



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Recursos Humanos

***O comportamento organizacional e o capital humano –
O estágio como instrumento de desenvolvimento de
competências***

Relatório de Estágio apresentado como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão, especialização em
Recursos Humanos

Por:
Ana Cristina Mendes Baptista

Sob orientação de:
Prof^ª. Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Évora 2011



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Recursos Humanos

***O comportamento organizacional e o capital humano –
O estágio como instrumento de desenvolvimento de
competências***

Relatório de Estágio apresentado como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão, especialização em
Recursos Humanos

Por:
Ana Cristina Mendes Baptista

Sob orientação de:
Prof^ª. Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano

Évora 2011

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto do contributo de diversas pessoas, sem as quais não teria sido possível realizá-lo. Este espaço é dedicado a todos os que de alguma forma participaram neste projecto.

O meu agradecimento à Professora Doutora Maria Manuel Serrano, por ter aceiteser minha orientadora, pelo apoio pedagógico e disponibilidade permanente.

À Forward Skills pela oportunidade concedida e por todo o apoio prestado à realização do estágio e do presente trabalho. Obrigada pelo acolhimento e autonomia permitida.

Às amigas, Carla Simões e Sara Oliveira, pelo apoio, paciência e amizade demonstrada ao longo do percurso académico.

À Maria Inês Alves, companheira de todas as horas neste percurso, pela motivação, apoio, companheirismo, preocupação e dedicação manifestada, que foram essenciais à elaboração deste trabalho.

Por fim, mas sempre os mais importantes, agradeço incondicionalmente aos meus pais, Ludovina e Teófilo, pelos recursos disponibilizados, pelas privações às quais se sujeitaram e por sempre me apoiarem em tudo aquilo a que me proponho. A eles devo tudo aquilo que sou.

À minha irmã Cláudia e ao cunhado Mário Rui, pela constante motivação e incentivo e pelo exemplo de esforço, dedicação e sucesso, que foram as minhas directrizes a cada dia.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO!

RESUMO

O comportamento organizacional e o capital humano – O estágio como instrumento de desenvolvimento de competências.

No contexto de forte competição com o qual as empresas se deparam actualmente, estas vêem-se compelidas a uma simultânea melhoria de produtividade e qualidade dos seus produtos. A crescente necessidade de adaptação às exigências do mercado evidencia cada vez mais as acepções de um indivíduo criativo, inovador, autónomo, capaz de responder com rapidez e eficácia às demandas organizacionais.

É nesse sentido que se direcciona a temática proposta para a elaboração do estágio curricular, propondo-me a analisar a gestão do capital humano com base na criatividade, autonomia e aquisição de competências no teor da organização.

A realização de estágio no âmbito de conclusão do mestrado é também uma forma de inserção no mercado de trabalho e a possibilidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos, bem como a obtenção de experiência, a qual acredito que irá dotar-me de mecanismos de complementaridade aos conhecimentos teoricamente adquiridos.

PALAVRAS-CHAVE:

Comportamento organizacional; Capital humano; Competências

ABSTRACT

The organizational behavior and human capital – the stage as a tool for developing skills.

In the context of strong competition with which enterprises face today, they find themselves compelled to a simultaneous improvement of productivity and quality of their products. The growing need to adapt to market demands is more and more evident the meaning of the creative individual, innovative, independent, able to respond quickly and effectively to organizational demands.

It is this sense that it directs the theme proposed for the development of the curricular, offering me to analyze the management of human capital based on creativity, autonomy and skills in organization theory.

The implementation stage of completion under the master is also a form of insertion in the labor market and the possibility of applying the acquired knowledge, as well as gaining experience, which I believe will give me the knowledge complementary mechanisms theoretically acquired.

KEYWORDS:

Organizational behavior; Human capital; Competence

ÍNDICES

Índice de Figuras	V
Índice de Quadros	VI
Índice de Anexos	VI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problemática do estudo	1
1.2 Motivos de escolha do trabalho	2
1.3 Apresentação e Discussão do problema em estudo	2
1.4 Objectivos do trabalho	3
1.5 Estrutura do Relatório	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Capital Humano	5
2.2 Clima Organizacional	8
2.3 Liderança	13
2.4 Motivação	16
2.5 Autonomia	22
2.6 Criatividade	25
2.7 Competências	31

3. METODOLOGIA	37
4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	37
4.1 Caracterização da Organização	37
4.2 Relatório das Actividades desenvolvidas no estágio	39
5. REFLEXÃO CRÍTICA	55
6. CONCLUSÕES	63
7. BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 - Modelo hierárquico de clima	11
Figura nº 2 - Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral	20
Figura nº 3 - Componentes da competência humana	34

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 - Factores de motivação no trabalho	20
Quadro nº 2 - Formação Financiada (UFCD)	42
Quadro nº 3 - Formação Financiada (CEF)	43
Quadro nº 4 - Formação Privada (FPIF)	44
Quadro nº 5 - Formação Privada (Manobrador de Empilhadores)	45
Quadro nº 6 - Descrição dos dossiers da empresa (DTP geral)	46
Quadro nº 7 - Descrição dos dossiers da empresa (formandos)	47
Quadro nº 8 - Descrição dos dossiers da empresa (formadores)	47
Quadro nº 9 - Descrição dos dossiers da empresa (outra documentação)	47
Quadro nº 10 - Descrição dos dossiers da empresa	48
Quadro nº 11 - Actividades desempenhadas	50
Quadro nº12 - Actividades desempenhadas (Organização e Manutenção de arquivos)	51

ÍNDICE DE ANEXOS

I - Dossier Técnico - Pedagógico	71
II - Informativos	89

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho surge no âmbito da conclusão do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos e constitui um importante mecanismo de aprendizagem e aplicação dos conhecimentos adquiridos em contexto académico e resulta da realização de um estágio na Forward Skills – empresa de Consultoria e Formação.

As abordagens ao capital humano têm vindo a merecer cada vez mais relevância e este é considerado um bem integrante das organizações, essencial à sobrevivência e sucesso das mesmas. Dada a extrema importância que o capital humano protagoniza, importa clarificar quais os factores que inibem ou estimulam o seu desempenho e progressão e perceber de que forma isso se perpetua.

É objectivo deste trabalho perceber a criatividade, a autonomia e a competência enquanto características do indivíduo, avaliando de que forma o clima organizacional, a motivação e liderança promovem ou condicionam o desempenho individual e organizacional.

É então com enfoque nas características passíveis de comporem o perfil do indivíduo requerido, na proximidade e integração no contexto organizacional, desenvolvimento de conhecimento e aquisição de competências, que se pretende uma exposição descritiva e exploratória da temática, clarificando as suas componentes e interações, e verificando a sua aplicabilidade entre aquilo que pretende e o que efectua.

1.1. Problemática do estudo

Como se tem vindo a constatar, o contexto organizacional vê-se cada mais cingido a uma diversidade de exigências advindas do mercado. O reconhecimento da importância do capital humano mostra-nos que as organizações se devem empenhar cada vez mais em proporcionar-lhes uma crescente e qualificada evolução.

Nesse sentido pretende-se então perceber em que medida a competência, criatividade e autonomia podem ser percebidas e experimentadas, e quais os factores que as estimulam ou condicionam.

1.2. Motivos de escolha do trabalho

A escolha do tema prende-se com a importância e proximidade que se considera que estes factores contemplam no desempenho organizacional. Reconhecendo a sua interdependência e percebendo a importância do clima organizacional, da motivação e liderança no exercício das funções desempenhadas.

Acredito portanto ser um tema que para além de actual, seja também bastante pertinente e motivante, tanto a nível pessoal como profissional, podendo trazer contributos não só para a organização, na medida em que poderá perceber como usufruir de forma rentável dos seus activos, motivando-os também a desenvolver cada vez mais as suas aptidões, bem como a nível pessoal, sendo não menos importante conseguir perceber quais as capacidades adquiridas/desenvolvidas no decorrer deste processo, participando activamente no seio empresarial, adquirindo experiência e possibilitando a aplicação dos conhecimentos obtidos teoricamente em resposta aos desafios propostos.

1.3. Apresentação e Discussão do problema em estudo

Na última década, o contexto organizacional, mais especificamente a concepção do trabalho, consentiu um processo de transformações, as quais privilegiaram o factor humano. Face aos desafios económicos, sociais e tecnológicos, a qualidade da gestão de recursos humanos tornou-se um factor chave, no sentido de maximização desses recursos, essenciais para o sucesso.

No cerne deste contexto organizacional, torna-se portanto desafiante desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização, promovendo a autonomia, auto-controlo, dinâmica de grupos, propensão à criatividade e aquisição de competências. Nesse âmbito desenvolvem-se então novos sistemas de gestão e moldes de uma cultura que apoia as novas formas de trabalho.

Cabe então às organizações fomentarem a transmissão de conhecimento, a participação activa dos seus membros, a criação de um ambiente de trabalho propício à evolução e melhoria das capacidades dos seus colaboradores, motivando-os e apoiando todas as necessidades pessoais e profissionais.

Amabile (1997, citado por Barranqueiro, 2009) considera a existência de três factores organizacionais base, cada um dos quais incluindo elementos específicos: A motivação organizacional (sendo uma orientação básica da organização tal como os apoios à inovação e criatividade através da organização); Os recursos (tudo aquilo que a organização tem disponível) e por fim as práticas de gestão (que permitem liberdade e autonomia no desenvolvimento do trabalho, definição clara de objectivos, heterogeneidade de ideias).

1.4. Objectivos do Trabalho

Objectivo Geral:

- Analisar o processo de exploração do capital humano com base na criatividade, autonomia tendo em vista a aquisição de competências em contexto organizacional.

Objectivos Específicos:

- Perceber a importância da autonomia, da criatividade e da competência no desempenho pessoal e organizacional.
- Perceber a influência do clima organizacional como promotor ou condicionante à autonomia, criatividade e aquisição de competências.
- Analisar a importância da motivação e liderança organizacional.

1.5. Estrutura do Relatório

O relatório encontra-se estruturado em seis capítulos:

A introdução pretende justificar a pertinência do estudo, os motivos da escolha do tema, os objectivos que se pretendem atingir e a metodologia utilizada na execução do mesmo.

O segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, momento onde são explorados e contextualizados os temas abordados, nomeadamente as suas dimensões

conceptuais, características, pertinência e inter-relação dos mesmos. Este capítulo revela-se de extrema importância para compreensão da temática.

O terceiro capítulo explora a metodologia aplicada no presente trabalho, ou seja, de que forma foram recolhidos e utilizados os recursos essenciais à execução deste trabalho e exploradas as actividades realizadas.

O quarto capítulo apresentada uma caracterização geral da empresa - Forward Skills-Consultoria e Formação Profissional e no qual é explicado quais as suas principais áreas de actividade, público-alvo e prestação de serviços. Este capítulo concede ainda uma detalhada descrição das actividades desenvolvidas ao longo do estágio, as quais se mostraram determinantes à realização deste trabalho.

A reflexão crítica encontra-se no capítulo cinco, onde é feita a contextualização dos vários temas abordados, qual a sua relação e pertinência para com as actividades desempenhadas no decorrer do estágio.

As considerações finais estão dispostas no sexto capítulo disponibilizando uma súmula conclusiva do trabalho, na qual é constatada a aquisição dos objectivos propostos, a importância e utilidade da participação no contexto empresarial. Faz-se ainda uma abordagem às limitações que surgiram à elaboração deste trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Capital humano

No contexto organizacional actual, com a diversidade de exigências advindas do mercado organizacional as pressões em torno da competitividade, a intensificação dos processos de globalização e as profundas transformações nas estruturas dos mercados evidenciam a relevância das organizações reverem os seus modelos e instrumentos de gestão. O ambiente complexo que envolve as organizações promove novos desafios e oportunidades face às quais anteriores procedimentos parecem antiquados ou irrelevantes.

A evolução dos sistemas e das tecnologias de informação, propiciou a valorização de um novo recurso, o conhecimento. As mudanças ocorrem a um ritmo bastante acelerado, que vai para além dos factores tradicionais de produção, tornando-se fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas nas organizações.

Matos e Lopes (2008) consideram que já não chega produzir. As premissas actuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a produtividade de competitividade.

Num período de mudanças gradativas no contexto organizacional e mais especificamente na economia mundial, onde se constatou uma transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de conhecimento, onde aos recursos já existentes se junta o conhecimento, a forma de valorizar o ser humano viu-se alterada.

Actualmente o conhecimento, reconhecido como um “activo”, um “capital” ou um “bem” organizacional constitui a força motriz das empresas que actuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis e onde a gestão estratégica da informação é recompensada bem como a improvisação, a inovação e a apropriação do conhecimento (Cardoso, 2007:1).

Antunes e Martins (2002) referem que a aplicação do conhecimento vem dando impacto ao valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, juntamente com as tecnologias disponíveis e empregadas para actuar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas.

Os activos intangíveis são um conjunto de bens imateriais valiosos para a empresa na medida em que contribuem para os seus resultados. De acordo com Câmara, Guerra & Rodrigues, (2010) estes são perfeitamente identificáveis. Embora não tenham carácter monetário nem possuam aparência física, assumem um elevado protagonismo na produção de bens e serviços e, conseqüentemente, nos resultados do negócio.

Lopes e Sá (2000, citados por Wernke, Lembeck & Bornia, 2003) consideram que o património imaterial nas empresas é o resultado do aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo actuam para dinamizá-lo e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia.

Nesse sentido considera-se que o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam e é o investimento feito em património imaterial que propaga os resultados do capital material. Quanto mais se investir em capital intelectual, mais se explora o capital material, mais capacidade de produção, diversidade e qualidade material têm as empresas.

O afastamento da Era industrial onde o valor residia no físico/material, aproximou-nos da exploração de uma nova Era, a do conhecimento, na qual o foco é a informação e o conhecimento aplicado ao trabalho. A empresa passou então a ser definida pelo seu capital humano.

De acordo com Matos e Lopes (2008) no contexto do novo paradigma da gestão do conhecimento, parece assumir de forma crescente, a função de principal activo de uma empresa, pois é ele, efectivamente, que permite que a informação se transforme em conhecimento. Várias abordagens apontam para a necessidade de se adoptar uma postura mais estratégica, pensando também no médio e longo prazo, valorizando mais os activos intelectuais na posse dos colaboradores da empresa, integrando-os nos processos de criação, manutenção e utilização do conhecimento.

Segundo Antunes e Martins (2002) o aparecimento do conceito de capital intelectual, conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, novas filosofias de administração entre uma série de mudanças que contemplem o recurso do conhecimento e a evolução do capital humano.

Stewart (1999, citado por Câmara *et al*, 2007) refere que o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agregam valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário.

Para Duffy (2000, citados por Wernke *et al*, 2003) importa salientar que os conceitos de capital intelectual e capital humano estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos.

O capital intelectual é mais amplo e abrange conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, enquanto o capital humano é um subgrupo deste conceito. Este é considerado um elemento dinamizador de capital intelectual.

Para Edvinson e Malone (1999, citados por Câmara *et al*, 2010) o capital humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e responsáveis da empresa.

Este diz respeito ao valor acrescentado de investimentos em treino, competência e futuro do colaborador. Os activos humanos são constituídos por factores como habilidades, atitudes e competências para resoluções de problemas ou liderança, os activos não humanos referem-se ao mercado, infra-estruturas e propriedades.

O capital humano não se resume apenas ao somatório destas medidas, este comporta a dinâmica da organização inserida no seu ambiente competitivo, a capacidade, habilidade e experiência, bem como, o conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização.

Stewart (1998, citados por Wernke *et al*, 2003) refere que a substituição de materiais activos físicos pelo conhecimento, implica que alguém que invista numa empresa esteja a comprar um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e ideias. O mesmo autor também corrobora a importância dos activos intelectuais, estimando que representam ser três ou quatro vezes mais valiosos que os activos tangíveis.

Para que o capital humano seja potencializado, é estritamente necessário que as organizações criem condições para que as ideias circulem livremente, disponibilizando espaço físico, ambientes favoráveis que propiciem a troca de opiniões e a parceria que favorecerá o surgimento da motivação que desencadeará o processo sinérgico de criação e transmissão do saber.

2.2 Clima Organizacional

O trabalho é uma das actividades que consome talvez a maior parte da vida das pessoas. Trabalha-se na grande parte do tempo nas organizações e para as organizações, dessa forma, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a organização.

Masina (2001, citado por Fontana, 2009) define clima organizacional como o clima produzido pela interacção dos membros da organização e reflecte as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura organizacional, actuando como fonte de influências para os comportamentos apresentados, incluindo as percepções colectivas dos membros sobre a empresa e em relação às dimensões como autonomia, confiança, coesão, reconhecimento e inovação.

Nesse sentido o clima organizacional implica na qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos.

Este é uma importante variável em virtude da influência que manifesta, quer sobre os fenómenos organizacionais, quer sobre os indivíduos, quando integrados no contexto organizacional.

O clima é então verificado como uma variável interveniente situada entre o contexto de trabalho e o comportamento dos trabalhadores, expressando assim a qualidade do ambiente organizacional percebido pelos membros e que influencia tanto o comportamento individual como colectivo. É este que representa o resultado colectivo das percepções dos diferentes perfis, resultante de interacções do indivíduo com a distribuição física do trabalho, com a eficiência dos canais de comunicação, com o exercício da autoridade e com condicionantes físicos e psicológicos.

O clima depende de factores determinantes vinculados a diferentes dimensões organizacionais que influenciam a motivação dos indivíduos, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade. Estes, por sua vez, condicionam o resultado final em termos de eficiência e eficácia nas actividades da organização.

Conforme referem os autores Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998, citados por Fontana, 2009), o clima organizacional reflecte as percepções que os colaboradores têm do contexto organizacional que influencia directamente a convivência de cada

indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para o desempenho individual e, portanto, para o desempenho da organização.

O clima enfatiza os processos da percepção e do conhecimento através dos quais os indivíduos apreendem a realidade organizacional e emitem respostas atitudinais e afectivas. Neste procura-se avaliar o grau em que as características organizacionais são percebidas pelas pessoas como contributo para o seu bem-estar, resultando este na expressão de valores individuais.

Com base nos modelos de análise propostos por James e Jones (1974) e Moran e Volkein (1992, citados por Neves, 2000) considera-se que o conceito de clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspectivas:

- **Perspectiva Organizacional:** defende que o clima existe na realidade organizacional, é exterior ao indivíduo e difere das próprias percepções, podendo ser avaliado através da percepção ou de medidas objectivas, é relativamente estável no tempo e influencia o comportamento dos indivíduos na organização. Forma-se em virtude de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos factores organizacionais, resultando por isso, percepções semelhantes.
- **Perspectiva Psicológica:** contrariamente à anterior, dá ênfase aos atributos individuais, utilizando a medida perceptiva como expressão do clima organizacional e dessa medida ser a expressão do modo como os atributos organizacionais são cognitivamente apreendidos e representados pelos sujeitos que os percebem. Como resultado, o clima revela-se de importância para o indivíduo na medida em que é a expressão da forma como este entende o seu ambiente de trabalho.
- **Perspectiva Psicossocial:** esta situa a origem do clima na interacção inter-individual, acentuando o importante papel desempenhado, quer pelo acordo perceptivo quer pelo processo comunicacional. Isto significa requerer a interacção entre: os atributos organizacionais; a realidade subjectiva do sujeito que percebem e a interacção entre os diversos membros da organização. O clima consiste portanto numa representação criada pela interacção do indivíduo com a organização.

- **Perspectiva Cultural:** enfatiza o modo pelo qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade, tendo por base a cultura organizacional, mediante a qual a partilha dos pressupostos confere consensualidade e validação à partilha das percepções sobre o funcionamento organizacional. Nesse sentido o clima organizacional é criado por um grupo de indivíduos que interage e partilha uma estrutura de referência comum que contextualiza a interacção individual na organização: a cultura organizacional.

Procopiuck, Costa, Roglio & El-Kouba (2009), no sentido de aprofundar a compreensão do clima organizacional, enfatizam duas abordagens que têm recebido atenção substancial:

A **abordagem do compartilhamento cognitivo** que conceitua o clima como representação construtivas de indivíduos, ou de outro modo, como os seus esquemas cognitivos se relacionam num ambiente de trabalho em que estão inseridos. Esta abordagem foca-se em apreender a percepção do sentido que os indivíduos atribuem ao ambiente.

Com esta abordagem, inserida num ambiente manifestamente pós- moderno, marcado pela heterogeneidade organizacional, é susceptível de se perceber como os indivíduos se sentem e diferem uns dos outros nos seus respectivos ambientes de trabalho.

A **abordagem da percepção compartilhada** concebe o clima organizacional como determinado pela percepção da interacção de variáveis vinculadas a macro-dimensões. Este expressa a qualidade e propriedades do ambiente organizacional que são percebidas ou experimentadas pelos membros da organização e que influenciam tanto o comportamento individual quanto o colectivo.

O clima organizacional pode ser visto como uma variável que tem o poder de afectar o desempenho individual e organizacional, Sendo um constructo multi-dimensional, ou seja, um fenómeno composto por diversas dimensões ou elementos.

A percepção do clima pode então variar em diferentes graus entre os membros da organização em decorrência do comportamento de variáveis provenientes de diferentes dimensões do micro-ambiente que os envolvem.

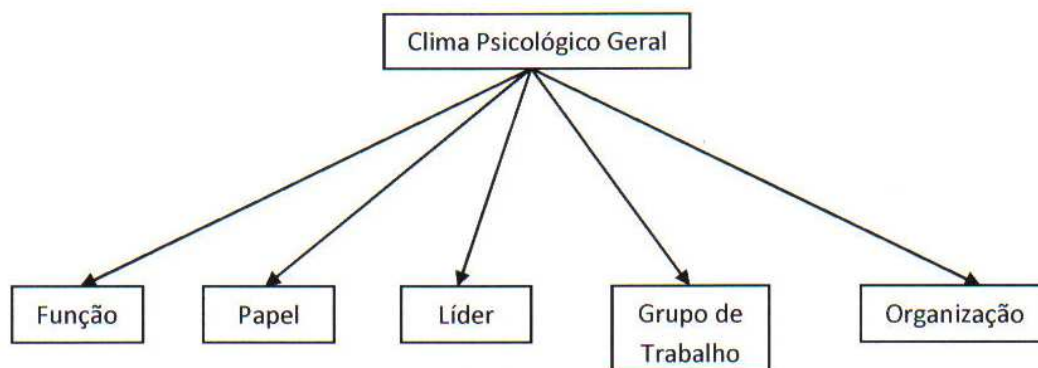
Procopiuck *et al* (2009) salientam que é importante observar que as relações ocorrem em duas esferas: indivíduo- indivíduo e indivíduo- ambiente. Na primeira, a interacção

entre indivíduos é directa e imediata, ao passo que na segunda o ambiente serve como medidor de tal interacção, uma vez que as condições ambientais incidentes sobre o indivíduo na organização podem ser efectivamente influenciadas ou deliberadamente alteradas por outros indivíduos.

James & James (1989, citados por Santos, 2009) propuseram um modelo com cinco dimensões de clima individual:

1. **Características do trabalho:** autonomia, desafio, e importância.
2. **Características do papel:** ambiguidade, conflito, sobrecarga, falta de identificação com a organização.
3. **Características da liderança:** papel facilitador do líder em relação aos objectivos e à interacção, apoio e confiança.
4. **Características do grupo de trabalho e do meio envolvente:** cooperação no grupo de trabalho, relações entre colegas, responsabilidade conjunta pelos resultados.
5. **Atributos da organização e dos subsistemas:** inovação e abertura de comunicação.

Figura nº 1 - Modelo Hierárquico de Clima de James & James



Fonte: Santos (2009), pág. 6

Um clima organizacional favorável pressupõe baixos níveis de stress, alto nível de autonomia, forte coesão, suporte da supervisão e baixo nível de pressão decorrente das actividades. A pressão do tempo, a exagerada carga de trabalho, o estilo

administrativo e de recompensa inadequados, são indicadores de um clima organizacional negativo.

Sendo um composto multi-dimensional o clima organizacional tem influência directa em diversas dimensões do contexto organizacional, nomeadamente na criatividade dos colaboradores, destacando cinco itens de extrema importância para estimular a criatividade, sendo eles: Variedade e desafio; Identidade com a função; Importância da função; Autonomia e Reacções das funções. Cummings e Oldham (1997, citados por Santos, 2009)

Nesse sentido o clima propício à criatividade reúne um conjunto de atitudes e comportamentos, que incluem o interesse em explorar e analisar diferentes pontos de vista, bem como, correlacionar ideias, correr risco e abertura ao novo e desconhecido.

Outro factor bastante importante a ter em consideração também intimamente influenciado pelo clima está relacionado com a autonomia dada aos indivíduos nas organizações, o que envolve a realização de tarefas de forma um pouco diferente do habitual. Se os indivíduos não tiverem um certo grau de liberdade para decidirem como fazer o seu trabalho é pouco provável serem criativos.

Brandão & Borges-Andrade (2007) consideram que o ambiente de trabalho também influi na aquisição ou expressão de competências profissionais. É importante ressaltar que existem evidências empíricas de que aspectos relacionados ao suporte organizacional disponível ao indivíduo, como o apoio oferecido pelo gestor e pelos colegas, os incentivos e oportunidades de desempenho e outras propriedades situacionais, afectam a transparência da aprendizagem, ou seja, a expressão de competências no trabalho.

De entre os aspectos do ambiente que afectam a expressão de competências no trabalho Sonnentag, Niessen e Ohly, (2004, citados por Brandão & Borges-Andrade, 2007) destacam o arranjo organizacional (oportunidades, reconhecimento, incentivos e recompensas), factores sociais (apoio da gerência, apoio de colegas e clima organizacional) e tecnologia (processos e instrumentos de trabalho).

Alencar (1993, citado por Parolim, 2003) após apresentar os seus estudos sobre o perfil de uma organização criativa, enfatiza a importância do ambiente de trabalho, visto que actualmente o local de trabalho passou a ter um significado especial em que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social devem ser satisfeitas.

Alencar (1995, citado por Rodrigues e Silva, 1998) denomina como clima psicológico os aspectos relacionados com o ambiente organizacional de trabalho. Estas possuem um clima psicológico predominante que corresponde a um factor de fundamental importância para a promoção de criatividade e geração de proposta inovadoras, o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau de liberdade para inovar e a extensão dos estímulos à expressão de opiniões.

O clima é assim um conjunto de variáveis que se relacionam e criam condições de trabalho e desempenho visando a obtenção ou superação dos objectivos propostos.

2.3 Liderança

No contexto organizacional que se vive actualmente, considera-se que o sucesso das organizações depende da qualidade dos seus recursos humanos e da sua correcta gestão. É consensual a importância da liderança na gestão de uma organização, pela eficácia que os líderes representam no grupo e no desenvolvimento da própria organização.

Segundo Hunter (2004, citado por Novaes, 2007) a liderança é o processo de influenciado comportamento e da mentalidade de outras pessoas, com a finalidade de conduzir as acções, ou seja, é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objectivos identificados como sendo para o bem comum.

Yulk (1989, citado por Neves, 2002) refere que a essência da liderança é influenciar os seguidores, no entanto, este processo não é unidireccional. Os líderes influenciam os seguidores, mas os seguidores também influenciam os líderes. A influência exercida pode ser sobre as atitudes, as percepções, o comportamento ou combinações desses resultados.

Matos (2002, citado por Novaes, 2007) destaca como traços característicos no perfil de um líder o facto de ser um formador de cultura; de os seus valores e ideias se reflectirem no ambiente influenciando atitudes e comportamentos; ser possuidor de um pensamento estratégico; ter percepção das transformações, avaliar criticamente as situações; ter capacidade de construir e renovar; saber identificar forças e fraquezas, ter atracção e desenvolver novas competências; motivar sempre os colaboradores; educar e procurar o consenso para a aplicação do conhecimento inovador.

No geral, um líder é um formador de cultura (valores), de opinião (conhecimento), de equipa (integração), de pessoas (auto desenvolvimento) e de empresa (comprometimento com um bem maior).

Nesse sentido, para que este consiga transmitir e executar todas as premissas que lhe estão subjacentes é essencial aumentar a consistência entre si e os seus subordinados, fomentando desta forma o aumento da performance organizacional e a aplicação de estratégias de sucesso. Uma relativa proximidade e interacção entre o líder e os colaboradores facilita a transmissão de conhecimentos, proporciona apoio na resolução de problemas e tomada de decisões, permitindo um maior *feedback* das suas acções, fazendo com que o colaborador se sinta motivado e empenhado na execução de tarefas

Tal como refere Neves (2002), torna-se fundamental a interacção entre o líder e os colaboradores, substituindo o tradicional *top-down* por um conceito mais actual e pró-activo, cuja finalidade seja servir os clientes da organização, aumentar as receitas, investir melhor, desenvolver a excelência, atingir performances elevadas, criando deste modo as condições essenciais para competir sustentadamente.

Assim a liderança é uma componente importante para a performance dos subordinados, sendo responsável pelo fomento da aprendizagem, do estabelecimento de objectivos, reconhecendo e recompensando as pessoas que obtêm elevada performance.

Neves (2002) considera parecer evidente que a participação e o envolvimento dos membros da organização no processo de obtenção de resultados têm influência significativa na performance das tarefas e consequentemente na qualidade dos serviços e benefícios produzidos pela organização.

A liderança eficaz é, portanto, um requisito central para o êxito da actuação dos responsáveis organizacionais e o esforço permanente de motivar, mais do que uma rotina, representa provavelmente o maior dos compromissos que um líder assume perante os liderados. (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011)

Os líderes organizacionais são também uma potencial fonte de integração, na medida em que estes forem capazes de articular uma visão que inspire aos membros da organização à ultrapassagem dos seus interesses individuais.

Apesar das inúmeras tentativas, não é possível definir o perfil ideal de um líder aplicável a todas as circunstâncias, pois as suas adequações comportamentais dependem de tempo, espaço e contexto.

Bass e Avolio (1994, citados por Pina e Cunha, 1999) defendem uma teoria de liderança inter-relacionada, na qual os líderes transformacionais fazem mais com os seus seguidores do que simplesmente desenvolver trocas e compromissos condicionais.

A liderança envolve determinados comportamentos tais como:

A **influência idealizada** refere-se aos comportamento dos líderes enquanto modelo de referência, uma vez que estes são admirados e respeitados, os seguidores identificam-se com eles e procuram imitá-los.

A **motivação** ocorre através de visão e comunicação de um estado futuro atractivo, que proporcione sentido e desafio aos seguidores.

O **estímulo intelectual** é criado através da reformulação de problemas e do desafio activo do status.

A **consideração individual** refere-se ao facto de o líder atender às respectivas necessidades individuais de realização e crescimento.

Para Lisboa *et al* (2011) a liderança diz respeito ao modo como são dirigidos e motivados os trabalhadores no desenvolvimento do seu trabalho. O líder tem de saber proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos.

A teoria do Guião da Definição do Objectivos - Path-Goal Theory - relaciona diferentes estilos de liderança com a motivação: Indrik (1986, citado por Lisboa *et al*, 2011)

- **Líderes Directivos:** permitem que os seus empregados saibam o que é esperado deles, planeiam o trabalho que necessita de ser feito e dão orientação específica do modo como implementar e atingir os objectivos associados à tarefa.
- **Líderes Compreensivos:** manifestam empatia para com o empregados e atenção às suas necessidades, assim como os apoiam quando desempenham bem as suas funções, ou mesmo quando necessitam de ajuda para atingir os objectivos subjacentes às tarefas.

- **Líderes Participativos:** consultam os seus empregados e têm em conta as suas sugestões para o processo de tomada de decisão.
- **Líderes Determinados** em atingir objectivos: definem-nos em termos de desafios e desafiam os empregados a implementá-los.

Esta teoria permite que os diferentes estilos de liderança se possam combinar num ou mais indivíduos numa determinada organização.

A adequação do perfil de cada trabalhador ao perfil de cada supervisor é que determina o potencial de liderança desse gestor.

2.4 Motivação

A motivação tem sido frequentemente apresentada como um conceito central no comportamento organizacional. É, todavia importante considerá-la como um dos mais importantes papéis de qualquer gestor com pessoas a seu cargo. (Cunha *et al*, 2007)

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho. Nesse sentido torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar objectivos propostos e o sucesso empresarial. (Ramos, 2009)

A motivação é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração. (Cunha *et al*, 2007:154)

Do ponto de vista da gestão, a motivação tem de ser concebida como um processo de fornecer aos membros de uma organização, a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização. (Teixeira, 2005)

A motivação pode ser dividida em duas dimensões:

De acordo com (Cunha, 2007) a **motivação intrínseca** refere-se ao comportamento de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. A **motivação extrínseca** diz respeito ao comportamento que

as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Ambas as motivações são importantes, pois mesmo que um colaborador se sinta motivado pela tarefa em si, parece razoável supor-se que pretenda ser bem remunerado pela sua execução.

Segundo Monteiro (2009) são muitos os factores e benefícios que podem motivar a pessoas: salários, reconhecimento, acesso a diversas informações, envolvimento na empresa, um bom ambiente de trabalho, incentivos, compensação monetária, participação nos lucros e resultados da empresa, oportunidades e possível ascensão na carreira e liderança.

Caudron (1997, citado por Novaes, 2007) propõe uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para conquistar a motivação dos colaboradores:

- Oferecer informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Solicitar ideias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre as suas funções;
- Reconhecer publicamente o trabalho bem feito;
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipa;
- Dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar;
- Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador;
- Utilizar o desempenho como base para promoções;
- Reconhecer as diferenças individuais: não tratar os colaboradores como se fossem iguais;
- Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas: vincular recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores.

É importante que todas as componentes do indivíduo sejam reconhecidas, constituindo assim uma forma de possibilitar a motivação em função dos objectivos organizacionais e individuais definidos. Esta é a acção da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referencias o desempenho e competências demonstradas.

A organização será cada vez melhor organização, quando o homem que nela actua for cada vez mais valorizado e motivado ao crescimento.

Contudo importa salientar que a concessão tem de ser bem planeada, pois assim como pode produzir efeitos positivos à motivação e ser bastante eficaz no apoio à atracção e retenção de talentos, mas quando não são utilizados convenientemente ou são distribuídos injustamente, os benefícios podem não produzir os resultados esperados e até mesmo gerar efeitos negativos.

Quando o ser humano entra numa organização para desempenhar determinada tarefa, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa empresa, mas satisfazer as necessidades pessoais de ordem diversa. Se não encontrar no trabalho forma de satisfazer as suas expectativas e meios para atingir as metas principais da sua existência, não se sentirá numa relação bilateral, mas de exploração. O empregado leva para o trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, entusiasmo, energia e motivação.

Nesse sentido é muito importante que a organização valorize eficientemente os seus colaboradores se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

A melhor forma de valorizar um colaborador consiste em dar-lhe oportunidade para que por meio do seu trabalho este consiga atingir as suas realizações pessoais

Tanto o indivíduo como a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para a interacção mútua, mas também transportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa.

Hackman e Oldman (1980, citados por Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006) defendem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

Quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a performance com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia deixa de haver ligação entre performance e esforços, neste caso, o *feedback* pode ser usado para ajudar os empregados na ligação entre comportamento e performance no trabalho, permitindo ter conhecimento dos resultados do seu trabalho.

Também o estabelecimento de objectivos aumenta sistematicamente quer a motivação quer a performance e tem grandes impactos na percepção do progresso. Também o

feedback sobre o grau de realização dos objectivos aumenta a motivação dos colaboradores.

A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para desempenhar com eficácia as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previamente esperado. (Monteiro, 2009)

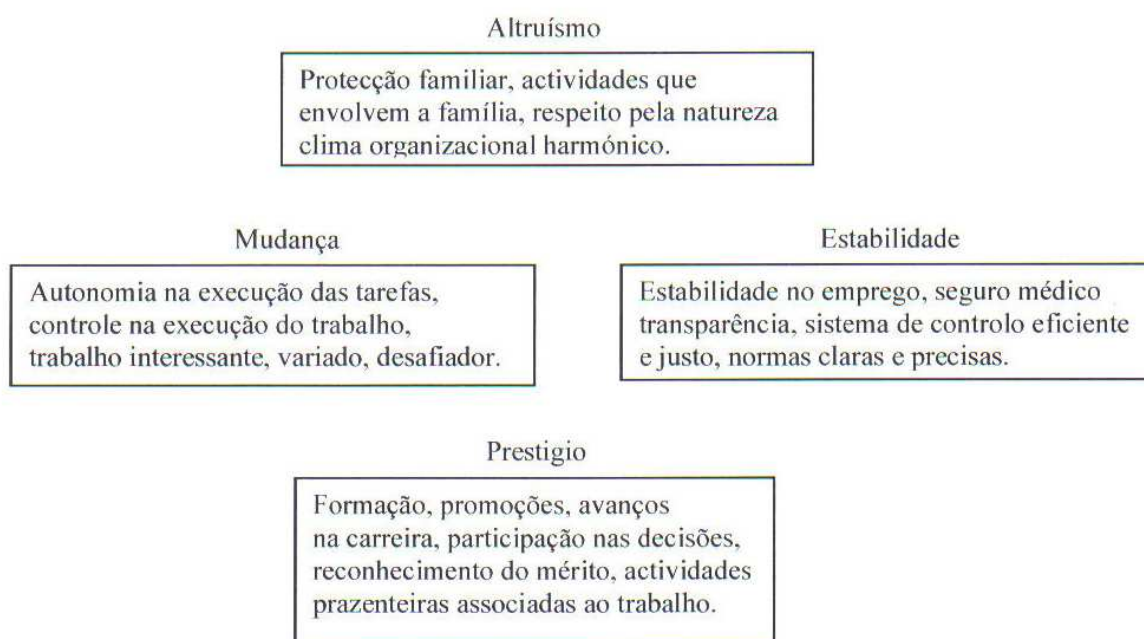
Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança e reduz a resistência à mesma, orientando-os para comportamentos e para a direcção desejada, contribui para criar um clima e uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade e suscita nos colaboradores um sentimento de auto-eficiência e auto-estima, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização (Ramos, 2009).

São diversas as perspectivas que abordam a motivação laboral, seguindo-se as propostas de vários autores.

De acordo com Monteiro (2009) existem quatro pólos que representam as motivações laborais de cada indivíduo:

- O pólo da procura de **mudança** expressa expectativas e objectivos que podem ser atingidos através de autonomia dada ao trabalhador na execução do seu próprio trabalho, oferecendo-lhe assim a oportunidade para criar e inovar.
- No pólo correspondente à **estabilidade** encontra-se a segurança no trabalho, salário, normas e objectivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis à execução do trabalho.
- O pólo que revela a motivação **altruísta** incide fundamentalmente nos resultados colectivos e no bem-estar de todos na organização. As metas referentes a esta motivação podem ser atingidas com a existência de um bom ambiente social, sem conflitos e com oportunidade para interagir com colegas e clientes.
- O pólo **prestígio** expressa principalmente objectivos relacionados com resultados pessoais, exige acções organizacionais, tais como questões ligadas a incentivos financeiros, benefícios sociais, oportunidade de promoção e reconhecimento de mérito.

Figura nº 2 - Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral.



Fonte: Monteiro (2009), pág.56

Segundo Herzberg (citado por Teixeira, 1995), há essencialmente dois tipos de factores de motivação no trabalho, sendo eles:

Quadro nº 1 - Factores de motivação no trabalho

Factores Extrínsecos:	Factores intrínsecos:
A remuneração;	O sucesso;
A competência do superior;	O reconhecimento;
A qualidade de relações humanas do superior;	A responsabilidade;
A política da empresa;	A promoção;
As condições físicas do trabalho.	O “crescimento psicológico”

Fonte: Elaboração própria, baseado em Teixeira, S. (2005)

Os **factores extrínsecos** são “factores de higiene”, factores de insatisfação e os **factores intrínsecos** é que são verdadeiros motivadores. Diminuir ou eliminar a influência do que causa insatisfação não tem por resultado a satisfação, mas apenas a ausência de insatisfação.

O modelo apresentado por Hackman e Oldman (1980, citados por Teixeira, 1996) foca o próprio processo psicológico da motivação de forma mais explícita e aprofundada que a teoria de F.Herzberg, interessando-se por explicar como se processa a relação entre conteúdo do trabalho e motivação. Desde logo esta motivação sendo considerada interna ou intrínseca.

Estes consideram que para existir motivação é necessário que os colaboradores tenham conhecimento dos resultados do trabalho, reconheçam a sua responsabilidade pelos resultados do trabalho e reconheçam o trabalho como significativo.

Nesse sentido para que se verifiquem condições de motivação torna-se necessário a existência de determinadas características do trabalho tais como:

- **Variabilidade de competência:** na medida em que um trabalho exige actividades diferentes, implicando a utilização de competências e talentos diferentes das pessoas;
- **Identidade da tarefa:** sendo que um trabalho exige a execução completa de algo como um todo e identificável, isto é, exige realizar uma tarefa do princípio ao fim com um resultado visível;
- **Significado de tarefa:** em que medida o trabalho não é insignificante, tem um impacto importante sobre a vida de outras pessoas, quer na organização quer fora dela;
- **Autonomia:** na medida em que o trabalho dá liberdade, independência e discricionariedade ao indivíduo para planificar o tempo e decidir procedimentos do trabalho que a fazer.
- **Retorno de informação sobre o trabalho:** no sentido em que quando se efectua um trabalho, esse dá ao indivíduo uma informação directa e clara sobre a eficácia da sua acção.

Teixeira (2005) defende o modelo de Porter e Lawler, feito a partir da teoria das expectativas de Vroom, que considera que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos, embora mais complexo que as anteriores, visto

não terem em conta as diferenças individuais, tem sido considerado como o mais apropriado para a explicação do sistema de motivação.

Este modelo traduz:

- O **esforço** que o indivíduo está disposto a fazer, ou seja, a intensidade da motivação, depende do valor que se atribui à recompensa;
- O **valor atribuído à recompensa** é determinado pelas recompensas extrínsecas (condições de trabalho) e intrínsecas, como o sentimento de realização ou auto-realização, resultante da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada.
- O **nível de desempenho** do indivíduo no cumprimento de uma tarefa inclui duas variáveis: a sua percepção do que é requerido para desempenhar bem a tarefa e a sua capacidade para a executar.
- A **percepção individual** da justiça das recompensas influencia a intensidade da satisfação que resulta dessas recompensas.

A motivação é um ingrediente essencial à gestão do conhecimento, pois sem ela não há aprendizado, não há criação de conhecimento, não há partilha, não há interesse em mudar, aplicá-lo, aprender ou ensinar. O sucesso da gestão do conhecimento exige muito mais esforço das empresas em relação aos factores motivacionais do que normalmente se pensa.

É imprescindível ter em conta o factor motivação no desempenho do indivíduo na organização. Este é o motor de empenho, entusiasmo, propensão à criatividade e por conseguinte de um bom desempenho.

A liderança e a motivação parecem assim ser factores indissociáveis na medida em que uma liderança flexível, que fomente a comunicação, transmita conhecimentos e dê segurança aos seus seguidores, faz como que o nível de motivação seja elevado e a performance e produção aumentem, sendo consequentemente influente quer no comportamento do indivíduo, quer na organização

2.5 Autonomia

No cerne de uma boa capacidade de desempenho, a autonomia manifesta importante relevância, influenciando o comportamento do indivíduo perante situações de trabalho. Esta contribui para a aquisição de competências, e consequentemente para a melhoria

do desempenho dos sujeitos organizacionais, referindo-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas. *É um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, isto é, oportunidade de influenciar as decisões sobre as mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral* (Kovács, 2006: 4).

Segundo Teixeira (1996) a autonomia é um factor importante para um conteúdo de trabalho que seja factor de desenvolvimento dos recursos humanos. Com efeito, é porque a pessoa no trabalho tem o poder de decidir qual a aplicação ou a utilização das suas competências que transforma a situação numa “situação de aprendizagem”, onde se consolidam as competências ou se adquirem novas. Poderá assim dizer-se que o trabalho é qualificante e condição de desenvolvimento na medida em que permite à pessoa ser, não um instrumento passivo, mas alguém activo.

De acordo com Pina e Cunha (1999) a autonomia refere-se à possibilidade de um indivíduo/ grupo/ departamento, determinar as suas próprias acções. A autonomia numa organização é sempre, em última análise, limitada, porque cada unidade de decisão deve submeter-se aos objectivos da própria organização. Em todo o caso diferentes organizações permitem diferentes margens de influência nas actividades.

Kovács (2006) considera que a natureza, o grau de autonomia e os seus limites são moldados por um conjunto de factores, tais como a divisão do trabalho, as orientações estratégicas seguidas pelas empresas e suas opções em termos de organização do trabalho, bem como as situações concretas de trabalho.

A autonomia constitui portanto, uma forma de eliminar a alienação do trabalhador em relação à decisão sobre produção e distribuição dos recursos que trabalha; de superar efeitos negativos da divisão do trabalho, diminuindo a rigidez das formas hierárquicas e criando condições para aumentara cooperação e responsabilidade; de melhorar as condições humanas de trabalho.

Correntes como a democracia industrial pugnam, entre outros objectivos, pelo aumento da autonomia no trabalho, e experiências conduzidas em vários locais relevaram a importância da mesma. Esta pode facilitar a aprendizagem e desenvolvimento, que por sua vez, aumentam o desempenho no trabalho.

Relacionado com a autonomia encontramos a iniciativa pessoal que é definida como um síndrome comportamental, que dá origem a uma abordagem activa e empreendedora do trabalho, permitindo ao individuo ir para lá do que lhe é requerido.

Frade (2003) refere que a iniciativa pessoal é caracterizada por cinco aspectos: é consistente com a missão da organização; está focalizada a longo prazo; é direccionada para os objectivos e orientada para a acção; é persistente perante barreiras e regressões e é proactiva e dinâmica.

É como um constructo organizacional, no cerne das práticas organizacionais, formais e informais, que conduzem e apoiam uma abordagem proactiva, dinâmica, empreendedora e persistente perante o trabalho, remetendo para a criação e para a improvisação.

A autonomia é uma concepção relativamente consensual, sendo uma dimensão da faceta cognitiva do clima, está em grande medida relacionada com o envolvimento nas actividades de trabalho.

Baer e Frese (2004, citados por Frade, 2003) acreditam que o clima para a iniciativa está positivamente relacionado com o desempenho organizacional. Os mecanismos para os efeitos do clima para a iniciativa são: apoio da gestão de topo e dos pares perante a iniciativa individual e grupal; as pessoas e os grupos, que se sentem responsáveis pelo seu trabalho e trabalham com mais intensidade e durante mais tempo nos seus projectos.

Kóvacs (2006) defende que a descentralização orientada para o factor humano, ou seja, a flexibilidade humanizada implica o desenvolvimento de sistemas com arquitecturas específicas e concebidos de acordo com a valorização das competências humanas (como recurso crítico) e com novos princípios organizacionais, tais como: autonomia (individual e de equipa), criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação.

Segundo Rank, Pace & Frese (2004, citados por Frade, 2003) esta pode ser benéfica para a criatividade, uma vez que as organizações que fomentam esta característica do trabalho estão a reforçar os indivíduos a seguirem as suas ideias e percursos de forma independente.

É importante ser-se uma pessoa capaz de desenvolver habilidades de planeamento, execução e controlo de projectos, ser-se criativo e agente de soluções, com autonomia. Torna-se fundamental a independência e a motivação.

Cabe assim às organizações aumentar as hipóteses de abertura e maior participação dos seus colaboradores.

2.6 Criatividade

Numa era de forte competição empresarial, de crescentes novidades no mercado, de avanço tecnológico, a criatividade aparece como peça de destaque fundamental para as organizações. Acredita-se então que as organizações que invistam em criatividade se destaquem das demais mantendo-se fortemente competitivas e permanecendo mais tempo no mercado.

A mudança para viabilizar o aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento da inovação deve estar sempre acompanhada de uma atitude voltada para o aproveitamento desta, a fim de gerar mudanças comportamentais e em processos administrativos e produtivos, resultando em benefícios para a organização. Nesse sentido o comportamento criativo é o factor chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações.

Esta é um fenómeno que envolve aspectos individuais (habilidades cognitivas, traços de personalidade) e do ambiente (aspectos facilitadores e inibidores) que leva à formulação de uma grande quantidade de definições (Taggar, 2002 citado por Santos, 2009).

Enquanto dimensão humana, a criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do homem de se transformar e transformar o seu meio sócio-cultural. Enquanto criatividade empresarial, esta está circunscrita aos objectivos organizacionais e deve ser direccionada para o alcance desse fim.

Segundo Alencar (1993, citado por Mariano e Moreira, 2005: 278) *O interesse pela criatividade na área organizacional deve-se, sobretudo ao facto de que para sobreviver e expandir, as empresas precisam de diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e manter bons empregados e melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.*

As abordagens recentes à criatividade salientam a confluência de múltiplas dimensões. Amabile (1983, citado por Bahia, 2008) realça a integração de variáveis cognitivas, sociais, de personalidade e motivacionais no processo criativo onde se incluem a interacção entre a motivação para a tarefa, as capacidades e o conhecimento relevante num domínio e as competências criativas.

Vasconcelos (1990, citado por Rodrigues e Silva, 1998) define a criatividade como um processo intuitivo que chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado e utiliza todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes, de forma inconsciente.

Faria e Alencar (1996, citado por Rodrigues e Silva, 1998) consideram ser um fenómeno universal passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para se poder manifestar.

Waight, 2005; George & Zhou (2002, citados por Santos, 2009) defendem que esta pode também ser considerada uma evolução de ideias, resultados, produtos ou soluções que sejam consideradas como originalmente diferentes. Mas potencialmente úteis para a situação.

Rodrigues e Silva (1998) salientam que a existência de factores de natureza social e cultural coexiste com os atributos pessoais, actuando de forma integrada e interactiva no processo de desenvolvimento da criatividade.

Nesse contexto a criatividade é entendida como a capacidade do indivíduo associar, seleccionar, reestruturar, organizar e transformar as experiências passadas e os conhecimentos e percepções presentes, produzindo combinações únicas que cultivam o pensamento criativo visando a solução de problemas, objectivando novas saídas e percebendo novas necessidades.

Gardner (1996, citado por Parolim, 2003) refere que o acto criativo está subjacente a três elementos centrais: o ser humano que cria, o objecto ou projecto no qual se trabalha e os indivíduos que habitam o seu mundo criativo, isto é, a criatividade é proveniente da inter-relação dos três elementos, a pessoa, a tarefa e o contexto organizacional.

Para ser criativa uma ideia também tem que ser adequada, útil e executável.

Bono (1994, citado por Rodrigues e Silva, 1998) destaca a importância da criatividade dentro das organizações:

- Para libertar o potencial dos profissionais, motivar as pessoas a interessarem-se pelo que fazem e promover o pensamento pró-activo;
- Para encontrar maneiras mais eficientes e eficazes de fazer as coisas, obter informações, solucionar e evitar problemas, bem como atingir os objectivos, a qualidade, a redução de custos e o aperfeiçoamento contínuo;
- Onde existe a necessidade de uma nova ideia (pode ser um problema, crise ou conflito) ou quando não há necessidade mas a nova ideia oferece oportunidades e vantagens;
- No desenvolvimento de novos e melhores conceitos que irão dirigir a atenção e seleccionar as informações, provendo a vantagem competitiva, à medida que a organização for atingindo um role de competências;
- Na formulação de certas tendências ou possibilidades futuras, no planeamento estratégico, contingências e posições de retirada.

A importância da criatividade está nas relações do seu dia-a-dia, na confiança interpessoal e organizacional, no espírito de equipa formado por um clima descontraído e flexível que tanto requer o processo criativo. Está também no reconhecimento e na valorização de ideias, na satisfação que o colaborador demonstra em relação ao seu ambiente de trabalho, e principalmente na sua motivação para criar.

É necessário que a direcção da empresa tenha consciência de que o capital intelectual não lhe pertence, mas é sim compartilhado com os funcionários.

De Masi (2003, citado por Mariano e Moreira, 2005) refere que o pouco incentivo no trabalho em equipa, a não exploração e transmissão de conteúdos das experiências adquiridas, a não percepção das características culturais relevantes das organizações, bem como a grande incidência de empresas que sofrem as consequências de uma educação errada de que no ambiente de trabalho é preciso seguir as normas já traçadas e portanto a criatividade é desnecessária, são características de estagnação e perdas de potenciais que muito provavelmente levam empresas a situações de dificuldades.

Alencar (1996, citado por Parolim, 2003) defende que se as pessoas trabalharem num ambiente onde os objectivos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direcção a essas metas, onde as novas ideias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, em prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde existe cooperação por parte de outros para o alcance dos

objectivos e onde os esforços são reconhecidos e recompensados, certamente trabalharão com níveis mais altos de motivação e produzirão ideias mais criativas.

Amabile (1997, citado por Barranqueiro, 2009) considera a existência de três factores organizacionais base, cada um dos quais incluindo elementos específicos: A motivação organizacional (sendo uma orientação básica da organização tal como os apoios à inovação e criatividade através da organização); Os recursos (tudo aquilo que a organização tem disponível) e por fim Práticas de gestão (que permitem liberdade e autonomia no desenvolvimento do trabalho, definição clara de objectivos, heterogeneidade de ideias).

Barranqueiro (2009) refere que a teoria de componentes da criatividade assume que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir, pelo menos moderadamente, trabalho criativo nalgum domínio, numa parte do tempo, e que isto pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho.

De acordo com esta teoria a criatividade tem maior possibilidade de ocorrer quando as competências das pessoas se sobrepõem aos seus mais fortes interesses intrínsecos, e a sua criatividade será mais elevada quanto mais elevado for o nível de cada uma das três componentes (motivação, recursos e práticas de gestão).

Esta teoria apresenta como ideia de base que os elementos do ambiente de trabalho vão ter impacto na criatividade dos indivíduos, concluindo que existe de facto uma relação entre estes e o nível de criatividade produzido.

Faria (1996, citado por Parolim, 2003) destaca que pesquisas afirmam a necessidade de novas formas de gestão de pessoas, de forma a que se promova a criatividade e um direccionamento para o desenvolvimento de novas formas de trabalho, para que se possa melhorar e competir no mercado. Refere ainda a importância do papel da criatividade no aprimoramento da produtividade e da qualidade no trabalho.

Para que ocorra a expressão e desenvolvimento da criatividade nas organizações, torna-se necessária a criação de condições que favoreçam um ambiente de trabalho criativo, logo a criatividade é mais resultante de condições sócio-organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais.

Nesse sentido muito mais que uma manifestação individual, a criatividade é colectiva, porque resulta de um conjunto de informações e provoca alterações em crenças, hábitos e interesses sedimentados no indivíduo.

Faria e Alencar (1996, citados por Frade, 2008) distinguem como estímulos à criatividade:

- **Ambiente Físico** - espaço físico para as pessoas, espaço para o material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.
- **Comunicação** - existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas, claras, objectivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações.
- **Desafios** - tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador: considerar importante o trabalho que realiza.
- **Estrutura Organizacional** - redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
- **Liberdade e autonomia** - liberdade para decidir como fazer o seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, sendo de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
- **Participação** - valorização da iniciativa, maior parte da decisão na área de actuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
- **Recursos tecnológicos e materiais** - máquinas, equipamentos, recursos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.
- **Salários e benefícios** - remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras.
- **Suporte de chefias** - postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados.
- **Suporte do grupo de trabalho** - aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de expectativas, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
- **Suporte Organizacional** - estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planeamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a organização.

Faria e Alencar (1996, citados por Frade, 2008) que também podem ser barreiras à criatividade:

- **Ambiente Físico** - ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação.
- **Características da chefia** - chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam as suas ideias e produções, não aceitam ideias novas, não estimulam a criatividade, mantêm distância entre eles e os seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas.
- **Características da tarefa** - tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras.
- **Comunicação** - dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa.
- **Cultura Organizacional** - não-aceitação de novas ideias, não enfrentamento de riscos, o que ocasiona o medo de errar e reforça o medo da mudança, não valorização de ideias criativas, rigidez e acomodação.
- **Estrutura Organizacional** - rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de directrizes claras.
- **Falta de liberdade e autonomia** - não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas e pôr em prática novas ideias.
- **Falta de recursos tecnológicos e materiais** - ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas ideias.
- **Relações Interpessoais** - ausência de diálogo, inexistência ou poucas actividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, conflitos.
- **Salário e benefícios** - sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistentes.
- **Volume de serviços** - excesso de actividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

Segundo Alencar (1998, citado por Santos, 2009) as empresas que estimulam a criatividade crescem mais, pois têm maior capacidade de enfrentar todas as mudanças, como turbulências e conflitos, criando novas situações.

Hoje em dia possuímos mais oportunidades do que nunca, no entanto, o nível de exigência também aumentou. Tudo isto implica que a criatividade seja muito mais importante que antes, sendo esta uma resposta útil e efectiva a mudanças evolutivas, permitindo ao individuo permanecer flexível.

Nesse sentido a criatividade não é só uma reacção mas também uma contribuição para a mudança e evolução. Esta subjaz à resolução de problemas e possui um papel nas reacções (adaptações e soluções).

Hunter, Bedell e Munford (2005, citados por Frade, 2003) referem que para facilitar a criatividade é necessário que os indivíduos estejam inseridos num contexto de trabalho que dê autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões, que tenha apoio da gestão de topo e que seja flexível e apoie a tomada de risco.

O mundo organizacional precisa cada vez mais de pessoas com pensamentos abertos, que se atrevam a expressar o que pensam e que se sintam livres para responder positivamente às necessidades de mudança, ou seja, as organizações precisam de pessoas que sejam, em suma, criativas. (Santos 2009)

2.7 Competências

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. Esta é uma das mais importantes inovações na Gestão de Recursos Humanos e foi abordada, por diversos autores constituindo um conceito complexo e multifacetado que pode ser analisado de diferentes perspectivas.

A competência tem sido entendida como característica de um indivíduo que consegue adequar o seu comportamento às exigências de execução das tarefas, dentro de parâmetros do ambiente organizacional e em consequência deste processo, obtém os resultados desejados. (Wexley e Klimoski 1990, citados por Neves, 2002)

Estas são reveladas quando os indivíduos agem perante situações profissionais com as quais se deparam diariamente, servindo como condutas individuais e agregando valor económico ou social, a indivíduos e organizações.

Perrenoud (1999, citado por Munk e Munk 2008) define competência como a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos - que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências - para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas.

Para Câmara *et al* (2007) a competência define-se como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas.

Spencer & Spencer (1993) propõem o conceito de competência como *“uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação”* (Ceitil, 2006: 31).

Apesar das diferentes perspectivas e abordagens existentes em torno da definição de Competência, é consensual que esta representa um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir resultados ou solucionar problemas.

Desta forma pode considerar-se que os elementos constituintes da competência são: o saber referente aos conhecimentos formais do indivíduo; o saber fazer, que se refere às suas habilidades e destrezas e o saber ser ou saber agir, relacionado com as suas atitudes e comportamentos.

As competências definem então quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance, associando-se às realizações das pessoas, ao que produzem e/ou entregam.

Partindo, portanto, da compreensão de competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes, estes constituem um aglomerado de determinadas competências tais como: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalho em equipa; visão do mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de acção e decisão; capacidade de comprometer-se com os objectivos da organização; capacidade de gerar resultados efectivos; e capacidade empreendedora.

Diversos autores defendem que a competência é composta por três factores, sendo eles: o conhecimento; as habilidades e a competência.

De acordo com Duran (2000, citado por Brandão e Borges-Andrade, 2007) o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, saber que foi por ele acumulado ao longo da vida, tendo significados e relevância que causam impacto no seu comportamento.

Gagné, Briggs & Wager (1988, citados por Brandão e Borges-Andrade, 2007) consideram a **habilidade** como o saber fazer algo, ou a capacidade das pessoas em fazer uso do produtivo do conhecimento, instaurar o conhecimento na sua memória e utilizá-lo em acções.

A **atitude** enquanto terceiro elemento refere-se a aspectos sociais e afectivos relacionados com o trabalho. Esta é tida como uma dimensão que influencia em certo ponto o comportamento da pessoa. *O efeito da atitude é justamente ampliar a reacção positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, a sua predisposição ou intenção, em relação à adopção de uma acção específica.* (Brandão e Borges-Andrade 2007:41).

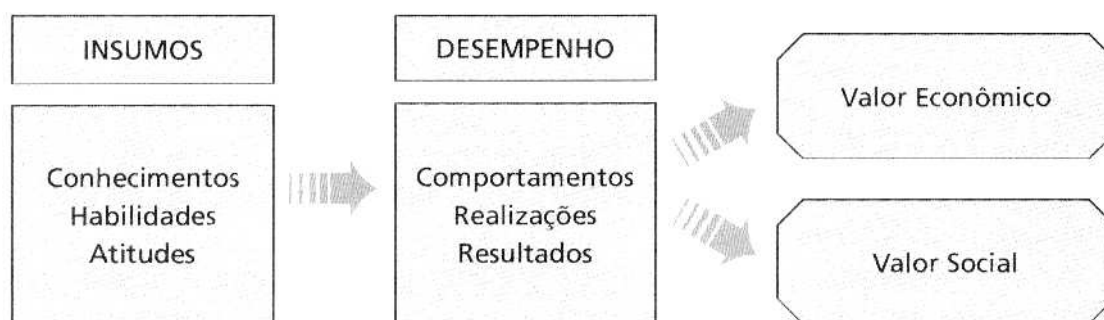
Esta denomina-se como um preditor do comportamento no trabalho, relacionada ao desejo, à disposição ou à satisfação pessoal do indivíduo no trabalho que realiza.

Estas três dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adopção de um comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não apenas de conhecimento mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

Um estudo realizado pelo autor indicou que o conhecimento da pessoa a respeito dos padrões de competência requeridos no seu trabalho, não afectava apenas a percepção em relação às suas próprias competências, mas também a disposição para demonstrar as competências requeridas.

Diante do exposto é possível afirmar que conhecimentos, habilidades e atitudes seriam propriedades disposicionais do indivíduo, constituindo causas do seu desempenho ou da expressão de competências.

Figura nº 3 - Componentes da competência humana



Fonte: Brandão & Borges (2007), pág. 37

Brandão & Borges-Andrade (2007) referem que comparando-se os elementos ou dimensões da competência (conhecimento, habilidades e atitudes) com proposições de autores de teorias instrucionais e de aprendizagem, é possível identificar relações conceituais entre a aprendizagem e a competência.

Importa ainda referir que para além dos diversos significados de competência, alguns relacionados às características das pessoas, como o conhecimento, habilidades e atitudes, outros relacionados com as tarefas e os resultados, esta relaciona também a capacidade da pessoa assumir iniciativas além das actividades prescritas, a capacidade de compreender e dominar novas situações no trabalho, assumindo responsabilidades e ser por isso reconhecido.

Na percepção de Fleury e Fleury (2001, citados por Munk & Munk, 2008) o processo de desenvolvimento de competências abrange 5 tipos, cada um com a sua função e com uma forma de desenvolvimento.

- **O conhecimento teórico** tem como função o entendimento e interpretação dos factos e é desenvolvido através de educação formal e continuada.
- **O conhecimento sobre os procedimentos** tem como função o saber como proceder.
- **O conhecimento empírico**, saber como fazer, obtido a partir da experiência profissional.
- **O conhecimento social** tem como função, demonstrar como saber comportar-se.
- **O conhecimento cognitivo** é a função de saber como lidar com a informação, saber como aprender.

Fleury e Fleury (2001, citados por Munk & Munk, 2008) no sentido de operacionalizar a competência como um conceito propõem um ciclo, pois as estratégias são formuladas com base na operacionalização sistêmica dos recursos (competências organizacionais), que por conseguinte são influenciados e modificados pela resposta obtida pela estratégia, o que novamente provoca e até mesmo exige, novas configurações dos recursos, que poderão ou não implicar modificações ou a necessidade de uma nova estratégia.

Assim a articulação e a rearticulação de recursos perante as demandas, passando por um processo de aprendizagem, tendem a conduzir para uma facilitação da aquisição, da legitimação e do reconhecimento da competência.

Em suma, pode observar-se que a competência é vista sob os diversos pontos de vista, dentro da organização e as formas de adquiri-las são as mais diversas e que esta é primordial para que as empresas sejam bem sucedidas.

3. METODOLOGIA

Do estágio, por mim proposto à Forward Skills, surge a execução deste trabalho que consiste na realização de um estudo de carácter descritivo e exploratório.

De acordo com Carmo (1998) a investigação descritiva implica estudar, compreender e explicar a situação actual do projecto de investigação.

A técnica utilizada foi a observação directa participante, recorrendo à observação e participação da situação real, isto é, sendo o trabalho diário, as experiências no decorrer do estágio, uma das ferramentas essenciais à análise da problemática.

A participação nas decisões, a autonomia deliberada na realização das tarefas e a criatividade imposta à resolução dos problemas, foram excelentes componentes de integração, pertença e associação à análise e exploração dos temas.

A identificação do contexto organizacional vivido com a problemática abordada serviram de solidificação e confirmação aos resultados obtidos.

Trata-se de um estudo exploratório pois visava clarificar a compreensão do problema em análise e procurar novas abordagens para o mesmo, neste caso, implicando novas formas de realização das tarefas, de forma mais rápida e eficiente, proporcionando melhores resultados, quer ao nível do produto, quer ao nível pessoal, traduzindo-se assim na aquisição de competências.

Este estudo implicou também o levantamento de literatura especializada, anotações, leituras e tratamentos adequados dos textos seleccionados, como suporte à exploração e veracidade da informação disponibilizada.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

4.1 Apresentação da Organização

A Forward Skills Lda, empresa de formação, consultadoria e serviços, localizada na região do Alentejo, cidade de Évora, presta serviços na área de gestão e ensino, encontra-se constituída desde Abril de 2007, tendo iniciado a sua actividade na região Algarvia, e posteriormente, no ano de 2009, vindo a instalar-se na região do Alentejo.

A empresa, que conta com 2 efectivos, 2 estagiários, 20 formadores e 10 parceiros, cinge os principais objectivos no desenvolvimento de actividades de apoio a entidades formadoras nas regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Alentejo.

As actividades de apoio às entidades promotoras de formação desenvolvem-se de acordo com o referencial de qualidade das mesmas, no sentido de se garantir o nível de Qualidade exigida pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) nos processos formativos.

A principal intervenção desenvolver-se nas seguintes áreas:

1 - CONSULTORIA

- Angariação de Empresas para todo o tipo de Projectos no âmbito do QREN (Quadro de Referencia Estratégico Nacional) / POPH (Programa Operacional Potencial Humano);
- Gestão e Execução de Projectos Formativos;
- Selecção e Recrutamento de Formadores e Formandos;
- Cedência de Recursos Humanos (Formadores, Mediadores EFA, Técnicos de Formação, Tutores, Avaliadores;)
- Estruturação de processos de Acreditação e de Renovação da Acreditação.

2 - CEDÊNCIA DE SALAS DE FORMAÇÃO E DE REUNIÃO

A empresa dispõe de 5 salas teóricas e 3 salas informatizadas, com as seguintes características:

- Salas com capacidade para 10, 15 e 20 formandos equipadas com Quadro, Flipchart, Data Show, PC e Ar Condicionado;
- Instalações de acordo com a legislação e condições de Higiene e Segurança exigidas para estabelecimentos de ensino;
- Serviço de reprografia nas instalações;
- Zonas de lazer e serviço de bar.

3 - FORMAÇÃO

No que concerne à Formação co-financiada, o trabalho desenvolvido pela Forward Skills garantiu às entidades formadoras a aplicação de cerca de 3.000.000€ financiados pelo POPH (Programa Operacional Potencial Humano), através da realização de 8 cursos EFA, o que se traduziu na qualificação escolar e profissional de cerca de 100 alunos / desempregados, tendo ainda realizado dezenas de UFCD's (Unidades Financiadas de Curta Duração) nas mais variadas áreas do conhecimento.

Relativamente à Formação de Mercado, esta tem vindo a realizar Acções de Formação de Especialização, nomeadamente nas áreas de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, área na qual foram realizadas 27 acções em 3 anos e o curso de Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho, acção anual que já conta com 2 acções.

A Forward Skills disponibiliza também outras áreas de formação bastante conceituadas e solicitadas nomeadamente na área das Energias renováveis, a certificação de Motoristas de transportes colectivos, Socorrismo, Línguas e Informática, sendo estas as áreas a privilegiar.

Além das áreas acima mencionadas, a Forward Skills aposta agora noutras áreas de actuação que ainda se encontram em fase de projecto, direccionadas para as actividades de Estudo Acompanhado, Explicações e ATL.

4.2 Relatório de Actividades

As tarefas realizadas no decorrer do estágio foram as mais diversificadas, conseguindo assim aumentar o nível de complexidade e de responsabilidade.

1. Gestão da Base de dados de Candidaturas

- *Recepção e análise de Currículos por e-mail, correio e entrega em mão.*

Com a incessante oferta existente no mercado de trabalho e o consequente elevado volume de candidaturas recebidas na empresa, esta era uma tarefa a realizar diariamente. As candidaturas recebidas, em maior número via correio electrónico, eram direccionadas para a pasta de selecção provisória denominada por *currículos*, e posteriormente organizadas por área de formação.

Caso se tratassem de candidaturas espontâneas, estas eram arquivadas e só posteriormente analisadas, caso se verificasse necessidade. As candidaturas em resposta a anúncios publicados pela entidade, aquando avaliadas eram divididas em secções de avaliação curricular (muito bom, bom, satisfatório), para que após a data de cessação do anúncio publicado, estas fossem analisadas mais atentamente e seleccionadas.

Efectuada essa primeira selecção, os currículos contemplados seriam impressos e organizados numa pasta para serem ainda sujeita a uma avaliação feita pelo director da empresa.

- *Inscrições*

Inversamente ao que acontece no procedimento de recepção e análise curricular, as inscrições de formandos para CEF'S (Curso de educação e formação), EFA'S (Educação e formação de adultos), Formação privada ou Formação de curta duração, são em maior número feitas na entidade, pelo que os formandos podem nesse sentido expor dúvidas e ter oportunidade de preencher de imediato a ficha de inscrição. Após o preenchimento da inscrição, esta é inserida numa base de dados, organizada por área de formação pretendida, habilitações literárias, área profissional, data de inscrição e horário que o formando pretende frequentar. Após a inserção dos dados do candidato, a ficha de inscrição é arquivada em pastas, por ordem alfabética, sendo

retiradas do mesmo quando o formando é seleccionado, ficando a fazer parte do dossier de sala. A cada ano civil é constituído um novo dossier de arquivo para receber novas candidaturas.

2. Os processos de recrutamento da empresa.

➤ Recrutamento e selecção de novos colaboradores

Após a recepção das candidaturas, aceites via on-line, via correio, em papel e entregues em mão, sem nenhum tipo de distinção, estas passam por um processo de avaliação, com base em determinados critérios, no sentido de perceber se correspondem ao perfil pretendido.

Como a política da empresa visa a oportunidade e integração no mercado de trabalho, no processo de selecção há especial atenção ao factor idade e experiência profissional. Dos requisitos obrigatórios fazem parte a obtenção do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores sendo e correspondência entre a licenciatura possuída e a habilitação para a docência do módulo de formação a leccionar, sendo essa informação disponibilizada pelo Guia de habilitações para a docência.

Reunidas as condições necessárias para a fase inicial de selecção, o candidato é posteriormente sujeito a uma entrevista, feita por mim ou pelo director da empresa, na qual seriam discutidas e avaliadas as capacidades, disposições e experiência do colaborador.

De forma mais específica consiste em perceber se o candidato:

- Se identifica com a função em disposição;
- Está apto a realizar as atribuições exigidas pelo cargo em questão;
- Tem um perfil compatível com a política e com as actividades da empresa;
- É capaz de inovar e desenvolver soluções práticas para problemas; contribuindo para o desenvolvimento da organização;
- Possui um perfil emocional adequado;
- É determinado, motivado e criativo ou se é do tipo apático e pouco confiante.

Por fim, viabilizam-se todas as condições de acesso à empresa e à formação, bem como a elaboração do horário, formas de pagamento e elaboração de planos de formação.

➤ *Recrutamento e selecção de formandos*

Formação Co-financiada

Formação Modular Certificada (integrada no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ))

A Formação Modular Certificada tem por base unidades de formação de curta duração (25h ou 50h), e tem como objectivo aperfeiçoar os conhecimentos e competências dos candidatos e colmatar as lacunas sentidas no seguimento da carreira profissional. Esta pode servir então como complemento ou actualização/reciclagem proporcionando uma crescente adaptação e actualização que se faz cada vez mais necessário no contexto organizacional actual.

Esta tipologia de formação destina-se a activos empregados ou desempregados, que pretendam desenvolver competências em alguns domínios de âmbito geral ou específico e conferem a atribuição de um certificado de qualificação.

No que diz respeito aos formandos inscritos na Formação Modular de Curta Duração estes podem inscrever-se através do site, ou directamente na empresa. Após efectuarem a inscrição, estes são sujeitos a um enquadramento do perfil, tendo que conferir a determinados requisitos, de forma a corresponder aos critérios de selecção impostos pelas entidades promotoras. Os critérios dizem respeito à idade, habilitações literárias (obrigatório), a disponibilidade, interesse demonstrado e data de inscrição (facultativo, apenas aplicado caso o número de vagas seja limitado e as candidaturas em excesso), de uma forma geral, estes não são sujeitos a mais nenhum tipo de selecção específico, estando garantida a frequência na formação caso o número de formandos não exceda o número de vagas.

Após a confirmação de que reúnem os requisitos obrigatórios à frequência da formação, os formandos são contactados através do telefone, pelo que se solicita imediatamente a confirmação da frequência na formação e a entrega da documentação necessária assim que possível, visando formalizar o processo de inscrição.

A Formação de Curta Duração (25h ou 50h) são unidades modulares em determinadas áreas de formação, podendo estar divididas em vários níveis de conhecimento.

Quadro nº 2 - Formação Financiada (UFCD)

Módulo	Nº de Formandos
Comunicação Interpessoal	12
Excel Avançado	10
Higiene e Segurança no Trabalho	12
Noções básicas de gestão técnica de recursos humanos	12
Primeiros Socorros	12

Fonte: Elaboração Própria

Cursos de Educação e Formação para Jovens (CEF)

Face ao contexto escolar que se vive actualmente, esta tipologia de formação tem como objectivo recuperação dos défices de qualificação, escolar e profissional. Tendo em conta o elevado número de jovens em situação de abandono escolar e em transição para a vida activa, os Cursos de Educação e Formação para jovens pretendem dotar os jovens de competências escolares, técnicas, sociais e relacionais, que lhes permitam ingressar no mercado de trabalho.

Estes cursos destinam-se a jovens com idade igual ou superior a 15 anos e inferior a 23 anos, à data de início do curso, em risco de abandono escolar, ou que já abandonaram a via regular de ensino e detentores de habilitações escolares que variam entre o 6.º ano de escolaridade, ou inferior e o ensino secundário.

Nomeadamente no que se refere aos Cursos de Educação e Formação de Jovens e Educação e Formação de Adultos, dando acesso a determinado nível de escolaridade ou carteira profissional, o processo de selecção é claramente mais criterioso.

Embora o processo se desenvolva nos mesmos parâmetros dos acima mencionados, os formandos para além de também se verem sujeitos a um intervalo de idade e de habilitações ao qual têm de corresponder, são ainda sujeitos a um teste diagnóstico e uma entrevista da selecção. Esta visa auferir as capacidades e motivações dos formandos para a frequência da formação, bem como a disponibilidade e interesse demonstrado na obtenção do grau de habilitação.

Quadro nº 3 - Formação Financiada (CEF)

Formação	Nº de formandos
Construções Mecânicas	10
Práticas Técnico-Comerciais	18
Serviço de Mesa	9

Fonte: Elaboração Própria

Formação Privada

A formação privada requer outro tipo de procedimentos no que diz respeito ao recrutamento de formandos. Estes ocorrem com menor frequência às inscrições, sendo necessária uma divulgação mais cuidada e apelativa.

Formação Pedagógica Inicial de Formadores

A Formação Pedagógica Inicial de Formadores é uma formação de acesso ao CAP (Certificado de Aptidão Profissional) que confere a aptidão de formador.

A formação visa preparar e certificar os profissionais da formação, fornecer aos participantes ferramentas e competências para exercerem a actividade de formadores, assegurando desta forma a qualidade da formação profissional, através do desenvolvimento/aprofundamento das suas competências técnicas, sociais, relacionais e pedagógicas, numa lógica de permanente adequação às exigências da actividade formativa.

É constituída por apenas 10 sessões presenciais, sendo as restantes leccionadas numa plataforma, tendo no total a durabilidade relativa de um mês.

O público-alvo é maioritariamente composto por estudantes universitários, pelo que tendo em conta a disponibilidade reduzida, esta reúne um conjunto de características que a dotam de muitas vantagens: Horário Pós-Laboral; Apenas 10 sessões presenciais; Facilidades de pagamento.

Apesar da relativa afluência a esta formação, sentiu-se a necessidade de uma divulgação massiva, especialmente perante o público universitário. Assim, no sentido de divulgar esta formação ao seu público mais adequado e potencialmente interessado, foram distribuídos e afixados flyers nos pólos da Universidade e solicitados endereços de email com o fim promover e actualizar a formação através do correio electrónico.

Sendo considerado um meio bastante eficaz e promotor na divulgação de informação, procedi então à elaboração de um email com todas as informações necessárias, frisando o facto desta formação ser b_learning, tendo apenas 10 sessões presenciais e o desconto a que os estudantes universitários estariam sujeitos e disponibilizando-me para qualquer esclarecimento. Nesse mesmo email é previamente disponibilizado o cronograma da formação para que este possa ser alterado até ao início da formação, mediante solicitação dos formandos.

Após dirigir o email para a lista em questão, as respostas eram então encaminhadas para uma conta de email, verificada regularmente. Cada resposta positiva é registada como uma pré-inscrição, sendo apenas validada mediante o pagamento da inscrição.

Na sequencia da formalização das doze inscrições necessárias à abertura da formação, é enviada uma lista com o nome dos formandos, sendo a entidade promotora a emitir o DTP prévio, posteriormente a ser completado por nós com a documentação, trabalhos e avaliações dos formandos, a ser enviado para a entidade no final da formação, para que possam ser emitidos os certificados.

Quadro nº 4 - Formação Privada (FPIF)

Formação	Nº Participantes
FPIF (Turma 1)	12
FPIF (Turma 2)	12
FPIF(Turma 3)	10

Fonte: Elaboração Própria

Curso de Segurança na Condução de Empilhadores

Esta formação enquadra-se na área de formação de Higiene e Segurança no trabalho, destina-se a operadores com responsabilidade na condução de máquinas empilhadoras e tem como principais objectivos capacitar os operadores com competências ao exercício da condução e actualizá-los ao nível dos conhecimentos que lhes permitam manobrar o equipamento em segurança.

Esta formação divide-se em componente prática e teórica, sendo compostas por 6 horas cada, tendo a durabilidade de dois dias.

No sentido de promover a formação e angariar formandos, procedi ao rastreio de empresas de actividades na área da construção, armazenagem e transporte de mercadorias, para posteriormente estabelecer contacto. Após feita a selecção das entidades, iniciei os contactos telefónicos para saber se este tipo de formação se adequava a colaboradores e para disponibilizar toda a informação necessária para possibilitar uma posterior inscrição. Disponibilizei contactos e dirigi um email previamente elaborado com todas as clausulas legislativas comprovativas da obrigatoriedade desta formação a todos os condutores de máquinas empilhadoras e com todos os procedimentos e documentação necessária à formalização da inscrição. Também foi enviado um fax onde continha toda a informação e procedimentos necessários em caso de interesse para as empresas que não consegui contactar.

Em alguns casos foram as secretárias das empresas que mediarão todo o processo de validação das inscrições dos seus colaboradores.

Conseguidos os doze formandos necessários, procedi à elaboração do DTP referente à formação, bem como as pastas a entregar a cada formando com toda a componente teórica necessária à realização das avaliações propostas para obtenção da qualificação.

Quadro nº 5 Formação Privada (Empilhadores)

Formação	Nº Participantes
Empilhadores	12

Fonte: Elaboração Própria

3. Elaboração de DTP- Dossier Técnico Pedagógico (Ver anexo I)

De acordo com a Portaria n.º 799-B/2000 de 20 de Setembro, art.18º, as entidades promotoras de cursos de educação e formação ficam obrigadas a organizar um Processo Técnico-Pedagógico onde constem os documentos comprovativos da execução do curso nas suas diferentes fases e que deverá estar sempre actualizado e disponível no local onde normalmente decorre a formação.

Como o início do estágio coincidiu com a abertura de novas formações, fiquei incumbida de construir o Dossier Técnico Pedagógico, no qual, por uma ordem previamente estabelecida, constam uma diversidade de documentação inerente à formação.

Este Processo deverá ser estruturado segundo as características próprias do curso, devendo incluir, com as necessárias adaptações, a documentação que se segue:

Quadro nº 6 - Descrição do Dossier técnico-pedagógico

Dossier Técnico Pedagógico Geral (Dossier de sala)
✓ <u>Aquisição de Serviços Externos</u>
✓ <u>Capa Dossier Técnico e Pedagógico</u>
✓ <u>Caracterização dos Formandos</u>
✓ <u>Conteúdo Programático</u>
✓ <u>Cronograma</u>
✓ <u>Identificação do Formador</u>
✓ <u>Índice do Dossier Técnico e Pedagógico</u>
✓ <u>Plano de Sessão</u>
✓ <u>Registo de Presenças e Sumário</u>
✓ <u>Questionário de Reacção - Formador</u>
✓ <u>Questionário de Reacção - Formandos</u>

✓ <u>Registo de Ocorrências - Formador</u>
✓ <u>Registo de Sugestões e Reclamações -Formando</u>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 7 - Descrição dos dossiers da empresa (formandos)

Documentação dos formandos
✓ Documentos de identificação
✓ Certificado de habilitações
✓ Ficha de Inscrição
✓ Ficha de Seleção
✓ Contratos

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 8 - Descrição dos dossiers da empresa (formadores)

Documentação dos Formadores
✓ Documentos de identificação
✓ Certificado de Habilitações
✓ Currículo Vitae
✓ Certificado de Aptidão Profissional (CAP)
✓ Contratos

Fonte: Elaboração Própria

Quadro nº 9 - Descrição dos dossiers da empresa (outra documentação)

Dossier (outra documentação)
✓ Folhas de sumário (acumulativo)
✓ Folhas de presença (acumulativo)
✓ Justificação de faltas
✓ Despesas

Fonte: Elaboração Própria

4. Elaboração do manual de procedimentos da organização

O manual de procedimentos foi uma das primeiras tarefas que concebi na organização e consiste num guia de diversificadas tarefas a serem executadas diária, semanal ou mensalmente e é essencial na orientação e desempenho do estagiário.

Esta é uma importante fonte de organização, orientação e consulta de informação sobre o trabalho a realizar na empresa, facilitando o processo de efectivar normas e funções dentro da entidade. Visa dar continuidade aos padrões de execução das actividades a realizar, possibilitando o crescimento do desempenho e eficácia por parte do trabalhador.

Considera-se um meio bastante eficaz não só de realização de tarefas como de cumprimento dos seus prazos, fazendo com que o colaborador se sinta confiante na execução das mesmas, uma vez que estão claramente estabelecidos todos os procedimentos. É também um meio facilitador na integração de próximos colaboradores, os quais terão relativa facilidade no desempenho das tarefas.

O manual de procedimentos é um instrumento em permanente actualização e crescimento, viabilizando assim a melhor forma de executar tarefas contribuindo significativamente para uma maior motivação e desempenho dos colaboradores.

Este encontra-se minuciosamente descrito em duas partes:

Parte 1: Na qual consta uma descrição de conteúdos de todos os dossiers, para facilitar o processo de organização e manutenção dos arquivos.

Quadro nº 10 - Descrição dos dossiers da empresa

<ul style="list-style-type: none">• Dossier de Arquivo - Correspondência Enviada
Fundamental para poder encontrar documentos pedidos pelas outras entidades.
<ul style="list-style-type: none">• Dossier de Arquivo - Correspondência Recebida
Fundamental para poder comprovar a chegada de documentos oriundos de outras entidades.
<ul style="list-style-type: none">• Dossier de Arquivo – FAX
Fundamental para poder arquivar os faxes enviados e recebidos, este documento deverá ser sempre acompanhado pela folha de fax (aviso de recepção).

<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de Arquivo- Facturas
Fundamental para poder controlar pagamentos a efectuar e respectivos prazos. (Devem-se verificar quinzenalmente todas as facturas).
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier da Empresa
Contempla toda a documentação legal da empresa. Todos os documentos deverão estar de acordo com o índice do dossier.
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de Bancos
Todos os extractos bancários deverão ser arquivados por ordem do mais antigo para o mais recente.
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de Contratos
Deverá conter todos os contratos relativos a todas as acções de formação.
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier do Pessoal
Deverá conter os dados pessoais de todos os trabalhadores da empresa sendo que cada um deverá ter uma ficha individual, devidamente preenchida com os respectivos dados.
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de Orçamentos
Todas as propostas de orçamento para consulta organizados por ordem cronológica (do mais antigo para o mais recente).
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de Contabilidade
Este dossier divide-se nas seguintes categorias: Caixas - colocam-se todos os documentos pagos em dinheiro. Bancos - Colocam-se todos os documentos pagos através de multibanco ou cheque (anexar respectiva cópia do cheque). Fornecedor - Facturas e recibos que não tenhamos conhecimento da forma de pagamento.

Fonte: Elaboração Própria

Parte 2: Na qual consta a descrição de todas as tarefas e procedimentos a realizar, fazendo parte do meu desempenho diário.No role de tarefas a desempenhar constam:

Quadro nº 11 - Actividades desempenhadas

✓ Inserir e manter actualizada toda a informação dos formandos nas fichas individuais e actualizar mensalmente os custos que cada um apresenta relativamente a despesas de deslocação, quer em transporte público como privado;
✓ Verificar se todas as folhas de sumário estão devidamente assinadas e preenchidas pelos formadores;
✓ Verificar se todas as folhas de presença dos formandos foram devidamente assinadas pelos formandos e pelos formadores;
✓ Se necessário imprimir folhas de presença e de sumário para as semanas seguintes e inserir no Dossier de sala;
✓ Preencher mapa de assiduidades;
✓ Preencher mapa de Execução Física de formação;
✓ Enviar recibos verdes dos formadores;
✓ Retirar do Dossier de sala as folhas de presença dos formandos e colocar no dossier de assiduidade;
✓ Retirar do Dossier de sala as folhas de sumário e colocar no dossier de sumários;
✓ Retirar as folhas de sumário e de presença do formador e colocar no dossier Organização e Funcionamento;
✓ Preencher notas de honorários dos formadores;
✓ Preencher mapas de quilómetros dos formandos;
✓ Rectificar e divulgar os horários caso estejam sujeitos a alterações;
✓ Preencher o formulário de despesas (cópias e material didáctico);
✓ Conferir os pagamentos dos formandos e formadores;
✓ Verificar a folha de requisitos (salas, projectores e cópias);
✓ Fazer o controlo de horas de formação leccionadas para cada módulo;
✓ Fazer o controlo de faltas dos formandos.
✓ Conferir os pagamentos a fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

5. Organização e Manutenção de Arquivos

Com o fluxo diário de grande quantidade de informação em papel, justifica-se uma organização adequada e regularmente controlada de modo a facilitar o acesso à informação.

Esta é uma importante componente organizacional no sentido de contribuir para a melhoria física do espaço, facilitar o sistema de identificação visual, agilizar a consulta de documentação, bem como para a preservação e segurança dos mesmos.

A organização e manutenção de arquivos era uma tarefa que realizava com alguma frequência, que consistia em:

Quadro nº 12 - Actividades de Organização e Manutenção de Arquivos

✓ Elaborar rótulos e lombadas de identificação das pastas;
✓ Elaborar categorias de arquivamento;
✓ Controlar a entrada e saída de documentação;
✓ Arquivar o correio recebido nos respectivos dossiers e separadores, por data (da actual para a mais antiga);
✓ Arquivar os fax's (sendo separados por enviados e recebidos, por ordem de recepção)
✓ Actualizar o dossier correspondente à facturação.
✓ Arquivar e actualizar os processos dos colaboradores.
✓ Arquivar os currículos já analisados.
✓ Arquivar propostas de formação.

Fonte: Elaboração Própria

6. Formação

Na sequência do estágio surgiu a oportunidade para frequentar a Formação Pedagógica Inicial de Formadores e paralelamente à função de estagiária passei a exercer também a função de formadora leccionando o módulo de Cidadania e Mundo Actual, módulo composto por 192 horas. Esta foi uma oportunidade de desenvolver as competências adquiridas na Formação Pedagógica Inicial de Formadores (formação promovida pela entidade) bem como uma preocupação por parte do director em formar os estagiários, no sentido de “abrir portas” e proporcionar oportunidades de

desenvolvimento profissional e pessoal. Esta é então mais uma forma de participação activa na empresa combinando a função de estagiária e de formadora.

7. Elaboração e divulgação de informativos (ver anexo II)

No sentido de divulgar a oferta formativa e como um apelo à minha criatividade, ficou a meu cargo a elaboração de cartazes e flyers ilustrativos, os quais deviam conter toda a informação pertinente à divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pela entidade.

Este tipo de estratégia é bastante corrente, sendo um mecanismo de divulgação que pretende fazer chegar a informação mesmo a quem não a procura de forma directa, podendo por vezes manipular a opinião dos receptores e estimulando por vezes a adesão ao produto.

Desta forma, após várias experiências foram elaborados diversos flyers com conteúdos explícitos e apelativos sendo por mim impressos, cortados e posteriormente afixados e distribuídos em pontos estratégicos da cidade.

Esta actividade reuniu determinados aspectos a ter em conta, tais como a seleccionar informação simples mas pertinente, cores adequadas e apelativas, ter sempre como referência o público-alvo e os sítios mais adequados e estratégicos para a sua divulgação.

É uma estratégia bastante usada na entidade e com um feedback bastante positivo, sendo uma forma de fazer chegar a informação às pessoas e dinamizar as ofertas da empresa.

8. Outras actividades

➤ *Criação da página no facebook*

No sentido de viabilizar e dar a conhecer as ofertas da empresa e conseguir uma maior proximidade da população-alvo, considerou-se importante a criação do *facebook*, sendo considerada uma das maiores e mais bem sucedidas redes sociais.

Ao usar o *facebook* como promotor de actividades e serviços, a empresa consegue ter acesso aos gostos de seus consumidores e estreitar o relacionamento entre ambos,

criando um novo e poderoso canal de comunicação. Este tipo de iniciativas ajuda as empresas pequenas a conseguirem melhores resultados.

Usar as ferramentas de publicidade do *Facebook* é uma ótima maneira de filtrar e encontrar exactamente quem são as pessoas que se deseja encontrar e atingir.

A criação e manutenção da plataforma foi também uma tarefa que ficou a meu cargo, sendo acedida e actualizada diariamente, sendo um meio de fácil e acesso e muitas vezes de resposta quase imediata, consegue-se também uma maior manipulação dos produtos no sentido de corresponder às necessidades e conseguir colmatar com rapidez as lacunas deixadas por outras entidades com produtos semelhantes.

Para além de publicações e solicitações é também possível através desta plataforma esclarecer duvidas e aceder mais facilmente a outras entidades, ficando a par das ofertas, com o intuito de após uma análise posteriormente poder oferecer um produto equiparado ou mesmo mais vantajoso.

Assim sendo o nível de proximidade mais elevado, a probabilidade de responder rápida e eficazmente é bastante maior, bem como o acesso ao produto, permitindo-nos também acompanhar mais de perto as diversidades da competitividade.

➤ *Refresh do site*

Pelo notório impacto que a internet tem na divulgação de qualquer tipo de serviços, percebeu-se a necessidade de actualizar o site da empresa, no sentido de o alterar para uma estrutura mais apelativa e de mais fácil acesso.

Uma página na internet tornou-se indispensável para empresas de todos os tamanhos: grande, médio ou pequeno porte. Esta ferramenta possibilita comunicação junto do cliente sobre os seus produtos e serviços, apresentando assim as suas vantagens. Contudo não basta apenas ter um site “bonito”, há que estrutura-lo e disponibilizar a informação de melhor forma possível, pois é uma das mais correntes formas de divulgação e apresentação das empresas.

É o começo de muito trabalho para que essa ferramenta seja utilizada de forma inteligente, que possa corresponder positivamente ao tempo e dinheiro investidos.

Em parceria com um técnico de informática, fiquei encarregue de estruturar o site, bem como de seleccionar todos os conteúdos necessários a disponibilizar no mesmo,

fazendo com que os utilizadores se sentissem mais esclarecidos e entusiasmados com as ofertas formativas.

Para além de uma estrutura mais simples e de fácil acesso, foi também adicionada uma área sugestiva, para apelar à participação dos clientes, na possibilidade de nos fazer chegar as suas necessidades formativas. Assim estes poderão facultar-nos todo o tipo de sugestões, no sentido de melhoria e até mesmo na aquisição de novos serviços.

Era importante a concepção de um site apelativo e que conseguisse transmitir a essência da organização, fazendo passar a “imagem” da empresa.

5. REFLEXÃO CRÍTICA

5.1 Clima Organizacional

O clima é uma questão bastante importante pois este é uma variável em virtude da influência que manifesta, quer sobre os fenómenos organizacionais, quer sobre os indivíduos, quando integrados no contexto organizacional, ou seja, influencia o modo como desempenhamos as actividades a que nos propomos. É o clima que reside no nosso local de trabalho, a maneira como nos sentimos no ambiente em que nos encontramos, que vai determinar o modo como nos comportamos e reagimos diariamente face a desafios ou problemas com os quais nos deparamos.

Foi muito importante e bastante proveitoso ter oportunidade de participação nas tomadas de decisão, no planeamento e execução de estratégias e projectos a desenvolver.

Justifico portanto ser importante a participação activa de todos os membros no processo de formulação e selecção estratégica e no planeamento das actividades, pois esta constitui uma forma adequada para a criação de modelos mentais partilhados de equipa.

A probabilidade de envolvimento nas tarefas é maior se existir um sentimento de confiança e acreditação, servindo assim de estímulo para despoletar a capacidade de alcançar sucesso.

Desta forma é de salientar o facto de a empresa se ter destacado por criar um clima bastante favorável através da adopção de alguns princípios que favoreceram o meu desenvolvimento e aquisição de diversificadas competências.

O clima foi bastante propício ao meu positivo desempenho, tendo sido uma integração bastante facilitada por parte dos colegas e colaboradores da empresa, sendo visível o espírito de entajuda e boa disposição.

A Forward Skills criou um leque de características e condições fundamentais ao meu desempenho, tais como: o incentivo à liberdade no local de trabalho, a estrutura organizacional e política flexíveis com ênfase na confiança e cooperação mútuas, o domínio do respeito à dignidade e valores dos indivíduos e a estrutura organizacional propícia à autonomia e flexibilidade através da delegação de responsabilidade e autoridade.

Todos estes factores se revelaram de uma enorme importância para o crescimento enquanto estagiária/colaboradora.

Houve uma participação importante por parte dos colegas, mostrando-se bastante disponíveis para todo o tipo de ensinamentos, bem como na forma como me disponibilizaram toda a informação necessária á execução das tarefas e também do presente trabalho.

5.2 Liderança

O líder é uma figura emblemática em qualquer empresa, assumindo um papel fundamental na coordenação da motivação e satisfação dos seus seguidores.

Câmara *et al* (2007) afirmam que o supervisor deve estar comprometido com o sucesso do colaborador e, nessa medida, acompanhá-lo ao longo do tempo, dando-lhe aconselhamento e procurando corrigir desvios, para permitir que ele atinja o conjunto dos objectivos que lhe foram estabelecidos.

O líder tem um papel importante pois é este que deve estimular o envolvimento, dedicação e compromisso dos colaboradores perante a organização. Este pode influenciar a equipa projectando sobre os colaboradores elevadas expectativas de desempenho, reforçando sentimentos de auto-eficácia e autoconfiança, induzindo a participação dos colaboradores na tomada de decisão, reforçando o sentimento de satisfação e incrementando o seu desenvolvimento na resolução de problemas.

O líder deve proporcionar incentivos para a aprendizagem, inovação e rotação de funções, encorajando os colaboradores a pesquisar e aprender.

Nesse sentido o papel protagonizado pelo líder foi fundamental em todo o processo de estágio, não fugindo ao acima mencionado, onde o acompanhamento e o estímulo foram figura bastante presente em todo este processo. A disponibilidade e a facilidade no processo comunicativo foram factores determinantes nos resultados conseguidos não só a nível individual como também a nível organizacional.

Também a partilha de conhecimento se revelou de extrema importância, sendo também uma constante em todo este processo, e um factor facilitador na minha integração e adaptação ao ambiente organizacional.

O facilitado acesso a toda a informação, mantendo-me sempre a par de todos os projectos e parcerias, negociações ou propostas, mantiveram-me sempre no cerne de todas as questões, podendo opinar e sugerir, mostrando a minha perspectiva face aos assuntos.

Neste sentido a partilha de conhecimento e informação entre os membros da organização e as experiências consentidas são também merecedores de relevância, sendo que a tendência para valorizar o conhecimento faz, por conseguinte, aumentar a importância das pessoas na organização.

O conhecimento, a informação e a comunicação são factores fulcrais porque quanto mais conhecimento se explora e usa mais se tem, sendo por isso bastante importante, transmiti-lo e partilhá-lo com os restantes membros.

De acordo com Basanez (citado por Moreira, 1999), compartilhar a informação e a responsabilidade da gestão e, radicalmente, também da propriedade, com base na confiança recíproca, não é um luxo a que se permitem as empresas que querem ser éticas, pelo contrário, hoje em dia é uma necessidade essencial de sobrevivência.

Cabe assim à comunicação interna o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso de uma empresa, deixando de ser apenas um instrumento, uma mera divulgadora de informações, para compartilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais de modo a contribuir para o alcance dos objectivos.

“A empresa com melhor performance é aquela que sabe produzir e utilizar colectivamente o conhecimento sem cessar de o renovar, ou seja, o conhecimento assume-se como potenciador de acréscimo de valor da empresa” (Zorrinho, 2003:47).

5.3 Motivação

A motivação e a satisfação no trabalho são dois aspectos também muito importantes no contexto organizacional pois são duas variáveis que influenciam significativamente a postura e o comportamento das pessoas integrantes das organizações.

Considero ter sido um processo bastante motivante, pois tal como já mencionei, a complexidade das actividades que me propus desenvolver e o aumento do grau de responsabilidade, serviram de estímulo e motivação à execução das mesmas.

A propensão à vontade de executar novas tarefas e a independência e autonomia que me foi concedida, fizeram com que me predispusesse a envolver em novos desafios e estimulasse cada vez mais a minha atitude e vontade de trabalhar.

De acordo com Zaccaro (citado por Santos, Caetano, Correia, 2008) os líderes conseguem aumentar a motivação das equipas directamente através de algumas estratégias motivacionais e indirectamente através do seu planeamento, da coordenação, do envolvimento dos membros e pelos comportamentos de feedback.

Nesse sentido considero importante destacar alguns factores que se revelaram fundamentais à minha motivação:

- A remuneração;
- As comissões;
- A competência do superior;
- O reconhecimento;
- O crescimento psicológico;
- As condições físicas do trabalho;
- As relações interpessoais;
- A comunicação;
- Autonomia;
- Reconhecimento de necessidades.

Em suma reconhece-se então que, segundo a nova perspectiva da gestão de recursos humanos, a organização não procura apenas satisfazer os seus objectivos utilizando o trabalho do empregado de forma instrumental, antes reconhece que tendo os colaboradores objectivos e interesses próprios, o seu desenvolvimento pessoal e profissional num ambiente de respeito mútuo constitui condição importante para a satisfação das metas e objectivos da organização.

Algumas das medidas adoptadas pela empresa revelaram-se bastante convenientes à motivação e melhoria do desempenho. Esta é pois uma forma de para além de fazer cumprir eficientemente a sua função, motive os indivíduos a darem o melhor de si, desenvolvendo aptidões, adquirindo competências.

As organizações têm um papel que visa a satisfação das necessidades dos seus membros, pois as frustrações, para além dos efeitos negativos no desempenho dos

trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia que são sempre prejudiciais (Teixeira, 1998).

As empresas têm como finalidade desenvolver e motivar os funcionários de modo a que os diversos objectivos organizacionais sejam alcançados, tendo sempre como foco as estratégias definidas pela organização, mas não esquecendo que são as competências dos seus colaboradores que possibilitam o seu crescimento.

Desta forma pode constatar-se, que a organização não só emprega, e remunera a força de trabalho, como também ocupa todo o espaço afectivo, intelectual, e imaginário do indivíduo. É por meio da organização em que trabalham e do que ela lhes proporciona que as pessoas projectam seus sonhos e ambicionam alcançá-los.

Deste modo, a criação de um ambiente propício a inter-relações pessoais, onde o trabalho em equipa e o interesse pelas pessoas devem ser privilegiados, torna-se imprescindível para as organizações. Estas devem considerar a dimensão humana para manter a coesão, tendo como objectivo tornar a organização mais flexível e facilitar a comunicação, aproximando pessoas, incentivando a partilha do conhecimento e possibilitando o desenvolvimento da criatividade e da inovação. (Silva e Neves, 2003)

Torna-se portanto desafiante desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização, transformando empregados de tarefas em profissionais de processos; repensando os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; criando novos sistemas de gestão e moldando uma cultura que apoie as novas formas de trabalho.

5.4 Autonomia

É obvio que o indivíduo autónomo e acreditado se sente mais motivado e apto para a resolução de problemas que possam surgir, bem como mostra maior capacidade e entusiasmo em criar novos produtos ou propor determinadas alterações/sugestões.

A autonomia concedida por parte dos superiores dotou-me de uma perspicácia e independência no desempenho das actividades propostas, para as gerir e desenvolver, facilitando todos os processos de alterações que estas vinham sofrendo ao longo do tempo, nomeadamente no que diz respeito a prazos, preços, horários, etc.

Pois tal como nós sabemos atravessa-se um período de mudança notória, consequência da necessidade de adaptabilidade às demandas do contexto organizacional actual.

As organizações são um produto social e só fazem sentido na medida em que as pessoas considerem que a sua existência encerra uma qualquer utilidade. Para atingir os seus objectivos, uma organização tem de saber captar, gerir, conjugar e desenvolver recursos de forma óptima e eficiente.

Portanto torna-se necessário estar sempre consciente das necessidades e possibilidades do público-alvo, estando sempre o produto sujeito a diversas alterações.

Todas as actividades por mim desempenhadas, foram sujeitas a uma mínima supervisão, cabendo-me a maioritária responsabilidade pelo desenvolvimento das mesmas, conseguindo com maior rapidez e eficiência responder às necessidades dos consumidores.

O sentimento de autonomia dotou-me de um maior sentido de responsabilidade e percepção dos riscos e oscilações que as empresas sofrem diariamente. Esta funcionou como um estímulo à rapidez de execução de tarefas, capacidade de resposta rápida, bem como a resolução de problemas de forma independente, solicitando apenas ajuda caso fosse mesmo necessário.

Esta despoletou o meu dinamismo e capacidade criativa, bem como, serviu para aumentar o sentimento de pertença na empresa, percebendo assim com os resultados alcançados que as minhas capacidades se revelaram frutíferas.

Toda esta envolvente de autonomia e flexibilização dentro da organização, faz com que as tarefas a desempenhar sejam cada mais complexas e diversificadas, aumentando também o risco e a responsabilidade, sendo através destas experiências graduais que as competências vão sendo adquiridas e as capacidades assimiladas a um maior nível de desempenho.

5.5 Competências

A evolução da gestão das pessoas em contexto organizacional é marcada pelo constante enriquecimento de funções, alargando o leque de actividades e responsabilidades e por conseguinte a influência na organização.

As competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função. Pretende-se assim valorizar não só os resultados obtidos

(em função de objectivos), mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas). (Toscano, 2004).

Esta consiste no “*alcance de resultados específicos (outcomes) requeridos por uma actividade, através de acções específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional*” (Boyatzis, citado por Ceitil, 2006: 31).

Partindo, portanto, da compreensão de competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes, considero que consegui adquirir uma diversidade delas.

As tarefas que me foram delegadas exigiram que as minhas capacidades se fossem desenvolvendo cada vez mais, para poder corresponder adequadamente às de maior complexidade que se seguiam.

Tal como acima referido o enriquecimento das funções e as situações experienciadas e aprendidas no contexto de trabalho dotaram-me de um elevado nível de responsabilidade e qualificação na execução das mesmas.

A aprendizagem pelo erro, como acontece muitas vezes, é uma forma de nos tornarmos mais preocupados e atentos nas actividades seguintes e empenharmo-nos em executá-las de forma correcta e adequada. Assim quanto mais experiencia se adquire mais fácil se torna a adaptação a outro tipo de funções mais complexas ou exigentes.

Nesse sentido considero ter adquirido um role de competências das quais destaco:

- Comunicação adequada às situações;
- Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função;
- Criatividade;
- Capacidade de relacionamento interpessoal;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Capacidade de lidar com situações novas;
- Capacidade de resolução de problemas em contexto de trabalho;
- Iniciativa;
- Auto-confiança execução das actividades a que me proponho

- Sentido de compromissos com resultados;
- Capacidade de comprometer-me com os objectivos da organização;
- Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- Capacidade de gerar resultados efectivos;
- Aquisição de vocabulário técnico.

De uma forma geral, o desenvolvimento de competências relacionadas à capacidade de pensar, resolver problemas e implementar novas acções está vinculado à capacidade criativa e oferece oportunidades para gerar vantagem competitiva.

Todo este vasto leque de capacidades e características que começam a dotar-me de uma performance cada vez mais desafiante, que tem de ser estimulada e acompanhada para promover o seu desenvolvimento e a sua aplicabilidade.

6. CONCLUSÕES

O contacto com a realidade organizacional, no âmbito do estágio realizado, foi sem dúvida uma experiência bastante enriquecedora, permitindo-me desempenhar uma diversidade de tarefas, que de forma positiva agregaram valor não só a nível profissional como individual.

O principal objectivo deste trabalho, prendeu-se com a análise do processo de exploração do capital intelectual, tendo como base de análise a criatividade, autonomia tendo em vista a aquisição de competências em contexto organizacional.

No decorrer do estágio, foi visível a interdependência que estas características tinham umas sobre as outras. A autonomia enquanto facilitador da criatividade, assumindo a criatividade como respostas rápidas e eficazes ao processo de venda de produto, mais do que como criação do próprio produto, e por conseguinte as capacidades que fui desenvolvendo ao longo do tempo.

No desenrolar de todo este processo, e com a vivência diária na organização, fui percebendo a influência de outros factores, com os quais se prendem os objectivos específicos, os quais considerei fazer todo o sentido abordar.

Nesse sentido, considero ter conseguido apurar a importância que a criatividade, autonomia e competência representam não só em contexto organizacional, como individual. Estes são factores a ter em conta na avaliação de desempenho e são sinónimos de qualidade.

O facto de serem características inerentes ao indivíduo, não deixam de ter uma forte influência da organização, tal como por exemplo, do clima organizacional. Este exerce forte influência no desempenho, pois consoante o clima percebido dentro da organização, assim se comporta o indivíduo. A probabilidade de desenvolvimento é maior se existir um sentimento de conforto, pertença e confiança por parte do indivíduo dentro da organização.

No seguimento deste raciocínio reconheço ter sido notória a percepção de que tal como o clima, existem outros factores que de certa forma condicionam ou motivam o desempenho diário do indivíduo na organização.

A liderança e a motivação, são exemplo de manipulação de comportamento, ou seja, de como o indivíduo se comporta perante desafios e problemas advindos.

O líder assume um papel importante pois é este que deve estimular o envolvimento, dedicação e compromisso dos colaboradores perante a organização. A valorização do indivíduo, o feedback, os incentivos, a transmissão de conhecimento e uma comunicação facilitada, faz como que o individuo se motive nas tarefas às quais se propõe. É imprescindível ter em conta o factor motivação no desempenho do indivíduo na organização. Este é o motor de empenho, entusiasmo, propensão à criatividade e por conseguinte de um bom desempenho.

Como sabemos as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar objectivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas, daí ser de extrema importância um olhar atento sobre as mesmas, criando oportunidades de desenvolvimento e realização no contexto de trabalho.

Portanto a valorização do ser humano dentro das organizações, abandonando a perspectiva de encarar o individuo simplesmente como recursos, dotados de habilidades, capacidade, destreza e conhecimento para a execução de tarefas, visando alcançar objectivos meramente organizacionais, e adoptando uma perspectiva onde o individuo é dotado de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objectivos individuais.

Toda esta crescente evolução acrescentou valor ao indivíduo, dotando-o de ferramentas para poder expandir o seu legado dentro da organização.

Para que o capital humano seja potencializado, é estritamente necessário que as organizações criem condições para que as ideias circulem livremente, disponibilizando espaço físico, ambientes favoráveis que propiciem a troca de opiniões e a parceria, que favorecerá o surgimento da motivação que desencadeará o processo sinérgico de criação e transmissão do saber.

6.1 Limitações

As limitações encontradas na elaboração deste trabalho prende-se maioritariamente com o factor tempo, pois torna-se bastante complicado conciliar as horas laborais com a disponibilidade para pesquisa e execução do relatório. Pois sendo um trabalho desta

dimensão, e feito pela primeira vez, surgiram algumas dúvidas, limitando ainda mais o tempo.

A curta duração do estágio também não deixa que se adquiram muitas competências, visto os primeiros meses serem maioritariamente de aprendizagem, pois apesar da diversidade de tarefas, algumas delas poderiam ter sido mais aprofundadas.

O facto de ser uma pequena empresa e de ter apenas um director/responsável debilitou por vezes o cumprimento de alguns prazos e emissão de alguma documentação.

7. BIBLIOGRAFIA

Antunes, M & Martins, E. (2002). *Capital Intelectual: Verdades e Mitos*. [Versão Electrónica], Revista Contabilidades & Finanças - USP, São Paulo, n.29, 41-54. Maio/Ago.

Bahia, S. (2008). *Criatividade e universidade entrecruzam-se?* [Versão Electrónica], Sísifo, Revista de Ciências da Educação. Vol.7, 51-62.

Barranqueiro, S. (2009). *O Impacto da cultura organizacional na inovação: um estudo em pme's Portuguesas*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.

Brandão, H. & Borges A. (2007). *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência*. [Versão Electrónica], RAM-Revista de Administração Mackenzie, Vol.8, n.3, 32-49.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, L. (2007). *Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutura*, [Versão Electrónica], Comportamento Organizacional e Gestão. Vol.. 13, n. 2, 191-211.

Carmo, H. e Ferreira, M. A. (1998). *Metodologia para investigação – guia para auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa.

Ceitol, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Faria, M. & Alencar, E. (1996) *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho* [Versão Electrónica], Revista de Administração, São Paulo Vol.31, n.2, p.50-61, Abril/Junho

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006) *Construção e validação de uma escala Multi-factorial de Motivação no trabalho (Multi-Moti)*. [Versão Electrónica], *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol.12, n.2, 187-198.

Fontana, R. (2009). *Análise do clima organizacional e identificação dos factores motivacionais presentes nos trabalhadores da SERTEF*. Dissertação de bacharelado, Universidade de Rio Grande do Sul, Brasil.

Frade, J. (2008). *Inovar com Iniciativa: Autonomia, Exigência de Inovação, Clima para a Iniciativa e Produção de Inovação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, Portugal.

Kovács, I. (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho*. [Versão Electrónica], *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 52, 41-65

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica- Editorial, SA.

Mariano, S. & Moreira, C. (2005) *Conhecimento e Criatividade como recurso estratégico*. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGet. 274-282.

Matos, F., Lopes, A. (2008). *Gestão do Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações*. [Versão Electrónica] *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, n. 2, 33-245.

Monteiro, S. (2009) *Estuda da motivação Laboral numa Agência de Viagens*. *Monografia de Licenciatura*. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Moreira, J. (1999). *A Contas com a Ética Empresarial*. Principia, Cascais, Portugal.

Munk, L. & Munk M. (2008). *Gestão Organizacional sob a Lógica da competência: Aplicação na pequena empresa*. [Versão Electrónica], *RAM- Rvista de Administração Mackenzie*, Vol.9, n.1, 64-85.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance: A influência do líder na performance das pessoas: Uma estratégia para alcançar resultados*

excelentes. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto, Portugal.

Novaes, M. (2007). *A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional*. [Versão Electrónica], Revista Científica de Psicologia, V. 1/ Julho.

Parolin, S. (2003). *A criatividade nas organizações: Um estudo comparativo das abordagens sociointeraccionistas de apoio à gestão empresarial*. [Versão Electrónica], Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, Vol.10, n.1, Janeiro/Março

Peretti, J. (2007) *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo

Pina e Cunha, M. (1999). *Teoria Organizacional - Prespectivas e Prospectivas* Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Procopiuck, M., Costa, L., Roglio, K. & El-Kouba, A. (2009). *Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global*. [Versão Electrónica], Revista Electrónica de Gestão Organizacional. Mai/Ago 170-191.

Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp energia*. Relatório de projecto, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Rego, A. & Cunha, M. (2004) *A essência da liderança: Mudança X Resultados X Integridade, Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Rego, A., Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. [Versão Electrónica], Comportamento Organizacional e Gestão, Vol.13, n.1, 7-36.

Rodrigues, L., Silva R. (1998). *Mas afinal como influenciar a criatividade nas organizações?* [Versão Electrónica], Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, Vol.1, n7, 2º trim.

Rolo, O. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix- Edições Técnicas e Literárias.

Santos J., Caetano A. & Correia, J. (2008). *As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas*. [Versão Electrónica], Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Jul/Set, 391-407.

Santos, R. (2009), *O clima para a criatividade como preditor de desenvolvimento e satisfação no ambiente organizacional: A inovação de papel como mediadora desta relação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa, Portugal.

Silva, R. & Neves A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Teixeira, C. (1996). *Organização do trabalho e factor humano- de Instrumento a Actor*. Colecção Gestão criativa. IEFP- Instituto do emprego e formação profissional.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Toscano, S. (2004). *Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio*, Ministério das Finanças, Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública, ,

Wernke, R., Lembeck, M. & Bornia A. (2003). *As considerações e comentários acerca do capital intelectual*. [Versão Electrónica] Revista da FAE, Vol.6, n.1, 15-26. Jan/Abr.

Zorrinho, C. (2003) *Gerir em Complexidade: Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Anexos

Anexo I

ÍNDICE

Curso			
Local		Cód. Adm. SIGO	
Data de início		Data de Fim	
Duração		Horário	

Controlo Documental

Organização	Coordenação
-------------	-------------

Separador 0

0.1 Índice Dossier Técnico Pedagógico (F001)

--	--

Separador 1

1.1 Programa da Formação (F002)

1.2 Cronograma (F003)

1.3 Regulamento de Desenvolvimento da Formação (F004)

1.4 Relação de Materiais de Apoio e Meios Audiovisuais (F005)

Separador 2

2.1 Identificação do Coordenador (F006)

2.2 Identificação do(s) Formador(es) (F007)

2.3 Identificação Equipa Técnico-Pedagógica (F008)

2.4 Contratos com Formadores (F009)

Separador 3

3.1 Lista Nominativa de Formandos (F010)

3.2 Ficha de Inscrição dos Formandos (F011)

3.3 Notas de Selecção dos Formandos (Se aplicável) (F012)

3.4 Processo de Substituição dos Formandos (Se aplicável) (F013)

3.5 Contratos de Formação (Se aplicável) (F014)

3.6 Comprovativo de Entrega dos Certificados aos Formandos (F015)

Separador 4

4.1 Planos de Sessão (F016)

4.2 Registo de Sumários e Assiduidade (F017)

Separador 5

5.1 Registos da Classificação Final (F018)

5.2 Registos e Resultados de Avaliação (Se aplicável) (F019)

5.3 Provas, Testes, Relatórios (Enunciados e Grelhas de Correção) (F020)

Separador 6

6.1 Registos e Resultados da Avaliação dos Formadores (F021)

6.2 Registos e Resultados da Avaliação de Satisfação dos Formandos (F022)

6.3 Registos e Resultados da Avaliação do Coordenador e Equipa Técnico-Pedagógica (F023)

Separador 7

7.1 Manuais e Textos de Apoio Utilizados (Suporte Digital) (F024)

7.2 Documentação Relativa à Divulgação da Acção (F025)

Controlo Documental

Separador 8

8.1 Registos de Ocorrências (F026)

8.2 Ficha de Reclamação (F027)

8.3 Ficha de Registo da Reclamação (F028)

8.4 Ficha de Desistência (F029)

8.5 Ficha de Sugestões (F030)

Separador 9

9.1 Relatório de Acompanhamento e Coordenação Pedagógica (F031)

9.2 Relatório Final de Avaliação da Acção (F032)

Data	Data

Rubrica	Rubrica

PLANOS DE SESSÃO

Designação do Curso																										
Local																		N.º Acção								
Data de início												Data de Fim														
Duração												Horário														

Mês	Nº Horas	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	29	30	31	
Mês	Nº Horas	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	29	30	31	

RELAÇÃO DE MATERIAIS DE APOIO E MEIOS AUDIOVISUAIS

Curso	Ação
Módulo	Datas de Realização
Formador	

1 - CARACTERIZAÇÃO DO EQUIPAMENTO UTILIZADO

1.1. MEIOS AUDIO VISUAIS	Nº	P	A	C	Entidade Arrendatária / Cedente
Videoprojector					_____
Retroprojector					_____
Tela de projecção					_____
Quadro					_____
Câmara de vídeo					_____
Leitor de dvd					_____
Televisão					_____
Videogravador					_____
Flipchart					_____
Outros					_____

1.2. MEIOS INFORMÁTICOS	Nº	P	A	C	Entidade Arrendatária / Cedente
Computador					_____
Impressora					_____
Rede Informática					_____
Internet					_____
Outros					_____

1.3. MATERIAL ADQUIRIDO PARA FORMANDOS	Quantidade	Quantidade

Observações:

LISTA NOMINATIVA DE FORMANDOS

N.º	NOME COMPLETO	TIPO DE DOC.	Nº DOCUMENTO	DATA DE VALIDADE	DATA DE NASCIMENTO	NATURALIDADE (CONCELHO)	NACIONALIDADE	MORADA COMPLETA	TELEFONE TELEMÓVEL	CÓDIGO SIGO
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

FICHA SELEÇÃO FORMANDOS

IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Nome
Completo

ID Civil n.º

Idade

INSTRUMENTOS UTILIZADOS

1 Triagem Curricular | Ficha e Inscrição 50%

2 Entrevista Exploratória 50% **Nota Final de** **Inscrição**

1 - TRIAGEM CURRICULAR

Sim 10% Não

Habilitações Académicas adequadas ao perfil

Situação actual face ao emprego adequada ao perfil

Experiência Profissional relevante

Pertinência do Curso para o desempenho profissional

Entrega atempada da documentação solicitada:

(CV, BI, NIF, NIB, Fotografia, Comprovativo Da Actividade, Certificado De Habilitações)

Nota final da Triagem Curricular ponderada a 50%

(Efectuar a conta

2 – ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

1 – Situação Face ao Emprego

1.1 - Empregado (Actividade; Duração, Permanência)

1.2 - 1º Emprego (Áreas de preferência)

Desempregado (Actividade; Duração, Motivos de Desemprego)

2 - Expectativas face ao Curso

Objectivos

Expectativas

Motivação

Tipos de Motivação (escolar e/ou Profissional)

PARECER

Nota final da Entrevista Exploratória ponderada a 50%

Assinatura do Coordenador _____

Data _____

PLANOS DE SESSÃO

Designação da Acção			
Local		N.º Acção	
Data de início		Data de Fim	
Duração		Horário	

Objectivos gerais:

Módulo:								
Data	N.º Horas	Conteúdos	Objectivos Específicos	Recursos Didáticos	Tipo de Avaliação	Instrumentos de Avaliação	Critérios de Avaliação	Observações

Assinatura do Formador _____ Data ____/____/____

Assinatura do Coordenador Pedagógico _____ Data ____/____/____

REGISTO DE SUMÁRIO E ASSIDUIDADES

CURSO		ACÇÃO Nº	
MÓDULO		DATA	
FORMADOR		HORÁRIO	
SUMÁRIO:			
Rubrica do Formador			Data:

Nº	Nome dos Formandos	Rubrica	
		Início Sessão	Fim Sessão
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

PAUTA DE CLASSIFICAÇÃO FINAL

CURSO		ACÇÃO Nº	
--------------	--	-----------------	--

N.º	Nome dos Formandos	Classificação (Escala 0 – 20 Valores)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		

O Formador (es) _____

O Coordenador Pedagógico _____

_____, ____ de _____ de 20____

REGISTOS E RESULTADOS DE AVALIAÇÃO

Curso		Ação	
Formador		Datas de Realização	

N.º	Nome Formandos	Assiduidade (5%)	Pontualidade (5%)	Participação (15%)	Relacionamento Interpessoal (10%)	Espírito Crítico (15%)	Aquisição e Aplicação de Conhecimentos (30%)	Mobilização de Competências (20%)	Classificação Final
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Escala de Avaliação: 0 – 20 Valores

Assinatura do Formador _____ Data ____/____/____

REGISTO DE AVALIAÇÃO DO FORMADOR

Curso		Ação	
Formador		Datas de Realização	

Caro/a Formador/a,

Agradecemos o preenchimento do seguinte quadro utilizando a escala indicada, assinalando as suas opções com um **[X]** no local da escala que considerar adequado ao critério que está a avaliar.

Escala Quantitativa (1 a 5)	1	2	3	4	5
Escala Qualitativa (Muito Insuficiente a Muito Bom)	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

INSTALAÇÕES					
Adequação da iluminação					
Adequação de equipamentos					
Adequação de material					

FORMADOR					
Conhecimento, competência e interesse					
Exposição dos conteúdos e capacidade de resposta					
Clareza e objectividade da apresentação					
Adequação de material didático					
Cumprimento de Objectivos					
Criação de condições de partilha/participação					

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO					
Clareza de objectivos					
Utilidade prática					
Adequação da carga horária					
Adequação aos objectivos profissionais					

ORGANIZAÇÃO					
Apoio administrativo					
Apoio do coordenador e equipa técnico-pedagógica					

FORMANDOS					
Auto-motivação					
Motivação do grupo					
Relacionamento interpessoal					
Facilidade de aquisição de conhecimentos					

APRECIÇÃO GLOBAL/OBSERVAÇÕES:

Assinatura (facultativo): _____

Data:

___/___/_____

REGISTO DE AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS

Curso		Ação	
Formador		Datas de Realização	

Caro/a Formando/a,

Agradecemos o preenchimento do seguinte quadro utilizando a escala indicada, assinalando as suas opções com um **[X]** no local da escala que considerar adequado ao critério que está a avaliar.

Escala Quantitativa (1 a 5)	1	2	3	4	5
Escala Qualitativa (Muito Insuficiente a Muito Bom)	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

INSTALAÇÕES					
Adequação da iluminação					
Adequação de equipamentos					

FORMADOR					
Conhecimento, competência e interesse					
Exposição dos conteúdos e capacidade de resposta					
Clareza e objectividade da apresentação					
Adequação de material didático					
Cumprimento de Objectivos					
Criação de condições de partilha/participação					

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO					
Clareza de objectivos					
Utilidade prática					
Adequação da carga horária					
Adequação aos objectivos profissionais					

ORGANIZAÇÃO					
Apoio administrativo					
Apoio do coordenador e equipa técnico-pedagógica					
Material Didático					

FORMANDO					
Auto-motivação					
Motivação do grupo					
Relacionamento interpessoal					
Facilidade de aquisição de conhecimentos					

APRECIÇÃO GLOBAL/OBSERVAÇÕES:

Assinatura (facultativo): _____ Data: _____
 ___/___/_____

REGISTO DE OCORRÊNCIA

Identificação da Ocorrência

CURSO	ACÇÃO Nº
--------------	-----------------

1. Alteração do local de realização
2. Alteração do horário da formação
3. Não comparência do formador
4. Formandos em número insuficiente
5. Inexistência de condições físicas para a realização
6. Outras

Descrição da Ocorrência

Assinatura _____ Data ____/____/____

O Coordenador Pedagógico _____

_____, ____ de _____ de 20 ____

FICHA DE REGISTO DE RECLAMAÇÃO

N.º	Id. Autor	Data Reclamação	Assinatura Autor	Assinatura Resp. Praxicenter
-----	-----------	-----------------	------------------	------------------------------

CURSO	ACÇÃO Nº
--------------	-----------------

DATAS DE REALIZAÇÃO

Coordenador Pedagógico

Data ____/____/____

FICHA DE DESISTÊNCIA

Identificação

do

Formando:

CURSO		ACÇÃO Nº	
DATAS DE REALIZAÇÃO			

Declaro que pretendo desistir do curso pelo(s) motivo(s) que de seguida se indica(m):

Assinatura _____ Data ____/____/____

PARECER:

Face ao(s) motivo(s) indicado(s), o pretensão do formando é:

Deferida

Indeferida

O Coordenador Pedagógico _____

_____, ____ de _____ de 20____



B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING
B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING
B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING
B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING B_LEARNING

Formação Pedagógica Inicial de Formadores

**Apenas 10 sessões
presenciais**

- » Formação parcialmente à distância
- » Sessões presenciais (40 hrs)
- » Plataforma e_learning (73 hrs)

Facilidades
de
pagamento
150€+150€

Inscrição: 50€
Valor da formação: 300€

Inscrições: anabaptista.forwardskills@gmail.com RUA DO RAIMUNDO N.º 95 1º E	Contactos: 961050914 266 705 090
---	---

FORWARD SKILLS



EXPLICAÇÕES

» Para universitários

» ANÁLISE MATEMÁTICA

» ESTATÍSTICA

150 €
Mês

2 Sessões Semanais (2hrs)

* Preparação contínua

3 Sessões Semanais (2hrs)

* Preparação para exame

250 €
Mês

Inscrições:

anabaptista.forwardskills@gmail.com

RUA DO RAIMUNDO N.º 95 1º E

Contactos:

961050914

266 705 090

FORWARD SKILLS



Se tens entre 15 e 23 anos, queres tirar um curso aliciante e obter certificação profissional inscreve-te já!!!

>>> Curso de Cozinha

Inscrições abertas

Subsídio de Alimentação



Subsídio de Transporte



Bónus 75€ (assiduidade)



Bónus 750€ (conclusão de curso)

WWW.FORWARD-SKILLS.PT

forwardskills@gmail.com

RUA DO RAIMUNDO N.º 95 1º E

CONTACTOS:

925663000/ 961050914

266 705 090