivas chefias.

A formulação deste novo modelo de formação procurará ir ao encontro das seguintes necessidades:

- Adequar de forma eficaz as metodologias e os instrumentos utilizados nas diferentes fases do processo formativo;
- Adequar a periodicidade das actividades formativas de acordo com as necessidades dos colaboradores e da empresa;
- Adequar os conteúdos programáticos de acordo com a função de cada colaborador.

O plano actual de formação é baseado nas necessidades de formação detectadas no início do ano junto de cada uma das áreas da empresa e com base nas necessidades apresentadas na avaliação de desempenho do colaborador, pelo que se considerará nesta proposta uma alteração dos períodos de identificação das necessidades de formação, isto é, para além dos períodos existentes, deverão surgir periodicamente (trimestralmente) reuniões entre o responsável pela área da formação e as respectivas áreas com o objectivo de identificar, para além das necessidades da formação, se as formações dadas até ao momento foram eficazes para o bom desempenho das funções do colaborador. Caso não se verifique a sua eficácia será necessário efectuar uma análise das situações identificadas e promover uma acção de melhoria, pois só assim se conseguirão obter resultados do investimento em formação.

7.2 Novo Modelo de F+ormação

Fruto das diversas reflexões efectuadas ao longo do estudo, descreve-se de seguida um novo modelo de formação que tenta clarificar, otimizar e estruturar a forma como se ministra formação na empresa, estabelecendo para esse novo modelo objectivos, identificando o público-alvo e determinando a modalidade e metodologia de formação.

Objectivo do novo Modelo de Formação: Este modelo tem como objectivo proporcionar aos formandos a oportunidade de desenvolverem competências (saber, saber fazer e saber ser) ao nível da gestão, coordenação, técnico e operacional, através de uma metodologia flexível e activa tendo em consideração os diferentes ritmos de aprendizagem e disponibilidade, procurando através de actividades práticas a consolidação das competências visadas;

Público-alvo: Todos os colaboradores da empresa que desenvolvem ou venham a desenvolver a sua actividade profissional no âmbito da gestão, coordenação, técnico e operacional;

Modalidade de Formação: A formação deverá ser mista com sessões teóricas (em sala) e sessões práticas (no posto de trabalho) de forma a permitir aos formandos a consolidação das suas aprendizagens;

Metodologia de Desenvolvimento da Formação: Devido à especificidade da actividade da empresa em estudo, o plano de formação deverá ainda ser constituído por:

Formação Presencial – modalidade de formação que se realiza em sala e que permite o contacto directo entre formador e formando;

- Formações intra-empresa, isto é, programas de formação desenvolvidos para a própria empresa de forma específica e estruturada. Estes programas serão assentes em objectivos estratégicos que pretendem obter resultados fiáveis e tangíveis e que são concretizados através de uma formação adequada, que responda a necessidades de formação detectadas para assegurar a qualificação dos colaboradores;
- Formação *On The Job* – uma vez que a maioria dos colaboradores se encontram a desempenhar as suas funções em “obra” seria mais eficaz e motivador utilizar uma metodologia orientada para a melhoria das suas qualificações e competências em contexto de trabalho. Para isso poderia criar-se um dossier de orientação na função, com as áreas de conhecimento a adquirir, onde os colaboradores identificariam quais as áreas de conhecimento que ainda lhes falta aprofundar/adquirir de forma a potenciar o conjunto de competências definidas para o seu posto de trabalho. Esta filosofia permitirá uma certa flexibilidade no processo de aprendizagem dado que é o colaborador que faz a gestão desse mesmo processo. Cabe ao responsável da equipa de trabalho a supervisão da formação dos seus colaboradores;
- Treino informal no posto de trabalho – realização de actividades que melhoram as capacidades e conhecimentos relacionados com as tarefas dos colaboradores mas que envolve “inputs” da empresa.

Desta forma, e verificando-se que uma das fragilidades do plano de formação actual assenta nas acções de formação relativas às competências de liderança, propõem-se as seguintes acções de formação:

- Formação de competências de liderança situacional na actuação perante colaboradores e equipas de trabalho onde serão desenvolvidas as seguintes competências:
 - **Competência de comunicação e relacionamento interpessoal** - capacidade de entender o colaborador, as suas necessidades e escutar as suas ideias, efectuando com aquele trocas comunicacionais eficazes;

- **Competência de motivação** - capacidade de conhecer o colaborador na dimensão motivacional, assim como a capacidade de propor acções que visem aumentar essa mesma motivação;
- **Competência de gestão de equipas** - capacidade de conhecer e motivar a equipa de trabalho como um todo;
- **Competências de tomada de decisão** - capacidade de tomar as melhores decisões e de procurar implementá-las;
- Formação de competências de liderança transformacional na actuação perante contextos organizacionais que por sua vez se encontram em constante mudança. Para além de integrar as competências descritas anteriormente, integra as seguintes:
 - **Competências de gestão por objectivos** - capacidade de prosseguir objectivos que representem a eficácia da empresa;
 - **Competências de gestão da mudança** - capacidade de criar um ambiente propenso à mudança e à melhoria contínua;
 - **Competências de gestão organizacional** - capacidade de gerir sistemas complexos como são as empresas (constituídas por várias equipas e colaboradores) através da definição e partilha de uma visão e missão organizacional. Esta competência revela-se bastante importante na empresa em estudo, uma vez que 10,2% dos colaboradores inquiridos mostraram interesse em melhorar os seus conhecimentos na acção de formação <<enquadramento da empresa/organização>>. Esta poderá ser uma acção de formação interna, onde se darão informações aos colaboradores sobre o estado actual da empresa, aquisição de novos negócios e perspectivas de evolução no mercado fazendo com que estes se sintam parte integrante da empresa contribuindo assim para a sua motivação de desempenho profissional.

Estas duas competências (liderança situacional e liderança transformacional) estão relacionadas, por um lado, com a capacitação para analisar e conhecer os colaboradores, as equipas e os contextos organizacionais e, por outro lado, com a capacitação para adaptar a respectiva postura perante a realidade analisada, tendo em vista o alcance de objectivos organizacionais/contextuais. Deverão participar nestas acções de formação todos os Directores, Responsáveis de Áreas, Chefes de Equipa e Gestores com função de liderança, cujo

objectivo central é assente na auto-motivação do formando de forma a desenvolver as suas competências de liderança.

- Formação de carácter mais técnico como é o caso dos cursos de formação em Electricidade e energia, Informática na óptica do utilizador e Electrónica e automação;
- Formação em línguas estrangeiras – devido á internacionalização da empresa em estudo, 13,1% dos colaboradores considera que esta é uma área de aprendizagem que permitirá desenvolver as suas competências de forma a poder desempenhar as suas funções de forma eficiente;
- Formação em higiene e segurança no trabalho – tratando-se de uma empresa cuja actividade está directamente relacionada com a montagem de linhas de alta, média e baixa tensão, entre outras actividades, cerca de 15,6% dos colaboradores inquiridos mostrou interesse em desenvolver esta área de formação.

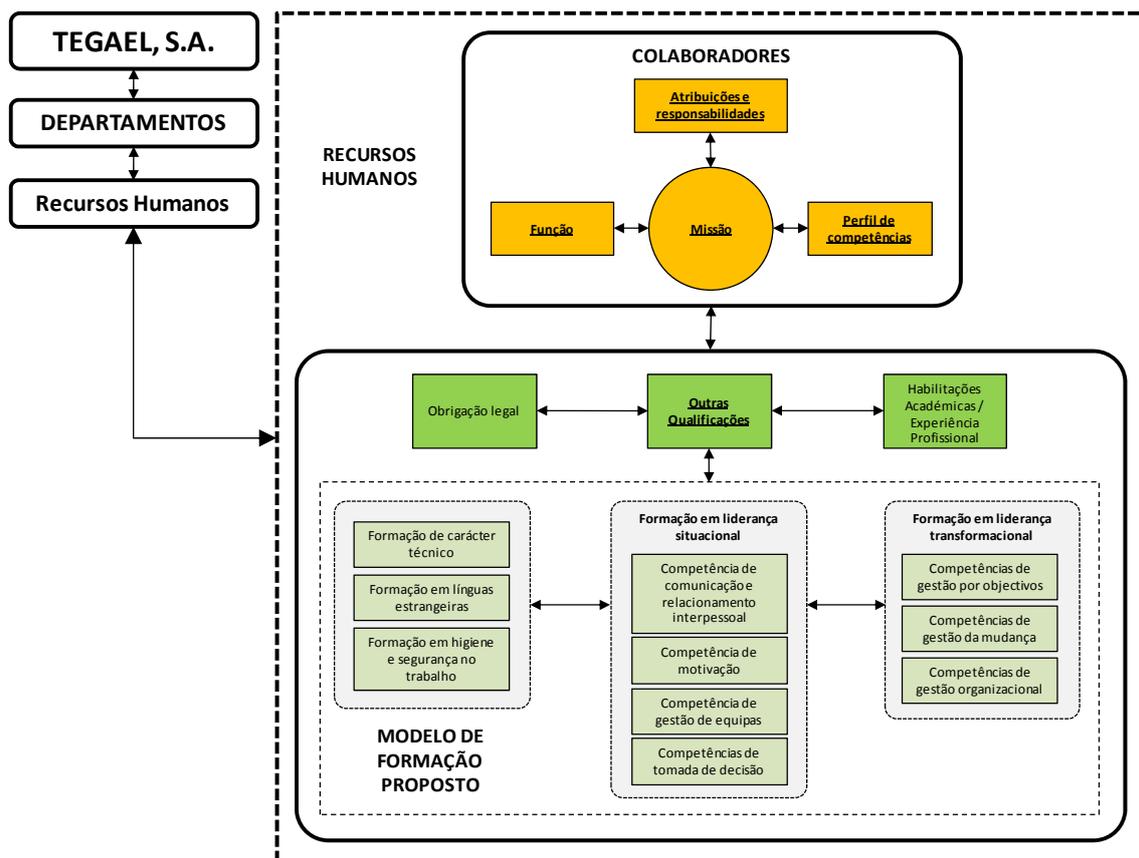


Figura 8: Modelo de Formação Proposto
Fonte: Elaboração Própria

O modelo de formação proposto assenta no desenvolvimento de competências dos colaboradores, pelo que implica que a empresa aposte na formação que transmita a informação e conhecimento teóricos verdadeiramente validados sobre a competência em causa, proporcionando aos colaboradores o treino necessário e apresentando-lhes no final os resultados obtidos. Desta forma, será criada uma ferramenta que forneça à empresa o tipo de competência exigida para determinada função e um plano de formação que permita o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Com o objectivo de operacionalizar o modelo de formação proposto, propõe-se a implementação de 4 documentos distintos (conjunto de documentos modelo: Anexo 7), no entanto completares entre cada um deles:

- Anexo 7.1 – Levantamento das Necessidades de Formação e Planeamento de Actividades Formativas: visa identificar as necessidades de formação dos colaboradores, de uma determinada área, registando dados (necessidades de formação) de reuniões realizadas entre o gestor de recursos humanos e o responsável da respectiva área;
- Anexo 7.2 – Apresentação de Programas Formativos: visa identificar as empresas formadoras para a realização das acções identificadas no levantamento das necessidades e planeamento de actividades formativas, de forma a escolher a que melhor se enquadra para o desenvolvimento das competências pretendidas;
- Anexo 7.3 – Acompanhamento e Avaliação do Plano de Formação: após a realização das acções de formação propostas no plano, o gestor de recursos humanos operacionaliza o acompanhamento e avaliação do plano de formação através do grau de satisfação dos formandos, analisando a avaliação dos impactos imediatos da formação por meio de dados obtidos a partir de documento (Anexo 5) preenchido pelos formandos após a realização de cada acção;
- Anexo 7.4 – Avaliação do Impacto da Formação: visa auscultar o colaborador sobre a formação que recebeu, assim como obter a opinião do responsável de área sobre o desempenho dos colaboradores a propósito da formação recebida. Caso se verifique a necessidade, o responsável de área juntamente com o gestor de recursos humanos terão de rever o plano de formação.

Pretende-se com esta proposta proporcionar aos colaboradores acções de formação que ao mesmo tempo satisfaçam as necessidades da empresa, permitam o desenvolvimento das suas competências de forma a conseguirem melhorar a execução das suas tarefas e permitam a sua evolução ao nível da carreira. Para isso é importante que as acções de formação sejam um misto de acções específicas em sala e no local de trabalho de modo a colocar em prática os conhecimentos adquiridos, sendo esta uma das lacunas do plano de formação actual.

A formação deverá estar focalizada para a qualidade de serviço a prestar ao cliente, e o colaborador deverá estar consciente dessa importância.

CAPÍTULO 8 – Conclusões Gerais

Os objectivos traçados para a concretização deste projecto visavam realizar um estudo que identifica-se, analisa-se e avalia-se o modelo de formação da empresa Tegael, S.A, propondo-se um novo modelo de formação que permitisse o desenvolvimento ou a optimização de competências dos colaboradores da empresa. Tendo em conta os pressupostos iniciais, verifica-se que os objectivos propostos foram atingidos, quer ao nível de uma identificação clara da empresa e dos seus recursos humanos, da caracterização da formação na empresa, da avaliação do impacto das acções de formação e do estudo do comportamento dos indivíduos no processo de formação. Para isso foi efectuado um inquérito por questionário aos colaboradores que participaram em acções de formação durante o ano de 2009. Por fim, fez-se a caracterização do modelo de competências existente e propôs-se um novo modelo de formação que permita desenvolver as competências dos colaboradores. Desta forma, conforme demonstrou o estudo realizado, julgo que os objectivos do presente projecto foram alcançados.

De ressaltar, entretanto, algumas limitações que o presente estudo apresentou, como por exemplo o facto de estar a desenvolver um projecto para a empresa, o que pode ter de uma certa forma inibido alguns inquiridos a responderem ao questionário e os que responderam podem ter-se sentido inibidos em expressar a sua opinião de uma forma mais aberta e espontânea. Alguns, inclusive, questionaram como seriam tratados os dados e se era obrigatória a sua identificação. Apenas se obteve 68% das respostas ao inquérito por questionário.

Em relação à aplicabilidade do conceito formação profissional e competências na empresa em estudo, o estudo empírico demonstra que os conceitos são de utilização corrente na empresa Tegael, S.A. A Área de Gestão de Recursos Humanos, tenta assumir um papel pró-activo no diagnóstico das necessidades que a formação visa colmatar para manter a eficácia organizacional e responder às exigências em termos de competências técnicas e comportamentais no planeamento e na implementação da formação, tarefa que nem sempre é fácil devido muitas vezes à falta de cooperação das diversas áreas da empresa.

A formação profissional e o desenvolvimento das competências dos colaboradores enquadra-se na estratégia organizacional da Tegael, S.A., pois esta considera que o seu sucesso, enquanto organização, está directamente relacionado com o nível de desenvolvimento dos

seus colaboradores, pois somente com profissionais qualificados e aptos a assumirem novos desafios se poderão alcançar patamares de excelência na liderança, no dinamismo, na solidez e na inovação, de forma, a conduzir a novas oportunidades de negócio, criar compromissos de qualidade e eficácia com os seus clientes e impulsionar o negócio para um novo futuro e uma nova realidade.

Pode considerar-se que a missão da formação é promover o desenvolvimento dos colaboradores da empresa, satisfazendo as suas necessidades quer individuais quer colectivas, de modo a que estes possam participar na implementação de projectos estratégicos com vista à concretização dos objectivos da empresa. A empresa está consciente que o seu sucesso depende sobretudo das pessoas que a constituem e a sua vantagem competitiva depende da criatividade e da inovação.

No entanto, verificou-se no ano de 2009 um decréscimo no número de acções de formação realizadas. Como a maioria das empresas, também a Tegael não está alheia á crise económica que atingiu tanto o mercado nacional como internacional, pelo que a sua principal preocupação foi proporcionar aos seus colaboradores formação na área técnica deixando um pouco de parte a área comportamental. A empresa está neste momento comprometida em proporcionar aos seus colaboradores a formação necessária e obrigatória exigida para puderem desempenhar as suas tarefas com eficiência, responsabilidade e segurança. Porém, a empresa considera que a área comportamental é bastante importante e por esse motivo a proposta para o novo modelo contém formações na área comportamental que permitam, simultaneamente, o desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos.

Das respostas obtidas dos inquéritos por questionário, os colaboradores sugerem que o perfil profissional assenta sobretudo em dois grandes pilares: o primeiro consiste na realização de acções que permitam aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos e o segundo pilar tem a ver com o nível de adequação da formação de acordo com a função que desempenham uma vez que os conhecimentos necessitam de ser actualizados constantemente e só assim os colaboradores se sentem capazes de realizar um bom trabalho, com confiança, versatilidade e adaptação, contribuindo para o desenvolvimento das suas competências e conseqüentemente do desenvolvimento e crescimento da empresa.

Os colaboradores inquiridos da empresa em estudo entendem que a formação profissional contínua é essencial para se manterem actualizados e capazes de responderem aos permanentes desafios que lhe são colocados. A formação implica a transformação dos colaboradores nos seus valores, atitudes e habilidades. É um processo de aquisição de

conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes tanto para o seu desenvolvimento profissional como pessoal. No conjunto, a formação profissional proporcionada pela Tegael, S.A. visa alargar a polivalência e a produtividade e preparar os colaboradores a desempenharem melhor a sua função e a serem mais autónomos.

Perante a diversidade de competências que a formação visa desenvolver, os colaboradores inquiridos consideram fundamental que lhes proporcionem acções de formação que permitam melhorar as suas competências técnicas, tais como: electricidade e energia, segurança e ambiente e línguas estrangeiras; e competências não técnicas, como por exemplo enquadramento na organização/empresa.

Pode concluir-se que as práticas de formação profissional devem preparar os recursos humanos do ponto de vista do saber mais, saber ser e saber fazer de forma a estarem preparados para as mudanças organizacionais e tecnológicas, resultantes das rápidas e constantes transformações do meio envolvente, assim como, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador.

A formação profissional contínua é encarada pela maioria das empresas como um investimento, uma vez que ajuda a empresa a alcançar os seus objectivos, isto é, atingir patamares de qualidade, eficácia, eficiência, inovação e produtividade, factores determinantes para melhorar a sua competitividade e, conseqüentemente melhorar o nível de preparação dos seus colaboradores e da sua atitude positiva para encarar a mudança. De uma maneira geral, a formação profissional contribuirá para o sucesso da empresa em estudo, no sentido, de elevar os conhecimentos e competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Proporcionar uma boa comunicação interna, reduzir eventuais desperdícios no tempo dispendido nas tarefas, promover a flexibilidade comportamental, promover comportamentos adequados e correctos com os clientes, aumentar o compromisso com o trabalho e a organização, permitir um bom clima organizacional, promover o trabalho em equipa e as parceiras inter-departamentais e aumentar a motivação e satisfação dos seus colaboradores, são objectivos que a formação ajudará a alcançar.

Pode concluir-se que a solução para actualizar continuamente as competências dos colaboradores reside em programas de formação contínua bem preparados e adequados ao público que as frequenta. Destas sucessivas reaprendizagens e adaptações dependerá o sucesso dos colaboradores e da própria empresa.

- Espera-se que o presente estudo possa contribuir para a melhoria contínua dos processos de formação da empresa e para a aquisição e evolução das competências dos seus colaboradores, pois ao criar valor a partir dos seus colaboradores a empresa está a criar valor para si mesma, o que lhe permitirá ter competitividade nos mercados onde está inserida e em novos mercados.

Tendo em vista a aceitação deste modelo pela empresa em estudo, de seguida apresenta-se o seguinte plano de intervenção organizacional:

- 1ª Fase: apresentação e discussão do novo modelo de formação com os elementos da organização;
- 2ª Fase: estruturar e calendarizar a implementação do novo modelo numa “área piloto” da organização;
- 3ª Fase: avaliação do novo modelo de formação na área de intervenção;
- 4ª Fase: caso se verifique o sucesso do novo modelo de formação, este deverá ser implementado em toda a organização. Espera-se que 1 ano seja o tempo estimado para a implementação e verificação da eficácia do modelo.

Bibliografia

- Almeida, P., Rebelo, G., 2004. A Era da Competência – Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho. RH Editora, Lisboa, Portugal.
- Almeida, P., 2005. Trabalho, Serviço e Serviços : contributos para a sociologia do trabalho. Edições Afrontamento, Porto, Portugal.
- Bancaleiro, J., 2007. Scorecard de Capital Humano – Como medir o activo mais importante da sua empresa. 2ª Edição. RH Editora, Lisboa, Portugal.
- Bento, L., Salgado, C., 2001. A formação pragmática, um novo olhar. Editora Pergaminho, Cascais, Portugal.
- Bell, J., 2008. Como Realizar um Projecto de Investigação. 4ª Edição. Gradiva, Lisboa, Portugal.
- Boyer, R., Castells, M., Esping-Andersen, G. Lindley, R., Soete, L., Rodrigues, J., 2000. Para uma Europa da inovação e do conhecimento. Celta Editora, Oeiras, Portugal.
- Caetano, A. e Vala, J., 2007. Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. RH Editora, Lisboa, Portugal.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2007. Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
- Cardim, J., 1998. Formação Profissional: do conceito às modalidades, sistemas e necessidades, Práticas de Formação Profissional. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.
- Cardim, J., 2005. Formação Profissional: Problemas e Políticas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.
- Cardim, J., 2009. Gestão da Formação nas Organizações. Lidel, Lisboa, Portugal.
- Cardoso, L., 2001. Gestão Estratégica das Organizações – Como vencer os desafios do século XXI. Editorial Verbo, Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I., 1999. Gestão de Pessoas. 2ª Edição. Editora Campus, São Paulo, Brasil.

- Chiavenato, I., 2001. Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5ª Edição. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.
- CIME - Comissão Interministerial para o Emprego, 2001. Terminologia da Formação Profissional – Alguns Conceitos de Base III. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional (DGEFP), Lisboa, Portugal. Disponível em: http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/doc_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf. Acesso em: 3 de Novembro de 2009 pelas 22:05.
- Creswell, J., 2003. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Sage, Thousand Oaks.
- Delgado, M.. La formación en gestión de Recursos Humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>. Acesso em: 4 de Junho de 2009 pelas 23:22.
- Drucker, P., 1975. La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises. Les Éditions D'Organisation, Paris, França.
- Drucker, P., 1993. Gerindo para o futuro, Difusão Cultural. Difusão Cultural, Lisboa, Portugal.
- Drucker, P., 1999. Managing oneself, Harvard Business Review, 65-74.
- Duarte, A., 2006. O novo paradigma da formação profissional. Revista Formar, IEFP. Lisboa. N.º 54: 3-9.
- Imaginário, L., 2001. Balanço de Competências – Discursos e Práticas. Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Portugal.
- Klein, A., 1998. The Strategic Management of Intellectual Capital. Butterworth, Heinemann.
- Lehu, J.-M., 2001. O Marketing Interactivo – A nova abordagem estratégica do consumidor. Livraria Civilização Editora, Porto, Portugal.

- Lopes, H., Lacomblez, M., Vasconcelos, R., Pires, L., Santos, M., Teresa, C., 1998. Aplicação de Metodologias de Formação para Adultos pouco Escolarizados – Estudos e Análises 15. Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Portugal.
- Lopes, M., 1995. Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação. Celta Editora, Oeiras, Portugal.
- Moura, E., 2000. Gestão dos Recursos Humanos – Influência e Determinantes do Desempenho. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- Moura, R., Moura, K, Pedreira, J., Chagas, F., Nunes, C., Simões, I, 1999. Evolução das Políticas de Formação nas Empresas – Estudos e Análises 24. Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Portugal.
- Parente, C., 2003. Construção Social das Competências Profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metálico. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Pereira, Alexandra, 2007. Coaching em Portugal: Teoria e Prática. Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- Peretti, J., 1997. Recursos Humanos. Sílabo, Lisboa, Portugal.
- Ralle, D., 2001. As Novas Teorias do Crescimento. Livraria Civilização Editora, Porto, Portugal.
- Resende Silva, P., 2006. Conceção e gestão da formação; primeira parte – enquadramento global. Revista Pessoal, nº 41, Série II, Ano 5, Janeiro 2006; p. 62.
- Santos, B., Marques, M., Ferreira, J., 1996. Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas: O caso português. Afrontamento, Porto, Portugal.
- Seixo, J., 2007. Gestão do Desempenho. 3ª Edição. Lidel, Lisboa, Portugal.
- Sundberg, L., (2001). A holistic approach to competence development. Systems Research and Behavioral Science, nº 18, pp. 103-114.
- Yin, R., 2003. Applications of Case Study Research. Sage, Thousand Oaks.
- Tegael, 2009 - Os dados utilizados neste trabalho, referentes à empresa Tegael - Telecomunicações, Gás e Electricidade, S.A., foram cedidos pelo Departamento de

Gestão de Recursos Humanos da empresa, sendo constituídos por documentos avulsos não passíveis de referir bibliograficamente.

ANEXOS

Anexo 1 - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito por Questionário

Este inquérito por questionário é confidencial e as suas respostas destinam-se apenas a ser utilizadas pela investigadora, no âmbito de uma investigação sobre "Qual o Modelo de Formação para o Desenvolvimento de Competências", investigação para a elaboração do Projecto Final de Mestrado.

Deverá colocar o seu inquérito nas caixas que estão distribuídas pelos diferentes edifícios.

Muito obrigado pela sua participação.

Modelo de Inquérito por Questionário

1. Qual a sua idade?
Menos de 25 anos
De 25 a 40 anos
De 40 a 60 anos
Mais e 60 anos

2. Qual o seu nível de escolaridade?
Inferior 4ª classe
1º Ciclo ensino básico (4º ano)
2º Ciclo ensino básico (6º ano)
3º Ciclo ensino básico (9º ano)
Ensino Secundário (12º Ano)
Bacharelato
Licenciatura
Mestrado
Doutoramento

3. Indique a que nível considera ter mais necessidade de aperfeiçoar os seus conhecimentos:
Técnico
Comportamental/relacionamento
Outro

4. No geral a formação que recebeu foi essencialmente:
Teórica
Prática
Teórica / Prática

5. Com que periodicidade deveria ser dada a formação?
Trimestral
Semestral
Anual

6. Quais as **duas** áreas da formação que, no seu entendimento, deveriam ser melhoradas para que se sentisse mais capaz para desenvolver a sua função? (**Somente Duas**)
Línguas estrangeiras
Marketing e publicidade
Finanças
Contabilidade e fiscalidade
Gestão e administração
Secretariado e trabalho administrativo
Enquadramento na organização/empresa
Informática na óptica do utilizador
Electricidade e energia
Electrónica e automação
Construção civil e engenharia civil

- Protecção do ambiente
 Segurança e higiene do trabalho
 Outras

7. Indique de 1 a 5 (sendo que 1 representa pouco adequado e 5 muito adequado). Por favor coloque uma cruz na pontuação seleccionada.

	Pouco Adequado				Muito Adequado
	1	2	3	4	5
5.1 Diga em que medida as acções de formação que realizou no ano 2009, foram de encontro às necessidades profissionais da sua função?					
5.2 Diga em que medida acha relevante receber formação para desenvolver as suas actuais funções?					
5.3 O tempo de duração das acções de formação que frequentou no Ano 2009, foi suficiente para adquirir novas competências?					
5.4 O que acha da adequação dos conteúdos programáticos da formação relativa às necessidades da sua função?					
5.5 De que forma avalia a formação que lhe foi proporcionada até este momento para o desempenho das suas funções?					
5.6 Como auto-avalia o nível das suas competências na função que actualmente desempenha?					
5.7 Em que medida considera que a formação é um factor importante para a satisfação no trabalho que desenvolve?					
5.8 Qual a sua opinião sobre o material de apoio distribuído para a realização das acções de formação?					
5.9 Os locais de realização das acções de formação eram adequados?					

8. Que sugestões daria para melhorar o programa de formação?

Anexo 2 - IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Para efeitos de inclusão no Plano Plurianual de Formação Contínua, solicito a aprovação da(s) seguinte(s) necessidade(s) de Formação, Qualificação ou Credenciação verificadas na Área.

Área:

Tema / Curso	Entidade Formadora	Data de Realização	Custo	Participantes	Objectivos a atingir:
				-----	-----
				----- ----- -----	----- ----- -----
				----- ----- -----	----- ----- -----

Elaborado:		Verificado:		Aprovado:		Data:	
------------	--	-------------	--	-----------	--	-------	--

Anexo 4 - IMPLEMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

	CONVOCATÓRIA PARA ACÇÃO DE FORMAÇÃO	N.º: Data: Página: 1/1
---	--	------------------------------

Formação:

Código n.º:

Monitor:

Objectivos:

Data:

Horário:

Local:

Nota:

Participantes:

LISTA DE PARTICIPANTES

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

ELABORADO POR:

DATA:



REGISTO DE PRESENCAS NA FORMAÇÃO INTERNA

ANO: 2010

CURSO:

MONITOR:

PERÍODO DE REALIZAÇÃO:

HORÁRIO:

	Nome do Formando																				H.F
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					



REGISTO DA ACÇÃO DE FORMAÇÃO

Ano:

ACÇÃO DE FORMAÇÃO:

COD:

ACÇÃO: Competências / Consciencialização / Comunicação

TIPO FORMAÇÃO: Interna / Intra / Externa

ENTIDADE FORMADORA:

DATA:

N.º HORAS:

DOCUMENTOS:	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGISTO DOS CONTACTOS ESTABELECIDOS COM ENTIDADE FORMADORA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONVOCATÓRIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGISTO DE PRESENCAS NA FORMAÇÃO (SE APLICÁVEL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
QUEST. AVALIAÇÃO IMPACTOS IMEDIATOS DA FORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CERTIFICADOS DA FORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO:

0

PARTICIPANTES									
N.º Particip.	N.º Colab.	Nome Colaborador	Data Nascimento	N.º BI	Validade B.I.	Função	Área	Centro Custo	Habilitações
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									

ELABORADO POR:

DATA:

Anexo 5 - AVALIAÇÃO DOS IMPACTES DA FORMAÇÃO



AVALIAÇÃO DE IMPACTOS IMEDIATOS DA FORMAÇÃO (SATISFAÇÃO)

A. FORMAÇÃO: _____	COD.: _____	TIPO: _____
FORMANDO: _____	Nº.: _____	FUNÇÃO: _____
ÁREA: _____	INÍCIO: _____	FIM: _____ HORAS: _____
FORMADOR: _____	LOCAL: _____	

A sua opinião é importante ! Responda a este questionário de forma sincera e rigorosa. Contribua para a melhoria do Processo Formativo na Empresa.

1. AVALIAÇÃO DA NECESSIDADE DE FORMAÇÃO

1.1 Conhece os objectivos desta acção de formação / sensibilização?

Sim
 Consideravelmente
 Pouco
 Não

1.2 Sente que esta acção de formação / sensibilização contribuirá para a melhoria do seu desempenho profissional?

Sim
 Consideravelmente
 Pouco
 Não

2. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO (a preencher pelo formando terminada a Acção de Formação)

Considera que:	Sim	Em Parte	Pouco	Não
2.1 Os objectivos definidos para a formação foram cumpridos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 O Formador expôs a matéria com clareza e sem dificuldades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 O material de apoio fornecido foi adequado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 As condições em que se realizou a formação foram satisfatórias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Considerando os objectivos definidos, a duração da acção de formação foi satisfatória?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA FORMAÇÃO

Considera que:	Sim	Em Parte	Pouco	Não
3.1 Adquiriu novos conhecimentos/ competências?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Os conhecimentos/ competências adquiridas serão aplicados no desempenho da sua função?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se sim ou consideravelmente, como?	_____			
Se pouco ou não, porquê?	_____			

Sugira-nos:

Outras pessoas / funções que devam assistir a esta acção de formação/sensibilização: _____

Outras acções de formação/sensibilização que possam contribuir para a melhoria do seu desempenho profissional: _____

Observações e Comentários:

Assinatura: _____ Data: _____



AVALIAÇÃO DE IMPACTOS MEDIATOS DA FORMAÇÃO EVOLUÇÃO ALCANÇADA COM AS ACÇÕES DE FORMAÇÃO

RESPONSÁVEL ÁREA: _____	N.º _____
COLABORADOR: _____	N.º _____
FUNÇÃO: _____	ÁREA: _____

Tendo em atenção as acções de formação / sensibilização ministradas ao colaborador e os objectivos organizacionais esperados, avalie as evoluções atingidas pelo colaborador considerando para cada acção de formação os seguintes aspectos:

- a) Aplicação na Função os conhecimentos/competências adquiridos;
- b) Melhoramento do desempenho/produktividade na sua Função;
- c) Execução de tarefas que antes não executava;
- d) É claramente mais autónomo na sua Função;
- e) Mostra uma atitude/comportamento profissional claramente mais adequado;
- f) Apresenta mais conhecimentos ou informações potencialmente úteis;
- g) Transmissão dos conhecimentos/competências adquiridas a alguém da Organização
- h) Alteração de Processos ou Procedimentos na Organização;
- i) Poderão ser obtidos resultados económicos resultantes das Acções de Formação.

Acção de Formação	Código	Data	Horas	Avaliação*
1 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
2 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
3 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
4 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
5 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
6 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
7 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>
8 _____ Objectivos: _____	_____	_____	_____	<input type="text"/>

TOTAL HORAS: 0,00

***Parâmetros de Avaliação:**

- 1 - Sim, os objectivos foram atingidos
- 2 - Os objectivos foram em parte atingidos
- 3 - Os objectivos foram pouco atingidos
- 4 - Os objectivos não foram atingidos

Assinatura do Responsável Área: _____	ta: _____
---------------------------------------	-----------

Anexo 6 - CARTA FUNCIONAL

	CARTA FUNCIONAL	Página 1 de 1 Revisão: Data:		
Função:	<input type="text"/>	Código: <input type="text"/>		
Atribuições e Responsabilidades	Missão:			
	<div style="border: 1px solid black; height: 300px;"></div>			
Competências	Habilitações Acadêmicas / Experiência Profissional	Outras Qualificações	Obrigação Legal	Perfil de Competências
	<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>
Elaborado:	Visto:	Aprovado:		
Data:	Data:	Data:		

Anexo 7 - CONJUNTO DE DOCUMENTOS MODELO

Anexo 7. 1 - Levantamento das Necessidades de Formação e Planeamento de Actividades Formativas



Levantamento das Necessidades de Formação e Planeamento de Actividades Formativas

Período de análise: 1º Trimestre: 3º Trimestre: Ano: _____
2º Trimestre: 4º Trimestre:

Área: _____ Responsável Área: _____

Função: _____

Competências exigidas para a função*:

Tipo de Formação:

1 - Formação Presencial	<input type="checkbox"/>
2 - Formação intra-empresa	<input type="checkbox"/>
3 - Formação <i>on the job</i>	<input type="checkbox"/>

Formação de competências de liderança situacional:

1 - Competências de comunicação e relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>
2 - competências de motivação	<input type="checkbox"/>
3 - Competências de Gestão de Equipas	<input type="checkbox"/>
4 - Competências de tomada de decisão	<input type="checkbox"/>

Formação de competências de liderança transformacional

1 - Competências de gestão por objectivos	<input type="checkbox"/>
2 - Competências de gestão de mudança	<input type="checkbox"/>
3 - Competências de gestão organizacional	<input type="checkbox"/>

Formação nível técnico/operacional

Contabilidade	<input type="checkbox"/>
Electricidade	<input type="checkbox"/>
Electrónica e Automação	<input type="checkbox"/>
Energia	<input type="checkbox"/>
Higiene e segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
Legislação laboral	<input type="checkbox"/>
Línguas Estrangeiras: Espanhol	<input type="checkbox"/>
Francês	<input type="checkbox"/>
Inglês	<input type="checkbox"/>
Passaporte de segurança	<input type="checkbox"/>
Plano de emergência interno	<input type="checkbox"/>
Primeiros Socorros	<input type="checkbox"/>
Trabalhos em Altura	<input type="checkbox"/>

Outras:

Observações:

Elaborado: _____ Aprovado: _____
 Data: _____ Data: _____

*Definidas na carta funcional (caso existam novas competências alterar na respectiva carta funcional).

Anexo 7. 2 - Apresentação de Programas Formativos



Apresentação de Programas Formativos

Período do Plano Proposto: 1º Trimestre: 3º Trimestre: Ano: _____
2º Trimestre: 4º Trimestre:

Área: _____ Responsável Área: _____

Função: _____

Competências exigidas para a função*:

Plano de Formação Proposto

Tema 1 _____

Objectivos

	Aprovação
Empresas formadoras Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Tema 2 _____

Objectivos

	Aprovação
Empresas formadoras Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Nome <input type="text"/> Local de Realização <input type="text"/> Custo C/Iva <input type="text"/> Contacto <input type="text"/> N.º Formandos <input type="text"/> N.º Horas <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado: _____ Aprovado: _____

Data: _____ Data: _____

*Definidas na carta funcional (caso existam novas competências alterar na respectiva carta funcional!).

Anexo 7. 3 - Acompanhamento e Avaliação do Plano de Formação



Acompanhamento e Avaliação do Plano de Formação

Acompanhamento e Avaliação do Plano Proposto:

Ano: _____

1º Trimestre

Área: _____

2º Trimestre

Responsável de Área: _____

3º Trimestre

4º Trimestre

Acompanhamento e Avaliação das Acções Realizadas

Tema 1

Objectivos

Formandos:

Nível de Satisfação dos Formandos (%)

N.º	Nome do Formando	Totalmente	Em Parte	Pouco	Nada

Tema 2

Objectivos

Formandos:

Nível de Satisfação dos Formandos (%)

N.º	Nome do Formando	Totalmente	Em Parte	Pouco	Nada

Tema 3

Objectivos

Formandos:

Nível de Satisfação dos Formandos (%)

N.º	Nome do Formando	Totalmente	Em Parte	Pouco	Nada

Elaborado: _____ Verificado: _____

Data: _____ Data: _____

Anexo 7. 4 - Avaliação do Impacto da Formação



Avaliação do Impacto da Formação

Período de avaliação:

Ano: _____

1º Trimestre

Responsável de Área: _____

2º Trimestre

Área: _____

3º Trimestre

Colaborador: _____

4º Trimestre

N.º _____

Avaliação do Impacto da Formação

Tema 1

Objectivos

Avaliação do Formando

Avaliação do Responsável Hierárquico

Tema 2

Objectivos

Avaliação do Formando

Avaliação do Responsável Hierárquico

Tema 3

Objectivos

Avaliação do Formando

Avaliação do Responsável Área

Colaborador: _____

Resp. Área: _____

Data: _____

Data: _____