



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projecto

**Análise do Sistema de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos –
Estudo de Caso na Empresa S.M. em Angola**

Autor

Santos Augusto Mussamo

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Dezembro 2011

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Trabalho de Projecto

**Análise do Sistema de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos –
Estudo de Caso na Empresa S.M. em Angola**

Autor

Santos Augusto Mussamo

Orientador:

Prof. Doutor Paulo Fernando Lopes Resende da Silva

Dezembro 2011

DEDICATÓRIA

Aos bens mais preciosos que o Pai Celestial me concedeu,
Lweji, Wilson e Wayeto, meus anjos,
pela alegria que me proporcionam.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à DEUS pela vida, saúde e protecção divina.

Agradeço o meu tutor, Professor Doutor Paulo Resende da Silva, por todo apoio prestado para a elaboração e conclusão deste trabalho. À Professora Doutora Maria de Fátima Jorge e todos os professores da Universidade de Évora (UE) que leccionaram no primeiro curso de mestrado em Gestão de Empresas, especialização em Recursos Humanos, realizado por esta universidade em Luanda, em colaboração com a Universidade Metodista de Angola (UMA).

Agradeço a UMA pela oportunidade dada aos jovens Angolanos em frequentar formação avançada e especializada em Angola, o que permitiu uma redução considerável dos custos que são geralmente agravados pela sua realização no exterior do país, e mantendo a qualidade reconhecida a tão prestigiada Universidade de Évora.

Agradeço muito especialmente os funcionários do Centro de Formação da Empresa S.M pela disponibilidade total e colaboração prestada no processo de recolha de dados para estudo.

RESUMO

Entre os diversos recursos disponíveis numa organização, o homem é o único recurso inteligente e dinâmico capaz de idealizar e realizar todas as actividades dentro da empresa.

Os recursos humanos possuem enormes capacidades para adquirir novos conhecimentos e habilidades, captar informações, modificar atitudes e comportamentos bem como desenvolver conceitos e abstrações, de forma a tornar a empresa mais produtiva e competitiva. Deste factor, surge a necessidade das organizações procurarem a todos os níveis desenvolver o seu potencial humano, agregando-lhes valor e tornando-lhe cada vez mais capacitados e habilitados para o trabalho.

Este estudo analisa o sistema de formação e desenvolvimento de recursos humanos da Empresa S.M de forma a perceber a sua estrutura funcional e verificar que mecanismos são utilizados para avaliar os resultados da formação.

Palavras-chaves: Recursos humanos, formação, desenvolvimento.

Analysing the human resources training and development system – case study at S.M Company in Angola

ABSTRACT

Among the several resources available in a company, human beings are the only intelligent and dynamic resource that can conceptualise and carry out all the activities in the company.

Human resources have a huge capacity to acquire new knowledge and abilities, to capture information, to change attitudes and behaviour as well as to develop concepts and abstract thinking in order to make the company more productive and competitive. This is the reason why companies strive to develop their human resources at all levels, adding value to them and making them more proficient and skilled.

This research analyses the human resources training and development system of the S.M Company in order to understand its functional structure and ascertain what valuation methods are in place to assess the training results.

Key words: Human resources, training, development.

ÍNDICE

-- Dedicatória -----	i
-- Agradecimentos -----	ii
-- Resumo -----	iii
-- Abstract -----	iv
-- Índice -----	v
0 – Introdução -----	1
Capítulo I Revisão da Literatura -----	5
1.1 Conceito de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos -----	5
1.2 A Formação e o Desenvolvimento como um Subsistema do Sistema de Gestão de Recursos Humanos -----	7
1.3 A Política de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações -----	9
1.4 Modelos de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos -----	11
1.5 O Ciclo da Formação -----	12
1.5.1 Análise das Necessidades de Formação -----	14
1.5.2 Plano de Formação -----	16
1.5.3 Execução da Formação -----	18
1.5.4 Avaliação da Formação -----	19

Capítulo II Metodologia de Investigação	22
2.1 Questionário	23
2.2 Entrevistas	27
2.3 Análise Documental	30
Capítulo III Apresentação da Empresa S.M	31
3.1 A Empresa SM	31
3.2 Departamento de Recursos Humanos	32
3.3 O Centro de Formação	33
3.3.1 Perfil, Experiência e Competências dos Funcionários do Centro de Formação	34
Capítulo IV Análise e Interpretação dos Resultados sobre o Processo de Formação e Desenvolvimento do Capital Humano na Empresa S.M	36
4.1 Objectivos Estratégicos de Formação e Desenvolvimento da Empresa S.M	36
4.2 Análise dos Dados	38
Capítulo V Conclusões e Recomendações	47
4.1 Conclusões	47
4.2 Recomendações	50
-- Bibliografia	51
-- Apêndices	54

0 – INTRODUÇÃO

O processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos constitui um dos mais importantes subsistemas do sistema de gestão de recursos humanos nas organizações, pois permite maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional.

As organizações, perante a concorrência, as mudanças tecnológicas e da internacionalização do conhecimento e da informação, são obrigadas a estar totalmente actualizadas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado.

Entre os diferentes recursos que as organizações possuem para atingir os seus objectivos (espaços físicos, tecnologias, capital financeiro e material, recursos humanos, etc.), o "homem" é considerado o seu maior diferencial, o único dotado de capacidade para idealizar e conceber estratégias para tornar a organização mais eficiente e conseqüentemente produzir bens e serviços mais competitivos.

A qualificação dos recursos humanos é um dos elementos importantes na avaliação do sucesso e da competitividade das organizações, que por sua vez só se consegue através de estratégias bem estruturadas de formação e desenvolvimento.

A formação e o desenvolvimento de recursos humanos é uma das responsabilidades de gestão de maior importância nas organizações, pois um dos grandes objectivos destas é ter lucro. Para ter lucro uma organização precisa ter clientes satisfeitos que comprem os seus bens ou serviços e, divulguem a sua satisfação para outros clientes, garantindo assim uma permanência estável no mercado.

Por outro lado, para ter clientes satisfeitos, a organização deve produzir bens ou serviços com qualidade e que satisfaçam os seus clientes. Para garantir qualidade em tudo o que se faz, deve-se ter recursos humanos qualificados, e para tal, a organização deve investir na capacitação do capital humano através de acções de formação e desenvolvimento que permitam os funcionários adquirir conhecimentos, habilidade, atitudes e competências que permitam a organização reorientar o seu negocio face a competitividade do mercado, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, etc.

Referindo-se à importância da formação e do desenvolvimento de recursos humanos nas organizações, Noe (2008, p. iv) declara, resumidamente, que os mesmos permitem as organizações produzir bens e serviços com maior eficiência e eficácia, tornando-as mais competitivas.

O presente estudo foi realizado numa empresa angolana ligada ao comércio, com grande importância na política económica do país. A designação oficial da empresa foi omitida por falta de permissão para a sua utilização num trabalho desta natureza. Assim sendo, utilizou-se a denominação fictícia de empresa S.M para nos referirmos a empresa em estudo.

A empresa S.M encontra-se num processo de reforma e modernização, através do qual foram efectuadas mudanças significativas na sua forma de funcionamento, cujos resultados económicos, financeiros e a qualidade de serviço têm sido bastante satisfatórios. O processo de reforma em curso na empresa conta com a participação de um Centro de Formação, onde todos os funcionários têm beneficiado de formação para que as reformas se efectivem com eficiência.

Para além disto, o comércio, ramo em que actua a empresa S.M, é um sector bastante dinâmico, particularmente devido a introdução das tecnologias de informação e comunicação nas transacções comerciais, com destaque para a utilização, com grande frequência, do comércio electrónico (e-trade) nos últimos anos, que se consubstancia na compra e venda de bens e serviço através da internet. Esta realidade obriga a empresa S.M equipar os seus funcionários com conhecimentos e habilidades que lhes permitam tratar com eficiência e eficácia as transacções realizadas por via electrónica.

Adicionalmente, sendo uma empresa do ramo comercial, e considerando o facto de Angola ser membro da Organização Mundial do Comércio (OMC) e da Organização Mundial das Alfândegas (OMA), entidades que regulam o comércio internacional e o processo de importação e exportação de mercadorias através de convenções, acordos e instrumentos internacionais similares, muitos dos quais de aplicação obrigatória, a empresa S.M. deve seguir escrupulosamente as normas produzidas por estas organizações, o que resulta, em muitos casos, em acções de formação e desenvolvimento contínuo dos seus recursos humanos, de maneiras a manter-se em sintonia com as praticas comerciais internacionais.

Á nível regional, na qualidade de membro fundador da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC, sigla em Inglês), Angola está comprometida com a aplicação da agenda de integração económica regional, particularmente a zona de livre comércio, a União Aduaneira, o mercado comum, etc., que trarão muitas mudanças nas trocas comerciais entre os 14 Estados membros da SADC. Deste modo, como empresa que actua na política, legislação e procedimentos do comércio em Angola, a empresa S.M deve capacitar-se para seguir os avanços do comércio regional, que para tal deverá apostar fortemente na formação e no desenvolvimento do seu capital humano de modos a satisfazer as demandas da nova realidade do comércio na região.

No âmbito do programa de reformas em curso na empresa S.M, os relatórios de progresso do referido programa destacam a formação dos recursos humanos, realizada no Centro de Formação da empresa, como sendo um dos elementos que tem contribuído grandemente para o sucesso das reformas. Todavia, esta importante área da Empresa S.M nunca foi alvo de estudo para se aferir como está estruturado o processo de formação e averiguar como as suas actividades contribuem para o alcance dos objectivos da empresa. Deste aspecto deriva um dos interesses práticos da investigação.

O outro elemento de interesse no tema resulta do facto do autor ser licenciado em Ciências da Educação e pretender com este estudo especializar-se em gestão de recursos humanos na vertente formação, o que lhe permitiria aplicar os seus conhecimentos de Ciências da Educação na gestão da formação.

Esta investigação procurou responder a seguinte questão:

1. Como é feita a formação e o desenvolvimento de recursos humanos na Empresa S.M?

O estudo tem como objectivo geral analisar o sistema de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na Empresa S.M e de forma mais específica examinar a sua estrutura e a organização bem como verificar que mecanismos são utilizados para avaliar os resultados da formação.

Em termos de organização o trabalho está composto por 5 capítulos. O primeiro trata da análise conceptual do estudo, com destaque para as teorias relativas ao processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos, tais como a política de formação nas organizações,

levantamento das necessidades de formação, plano de formação, execução da formação, avaliação da formação, conceitos de formação e de desenvolvimento e alguns modelos de formação.

A metodologia utilizada e a descrição do local em que a investigação foi realizada estão apresentadas nos capítulos 2 e 3. O capítulo 4 descreve e analisa os dados e os resultados obtidos. O último capítulo apresenta as conclusões e as sugestões para futuros estudos no Centro de Formação da Empresa SM.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Os recursos humanos constituem o capital mais importante das organizações e o seu máximo diferencial, visto que é o único dos recursos capaz de idealizar e realizar todas as actividades dentro de uma empresa, por mais que esta seja avançada tecnologicamente.

Neste capítulo apresentamos algumas teorias relativas à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos, como os seus conceitos, os modelos, o ciclo, o subsistema e a política de formação nas organizações para uma melhor compreensão teórica do caso em estudo.

1.1 CONCEITO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Os conceitos de formação e desenvolvimento de recursos humanos têm sido o centro de vários estudos desenvolvidos na área de gestão de recursos humanos.

Câmara et al (2007, p.415) defendem que a formação deve ser entendida como “um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”.

Para Chiavenato (2006, p.402) a formação “é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências, em função de objectivos definidos”. Adicionalmente, Chiavenato (op cit) declara que “a formação envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências”.

Similarmente, Marras (2001, p. 145), define formação como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas directamente à execução de tarefas ou à sua optimização no trabalho.”

Os conceitos de Chiavenato e Marras têm vários elementos em comum com o de Erasmus et al (2008, p.2), segundo o qual “a formação é uma via através da qual a organização usa um processo sistemático para modificar os conhecimentos, as habilidades e o comportamento dos funcionários de forma a alcançar os seus objectivos”.

O ponto de convergência entre os conceitos acima apresentados reside no facto dos diferentes autores referirem-se ao processo de aquisição de conhecimentos, habilidades, adopção de hábitos, atitudes e comportamento necessário para o alcance dos objectivos da organização.

Contrariamente a formação, o desenvolvimento de recursos humanos não tem como objectivo, necessariamente, a criação de determinadas habilidades ou conhecimentos, mas sim, preparar o indivíduo para atingir níveis mais altos de raciocínio e funcionamento.

Segundo Nel et al (2008, p.446) o desenvolvimento de recurso humanos “é o processo através do qual os gestores obtêm as experiências, habilidades e atitudes necessárias para se tornarem líderes qualificados nas organizações”.

Holland e De Cieri (2006, p.5) descrevem o desenvolvimento de recursos humanos como “a educação formal, experiência profissional, relacionamentos, avaliação da personalidade e habilidades que permitem o individuo preparar-se para o futuro”. Para estes autores o desenvolvimento diz respeito a aprendizagem que não se refere, imperiosamente, a actual tarefa do funcionário, visto que tem também como finalidade a preparação dos indivíduos para futuras posições ou carreiras.

Como se pode depreender dos conceitos acima, o desenvolvimento representa um conjunto de actividades cuja finalidade é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos recursos humanos, visando a mudança de comportamentos e atitudes e a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Nesta perspectiva, a formação é vista como um dos recursos do desenvolvimento de recursos humanos, visto que a mesma visa o aperfeiçoamento do desempenho, aumento da produtividade e das relações interpessoais, preparar os recursos humanos para os avanços tecnológicos, a competitividade, etc.

Em suma, estes conceitos demonstram que a formação é uma acção de recursos humanos pontual que visa melhorar o desempenho das pessoas, ao passo que o desenvolvimento refere-se à uma acção mais abrangente, voltada ao futuro dos trabalhadores, do trabalho e da organização, pelo que compreende aspectos que vão além do desempenho no trabalho, mas sim relacionados ao crescimento contínuo do trabalhador e da organização. Isto leva-nos a concordar com a conclusão de Chiavenato relativamente aos conceitos em análise, ao afirmar sucintamente que “a formação é orientada para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”.(1999, p. 295). Portanto, a formação é um dos elementos do desenvolvimento.

1.2 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO COMO UM SUBSISTEMA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As estruturas orgânicas das organizações são compostas por vários sistemas que permitem o alcance dos objectivos organizacionais por meio de diferentes processos. Os sistemas são definidos tendo em consideração a actividade e as necessidades de cada organização. As organizações geralmente incluem na sua configuração os sistemas jurídico, financeiro, marketing, produção, tecnologias de informação, recursos humanos, etc.

Estes sistemas podem ser subdivididos em subsistemas para permitir uma maior mobilidade e funcionamento da organização. Daí a existência de subsistemas como: vendas, aprovisionamento, contabilidade, obrigações jurídicas, recrutamento, formação e desenvolvimento de recursos humanos, salários, planeamento, etc., que tal como os sistemas, variam de organização para organização, dependendo da actividade desenvolvida.

Entre as suas diversas funções, o sistema de gestão de recursos humanos inclui a aquisição, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores, etc. Vista nesta perspectiva, esta área procura desenvolver uma cultura colectiva adequada e implementar programas que reflectam e apoiem os principais valores da organização.

A formação e o desenvolvimento nas organizações são inseparáveis do sistema de gestão de recursos humanos pelo facto de estar estreitamente ligado a capacitação do bem mais valiosos das organizações, o homem, que também constitui o elemento chave das actividades de gestão do pessoal nas organizações.

A integração do subsistema de formação e desenvolvimento no sistema de gestão de recursos humanos é igualmente defendida por Chiavenato (2009, p.1), que para o efeito afirma o seguinte:

“A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e directamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham. Em um mundo de negócios caracterizado por intensa mudança as organizações precisam rápida e decisivamente reorientar seus rumos, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, compreender as armadilhas estratégicas dos concorrentes e saber surfar nas ondas de um mercado dinâmico, mutável e altamente competitivo”.

Prosseguindo, Chiavenato (2009) declara que o sistema de formação e desenvolvimento de recursos humanos “constitui o principal meio de melhorar e acrescentar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas e transformá-las em verdadeiros talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna”.

Assim sendo, concluímos que o sistema de formação e desenvolvimento de recursos humanos não pode estar desassociado do sistema de gestão de recursos humanos, pois ambos concorrem para a manutenção do bem mais valioso das organizações, o “capital humano”.

1.3 A POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A política de formação e desenvolvimento nas organizações define os objectivos e estabelece as orientações relativas ao processo de formação e desenvolvimento, assim como as estratégias para a sua materialização. Adicionalmente, a política de formação e desenvolvimento visa, de forma geral, maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, criando deste modo, mais-valia para a organização.

A atitude das empresas no que diz respeito a capacitação do seu pessoal deve estar reflectida na sua política, porque é neste instrumento de gestão em que se estabelecem as prioridades, os padrões e o âmbito das actividades de formação e desenvolvimento.

Nel et al (2008, p.453) defendem que a política de formação e desenvolvimento deve reflectir, do ponto de vista estratégico e operacional, os motivos pelos quais a organização se predispõe investir na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores, pelo que é necessário que a mesma se baseie, fundamentalmente, em princípios estritamente ligados à missão, aos valores e aos objectivos da organização.

Para Peretti (2004, p.380), a política de formação e desenvolvimento nas organizações deve responder a um duplo objectivo:

- 1-“Permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico;
- 2- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa”.

Relativamente ao estabelecimento de uma política de formação e desenvolvimento, Crispim e Mestre (2004, p.12) declaram, que para este efeito, deve-se ter em conta três factores, designadamente:

1. “O emprego pelo qual entendemos um conjunto homogéneo de conhecimentos e comportamentos necessários para desempenhar determinada função;
2. O posto de trabalho, ou seja, deve ter em conta situações particulares do trabalho para além do que é definido no emprego;
3. As competências, que são as capacidades para mobilizar determinados instrumentos de maneira a resolver determinadas situações”.

Para além disto, os referidos autores indicam os elementos abaixo discriminados como sendo factores que podem condicionar a política de formação nas organizações:

- “O perfil dos participantes (habilitações literárias, experiência profissional, cultura geral...);
- O conteúdo programático (o que se pretende transmitir ao nível de técnicas, conhecimentos, comportamentos...);
- Os objectivos dos conhecimentos a transmitir (o que se pretende que os formandos executem, saibam, dominem, sejam capazes de...)”.

Crispim e Mestre (2004, p.12), citando Alain Maignant, afirmam, por outro lado, que no contexto acima descrito, a política de formação e desenvolvimento não deve ser vista de forma isolada mas como uma componente de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos, no que concerne às capacidades do individuo, nomeadamente ao:

- “Saber – saber: situa-se ao nível cognitivo (os participantes devem adquirir conhecimentos);
- Saber – ser: situa-se ao nível comportamental (os participantes deverão modificar as suas atitudes e forma de estar);
- Saber – fazer: situa-se ao nível psicomotor (consiste em saber executar uma tarefa) ”.

1.4 MODELOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para que a formação e o desenvolvimento de recursos humanos atinjam os objectivos preconizados, a sua execução deve obedecer a um processo lógico e sistemático. Este pressuposto pode ser alcançado pela aplicação de um modelo de formação e desenvolvimento que preveja várias etapas. Contudo, é importante notar que existem vários modelos de formação e desenvolvimento, pelo que a utilização única ou combinada (um ou mais modelos) depende das necessidades da organização.

Um dos modelos de formação mais conhecidos, segundo Nel et al (2008, p.458), é o modelo de Nadler (1982). Para estes autores, o modelo de Nadler, também conhecido por “modelo de eventos críticos” analisa o processo de formação de forma geral, ou seja, do princípio (desenho da formação) ao fim (avaliação dos resultados). Este modelo prevê nove (9) etapas, designadamente: “1. Identificação das necessidades da organização; 2. Avaliação e feedback; 3. Especificação do desempenho; 4. Identificação das necessidades de formação; 5. Formulação dos objectivos da formação; 6. Elaboração do programa de estudo; 7. Selecção dos métodos de ensino; 8. Determinação dos recursos para formação; 9. Apresentação/execução da formação”.

Para além deste modelo, Erasmus et al (2008, p.16 e 17) apresentam os modelos de Camp, Blachard e Huszco e o de Alto Impacto (High-Impact Model), que descrevem igualmente o ciclo de eventos do processo de formação e desenvolvimento para uma eficiente e eficaz formação dos recursos humanos.

De acordo com os autores citados no parágrafo anterior, no modelo de Camp, Blachard e Huszco os programas de formação desenvolvidos e apresentados nas organizações devem ter como fundamento a definição das necessidades, daí a importância que o modelo atribui à realização de uma exaustiva análise das necessidades de formação, que constitui a sua primeira etapa, seguido da definição dos objectivos da formação, determinação dos custos, desenvolvimento do curriculum (programa de estudo), apresentação da formação e finalmente a avaliação de todo o processo.

Por sua vez, o modelo de Alto Impacto (High-Impact Model), é um processo com seis (6) etapas centradas na realização efectiva e eficaz de formação dirigida às necessidades da organização.

Segundo Erasmus et al (2008, p.16 e 17), neste modelo existe uma “intercomplementariedade” entre as suas diferentes fases, e cada uma procura levar o esforço da formação avante. O presente modelo é constituído pelas seguintes etapas 1. Identificação das necessidades de formação; 2. definição dos objectivos; 3. Identificação dos recursos materiais para a formação; 4. Escolha dos métodos/técnicas de ensino e realização da formação; 5. Avaliação dos resultados; 6. Perspectivação das acções seguintes com base nos resultados obtidos.

Resumindo, os três exemplos de modelos de formação e desenvolvimento acima descritos complementam-se uns aos outros, visto que embora tenham diferentes fases nas suas estruturas, todos incluem as etapas cruciais e indispensáveis a um ciclo de formação, tal como veremos no ponto a seguir (1.5), designadamente: análise das necessidades de formação, elaboração do plano de formação, execução da formação e avaliação dos resultados da formação.

1.5 O CICLO DA FORMAÇÃO

A realização da formação, entendida como o processo de melhoramento dos conhecimentos, capacidades, atitudes, hábitos e habilidade dos colaboradores nas organizações, assim como a materialização das acções de desenvolvimento, cuja finalidade é preparar o crescimento contínuo do capital humano das organizações para altos níveis na carreira, devem obedecer uma sequência programada de eventos num processo contínuo e bem estruturado para que os resultados sejam satisfatórios.

Esta sequência de eventos, que constitui o processo de formação de recursos humanos nas organizações, é designada, na literatura recente, por “ciclo da formação”.

Câmara et al (2007, p 424) apresentam um ciclo de formação constituído por 5 etapas, designadamente: “1. Diagnóstico de necessidades; 2. Concepção; 3. Acção de Formação; 4. Avaliação 5. Follow-up ou acompanhamento”.

Para Chiavenato (2009, p.50) o ciclo da formação envolve um conjunto de 4 etapas, tais como: “1. Levantamento das necessidades de formação (diagnóstico); 2. Programação de treinamento para atender às necessidades; 3. Implementação e execução do programa de treinamento; 4. Avaliação dos resultados”.

Não obstante a existência de diferença no número de etapas entre os ciclos da formação propostos por Câmara et al (5 fases) e Chiavenato (4 fases), ambos possuem similaridades do ponto de vista de conteúdo, como se pode facilmente verificar. Para além disto, as propostas destes autores reúnem consenso na literatura actual sobre a matéria. Um exemplo prático desta realidade são os modelos de formação e desenvolvimento de Nadler, de Camp, Blachard e Huszco e de Alto Impacto (High-Impact Model), abordados no ponto 1.4, que tal como as propostas dos autores acima citados, contêm cada um números diferentes de etapas, mas coincidem nas acções a desenvolver durante o processo de formação.

Assim, abordaremos o ciclo da formação com quatro (4) etapas, tendo como base a proposta de Chiavenato, visto que engloba, de forma concisa e compacta, todas as fases dos modelos apresentados pelos demais autores. Deste modo teremos o seguinte ciclo: 1. Análise das Necessidades de Formação; 2. Plano de Formação; 3. Acção de Formação e 4. Avaliação da Formação, conforme ilustrado na figura Chiavenato (2009, p. 50) a seguir.

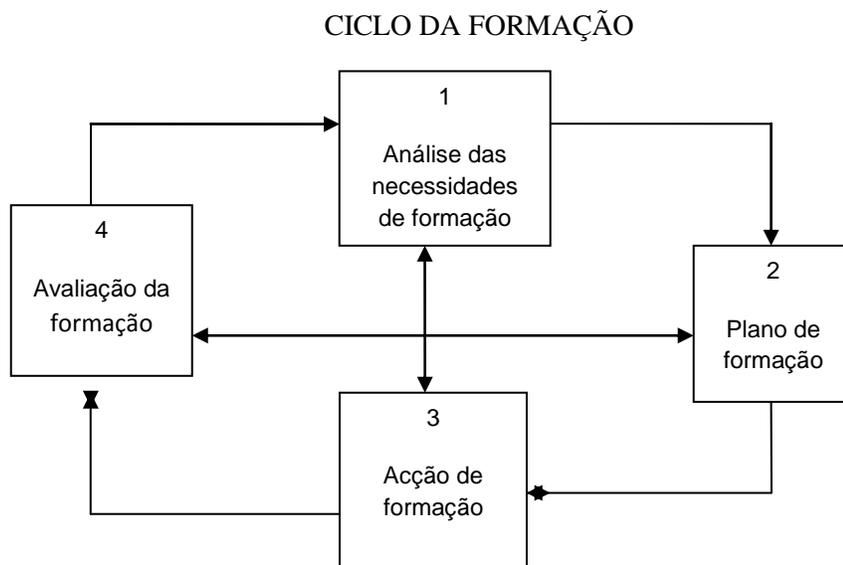


Figura 1: Ciclo da formação, adaptado de CHIAVENATO (2009, p. 50)

1.5.1 ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A análise das necessidades de formação constitui a primeira etapa do processo de formação de recursos humanos nas organizações. Esta etapa, também conhecida como “etapa de diagnóstico”, consiste na identificação, detecção de lacunas e levantamento de carências de formação nas organizações.

Noe (2008, p.97) aponta três níveis de análise de necessidades de formação, designadamente: ao nível da organização, da pessoa (trabalhador) e do trabalho (tarefa).

1. Análise ao nível da organização:

A análise a este nível, entendida como “a definição da organização sobre qual será a ênfase a ser dada à formação”, segundo McGehee e Thayer, citados por Chiavenato (2009, p 54), envolve o estudo de toda organização com destaque para os seus objectivos, recursos, comportamento organizacional, cultura corporativa, estilo de gestão, bem como o “macro ambiente socioeconómico e tecnológico em que a organização está inserida”.

Para Noe (2008, p. 98), este tipo de análise “ajuda a responder à questão sobre qual será a filosofia de formação para toda a organização e o que deve ser transmitido em termos de um plano amplo e abrangente”.

Silva (2006, p. 74-75), declara que ao nível da organização as necessidades surgem da “análise às suas disfuncionalidades internas, à estratégia e à pressão competitiva da actividade económica, avaliando-se os seus impactos nos resultados presentes e futuros da organização”. No que concerne as fontes de levantamento das necessidades de formação, Silva (2006, p 74-75), indica “a estratégia de negócio da empresa e os projectos que a mesma desenvolve” como elementos a ter em consideração neste processo, visto que ao se “definirem novas áreas de actuação, novas atitudes comportamentais e de negócio, e novos modelos e processos de gestão e operacionais estamos a identificar novos (as)”:

- “Informação a serem comunicadas por novas tipificações das mesmas;
- Conhecimentos e Saberes são requeridos para o exercício das funções dos trabalhadores/colaboradores; e

- Competências ou adaptações das mesmas são necessárias para responder às necessidades estratégicas e dos projectos.”

Concluindo, a análise das necessidades de formação ao nível da organização deve verificar todos os factores envolvidos na mesma, tais como a estratégia organizacional, os planos, a força de trabalho, os dados de eficiência organizacional, etc., que permitam avaliar os custos envolvidos e os benefícios esperados da formação em comparação com outras estratégias capazes de conduzir ao alcance dos objectivos da organização para posteriormente determinar-se a política geral da organização relativamente a formação.

2. Análise ao nível da pessoa (trabalhador):

Este domínio diz respeito a verificação das necessidades e expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Neste nível procura-se também saber se os recursos humanos são suficientes do ponto de vista quantitativo e qualitativo para atender as actividades actuais e futuras da organização.

Para ser mais específico, diria que a análise das necessidades de formação ao nível da pessoa ajuda identificar os colaboradores que necessitam de formação para superar determinadas debilidades ou melhorar os seus actuais níveis de desempenho.

Noe (2008, p. 101) destaca que os maiores “pontos de pressão” ou indicadores para a necessidade de formação dos colaboradores são o mau desempenho, a mudança da forma ou dos procedimentos de trabalho e o surgimento de novas tecnologias que requeiram melhoria dos actuais níveis de desempenho.

3. Análise ao nível do trabalho (tarefa):

Ao nível do posto de trabalho ou cargo, a análise incide sobre a determinação do tipo de habilidades, conhecimentos, personalidade, etc., que o seu titular deve possuir para exercer com eficiência a tarefa sob sua responsabilidade.

Marras (2001, p. 201) defende que a análise a este nível deve centrar-se na decomposição do cargo ou da tarefa do colaborador nas suas “partes constituintes”, o que permite a avaliação dos conhecimentos e habilidades pessoais requeridos para que o trabalhador desempenhe eficazmente a sua tarefa. Por outro lado, Marras (2001, p. 201) declara que a análise das necessidades de formação ao nível do trabalho leva em consideração a verificação dos dados abaixo descritos, relacionados com a tarefa:

1. “Padrões de desempenho para a tarefa ou cargo;
2. Identificação das tarefas que compõem o cargo;
3. Como cada tarefa deverá ser desempenhada para atender aos padrões de desempenho;
4. Habilidades, conhecimento, e atitudes básicos para o desempenho de cada tarefa da maneira requerida”.

Em resumo, a necessidade de formação resultante da análise ao nível do trabalho, representa a existência de uma discrepância (gap) entre os requisitos exigidos pela tarefa e as habilidades demonstradas pelo seu detentor, daí que deve-se pensar, planificar e estruturar a melhor forma de munir o colaborador das ferramentas e recursos que o possibilitem executar o seu trabalho com sucesso.

1.5.2 PLANO DE FORMAÇÃO

O plano de formação, etapa subsequente ao diagnóstico das necessidades de formação, caracteriza-se pela definição de uma série de acções que visam melhorar as competências dos colaboradores. Segundo Chiavenato, (2006, p. 413), esta fase do ciclo da formação, constitui a “terapêutica”, ou seja, o período da escolha e prescrição dos “meios de tratamento para sanar” as necessidades indicadas ou detectadas durante o diagnóstico.

O plano de formação deve responder aos objectivos e às necessidades da organização e indicar de forma clara os objectivos específicos de cada acção de formação, o conteúdo formativo, o público-alvo, o calendário, os formadores, etc.

Referindo-se às questões a ter em consideração na elaboração de um plano de formação, Chiavenato (2009, p.76-77), citando Hinrichs, afirma que o mesmo deve prever os seguintes aspectos:

1. **“Abordagem da formação:** uma necessidade específica de cada vez;
2. **Objectivo:** definição clara do objectivo da formação;
3. **Divisão do trabalho:** a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
4. **Determinação do conteúdo da formação:** considerando aspectos de quantidade e qualidade de informação;
5. **Escolha dos métodos de formação:** considerando-se as tecnologias disponíveis;
6. **Definição dos recursos necessários para execução da formação:** formador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais, etc.
7. **Definição da população-alvo:** quais as características do público-alvo, tais como: a) número de pessoas a serem formadas; b) disponibilidade de tempo para o programa de formação; grau de habilidades, conhecimentos e atitudes a ensinar; c) forma de comportamento pessoal.
8. **Local:** onde será realizada a formação. Ter em conta opções como: no cargo, fora do cargo, na empresa, fora da empresa;
9. **Época ou periodicidade da formação:** considerando-se a agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
10. **Cálculo da relação custo-benefício do programa:** quanto o programa vai gastar e o que proporcionará a seguir em termos de benefícios;
11. **Avaliação dos resultados:** considerando a verificação de pontos críticos que demandam ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia”.

Todavia, Silva (2006, p. 66), afirma que antes da elaboração do plano de formação deve-se ter em consideração alguns aspectos importantes, designadamente, “clarificar o que vamos ensinar/formar de facto, quem deve ir à formação, em que momento é que a formação deve ocorrer, onde vamos realizar a acção de formação, como deve ela ser ministrada e quem deve ser o formador”.

Finalmente, importa salientar que o plano de formação deve ser elaborado tendo em conta os demais planos existentes na organização, as férias dos colaboradores, ausências por vários motivos, etc., para que a formação possa ser realizada com normalidade, reduzindo-se, deste modo, as possíveis inferências nas demais actividades da empresa de modos a se alcançarem os objectivos preconizados com a eficiência e eficácia desejadas.

1.5.3 EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

A etapa da execução da formação, ou “fase da acção de formação”, como a denominam Câmara et al (2007, p. 424), surge a seguir ao processo do diagnóstico e planificação da formação e, segundo estes autores, a mesma tem como objectivo “introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento”.

Igualmente, em termos conceituais, Ivancevich (2007, p. 408) declara que a “execução da formação é a aplicação prática daquilo que foi planificado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Segundo Silva (2006, p. 60-61), no processo da execução do plano de formação, a actuação incide fundamentalmente sobre “o nível das condições de implementação das acções, dos agentes da formação, da logística do processo de formação, da gestão das sessões formativas, do acompanhamento das acções e das sessões formativas e na escolha dos métodos e meios de ensino que se ajustam aos objectivos fixados”. Relativamente às acções, este autor refere que é imperioso a identificação dos

elementos fulcrais que concorrem para a sua realização com êxito, tais como: “o perfil dos formandos, as disfuncionalidades que se pretendem responder e a selecção dos formadores de acordo as metas por atingir”.

Finalmente, Chiavenato (2009, p. 103) diz que a execução da formação depende dos seguintes factores:

- 1.”Adequação do programa de formação às necessidades da organização e dos formandos;
2. Qualidade do material de formação apresentado;
3. Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa;
4. Qualidade e prepara dos instrutores;
5. Qualidade dos aprendizes”.

Assim, no processo de formação, os factores acima descritos devem ser equacionados ao pormenor para que a transmissão dos conhecimentos e habilidades desejados para a melhoria do desempenho dos colaboradores e da organização atinja os resultados, os objectivos e as metas fixados.

1.5.4 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

A etapa derradeira do ciclo da formação é a avaliação dos resultados obtidos ao longo de todo o processo. Nesta etapa procura-se saber se o investimento realizado pela empresa nos seus recursos humanos foi utilizado com sucesso e se as competências e habilidades dos funcionários obtiveram melhorias.

Câmara et al (2007, p 427), definem avaliação da formação como “a análise feita, após um certo período de tempo, do impacto final da formação na actividade profissional dos participantes e a verificação se os objectivos, previamente estabelecidos, foram alcançados”.

Por sua vez, Carvalho & Nascimento, citados por Borghi (2008, p. 21), caracterizam a avaliação da formação como:

“... um conjunto de metodologias e procedimentos que permitem identificar os resultados alcançados com os programas de formação, comparando-os com os objectivos propostos, e visando, sobretudo, realimentar com informações a elaboração de novos programas ou modificações dos existentes. A avaliação da formação pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentar) sobre os efeitos de um programa de formação, determinando seu valor à luz dessas informações”.

Relativamente aos objectivos da avaliação, Chiavenato (2009, p. 106) declara que a mesma deve ter em conta dois aspectos principais, designadamente:

1.”Determinar até que ponto a formação realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;

2. Verificar se os resultados da formação apresentam relação com a consecução das metas da empresa”.

Em síntese, pode-se afirmar que a avaliação analisa a eficácia da formação (ex, determina se a formação ministrada foi correcta ou a mais adequada) e a eficiência da formação (ex, verificar se os métodos e as técnicas utilizados foram os mais correctos para transmitir o conteúdo da formação aos formandos).

No que concerne à metodologia de avaliação da formação, Kirkpatrick, citado por Borghi (2008, p. 23) propõe quatro níveis de análise, que quando aplicados correctamente e com a devida sequência, constituem uma forma eficaz de avaliação dos resultados:

1. “Nível 1 – Reacção: avalia a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo da formação, seu programa, o material didáctico, a carga horária, instrutores e os recursos utilizados de maneira a melhorar sua realização no futuro;
2. Nível 2 -- Aprendizagem: que avalia o que efectivamente os participantes aprenderam;
3. Nível 3 -- Mudança de Comportamento: que verifica se o participante colocou em prática, no trabalho, o conteúdo aprendido;
4. Nível 4 -- Resultados: que verifica se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização”.

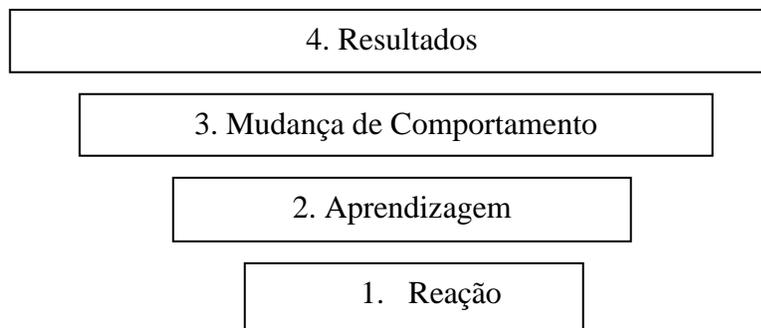


Figura 2: Níveis de avaliação da eficiência da formação, daptado de Borghi (2008, p. 33).

Todavia, para a obtenção dos dados relevantes relativamente ao processo de formação, a avaliação deve ser feita em três momentos distintos: durante as sessões de formação, no final de cada acção e algum tempo após a acção. Para o efeito utilizam-se meios de recolha de dados como: inquéritos, reuniões de análise de balanço, análise de desempenho, questionários, análise dos resultados organizacionais, exercícios ou estudo de casos realizados durante a formação, testes ou exames no final de cada acção, relatórios dos formadores, entrevista aos formandos após a formação, etc.

Em suma, uma correcta gestão da fase de avaliação da formação permite aferir o que foi feito, como foi feito, os ganhos obtidos a todos os níveis da organização.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Em trabalhos de investigação científica é comum o pesquisador utilizar métodos que o permitam recolher dados com precisão ou muito próximo da realidade.

Para responder à principal questão deste trabalho (Como é feita a formação e o desenvolvimento de recursos humanos na empresa S.M?) e alcançar o seu objectivo geral que é analisar o sistema de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa S.M, e de forma mais específica, examinar a sua estrutura e a organização bem como verificar que mecanismos são utilizados para avaliar os resultados da formação, a investigação fundamentou-se, tipologicamente, numa pesquisa de natureza qualitativa, o que permitiu a descrição com rigor do processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos na empresa S.M, tendo estrategicamente privilegiado a aplicação do método de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, um meio metódico de organização e tratamento de dados em investigação científica, tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), várias características, com destaque para o facto da fonte directa dos dados ser o ambiente natural e o investigador ser o principal agente na recolha desses mesmos dados, os dados que o investigador recolhe serem essencialmente de carácter descritivo, os investigadores interessarem-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados e o facto da análise dos dados ser feita de forma indutiva.

O estudo de caso, por seu lado, é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em ciências sociais, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o "como?" e o "porque?", quando o investigador procura encontrar interacções entre factores relevantes próprios dessa entidade, quando o objectivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Relativamente as fontes de obtenção de dados, Yin (2005, p. 109), refere-se que num estudo de caso a recolha de dados ou “evidências” podem ser feitas através de diversas fontes, nomeadamente “entrevistas, observações, documentos, registos em arquivos e artefactos físicos”.

A recolha de dados neste estudo foi feita exclusivamente pelo investigador, baseando-se fundamentalmente no questionário, entrevistas e na análise de documentos oficiais da empresa S.M, tais como o Estatuto Orgânico, a Estratégia do Departamento de Recursos Humanos e da Formação, o Manual de Procedimentos do Centro de Formação, o Plano de Formação para os anos de 2009 e 2010 e alguns relatórios elaborados após as acções de formação, referidos repetidas vezes pelos funcionários nas respostas ao questionários e durante as entrevistas.

A utilização destes instrumentos permitiu-nos a obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionaram a possibilidade de cruzamento da informação, para além de assegurar também as diferentes perspectivas dos participantes no estudo. O uso de diferentes técnicas de recolha de dados é igualmente defendido por Yin (1994, p. 92), que realça a sua importância afirmando que a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.

2.1 QUESTIONÁRIO

O questionário é um instrumento de investigação que visa a recolha de informação baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população.

Walonick (1997, p. 20) afirma que “o questionário é um dos mais populares métodos utilizados na realização de investigações “académicas”, pelo facto do mesmo constituir um meio conveniente para a recolha de informação na população alvo”.

Por outro lado, o questionário é um processo de recolha de dados que tem implícita a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem, Quivy e Campenhoudt (2005, p. 188). Estes autores sugerem a utilização preferencial do questionário quando se pretende

conhecer uma população enquanto tal ou analisar um fenómeno social ou ainda quando, por motivos de representatividade, é necessário obter uma amostra muito grande.

O questionário é uma técnica de recolha de dados amplamente difundida e comumente utilizada na investigação científica, sendo determinantes para a sua utilização as vantagens que apresenta, nomeadamente o facto de ser fácil de aplicar e de poder ser administrado a uma amostra significativa da população, e o de permitir a recolha simultânea de dados sobre diferentes variáveis, possibilitando diferentes análises de correlação. Para além disso, o seu carácter anónimo, garante, em princípio, a veracidade das respostas. Todavia, esta técnica apresenta, igualmente, algumas desvantagens ou fragilidades, relacionadas com o facto da recolha de dados ser feita de um modo indirecto, sem presença do investigador no momento de recolha de dados, não permite, ao investigador, pedir esclarecimentos sobre assuntos que tenham ficado menos claros nem permite ao respondente pedir esclarecimentos sobre as perguntas (Ghiglione e Matalon, 1997).

Contudo, apesar das desvantagens que o questionário apresenta, referidas no parágrafo anterior, consideramos que para este tipo de estudo esta técnica, em combinação com as entrevistas e a análise documental, é adequada, visto que permitiu abranger todos os funcionários do Centro de Formação da empresa S.M num período de tempo bastante reduzido, para além de nos ter proporcionado muitas das vantagens descritas por vários autores, conforme indicado acima.

O propósito do questionário (Apêndice I), aplicado aos onze (11) funcionários do Centro de Formação da empresa S.M (director, chefes de secção, formadores e pessoal administrativo) foi, de forma geral, saber como estava estruturado o sistema de formação e desenvolvimento na empresa, com realce para os métodos aplicados para o levantamento das necessidades de formação, o plano de formação, avaliação dos resultados da formação, etc.

No questionário, optámos por perguntas abertas, simples e objectivas, o que reduziu a limitação das respostas dadas pelos inquiridos, visto que os mesmos responderam livremente às questões colocadas. As questões abertas utilizadas, do tipo “como?”, “quais?”, “que?”, etc., permitiram aos inquiridos descrever detalhadamente como é realizada cada etapa do processo de formação e desenvolvimento na empresa S.M, tendo em conta a área de actuação de cada um deles, sem qualquer interferência do autor do estudo.

Todavia, importa referir que a falta de autorização para a utilização da designação oficial da instituição em que o estudo foi realizado, conforme indicado na introdução do trabalho, inibiu inicialmente alguns funcionários do Centro de Formação em aderir a investigação. Porém, depois de obterem garantias do autor de que a instituição e os inquiridos não seriam identificados no estudo, mantendo-se o anonimato, todos os funcionários aceitaram responder ao questionário abertamente.

Por outro lado, verificaram-se algumas dificuldades relativamente a devolução dos questionários com as respectivas respostas, devido ao volume de trabalho que o Centro de Formação tinha no período em que os mesmos foram distribuídos, agravado pela redução do número de pessoal no Centro resultante da observação de férias e viagens em serviço no interior do país. Esta situação foi ultrapassada após vários contactos, por telefone, com os inquiridos que não haviam entregue os questionários, tendo alguns deles os remetido por correio electrónico (e-mail).

Com as perguntas colocadas no questionário procuramos saber, de forma mais específica, que etapas compõem o processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos na empresa S.M e como cada uma delas é realizada, que procedimentos estão em curso para o levantamento das necessidades de formação e quem são os principais intervenientes neste processo, que critérios estão definidos para que os funcionários sejam seleccionados para as acções de formação, como é medido o desempenho dos funcionários após as acções de formação, que mecanismos estão implementados para avaliação de todo o processo de formação na empresa S.M, etc. O quadro a seguir indica as perguntas colocadas aos inquiridos bem como os seus objectivos.

Pergunta	Objectivo
Quais são as etapas do processo de formação na Empresa S.M?	Identificar as diferentes etapas que compõem o processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos na Empresa S.M
<p>Indique nas opções a seguir o nível em que é realizado a Análise das Necessidades de Formação:</p> <p>a) Análise ao nível da organização.</p> <p>b) Análise ao nível da pessoa (trabalhador).</p> <p>c) Análise ao nível do trabalho (tarefa).</p>	Saber como é feito o levantamento das necessidades de formação e a que nível, para aferir se a formação cobre as necessidades da empresa a todos os níveis (ao nível da organização, da pessoa e da tarefa).
Que critérios estão definidos para que os funcionários sejam seleccionados para as acções de formação?	Saber se os elementos utilizados para seleccionar funcionários para participar na formação ajudam a identificar os trabalhadores que realmente necessitam de formação.
Que tratamento é dado as informações relativas as Necessidades de Formação?	Determinar como são processados os dados recolhidos na análise das necessidades de formação para a elaboração do plano de formação.
Como é elaborado o Plano Anual de formação?	Identificar se os planos de formação definem as acções formativas por desenvolver durante um determinado período de tempo, incluído itens chaves como: abordagem da formação, objectivo, divisão do trabalho, determinação do conteúdo da formação, escolha dos métodos de formação, definição dos recursos necessários para execução da formação, definição da população-alvo, etc.
<p>Relativamente a avaliação da formação na Empresa S.M, sinalize no quadro a seguir o nível em que esta importante etapa é realizada:</p> <p>a) Reacção</p> <p>b) Aprendizagem</p> <p>c) Mudança de Comportamento</p> <p>d) Resultados</p>	Determinar que procedimentos existem para avaliação da formação, bem como o nível a que a mesma é feita (Reacção, Aprendizagem, Mudança de Comportamento ou Resultados)
Indique os meios utilizados para a avaliação da formação tendo em conta o nível seleccionado na pergunta anterior.	Identificar que meios são utilizados para a avaliação da formação.

Quadro 1: Perguntas do questionário e seus objectivos.

Fonte: Elaboração própria.

Estas questões foram extremamente importantes para o alcance dos objectivos do trabalho, visto que os dados obtidos com as mesmas foram relevantes para analisar o sistema de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa S.M, examinar a sua estrutura e a organização bem como verificar os mecanismos utilizados para avaliar os resultados da formação, que constituem os objectivos deste trabalho.

2.2 ENTREVISTAS

A entrevista “é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informação”, Ketele e Roegiers (1999) citados por Simões (1998, p. 1).

Bogdan e Beklen (1994, p. 134) declaram que a entrevista é importante no estudo de caso porque através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”

A justificação da escolha da entrevista como técnica de recolha de dados neste trabalho está relacionada com as vantagens que a mesma oferece. A maior vantagem desta técnica, segundo Borg e Gall (1989, p. 117), é a sua adaptabilidade, o facto de permitir clarificar respostas “vagas” e obter mais informação. De acordo com os mesmos autores, é uma técnica comumente utilizada nos estudos qualitativos porque permite não só uma exploração “open-ended” dos tópicos, mas também obter respostas que estavam “encobertas”, através de palavras únicas dadas pelos respondentes.

No que concerne ao tipo de entrevistas utilizadas no presente estudo, baseando-se na classificação apresentada por Bogdan e Biklen (1994) designadamente entrevistas “estruturadas”, “semi-estruturadas” e “não estruturadas”, e tendo em conta as particularidades de cada tipo, optámos pelas entrevistas semi-estruturadas, que aplicámos com auxílio de um guião previamente elaborado. (Ver

Guião no Apêndice II). O guião de orientação continha questões que foram respondidas livremente sem obedecer a uma ordem determinada, o que nos permitiu alterar a ordem das questões preparadas e introduzir novas questões no decorrer da entrevista, solicitando esclarecimentos ou informação adicional, não estando portanto, regulado por um guião rígido (Simões, 1998). Por outro lado, os entrevistados também não ficaram condicionados a responder apenas ao que lhes era perguntado, pois as perguntas eram abertas, e que se expandiram para outras questões não previstas.

As entrevistas, administradas individualmente aos onze (11) funcionários do Centro de Formação, num ambiente informal, descontraído e sem pressões, centraram-se fundamentalmente na procura de obtenção de dados sobre o seu perfil, as suas experiências e suas competências, de modos a perceber o seu grau de qualificação para a realização das actividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos na empresa S.M. Porém, aproveitámos também, através das entrevistas, procurar esclarecimentos adicionais sobre algumas questões relativas ao processo de formação em si, que não haviam sido respondidas com clareza nos questionários.

Três (3) dos onze (11) funcionários do Centro de Formação foram entrevistados presencialmente, ou seja, em contacto directo e pessoal com o autor do estudo. Os demais funcionários, sete (7), foram entrevistados com recurso a internet, através da rede social de comunicação online SKYPE. Isto deveu-se ao facto do autor do estudo ter-se deslocado ao exterior do país (Angola), em cumprimento de uma missão de serviço de longa duração.

Esta situação constituiu a maior dificuldade encontrada na realização das entrevistas devido as dificuldades de acesso à internet em Angola, de forma geral, agravado pelo baixo domínio desta tecnologia de comunicação pela maioria dos entrevistados. Isto requereu do autor a disponibilização de um computador portátil conectado à internet, que com auxílio de um familiar com algum domínio de informática, foi levado ao encontro de cada um dos sete (7) funcionários para a realização das entrevistas. O contacto verbal com os entrevistados através da rede social de comunicação online SKYPE, foi interrompido diversas vezes, e por vezes retomado apenas no dia seguinte, devido as constantes falhas do sinal da internet, o que levou a que as entrevistas fossem concluídas em aproximadamente duas (2) semanas.

Ainda assim, obtivemos respostas satisfatórias com recurso as entrevistas, cujos resultados estão maioritariamente apresentados no capítulo 3.

Em termos específicos, procuramos com as entrevistas obter dos funcionários dados sobre o seu perfil, especificamente a formação académica, o ano em que ingressaram na empresa S.M, as áreas em que trabalharam antes de serem colocados no Centro de Formação, o período de tempo em que estavam colocados no Centro de Formação, formação frequentada ao nível de capacitação organizacional, particularmente, na área de formação e desenvolvimento de recursos humanos, etc,. Todavia, conforme descrito nos parágrafos anteriores, através das entrevistas procuramos, de forma espontânea, obter esclarecimentos adicionais sobre o processo de formação em si.

Em suma, o objectivo das questões colocadas nas entrevistas foi de perceber até que ponto a experiência e os conhecimentos dos funcionários do Centro de Formação estão vinculados à aprendizagem ou capacitação a nível organizacional, o que nos permitiria analisar o seu contributo no sistema de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa S.M, que constitui o objectivo fulcral deste trabalho, visto que as qualificações do pessoal ligado a formação são extremamente relevantes em todo o processo que nos propusemos estudar. Desta forma com as entrevistas procurou-se saber:

1. O nível académico dos funcionários do Centro de Formação.
2. O ano em que ingressaram na empresa S.M, bem como o tempo em que estavam a trabalhar no Centro de Formação.
3. As áreas em que trabalharam antes de serem colocados no Centro de Formação.
4. A formação obtida a nível de capacitação organizacional, particularmente, na área de formação e desenvolvimento de recursos humanos, bem como sobre questões administrativas ligadas as actividades de um centro de capacitação.
5. As tarefas e responsabilidades de cada funcionário no Centro de Formação.
6. A visão geral sobre a estrutura e o processo de formação em vigor no Centro de Formação, desde o levantamento das necessidades de formação até a sua avaliação.

2.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é descrita como o processo que implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas aos documentos, com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação, (Flores, 1994).

Esta técnica de recolha de dados foi, particularmente, utilizada neste trabalho com dois propósitos. O primeiro foi descrever o local em que a investigação foi realizada, empresa S.M. Para o efeito, recorremos à consulta do Estatuto Orgânico da empresa que nos permitiu ilustrar os seus objectivos, competências, atribuições, estrutura orgânica, etc., para que se tenha uma ideia ampla sobre a empresa no estudo. Inclui-se nesta descrição o Departamento de Recursos Humanos, área em que está, organicamente, enquadrado o Centro de Formação. Os resultados desta recolha estão apresentados no capítulo 3.

Em segundo lugar, optámos pela análise documental, pelo facto dos funcionários, ao longo das entrevistas e dos questionários, terem mencionado repetidamente alguns documentos da empresa, tais como o Manual de Procedimentos do Centro de Formação, o Plano de Formação para os anos de 2009 e 2010 e alguns relatórios elaborados após as acções de formação. Com este exercício foi-nos possível comparar os dados obtidos através dos dois primeiros métodos, com maior destaque entre os questionários e o manual de procedimentos.

Procurou-se deste modo verificar se a descrição das diferentes etapas do processo de formação, feitas através dos questionários, condiz com o previsto no manual de procedimentos, visto que este documento estabelece os procedimentos específicos através dos quais todos os intervenientes no processo de formação e desenvolvimento devem operar.

Contudo, importa referir que á exemplo do que ocorreu com os dois primeiros métodos de recolha de dados (questionários e entrevistas), na análise documental deparámo-nos também com algumas dificuldades, particularmente, a sua disponibilização, pelos motivos já evocados acima (falta de autorização para a utilização da designação oficial da instituição no trabalho). Como resultado, não nos foi permitido fotocopiar os documentos nem utilizá-los em anexo ao estudo conforme pretendíamos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA S.M

Este estudo foi realizado na empresa S.M, conforme indicado na introdução. O presente capítulo reserva-se a apresentação da empresa com destaque para os seus objectivos, competências e estrutura orgânica.

O capítulo retrata também o Departamento de Recursos Humanos e o Centro de Formação, que são as áreas responsáveis pela capacitação do pessoal na empresa S.M. Relativamente ao Centro de Formação, para além da sua estrutura e atribuições, abordamos resumidamente o perfil, a experiência e as competências do seu pessoal de modos a compreendermos as qualificações que possuem para a execução das tarefas ligadas a formação e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Os dados apresentados neste capítulo resultam, maioritariamente, da análise de alguns documentos do Centro de Formação, e das informações recolhidas através de entrevistas aos funcionários do Centro.

3.1 A EMPRESA S.M

A empresa S.M é uma empresa que exerce a sua acção em todo o território nacional. À esta empresa compete, sob orientação do Ministério de tutela, propor medidas em matéria de política, legislação e procedimentos do comércio, garantir a sua efectiva implementação, e realizar as actividades de controlo e de supervisão necessárias ao cumprimento dos seus deveres.

A legislação em vigor confere várias atribuições à empresa S.M das quais destacam-se as seguintes:

- 1-“Propor medidas ou alterações relativas à legislação respeitante à política comercial, em coordenação com outras entidades interessadas;
- 2- Garantir o efectivo cumprimento da legislação do comércio e salvaguardar os interesses do Estado;

3- Consultar, em matéria de aplicação ou melhoria da legislação e política do comércio, as entidades que intervenham na actividade comercial de forma mais relevante;

4- Garantir o acesso, por parte de qualquer interessado, à informação necessária à aplicação da legislação do comércio;

5- Definir normas e instruções sobre questões do comércio, em conformidade com a legislação vigente”.

Relativamente à estrutura orgânica, a empresa S.M conta com um Director Geral e é composta por sete departamentos a nível da direcção, designadamente: de Finanças, de Tarifas, de Fiscalização, de Promoção da Ética Institucional, de Informática, de Técnica Comercial e de Recursos Humanos. A estrutura inclui ainda três gabinetes de assessorias, nomeadamente, Gabinete Jurídico, Gabinete de Auditoria e Gabinete do Director Geral.

A empresa é igualmente composta por 4 direcções regionais que facilitam a cobertura das suas actividades em todo o país, designadamente a Direcção Norte, Direcção Centro-Norte, Direcção Centro-Sul e Direcção Sul. Cada direcção regional está composta por várias delegações e postos fiscais distribuídos pelo território sob sua jurisdição. (Ver organigrama da empresa S.M no Apêndice III).

3.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos coordena e executa a política de gestão e de aperfeiçoamento profissional do pessoal da empresa S.M.

Para o exercício das suas competências, este departamento dispõe de dois serviços principais, designadamente:

- a) Divisão de Gestão de Recursos Humanos;
- b) Divisão de Formação e Desenvolvimento do Pessoal.

A Divisão de Gestão de Recursos Humanos compreende a Secção de Organização e Salários e a Secção de Força de Trabalho. A Divisão de Formação e Desenvolvimento do Pessoal compreende o Centro de Formação, no qual se realizou o presente estudo. Por sua vez, esta divisão está repartida em duas secções, nomeadamente: a Secção Pedagógica e a Secção Administrativa.

O organigrama a seguir ilustra detalhadamente a estrutura do Departamento de Recursos Humanos da empresa S.M.

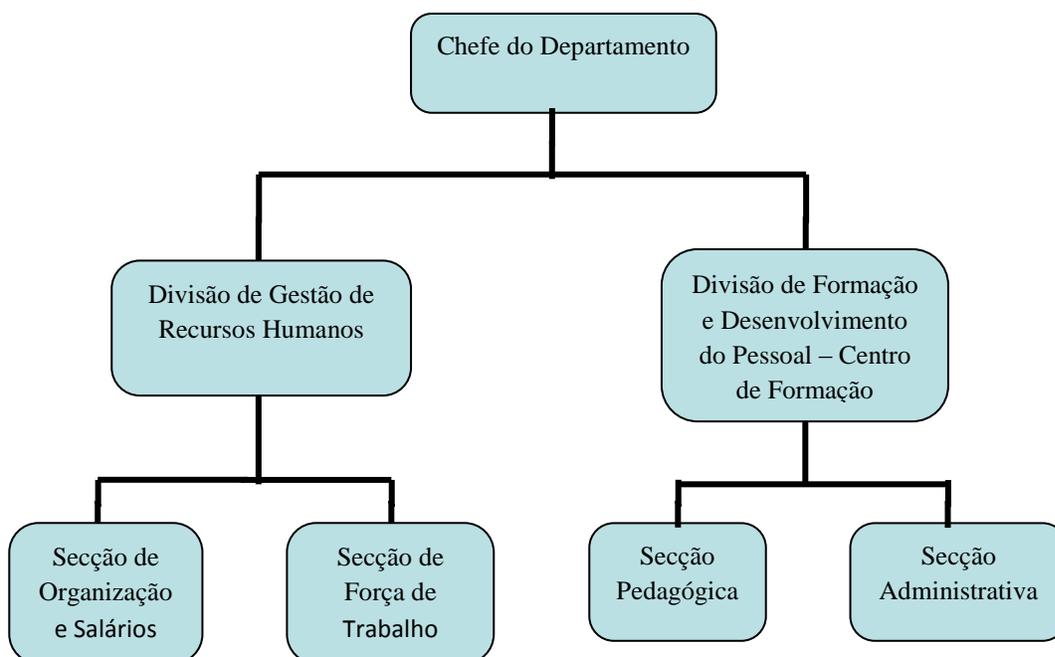


Figura 3: Organigrama do Departamento de Recursos Humanos da empresa S.M.

Fonte: Elaboração própria

3.3 O CENTRO DE FORMAÇÃO

Conforme descrito no ponto 3.2 acima, a nível estrutural, o Centro de Formação, que corresponde a Divisão de Formação e Desenvolvimento do Pessoal, está subordinado ao Departamento de Recursos Humanos.

A subestrutura organizacional do Centro de Formação conta com um Chefe ou Director à cabeça, coadjuvado pelo chefe da Secção Pedagógica, composta por cinco funcionários e pelo chefe da Secção Administrativa que integra três trabalhadores, perfazendo um total de oito funcionários e três gestores.

O Centro de Formação é responsável pela formação de todos os funcionários, de modo a assegurar que estes estejam capacitados com conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo assim alcançar os objectivos da empresa. O Centro de formação tem as seguintes competências:

- 1-“Proceder e manter actualizado o levantamento, análise e diagnóstico das necessidades de formação da empresa, bem como definir os conteúdos programáticos das respectivas acções de formação;
- 2- Elaborar o plano anual de formação e avaliar a sua execução, mediante a elaboração do respectivo relatório;
- 3- Assegurar a coordenação e gestão dos programas de qualificação profissional adaptados à evolução do processo de integração do país nas organizações internacionais de que faz parte;
- 4- Propor políticas de desenvolvimento adequadas assentes na inserção temporária do pessoal em diferentes áreas de trabalho”.

3.3.1 PERFIL, EXPERIÊNCIA E COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO DE FORMAÇÃO

Um dos constrangimentos verificados no Centro de Formação tem a ver com o perfil da maior parte do pessoal destes serviços a todos os níveis. Os colaboradores destas área são todos provenientes de outras áreas de trabalho da empresa S.M, cuja experiência e conhecimentos não estão vinculados à aprendizagem ou capacitação ao nível organizacional, nem aos assuntos administrativos ligados às actividades de um centro de capacitação.

Este factor tem, naturalmente, um impacto na dinâmica e desempenho do Centro de Formação, bem como dos próprios funcionários, embora existam alguns com alguma vocação para o ensino, fruto da sua passagem pelo sector de educação do país.

Não há registo de uma estratégia para abordar exclusivamente o perfil dos quadros do Centro de Formação que permita a tomada de decisões para colocar pessoal com as habilitações e perspectiva profissional virada à capacitação institucional, particularmente no campo da formação e desenvolvimento dos recursos humanos.

O tempo de serviço dos funcionários no Centro de Formação vai de dois a sete anos, ao passo que na empresa S.M o período vai de quatro a vinte e três anos.

A seguir, um quadro que resume o perfil dos funcionários do Centro de Formação, em termos de habilitações académicas e tempo de serviço:

Funcionários do Centro de Formação	Cargos de Responsabilidade	Habilitações Académicas	Data de início no Centro de Formação (Ano)	Tempo de Serviço no Centro de Formação (em Anos)	Tempo de Serviço na Empresa S.M (em anos)
01	Chefe/Director do Centro de Formação	Licenciatura em Gestão	2003	7	10
02	Chefe da Secção Pedagógica	Licenciatura em Ciências da Educação	2003	7	18
03	Chefe da Secção Administrativa	Licenciatura em Economia	2004	6	19
04	Formador	Licenciatura em Economia	2007	3	10
05	Formador	Licenciatura em Economia	2009	1	19
06	Formador	Licenciatura em Engenharia Informática	2007	3	4
07	Formador	Bacharel em Gestão	2005	5	15
08	Formador	Licenciatura em Economia	2006	4	23
09	Quadro Administrativo	3º Ano do Curso Superior de Economia	2006	4	8
10	Quadro Administrativo	12ª Classe	2008	2	4
11	Quadro Administrativo	12ª Classe	2008	2	4

Quadro 2: Perfil dos Funcionários do Centro de Formação da empresa S.M

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO NA EMPRESA S. M.

O presente trabalho tem como objectivo geral verificar como está estruturado o processo de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa S.M. Neste capítulo, com base nos dados obtidos através de questionários, entrevistas e alguns documentos da empresa, apresentamos, em síntese, como se processa a capacitação do pessoal na empresa em estudo.

4.1 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA S.M

O Centro de Formação da empresa S.M, de conformidade com a documentação verificada, possui um documento estratégico aprovado para orientar as suas actividades e metas, designado por “Estratégia do Departamento de Recursos Humanos e da Formação para o período 2008-2012”, aprovada pelo Conselho Consultivo da empresa.

Embora o objectivo principal deste trabalho é analisar o sistema de capacitação do pessoal da empresa S.M, e não a actuação do Departamento dos Recursos Humanos, esta estratégia foi analisada em função de todos os factores nas actividades do Centro de Formação com impacto na capacitação dos recursos humanos a nível geral.

Em relação à capacitação do pessoal da empresa S.M, esta é a primeira estratégia que aborda o desenvolvimento dos recursos humanos de forma integrada. O referido documento serve como linha de base para guiar as actividades de formação e desenvolvimento. Contudo, da análise feita, verificámos que este documento apresenta-se com uma estrutura desarticulada.

A estrutura deve ser clara para permitir que a estratégia seja utilizada, como uma ferramenta de trabalho, mediante a qual os objectivos das actividades que se pretendem desenvolver estejam definidos expressamente e possam ser acompanhadas e concluídas dentro dos prazos previstos. É a ferramenta utilizada para analisar, projectar e dirigir um projecto, permitindo os seus integrantes reagir racionalmente, dentro de parâmetros definidos, sem a necessidade de adivinhar ou utilizar apenas a intuição no processo. Portanto, o documento em referência carece de revisão para definir melhor alguns conceitos genéricos e vagos, prioridades, prazos, inconsistências, incluindo melhorias na sua redacção.

O elevado número de actividades, de diversa complexidade e alcance, previstas para 2009-2012, com uma grande proporção destas a serem implementadas em 2009, enfraquece a viabilidade desta Estratégia. A percepção é que actividades que deviam ter sido programadas há já um tempo, foram aglomeradas para serem implementadas em pouco espaço de tempo. Das 73 tarefas previstas na referida estratégia para dar início ou executar em 2009, apenas 15 constam no Plano Anual de Actividades 2009 do Departamento de Recurso Humanos. Segundo o relatório de balanço, das 15 tarefas previstas, registou-se progresso em 13 delas, não obstante observar-se que, na maioria dos casos, não se entende a relação existente entre o progresso da tarefa e a actividade a desenvolver. Não há indicação de datas limites revistas, nem acções a serem tomadas para a sua concretização.

Não existe um acompanhamento nem controlo sistemático da execução das tarefas, actividades e metas antecipadas na referida Estratégia mediante o qual seja possível verificar o seu progresso. Apesar de que um elevado número das actividades nela identificadas estavam calendarizadas para 2009, foram seleccionadas só algumas para inclusão no Plano Anual de Actividades de 2009 e, destas, a maioria não foram cumpridas.

Muitas das actividades cruciais, previstas para 2008 e 2009 no âmbito da Estratégia, não foram realizadas. Entre estas constam, por exemplo:

- “Avaliação da Formação;
- Análise das Necessidades de Formação (2008) para 4 anos e o Plano de Sustentabilidade;
- Medição das aptidões aritméticas e literárias dos gestores e funcionários;
- Programa de Formação no Local de Trabalho”.

Ao não haver uma gestão da execução das tarefas e iniciativas propostas na estratégia, perdem-se de vista os objectivos da mesma, com o risco de que a abordagem para a gestão dos recursos humanos não contemple as actividades ou metas de forma global, especialmente aquelas que estão inter-relacionadas. Por exemplo, ao estabelecer prioridades para definir os níveis e fases de formação para as “funções chave”, deveria se analisar a estrutura da organização e definir estas funções, o que não se verificou no documento em análise.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

O Centro de Formação da empresa S.M possui um manual de procedimentos denominado “Manual de Procedimentos para a Identificação, Desenvolvimento e Realização da Formação”, cujo objectivo é explicar as directrizes desta área da empresa em relação a gestão da formação e os processos de desenvolvimento. O documento em referência estabelece procedimentos específicos através dos quais todos os intervenientes no processo de formação e desenvolvimento devem operar.

O Manual de Procedimentos fornece também orientações sobre os procedimentos a serem seguidos pelos gestores para a identificação das necessidades e a selecção de funcionários para a formação e a consequente avaliação do seu desempenho, para garantir que estes estejam capacitados com conhecimentos e habilidades específicos à função, bem como com atitudes e comportamentos necessários para que cumpram com as suas funções eficientemente, contribuindo deste modo, para o alcance dos objectivos da empresa.

O Manual inclui procedimentos para a realização de actividades chaves do processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos na empresa S.M, como a análise das necessidades de formação, a elaboração dos programas e módulos de formação, a execução da formação e a avaliação de toda a formação ministrada.

Ao abordar as diferentes fases em que se realiza o processo de formação na empresa S.M, os 11 funcionários inqueridos indicaram que o mesmo inicia com o levantamento das necessidades de formação, passando pela elaboração do plano anual, execução das acções de formação e culmina com avaliação dos resultados obtidos.

Portanto, em termos de estrutura, a análise documental (Manual de Procedimentos), e as respostas obtidas com os questionários indicam claramente que o ciclo de formação na Empresa S.M obedece 4 etapas. Esta estrutura, assemelha-se as estruturas propostas por Câmara et al (2007) e Chiavenato (2009), que por sua vez reúne consenso na literatura actual sobre a matéria, com particular destaque para os modelos de formação e desenvolvimento de Nadler, de Camp, Blachard e Huszco e de Alto Impacto (High-Impact Model).

No que concerne a análise das necessidades de formação, o director do Centro de Formação tem a responsabilidade de assegurar que esta tarefa seja efectuada regularmente na empresa, para permitir a elaboração do plano de formação, com o objectivo de melhorar os níveis de desempenho de todas as áreas de trabalho.

De forma mais específica, o levantamento das necessidades de formação, segundo o Manual, tem como objectivo avaliar o desempenho actual e o desejado dos funcionários, identificar debilidades que afectem o desempenho e analisar se a formação é a solução mais apropriada para resolvê-las.

O Manual de Procedimentos prevê que o Centro de Formação deve realizar o levantamento das necessidades de formação no fim do primeiro semestre de cada ano. No fim de Junho de cada ano, os gestores devem fazer a entrevista de avaliação semestral com os seus funcionários. Durante esta entrevista, o gestor e o funcionário, abordam as necessidades de formação da função deste, conforme o seu perfil de função.

Por exemplo, a Estratégia do Departamento de Recursos Humanos e da Formação para o período 2008-2012, indica que a Análise das Necessidades de Formação para este período seria realizada em 2008, e que a mesma constituiria um instrumento de trabalho crucial para levar adiante muitas tarefas críticas conexas à Estratégia. A referida Análise previa avaliar e estabelecer o seguinte:

1. “O número de gestores e funcionários com deficiências aritméticas e literárias;
2. As metas para a formação em conhecimentos técnicos mediante programas de aprendizagem via internet (e-learning) para todo o pessoal;
3. As capacidades técnicas especializadas para cada função nos diversos departamentos;
4. As competências básicas para o esboço e elaboração de relatórios (gestores e funcionários) ”.

Porém, não existe no Centro de Formação da empresa S. M qualquer registo ou relatório com os resultados da análise e recomendações sobre as Necessidades de Formação acima referidas.

A técnica prevista no Manual de Procedimentos para determinar as necessidades de formação radica no pedido aos chefes das áreas de trabalho o preenchimento de um formulário para indicar quais as necessidades de formação nos seus departamentos (ver formulário no Apêndice IV). Em seguida, o Centro de Formação recebe memorandos dos diferentes chefes e recolhe a informação, mas não faz uma análise propriamente dita. Simplesmente elabora uma lista seleccionando os cursos e designando os participantes, com base no seu próprio critério. Por exemplo, para seleccionar funcionários para participar numa determinada formação, os chefes circulam nos seus departamentos uma lista contendo os cursos disponíveis no Centro de Formação e cada funcionário escolhe o curso que pretende frequentar. Em seguida esta lista é remetida ao Centro de Formação e na devida altura os funcionários são convocados para frequentar os cursos escolhidos.

Relativamente aos níveis em que as necessidades de formação são analisadas na empresa S.M, as repostas no quadro 3 abaixo, demonstram que esta tarefa é efectuada maioritariamente ao nível da pessoa, ou seja, do trabalhador em si, critério indicado por 8 dos 11 funcionários inqueridos, seguido da análise ao nível do trabalho ou tarefa, mencionado por 2 funcionários e da análise ao nível da organização referido por apenas 1 funcionário.

Funcionários	Níveis de Análise das Necessidades de Formação		
	Análise ao nível da organização	Análise ao nível da pessoa (trabalhador)	Análise ao nível do trabalho (tarefa)
1	✓		
2		✓	
3			✓
4		✓	
5		✓	
6		✓	
7		✓	
8		✓	
9			✓
10		✓	
11		✓	

Quadro 3: Níveis de Análise das Necessidades de Formação na empresa S.M.

Fonte: Elaboração própria.

Em termos percentuais, 73% dos funcionários inqueridos consideram que a análise das necessidades de formação na empresa S.M realiza-se ao nível da pessoa, 18% indicam que esta tarefa é feita ao nível do trabalho e apenas 9% acha que a mesma é feita ao nível da organização (ver gráfico abaixo).

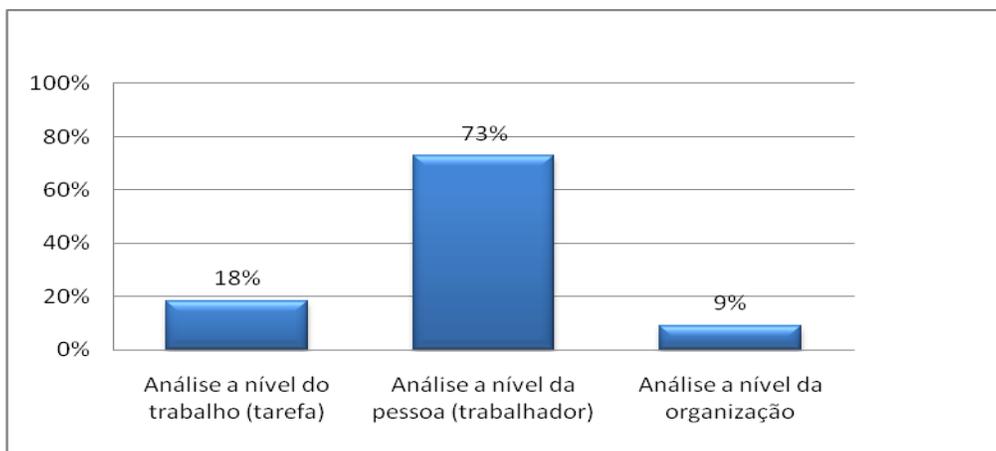


Figura 4: Níveis de Análise das Necessidades de Formação no Centro de Formação da empresa S.M.

Fonte: Elaboração própria.

Para além dos dados descritos acima, a dependência da análise das necessidades de formação unicamente ao nível da pessoa na empresa S.M está também expressa no Manual de Procedimentos do Centro de Formação, que define como objectivo desta etapa, designadamente “avaliar o desempenho actual e desejado dos funcionários, identificar as debilidades que afectem o desempenho do pessoal e das áreas de trabalho; analisar se a formação é a solução mais apropriada para resolvê-las”.

Como se pode constatar, existe a preocupação para a realização da Análise das Necessidades de Formação, conforme definido no Manual de Procedimentos e tendo em conta as respostas dos inqueridos, porém, a metodologia aplicada, revela que este processo não é feito conforme as práticas recomendadas na literatura actual, visto que centra-se unicamente ao nível da pessoa, negligenciando os demais níveis identificados por Noe (2008, p.97), designadamente “análise ao nível da organização e ao nível da tarefa”, abordados detalhadamente no ponto 1.5.1. Como resultado, a identificação, detecção de lacunas (gaps) e levantamento de carências de formação na Empresa S.M é deficiente.

Relativamente a planificação da formação, após análise dos Planos de Formação para os anos de 2009 e 2010, notou-se que em ambos o Centro de Formação da empresa S.M mistura os cursos com actividades internas. No Plano de 2010, por exemplo, para os meses de Junho e Dezembro aparece o item “Avaliação da Formação” na lista dos cursos programados, quando na verdade, trata-se de uma tarefa que o Centro de Formação se predispõe realizar e, como tal, não deveria aparecer no Plano de Formação, mas sim no Plano de Actividades.

Todas as acções de formação tanto internas como externas, deveriam constar no Plano Anual de Formação. Desta forma, os interessados poderiam apreciar o alcance, diversidade e padrão dos cursos. Porém, os planos verificados limitam-se apenas a indicar cursos internos (a excepção dos cursos de Internet (e-learning) e informática, classificados como cursos externos no Prospecto), o que leva a conclusão da não existência de uma planificação sistemática conforme as necessidades para a participação dos funcionários da empresa nos cursos externos, especialmente, os cursos realizados fora do país.

Os Planos também não incluem as acções de formação no local de trabalho a que se faz referência na estratégia de Formação 2008-2012 do Departamento de Recursos Humanos e da Formação.

Por outro lado, os Planos de Formação verificados não indicam os objectivos específicos que se pretendem alcançar em cada acção de formação, o conteúdo formativo nem o público-alvo. Os mesmos cingem-se apenas na designação do curso, no calendário e nos formadores que os poderão ministrar. Em suma, constatámos que na elaboração dos Planos de Formação o Centro de Formação da empresa S.M não tem em consideração a maior parte dos aspectos que o mesmo deve prever, conforme indica Chiavenato (2009, p.76-77), designadamente: “Abordagem da formação, objectivo, divisão do trabalho, determinação do conteúdo da formação, escolha dos métodos de formação, definição dos recursos necessários para execução da formação, definição da população-alvo e cálculo da relação custo-benefício do programa”.

Em relação a avaliação da formação, o director do Centro de Formação é o responsável pela análise de toda a formação, para avaliar a sua eficácia na concretização dos objectivos da empresa S.M e na melhoria do desempenho dos seus funcionários.

O Manual de Procedimentos prevê que a formação ministrada no Centro de Formação deve ser avaliada em três níveis, conforme o quadro a seguir:

Nível	Objectivo	Responsável	Quem realiza
1	Medir as reacções dos formandos, após o fim do curso (Apêndice D)	Centro de Formação	Formandos
2	Medir se os objectivos da formação foram ou não alcançados. Deve ser realizada no fim do curso. Cada curso é alvo de uma combinação de métodos para a avaliação da concretização ou não dos objectivos. Na maioria dos casos, a formação é avaliada através dos resultados obtidos na prova escrita no fim do curso.	Centro de Formação	Formandos
3	Medir, no prazo de até seis meses após o curso, o desempenho dos formandos no trabalho, resultante da formação. Comparar o desempenho pré e pós-curso. Esta informação deve ser submetida pelo gestor da área, por meio do sistema de avaliação do pessoal.	Gestores	Gestor da Área

Quadro 4: Níveis de avaliação da formação, segundo o Manual de Procedimentos.

Fonte: Manual de Procedimentos do Centro de Formação da Empresa S.M.

Ao nível da aprendizagem, por formas a assegurar um padrão de conhecimentos consistente e valorizar a formação, os formandos são submetidos à duas avaliações separadas, para se determinar

até que ponto a sua participação na formação aumentou os seus conhecimentos, habilidades e comportamentos. Nestas avaliações exige-se que os formandos:

- “Façam duas provas escritas, uma no início e outra no final do curso (pré-curso e pós-curso).
- Demonstrem participação, contribuição, comportamento, atitude correcta e dedicação pela formação, nos quais serão avaliados e anotados na ficha de acompanhamento de cada formando, comentando, o seu desempenho na formação.
- Demonstrem o uso dos conhecimentos e habilidades no local de trabalho, o que será registado pelo gestor da área por meio do sistema de avaliação dos funcionários.”

Em todas as acções de formação, o Manual de Procedimentos estabelece que os formandos devem ser submetidos a dois testes escritos, sendo um realizado no início do curso, denominado “prova pré-curso” e outro no final da formação, designado por “prova pós-curso”.

A primeira prova tem como objectivo avaliar os conhecimentos que os funcionários já possuem em relação a matéria a ministrar, ao passo que a segunda, permite avaliar os conhecimentos adquiridos durante a formação e compará-los com os da prova pré-curso.

Para serem considerados “Aptos”, os formandos devem obter na prova pós-curso, no mínimo, uma nota correspondente à 50% do total da prova. Os funcionários nestas condições são considerados habilitados a frequentar acções de formação do nível a seguir ao primeiro. Os “não aptos”, ou seja com uma pontuação inferior à 50% na prova final, são convocados a repetir a mesma formação em outras ocasiões.

Para além disto, o Manual de Procedimentos prevê a avaliação do desempenho no local de trabalho, que é reservado apenas aos formandos considerados aptos na prova pós-curso, para determinar os benefícios específicos da formação recebida. O gestor da área deve preparar a revisão para todo o pessoal da sob sua responsabilidade no prazo de três à seis meses após o fim do curso. Nesta entrevista, espera-se que o funcionário demonstre melhorias do seu conhecimento, habilidades e atitude, com base nas questões que lhe são colocadas relativamente a matéria da sua área de trabalho, não como realiza o trabalho após a formação, ou seja, o gestor não verifica se a qualidade do trabalho do funcionário melhorou após a formação.

Quanto a metodologia para avaliar a formação, o Manual de Procedimentos do Centro de Formação, não tem procedimentos nem metodologia bem definidos, apenas indica a utilização de questionários preenchidos pelos formandos e pelos formadores no final de cada curso para obter a opinião destes sobre a formação, bem como o comportamento e o empenho de cada funcionário ao longo do curso (ver ambos questionários nos Apêndices V e VI). O Manual de Procedimentos, também faz referência aos testes (provas) que devem ser realizadas pelos formandos no final de cada acção, retratados nos parágrafos anteriores, como sendo as técnicas a utilizar para avaliar a formação.

Em relação aos métodos de avaliação da formação em uso na empresa S.M., é importante referir-se que o questionário de avaliação, por exemplo, permite medir a reacção dos formandos face a formação, ou seja, com este instrumento avalia-se a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo da formação, o programa, o material didáctico, a carga horária, os formadores, os recursos utilizados, etc. Por outro lado, as provas ou testes escritos ajudam a aferir o processo de aprendizagem, permitindo particularmente averiguar o que os formandos aprenderam efectivamente.

Ainda sobre a Avaliação da Formação, dos 11 funcionários inqueridos 64% opina que o Centro de Formação avalia a formação ministrada ao nível da Reacção, cujo objectivo principal é aferir a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo da formação, o programa, o material didáctico, a carga horária, os formadores e os recursos utilizados com vista a melhorar a sua realização. Por outro lado, 27% dos funcionários considera que a avaliação da formação é feita ao nível da Aprendizagem, 9% ao nível da Mudança do Comportamento e 0% ao nível dos Resultados (ver gráfico a seguir).

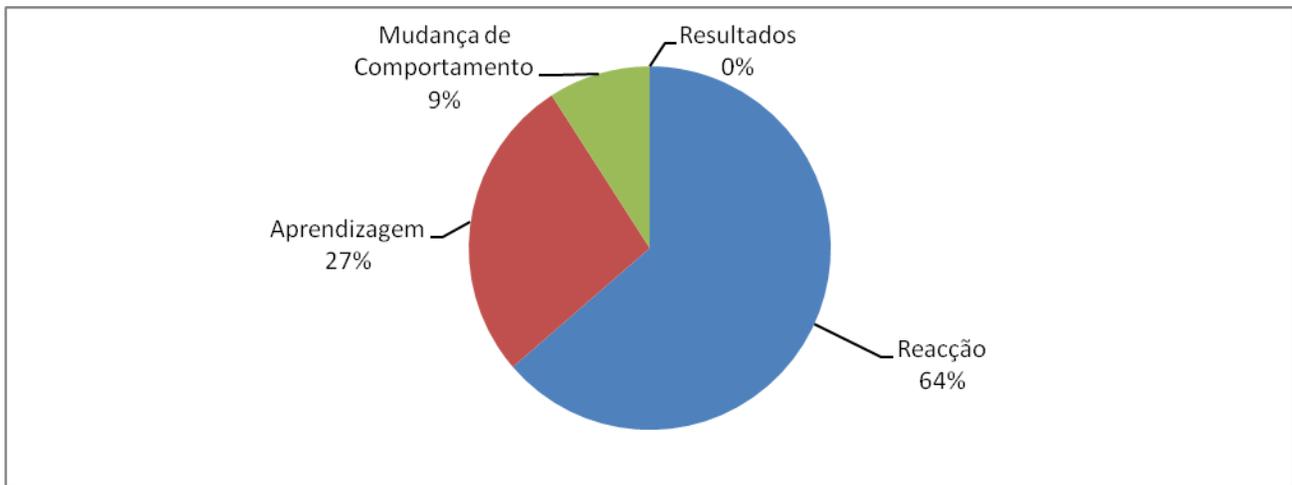


Figura 5: Níveis de Avaliação da Formação no Centro de Formação da empresa S.M.

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode depreender do exposto acima sobre a avaliação da formação na empresa S.M, este processo realiza-se maioritariamente ao nível da Reacção, sem grande preocupação com o nível de aprendizagem (avaliar o que efectivamente os participantes aprenderam); mudança do comportamento dos formandos (aferir se os funcionários põem em pratica, no trabalho, o conteúdo aprendido da formação); resultados, ou seja, verificar se a aplicação do conteúdo da formação no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização, tal como previsto nos quatro níveis de avaliação da formação propostos por Donald Kirkpatrick.

Finalmente, deve-se dizer que a não existência de um mecanismo bem estruturado no Centro de Formação da Empresa S.M para avaliar o progresso dos participantes nos cursos não possibilita determinar se tem havido efectivamente aprendizagem ou se a aprendizagem se traduz em melhorias para a consecução dos objectivos da empresa.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentamos as conclusões finais do estudo, dando resposta à questão de investigação, e debruçamo-nos também sobre as dificuldades encontradas na investigação. O capítulo apresenta também algumas sugestões para futuros estudos do processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos no Centro de Formação da empresa S.M.

4.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objectivo geral analisar o sistema de formação e desenvolvimento dos recursos humanos na empresa S.M, e de forma mais específica, examinar a sua estrutura e a organização bem como verificar que mecanismos são utilizados para avaliar os resultados da formação.

Procuramos compreender todos os dados que foram surgindo ao longo da investigação sobre o processo de formação na empresa S.M, tendo sempre como referência a revisão da literatura, de forma a encontrar resposta credível sobre a questão da investigação e descrever fielmente o sistema de formação e desenvolvimento de recursos humanos em vigor no Centro de Formação.

Relativamente a questão da investigação (Como é feita a formação e o desenvolvimento de recursos humanos na Empresa S.M?), no que diz respeito a estrutura, constatou-se que o sistema em vigor prevê quatro etapas, designadamente: 1. Análise das Necessidades de Formação, 2. Plano de Formação, 3. Acção de Formação e 4. Avaliação da Formação. Esta estrutura, assemelha-se as estruturas propostas por Câmara et al (2007) e Chiavenato (2009), que por sua vez reúne consenso na literatura actual sobre a matéria, com particular destaque para os modelos de formação e desenvolvimento de Nadler, de Camp, Blachard e Huszco e de Alto Impacto (High-Impact Model).

Todavia, em termos de execução das diferentes fases do processo de formação e desenvolvimento, verificámos que na primeira etapa, análise das necessidades de formação, a metodologia utilizada baseia-se fundamentalmente na elaboração de listas de cursos disponíveis no Centro de Formação, que

em seguida são enviadas às diferentes áreas de trabalho para que os funcionários seleccionem o curso que lhes convém. Este procedimento, que se concentra parcialmente no levantamento das necessidades ao nível da pessoa, revela que esta importante fase do ciclo de formação e desenvolvimento não é realizada conforme os princípios previstos na literatura actual e não obedece rigorosamente os três níveis de análise de necessidades de formação propostas por Noe (2008), designadamente: análise ao nível da organização, da pessoa (trabalhador) e do trabalho (tarefa). Em função disso, fica evidente que a identificação, detecção de lacunas (gaps) e levantamento de carências de formação no Centro de Formação não espelha as reais necessidades da empresa S.M.

Quanto a planificação da formação, constatou-se que os planos existentes não indicam os objectivos que o Centro de Formação se predispõe alcançar em cada acção de formação, o conteúdo formativo nem o público-alvo. Os mesmos cingem-se apenas na designação do curso, no calendário e nos formadores indicados para os ministrar. Em suma, constatámos que na elaboração dos Planos de Formação o Centro de Formação da empresa S.M não tem em consideração a maior parte dos aspectos que os mesmos devem prever, conforme indica Chiavenato (2009), designadamente: “abordagem da formação, objectivo, divisão do trabalho, determinação do conteúdo da formação, escolha dos métodos de formação, definição dos recursos necessários para execução da formação, definição da população-alvo e cálculo da relação custo-benefício do programa”.

No que concerne à avaliação da formação, verificámos que a mesma concentra-se significativamente ao nível dos formandos que para o efeito são submetidos à dois testes escritos separados, sendo o primeiro realizado no início do curso, cujo objectivo é determinar o nível de conhecimentos que o funcionário detém antes de frequentar a formação, e o segundo no final da acção de formação, e tem como objectivo medir o nível de conhecimentos obtidos na formação em comparação com a fase anterior. O Centro de Formação da empresa S.M avalia também as acções de formação através de questionários preenchidos pelos formandos e pelos formadores no final de cada curso para obter a opinião destes sobre a formação, bem como o comportamento e o empenho de cada funcionário ao longo do curso.

Os questionários permitem medir a reacção dos formandos face a formação, ou seja, com este instrumento avalia-se a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo da formação, o programa, o material didáctico, a carga horária, os formadores, os recursos utilizados, etc. Por sua vez, os testes

escritos ajudam a aferir o processo de aprendizagem, permitindo particularmente averiguar o que os formandos aprenderam efectivamente.

Todavia, as técnicas de avaliação da formação utilizadas maioritariamente constituem apenas uma parte de todo o processo de verificação do alcance da formação numa organização, e enquadra-se somente em dois dos quatro níveis no quadro da metodologia de avaliação de Donald Kirkpatrick, designadamente: “Reacção e Aprendizagem”. Constatámos também que o processo de avaliação da formação em vigor no Centro de Formação da empresa S.M verifica intimamente a mudança do comportamento dos formandos (aferir se os funcionários põem em prática, no trabalho, o conteúdo aprendido da formação), e por outro lado, não é feita avaliação da formação ao nível dos resultados, ou seja, verificar se a aplicação do conteúdo da formação no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização, tal como previsto nos níveis de avaliação propostos por Donald Kirkpatrick.

Quanto às dificuldades verificadas ao longo da investigação, o grande realce vai para o facto de não termos obtido autorização para utilizar a designação oficial da instituição escolhida para a realização do estudo, o que nos levou a utilizar a denominação fictícia de empresa S.M para nos referirmos a instituição em estudo. Este facto inibiu, inicialmente, alguns funcionários do Centro de Formação em aderir a investigação, tendo a situação sido ultrapassada com a garantia de não os identificar no estudo.

Por outro lado, verificaram-se algumas dificuldades relativamente a devolução dos questionários com as respectivas respostas, devido ao volume de trabalho que o Centro de Formação tinha no período em que os mesmos foram distribuídos, agravado pela redução do número de pessoal no Centro resultante da observação de férias e viagens em serviço no interior do país. No que concerne às entrevistas, sete (7) dos (11) onze funcionários do Centro de Formação foram entrevistados com recurso a internet, através da rede social de comunicação online SKYPE, resultante do facto do autor do estudo ter-se deslocado ao exterior do país (Angola), em cumprimento de uma missão de serviço de longa duração. Esta situação constituiu a maior limitação encontrada na realização das entrevistas devido às dificuldades de acesso à internet em Angola, de forma geral, agravado pelo baixo domínio desta tecnologia de comunicação pela maioria dos entrevistados.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Conforme ficou demonstrado ao longo da descrição do processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos no Centro de Formação da empresa S.M, as diferentes etapas que o compõem são realizadas com muitas limitações, de forma incompleta e com pouco rigor científico, tendo em conta o que a literatura dispõe sobre esta matéria.

Deste modo, como proposta para estudos futuros na empresa S.M, sugerimos uma investigação que demonstre como pode ser melhorado o processo de formação e desenvolvimento de recursos humanos em vigor na empresa, de modos a aumentar a sua qualidade, permitindo assim que os colaboradores sejam capacitados com maior rigor para auxiliar a empresa a produzir serviços com maior eficiência e eficácia para torná-la mais competitiva.

Á nível geral, como investigação científica futura, propomos um estudo que demonstre como criar ou desenvolver um sistema eficiente de formação e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações, com particular realce para as técnicas e procedimentos adequados para a realização eficiente e eficaz das diferentes etapas do ciclo da formação, designadamente, análise das necessidades de formação, planificação, execução e avaliação de todo o processo.

BIBLIOGRAFIA

- ▶ BENTO, L. e SALGADO, C. T. (2001) *A formação pragmática – Um novo olhar*, Cascais: Editora Pergaminho.
- ▶ BOGDAN, R. C. e BIKLEN, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos* Porto: Porto Editora,
- ▶ BORG, W.R. e GALL, M.D. (1989). *Educational research: An introduction*. (5ªed.). Longman. London.
- ▶ BORGHI, L. D. K. G. (2008). *Avaliação de Resultados do treinamento: Uma Análise das Metodologias Disponíveis e sua Aplicação em Empresa Brasileiras*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Brasil. Disponível em http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_laylaborghi_set.pdf. Acedido aos 31 de Agosto de 2010.
- ▶ CÂMARA, P.B. da et al. (2007). *HUMANATOR – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*?. 7ª Edição, Dom Quixote, Lisboa.
- ▶ CRUZ, J. e VALADAS P. (1998) *Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento de necessidades de formação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- ▶ CRISPIM, J. J. R. e MESTRE, F. A. B (2004). *Estudo de Caso: Política de Formação no Grupo EGOR*, Lisboa.
- ▶ CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6ª Tiragem, Campus, Rio de Janeiro.
- ▶ CHIAVENATO, I. (2006). *RECURSOS HUMANOS – O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição, Atlas, São Paulo.

- ▶ CHIAVENATO, I. (2009). *Gerenciando Pessoas*, 2ª Edição, Makrom Books, São Paulo.

- ▶ CHIAVENATO, I. (2009). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7ª Edição, Manole, Barueri, São Paulo.

- ▶ ERASMUS, B.J. et al. (2008). *Managing Training and Development in South Africa*. 4th Edition, Oxford, Cape Town.

- ▶ FLORES, J. (1994). *Análisis de Datos cualitativos – Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

- ▶ Fundação Manuel Leão. *Avaliação da Formação na Empresa*. PRONACI (Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédios), AEP (Associação Empresarial de Portugal), Setembro 2002. Disponível em: http://msinacio.wikispaces.com/file/view/AvaliacaoFormacao_pronaci.pdf. Acedido aos 14 de Setembro de 2010.

- ▶ GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1997). *O inquérito: teoria e prática*, 3. ed. (Trad Portuguesa). Oeiras: Celta Editora.

- ▶ HOLLAND, P. & DE CIERI, H. (2006) *Contemporary Issues in Human Resource Development: An Austrian Perspective*, French Forest, NSW, Pearson Education, Austria.

- ▶ IVANCEVICH, J.M. (2007). *Human Resource Management*. 10th Edition. McGraw Hill. New York.

- ▶ NEL, et al. (2008). *Human Resources Management*. 7th Edition. Oxford. South Africa.

- ▶ NOE, R.A. (2008). *Employee Training & Development*. 4th Edition. McGraw Hill. New York.

- ▶ PERETTI, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Sílabo. Lisboa.

- ▶ QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Gradiva. Lisboa. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais>. Acedido ao 07 de Setembro de 2011.

▶ MARRAS, J. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura.

▶ ROLDÃO, M. do CÉU et al., (2000) *Avaliação do impacto da formação: um estudo dos centros de formação da Lezíria e Médio Tejo – 1993/1998*, Lisboa: Edições Colibri.

▶ SILVA, P. F. L. R. da, (2006) *Concepção e gestão da formação; terceira parte – necessidades de formação*. Revista Pessoal, nº 43, Série II, Ano 5, Março 2006; p. 74-75.

_____ *Concepção e gestão da formação; quarta parte – concepção do plano de formação*. Revista Pessoal, nº 44, Série II, Ano 5, Abril 2006; p. 66.

_____ *Concepção e gestão da formação; quinta parte – execução e avaliação do plano de formação*. Revista Pessoal, nº 45, Série II, Ano 5, Maio 2006; p. 60-61.

▶ SIMOES, A. (1998). *Como realizar uma entrevista passo-a-passo*. Folha do Alcino. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm>. Acedido aos 08 de Setembro de 2011.

▶ YIN, Robert. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd Ed)*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

▶ YIN, Robert. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*, trad. Daniel Grassi. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE I – Questionário

O presente questionário serve para a recolha de dados relativos ao funcionamento do Centro de Formação da empresa S.M, que serão utilizados numa tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O questionário é anónimo, pelo que não é necessário que os inqueridos se identifiquem.

Responda com clareza as perguntas a seguir:

1. Quias são as etapas do processo de formação na Empresa S.M?

2. Indique nas opções a seguir o nível em que é realizado a Análise das Necessidades de Formação:
 - a) Análise ao nível da organização
 - b) Análise ao nível da pessoa (trabalhador)
 - c) Análise ao nível do trabalho (tarefa)

3. Que critérios estão definidos para que os funcionários sejam seleccionados para as acções de formação?

4. Que tratamento é dado às informações relativas as Necessidades de Formação?

5. Como é elaborado o Plano Anual de formação?

6. Relativamente a avaliação da formação na empresa S.M, sinalize no quadro a seguir o nivel em que esta importante etapa é realizada:

Nível de Avaliação	
Reação	
Aprendizagem	
Mudança de Comportamento	
Resultados	

7. Indique os meios utilizados para a avaliação da formação tendo em conta o nível seleccionado na pergunta anterior.

APÊNDICE II– Guião para Entrevistas

1- Qual é a sua formação académica?

2- Em que ano ingressou na Empresa S.M?

3- Em que áreas trabalhou antes de ser transferido para o Centro de Formação?

4- Ha quanto tempo está colocado no Centro de Formação?

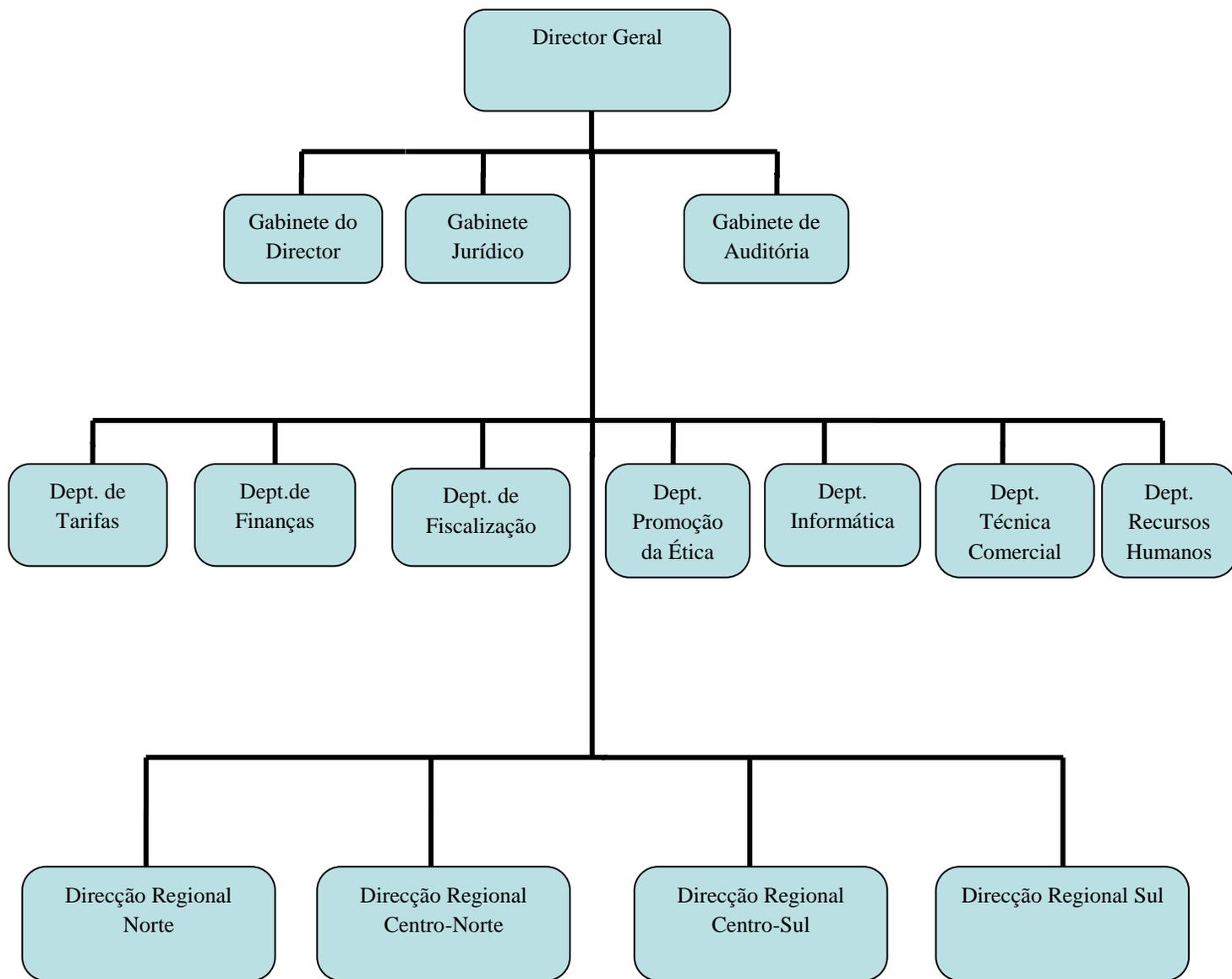
5- Obteve alguma formação ao nível de capacitação organizacional, particularmente, na área de formação e desenvolvimento de Recursos Humanos?

6- Beneficiou de alguma formação sobre questões administrativas ligadas as actividades de um centro de capacitação?

7- Quais são as suas tarefas e responsabilidades no Centro de Formação?

8- De modo geral, o que tem a dizer sobre a estrutura e o processo de formação em vigor no Centro de Formação, desde o levantamento das necessidades de formação até a sua avaliação?

APÊNDICE III – Organigrama da Empresa S.M



APÊNDICE IV -- Formulário de Análise das Necessidades de Formação

Modelo 1

Necessidades Individuais de Formação e Desenvolvimento

Nome	
Categoria e Função	
Área de Trabalho	

Analise as necessidades de formação para cada funcionário e descrimine os cursos em ordem de prioridade, tendo em conta o que faz concretamente.			
Código	Cursos	Nível*	O/R**
Elaborado Por			
Data			

APÊNDICE V – Ficha Individual de Acompanhamento do Formando

Nome do Formando	
Posto do Formando	
Curso	
Período e Local do Curso	

CLASSIFICAÇÃO – PROVAS

Pontuação %	Pré-Curso		Pós- Curso		% Melhoramento	
Outras Provas (ex. efectuadas durante o curso):						

COMPORTAMENTO GERAL

Níveis:	Excelente	1	Bom	2	Aceitável	3	Fraco	4
Aspectos								
Pontualidade e Assiduidade		Nível		<input type="checkbox"/>				
Comentários:								
Interesse e Participação		Nível ..		<input type="checkbox"/>				
Comentários:								

Atitude e Comportamento.	Nível	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Comentários:		

OBSERVAÇÕES (esta secção só deve ser preenchida para os cursos vocacionais)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NOME, ASSINATURA E DATA

Director do Curso		
Chefe de Formação		

Uso Oficial

	Data	Assinatura do Centro
Copia enviada ao gestor directo/estudante		
Exemplar enviado ao DRH		

APÊNDICE VI -- Questionário para Avaliação da Formação

**Por favor, responder à cada item.
Os seus comentários são valiosos para o melhoramento desta formação.
Este documento pode ser preenchido sem precisar identificar-se.**

Nome: _____

Curso: _____

Data: _____

Local: _____

1. Os objectivos deste curso foram alcançados

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Porque?

2. O Conteúdo do curso é relevante para o meu trabalho

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Porque?

3. Podes usar os conhecimentos e habilidades obtidas nesta formação?

Sim Não

Como?

4. O conteúdo deste curso foi ministrado com:

Muitos Pormenores

Pormenores Suficientes

Poucos Pormenores

Favor, mencione os aspectos abordados com poucos pormenores/muitos pormenores

5. Na sua opinião, o que poderia ser adicionado ou eliminado do programa, de modo a aumentar a sua relevância nos seus serviços.

6. Qual é a sua opinião em relação aos métodos de formação utilizados?

Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
---------------------	----------	----------	---------------------

Porquê?

7. Acha que os métodos de formação ajudaram ou impediram no processo de aprendizagem?

Impediu

Ajudou

Porquê?

8. O (s) formador (es) demonstrou (raram) fortes conhecimentos técnicos da matéria?

Formador 1: _____

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Quais são os tópicos?

Formador 2: _____

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Quais são os tópicos?

9. Os pontos de ensino seguiram uma sequência lógica.

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentários

10. O tempo em cada sessão foi adequado.

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentários

11. Os fascículos foram muito valiosos

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentários

12. As sessões foram bem transmitidas

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentário

13. O(s) formador(es) responderam as minhas questões de forma clara e compreensiva

Formador 1: _____

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentários

Formador 2: _____

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Comentários

14. Indicar como a interpretação do Inglês para o Português e vice-versa influenciou no curso. (caso haja necessidade)

Muito negativamente	Negativamente	Não afectou	Positivamente	Muito positivamente
----------------------------	----------------------	--------------------	----------------------	----------------------------

Porquê?

15. As instalações são adequadas e confortáveis

Discordo Plenamente	Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

Comentários

16. Gostaria de fazer algum comentário adicional? Continuar no verso, se necessário.