

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

Rita Alice Domingues da Silva

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para

Obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - IUL Business School

Outubro, 2017

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

Rita Alice Domingues da Silva

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para

Obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE - IUL Business School

Outubro, 2017

Agradecimentos

Ao concluir este projeto, constato que é praticamente impossível nomear todos os que me ajudaram, seja de forma direta ou indireta, na sua concretização. Conteí com grandes estímulos e, por isso, estarei para sempre grata.

À Professora Doutora Generosa, pela sua orientação e total disponibilidade, por todo o conhecimento que foi capaz de me transmitir, por todas as opiniões e por toda a paciência, por todas as palavras de motivação que sempre foi capaz de me dar ao longo das várias fases de realização deste trabalho.

À Direção da KLC e, em especial, à Dr^a Inês Coelho: por todo o apoio, flexibilidade, compreensão e amizade. Não seria possível a realização deste trabalho sem toda a abertura que sempre existiu da vossa parte.

Aos enormes colegas que tive nesta jornada e que, com certeza, ficarão para a vida. Obrigada, Diogo e Cláudia, por todo o companheirismo e entreaajuda que existiu entre nós.

Tendo consciência de que nada disto seria possível sozinha, dirijo um agradecimento enorme e especial aos meus pais, avós, irmão e cunhada por todo o apoio, companheirismo e paciência, assim como por todas as palavras de apoio e incentivo. A ti, Ricardo, meu companheiro de vida, e também desta jornada, um enorme obrigada: obrigada por todo o amor e companheirismo que fazes questão que esteja sempre presente. E, por fim, e igualmente importante, aos meus melhores amigos: Rafael, Bianca, Joana, Pedro e todos os outros, um enorme obrigada por todo o “chão” que vão criando ao longo da minha vida e de toda esta jornada.

Não querendo ser injusta com ninguém, tenho que dizer que este projeto é totalmente dedicado a um dos meus maiores exemplos de vida: a minha querida avó Muguete. Obrigada por tudo o que sempre fizeste por mim e por todo o apoio que me deste para este projeto. Achei que irias ver o resultado final e não teria que escrever estas frases. A tua marca também ficará neste projeto. Obrigada.

Sou, de facto, uma pessoa abençoada e, por isso, deixo um enorme obrigada a todas as pessoas que passam na minha vida e que sempre deixam alguma coisa delas, acrescentando sempre alguma coisa.

Resumo

A atualidade é complexa e tem diversos fatores externos a influenciar as organizações. Emergem vários desafios em todas as áreas da gestão e especificamente na gestão de recursos humanos. Como prepara-los para cada realidade? Como prepara-los para o futuro? Será que todos precisarão das mesmas competências? São questões que quotidianamente se deparam os gestores. As organizações procuram cada vez mais vantagens competitivas, perante a sua concorrência. Hoje, investe-se em formação mais diferenciada, com objetivos cada vez mais específicos.

O modelo tradicional de formação e desenvolvimento do potencial tem vindo a evoluir para um modelo mais estratégico, alinhado com os objetivos organizacionais, centrado em competências e numa lógica de procura. Esta transição de paradigma também está a correr na organização em estudo.

Neste trabalho foi efetuado um diagnóstico ao processo de formação, sua análise crítica e apresentado um projeto de intervenção.

Palavra-chave: Formação; Levantamento de Necessidades de Formação; Plano de Formação; Estudo de Caso

JEL Classification system:

J24 -Capital Humano

M53 – Formação

Abstract

Nowadays, our organizations reality its complex and is affected by different external factors. Different challenges emerge every moment in management, human resources specifically. How should we prepare to reality? To the future? Will all need the same skills?

These are the questions that our managers face every day. Organizations are seeking competitive advantages in front of its competitive. Today, investments are made in a more differing training, with specific goals.

The traditional model of training and development of potential has been evolution to a more strategic model, it alignment with the organization goals, centred on skills and seek logic.

In this project was made a diagnosis into training process, its critical analysis and has been presented an intervention project.

Keywords: Training; Training Need Analysis; Training Plan; Case study

JEL Classification system:

J24 - Human Capital

M53 – Training

Índice

Introdução.....	1
CAPITULO I – Quadro Teórico	4
1.1 A Formação profissional no atual contexto Industrial.....	4
1.2 O Processo de Formação	5
1.3 A inovação na formação profissional.....	12
CAPITULO II – Método	15
2.1 – Metodologia	15
2.2 – Técnicas de Recolha de Dados.....	16
2.2.1 - Análise documental.....	16
2.2.2 - Entrevista à Direção de Recursos Humanos	16
CAPITULO III – Diagnóstico.....	19
3.1 Caracterização da empresa	19
3.2 Análise da entrevista à Direção de Recursos Humanos	20
CAPÍTULO IV – Projeto de Intervenção.....	23
Conclusão	26
Bibliografia.....	28
Anexos.....	30
A) Entrevista à Diretora de Recursos Humanos	31
B) Proposta de Levantamento Necessidades de Formação	34

Índice de Figuras

Figura 1 - Níveis de Avaliação de Alain Meignant (1999).....	11
Figura 2 - Cálculo do ROI (Nascimento,2015).....	12
Figura 3 - Formulário de Levantamento de Necessidades de Formação	23
Figura 4 - Plano de Formação	24
Figura 5 - Plano de Formação - Departamento Engenharia	24

Introdução

Atualmente, vivemos na era da globalização, que traz consigo uma mudança constante a nível organizacional, tornando a gestão do conhecimento um dos fatores primordiais, neste contexto emerge a importância da formação. Segundo Nascimento (2015), a formação profissional consiste no processo que auxilia o indivíduo a realizar atividades específicas de desenvolvimento de determinadas competências técnicas, relacionais e cognitivas essenciais ao desempenho de nível superior. A formação profissional está diretamente relacionada com o alcance dos objetivos propostos e assumidos pelos colaboradores. Byars & Rue (1996) referem que a formação consiste num processo de aprendizagem que envolve a aquisição de habilidades, conceitos, regras ou atitudes, com o intuito de melhorar a atuação da organização.

É visível que na formação profissional ocorre um processo de mudança, dando-se-lhe cada vez mais importância. Verifica-se que este poderá ser um dos meios de ação mais privilegiados nas políticas de Recursos Humanos (R.H.), podendo transformar-se num apoio para uma progressão real e constante do colaborador, das equipas e das organizações (Meignant, 1999).

A produtividade dos conhecimentos e competências adquiridos através da formação escolar tem características de trabalho parcial, existindo uma correspondência entre as competências exigidas e as fornecidas (Sgobbi & Suleman, 2009). No entanto, poderá não ser o suficiente, existindo a necessidade de formação mais específica.

O conhecimento está nas pessoas e fomenta-se através delas. O conhecimento organizacional resulta de um processo complexo e dinâmico que depende dos contextos e do relacionamento interpessoal para a sua manutenção e desenvolvimento. Assim, é importante perceber como se opera a gestão de recursos humanos, sendo que esta terá um papel fundamental para que os conceitos que aqui serão abordados se tornem fundamentais e façam com que a cultura organizacional se centre (cada vez mais) também no conhecimento crítico. Para isto, é necessário que exista uma gestão do conhecimento e que seja trabalhado em conjunto com as políticas estratégicas organizacionais (Monteiro & Cardoso, 2008).

Podemos afirmar que a Gestão dos Recursos Humanos tem a competência de acrescentar valor às organizações, e uma das estratégias poderá ser a do investimento na formação e consequente desenvolvimento dos colaboradores. É importante que a formação não seja vista como um custo, mas sim como um investimento. Para além do investimento no capital intelectual, a formação pode também potenciar o capital humano através de motivação, pois os

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

colaboradores sentirão que a organização tem interesse no seu desempenho e nas suas funções, despoletando, por sua vez, neles, a vontade de responder com empenho. Do mesmo modo, esta estratégia levará a uma mudança de atitudes, levando os colaboradores a um maior envolvimento na organização e uma maior cooperação através de preenchimento das necessidades e planeamento de RH. Por outro lado, frequentemente, a formação pode ser a única alternativa para preencher funções para as quais é mais difícil encontrar pessoas com competências adequadas ao desenvolvimento dessas funções com maiores dificuldades e, conseqüentemente, diminuirá o custo com recrutamento externo e aumentará também a eficiência das equipas (Nascimento, 2015).

A formação não se resume a uma relação clássica entre cliente/fornecedor. Esta só poderá funcionar com uma otimização da qualidade das relações entre a hierarquia responsável, o gestor da formação, o formador e os formandos. Não se pode selecionar um método pedagógico que não seja coeso com o sentido geral da ação de formação. E, apesar de não existirem fórmulas de sucesso que possam gerir todas estas contradições entre a adequação da formação com os formadores, existem trunfos que podemos trabalhar para que encontremos o melhor caminho para que a formação contribua de forma positiva para as organizações (Gorrec, 1997).

A gestão de formação pode ser repartida em 3 grandes áreas: levantamento de necessidades de formação, plano de formação e avaliação de desempenho. É importante que haja um levantamento de necessidades de formação bem concebido e com objetivos bem definidos, para que o plano de formação vá de encontro as reais necessidades de cada departamento/pessoa. Após a formação, apenas com a avaliação de formação é possível verificar se os objetivos foram cumpridos e a gestão realizada foi eficiente e eficaz.

Este projeto será realizado em parceria com a empresa KLC, uma empresa industrial que trabalha na transformação do plástico e está situada no centro do país. Através de uma análise das políticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, a gestão da formação pretendemos saber se esta está bem implementada. Será que os colaboradores se envolvem e se sentem motivados com a política atual?

Irão ser analisados os questionários de avaliação de satisfação dos colaboradores e a entrevista feita a Diretora de Recursos Humanos e, após as conclusões, será sugerido um novo modelo de gestão de formação a ser implementado.

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

Presentemente, nesta organização, é sentida uma grande desmotivação, relativamente à gestão da formação, verificando-se que grande parte dos colaboradores assumem que enviam determinados questionários para que não tenham que frequentar formação.

CAPITULO I – Quadro Teórico

1.1 A Formação profissional no atual contexto Industrial

O nível de educação está diretamente relacionado com o vencimento, sendo necessários mecanismos que ajudem a adquirir mais competências e, conseqüentemente, a aumentar a produtividade. O aumento da produtividade deverá traduzir-se em recompensas, através de ganhos mais elevados.

A Teoria do Capital Humano, refere que os trabalhadores mais velhos ganham mais, devido à sua experiência *on-the-job* e à sua formação ao longo da vida. Esta teoria foi introduzida por Becker (1962) que já afirmava que esta teoria deveria ser definida através da aquisição de competências e habilidades, que poderão ser alcançadas através de formação e educação. Para tal, as empresas deverão fazer o seu investimento, fornecendo programas de formação individual para os seus trabalhadores (Patterson 2014).

Atualmente, a tipologia da formação pode dividir-se em 2 pontos: a formação geral e a específica. A formação geral aumenta a produtividade marginal do formando de igual forma, tanto na organização, que fornece a formação, como nas organizações que usufruírem dela; e a formação específica só aumenta a produtividade em áreas específicas, não sendo útil para outras realidades. Cada vez mais, o conceito de formação revela preocupação com o seu custo (seja direto ou indireto). Assim, em termos de formação geral, as empresas irão fornecer apenas a formação se não tiverem custos, sendo que, por norma, os formandos estão dispostos a pagar por ela, até porque é previsível que a formação irá aumentar os seus ganhos no futuro. No entanto, na formação específica, os trabalhadores não podem transportar determinadas competências entre diferentes empresas, porque estas apenas são úteis numa determinada empresa e, assim, a empresa irá assumir os custos, que serão semelhantes ao seu retorno. Podemos afirmar que as empresas não têm qualquer razão para pagar a formação geral, pois podem optar por recrutar os colaboradores que já tenham adquirido essa formação noutras empresas, no entanto, se o fizerem terão que pagar um salário mais alto (Patterson, 2014).

No que concerne ao sector industrial, existem constantes mudanças tecnológicas e é importante que os trabalhadores sejam capazes de lidar com qualquer equipamento. No entanto, é necessário que as empresas invistam em formação formal ou informal para todos (empresa e trabalhadores) de que forma que eles possam acompanhar os avanços tecnológicos. Neste género de formação, será também muito importante a formação que poderá ser fornecida pelos

fabricantes do equipamento, principalmente para as pequenas empresas, pois são estas que têm mais dificuldades em fornecer formação formal. Em contrapartida, verifica-se que algumas grandes empresas já começam a conseguir fornecer este tipo de formação internamente (Patterson, 2014).

O impacto e a relação da dispersão salarial, no caso das empresas alemãs que pagam todos os custos da formação complementar, foi estudado por Christian Pfeifer (2015). O autor refere, tal como Patterson (2014), que essas empresas preferem não se responsabilizar pelos custos da formação geral e, relativamente à formação específica, os custos poderão ser divididos entre os trabalhadores e a empresa. Atualmente, os estudos referidos pelo autor referem que as empresas estão cada vez mais envolvidas na formação e mais propensas a pagar por mais formação. O autor verifica que a empresa pode auferir mais ganhos caso os trabalhadores sejam mais qualificados (e, conseqüentemente, poderá pagar um salário mais elevado). No que concerne à área industrial, o autor refere que as relações industriais são muito importantes, pois os sindicatos e comissões de trabalhadores têm a perceção que mais formação poderá beneficiar uma diferente estrutura salarial, tentando assim negociar com as empresas mais formação para todos os trabalhadores.

1.2 O Processo de Formação

As organizações são compostas por pessoas, sendo que são as que pessoas tomam as decisões, e tomam a condução das organizações. Perante os objetivos e estratégias das organizações, e para que exista um bom funcionamento, os Recursos Humanos precisam de melhorar os seus conhecimentos e acompanhar as suas capacidades e competências ao longo dos tempos (Soares, 2013).

A gestão da formação pode ser vista de forma diferenciada, consoante o registo temporal em que o indivíduo se encontre: numa primeira fase, a formação profissional é da responsabilidade das escolas profissionais/universidades (e das escolhas de cada um, individualmente); numa segunda fase (e é sobre esta que irá incidir este estudo), é necessária uma formação contínua que é da responsabilidade das organizações. Aquilo que mais as distingue diz respeito aos objetivos. A formação profissional centra-se no alcance dos objetivos estabelecidos e relacionados com o trabalho/função e a organização, sendo mais concreto/específico para o desenvolvimento organizacional. No entanto, existe uma crescente preocupação com o enriquecimento do indivíduo do ponto de vista intelectual e emocional e as

organizações estão cada vez mais exigentes do ponto de vista intelectual/cognitivo (Pina e Cunha, et al., 2010).

Na formação profissional, a formação em sala é ainda o método que mais observamos, pois este recorre a um espaço onde o colaborador se predispõe a absorver conhecimentos e ideias, no entanto, este não é o único método existente: mentoria, *coaching* ou *formação on job* também podem tornar-se muito eficientes.

Com a mudança da GRH é notória a importância que se vem dando a gestão contínua do desempenho do colaborador, e não apenas em momentos de avaliação. Assim, surge uma maior importância no desenvolvimento do colaborador e da sua carreira (vertical ou horizontalmente) profissional, trazendo a aquisição de novas capacidades e competências, cuidando dos colaboradores, como o seu *Capital Humano*. Desta forma começa-se a falar em métodos como a mentoria ou o *coaching*. Este último, surge como o elemento de união da avaliação de desempenho e da gestão do conhecimento, através de uma proteção, suporte e acompanhamento do colaborador durante determinado percurso, favorecendo o crescimento que o beneficia a si e à organização (Russo, 2015). Esta é uma atividade relativamente recente e menos tradicional, no entanto, existem cada vez mais empresas a considerá-la como método de formação.

A política de formação deve corresponder a três finalidades: consolidar o existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparar o futuro. Existem também três prazos: curto (um ano), médio (três a cinco anos) e longo (cinco a dez anos). Usamos o termo curto prazo, quando nos referimos ao desempenho da unidade e individual; já o médio prazo diz respeito ao âmbito dos investimentos, mudanças na organização (polivalências), evolução de carreiras e objetivos específicos, ligados com a estratégia da organização. É difícil para o gestor da formação (ou de outra área) antecipar uma distância tão grande, no entanto, é importante que se comece a praticar esta “visão” e definir um projeto, delineando os objetivos (Pina e Cunha, et al., 2010).

Existem várias áreas possíveis de intervenção de formação. Assim, devemos falar em três áreas do saber (dentro de uma formulação mais clássica) saber, saber fazer e saber ser e estar (Pina e Cunha, et al., 2010).

O processo formativo começa com o traçar dos objetivos da organização e do colaborador e, posteriormente, pela identificação das finalidades da formação e pela definição dos critérios de avaliação.

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

É possível afirmar que este processo se divide em 4 fases distintas. Numa primeira fase, é necessário proceder ao diagnóstico das necessidades: nesta fase recolhem-se os dados. Numa próxima fase, passa-se à programação/plano de formação: nesta fase deverá ser feito o planeamento e organização das ações de formação, em função das necessidades identificadas anteriormente e consoante os resultados que se esperam obter ao nível das possíveis áreas a atingir (referidas anteriormente). Numa terceira fase, procede-se à execução da formação: nesta fase entra-se na formação propriamente dita. No sentido de se evitarem imprevistos, dever-se-á definir muito bem quer o tempo disponível quer as estratégias a implementar e, eventualmente, preparar planos flexíveis. Uma sessão de formação poderá envolver três momentos fundamentais: introdução, desenvolvimento e conclusão. Por último, será feita a avaliação da formação: esta será a última fase do processo de formação, sendo que terão que ser avaliadas as ações de formação e os seus impactos (diretos/indiretos), mesmo que estes não sejam imediatos. Só assim poderá ser possível manterem-se os planos adequados e eliminar os ineficazes. Deverão ser avaliados quatro fatores: o desempenho dos formandos e a resposta da organização relativamente às necessidades/expectativas dos colaboradores; a vantagem da formação; o impacto e a qualidade (Nascimento, 2015).

Antes de ser iniciado o Levantamento de Necessidades de formação, é importante estudar quatro características: os fatores indutores (ambientes externos); adaptar-se ao objetivo da organização; deve ser eficiente, ou seja, atingir o melhor resultado possível ao mínimo custo e ainda permitir a implicação de todas as partes envolvidas (Meignant, 1999).

No seguimento do estudo referido anteriormente, é assim importante que quando se inicia o trabalho no Diagnóstico se faça um estudo da organização como um todo, verificando a sua cultura, os seus objetivos e os seus recursos. Tal como referido, os objetivos organizacionais da formação estão diretamente ligados às necessidades e orientações estratégicas da organização. Paralelamente aos objetivos da organização, é importante analisar as decisões estratégicas que poderão requerer novas competências e os seus indicadores organizacionais, que nos podem apresentar necessidades de formação (Nascimento, 2015).

O Diagnóstico de Necessidades consiste no ponto de partida da gestão da formação, no entanto, este não poderá fazer uma análise apenas reativa. Ou seja, este deve contemplar as necessidades verificadas e antecipar as necessidades futuras, para que a organização possa atuar proactivamente com o que a envolve. A avaliação de desempenho pode ser considerada a maior fornecedora de necessidades de formação, no entanto, existem outras fontes que poderão ser

internas ou externas, e que são importantes, tendo a capacidade de acrescentar uma nova energia a um sistema formativo. As fontes referidas podem ser o plano de negócios da empresa, solicitações dos colaboradores, estudos de clima organizacional, análise de indicadores. Assim, é possível afirmar que o diagnóstico de necessidades, pode ser elaborado por indivíduo, por grupo ou por organização e deverá ter definido as competências a adquirir, as competências a desenvolver, as competências a ativar proactivamente e as competências a inibir. Em suma, este deverá trabalhar o perfil atual para que passe ao perfil desejado, através dos inputs que tem.

Quando é determinada a necessidade de formação, esta também deve ser visível na descrição de funções. O facto de existir uma disparidade entre a descrição das competências necessárias e as competências existentes é uma ótima forma de iniciar o levantamento das necessidades de formação. Nesta fase é importante que o colaborador tenha pleno conhecimento das suas funções e do que é esperado de si, para que a sua participação na elaboração do seu plano de desenvolvimento traga um contributo positivo e alinhado com os objetivos da organização e pessoais. Este pode ser um fator de sucesso de todo o processo.

O processo de Levantamento de Necessidades de Formação pode auxiliar-se de diferentes técnicas. A mais usual é a avaliação de desempenho, no entanto, ao longo do ano poderão ser feitos registos internos, observações de desempenho, entrevistas (seja pelos Recursos Humanos, seja pelas chefias diretas), ou relatórios de atividades disponibilizados na organização.

Em suma, durante o alinhamento estratégico da gestão da formação, é necessário que sejam analisadas as necessidades em três aspetos: operacionais (requisitos das tarefas), individuais (competências dos colaboradores) e organizacional.

Assim, podemos concluir, numa primeira fase que o Levantamento de Necessidades de Formação torna-se no principio desta gestão, podendo desde já verificar que é uma tarefa complexa que exige o envolvimento de toda a organização.

Existem vários autores que propõe diferentes modelos de levantamento de necessidades de formação. Os autores Buckley & Caple (1996) referem, por exemplo, que uma necessidade de formação advém de uma queda no desempenho ou quando este pode ser melhorado, para aumentar a produtividade ou uma alta qualidade de serviço.

Os métodos centrados nas necessidades de competência na organização, têm como objetivo a identificação das diferenças entre as necessidades de competências exigidas por uma

atividade profissional e os recursos disponíveis, sendo a formação uma das formas de minimizar as diferenças. Neste método, existe a descrição das competências exigidas para o posto de trabalho, a descrição de funções, e a sua evolução previsível. As necessidades de formação correm na comparação das competências da pessoa que ocupa a função e a sua descrição atual (Meignant, 1999).

Os métodos por meio de questionário, funcionam como um apoio escrito, com questões fechadas, onde o interrogado deverá escolher uma resposta entre as várias que lhe são propostas. As questões colocadas devem ser reflexo de hipóteses. O colaborador deve escolher entre hipóteses, por exemplo domínio ou validação de ferramentas, inserindo na sua função e percebendo que tipo de formação será (estratégica, operacional, individual) (Meignant, 1999).

Para que a formação seja eficiente é necessário que os objetivos estejam definidos e claros para todos os envolvidos, devendo enquadrar-se na orientação para o cargo, para o desenvolvimento, para a estratégia e para a motivação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

É importante que o Levantamento de Necessidades de Formação e, posteriormente, o Plano de Formação tenha em conta o indivíduo. Ou seja, o colaborador também tem os seus objetivos, as suas expectativas e as suas necessidades, é importante que os seus interesses sejam espelhados num plano individual. É importante ajudar o colaborador a elaborá-lo de maneira realista e clara. Esta será uma forma de confrontar as necessidades individuais com as necessidades da organização. As necessidades que a organização possa sentir, também devem ser sentidas pelos colaboradores (Meignant, 1999).

Em suma, para que todo este processo de formação seja completo, para além do referido anteriormente, dever-se-á complementar com a recolha outros dados, nomeadamente, plano estratégico, relatório de contas, avaliação de desempenho, balanço de competências, jornais e publicações internas, entrevistas, discussões de grupo, registos internos. Em paralelo, não será também suficiente perguntar apenas aos colaboradores quais as suas necessidades de formação, deverão interferir os gestores de formação e a hierarquia (Nascimento, 2015).

O Levantamento ou Diagnóstico de Necessidades de formação deve ser encarado como um fator principal para o sucesso do plano de formação, devendo ser o mais ajudado possível. Assim, e após esta análise, no Projeto de Investigação será visível as escolhas através de questionários, centrados nas competências. Os questionários permitem uma quantificação das necessidades requeridas e um cruzamento de variáveis. A qualidade dos resultados dependerá da qualidade metodológica das questões e do conhecimento que se tem da função. Quando se

centra nas competências, é possível que se meta em causa certos hábitos de trabalho, criando soluções práticas para problemas ligados ao posto ou a tarefas diárias.

Tal como referido anteriormente, as necessidades de formação podem dividir-se em distintas competências, nomeadamente estratégicas, operacionais e individuais. No entanto, todas elas devem ir ao encontro aos objetivos das fontes (internas e externas) referidas. Este ponto conduz-nos para a segunda fase.

Na programação do plano de formação, a segunda fase, é necessário definir a sua periodicidade (por norma, anual) e elaborar um relatório de formação que inclua as entidades, título de ação de formação, objetivos, data e duração, local e prazo/custo de cada inscrição, para que a seleção das ações a frequentar seja mais adequada. Nesta gestão existem vários fatores a ter em conta, nomeadamente, é necessário saber quais os métodos pedagógicos e tecnológicos que são necessários. É importante que tudo esteja programado, para que não hajam falhas iniciais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Sendo o Plano de Formação um instrumento de gestão, este deve garantir que são cumpridos os objetivos definidos para formação. Assim, existe uma panóplia de questões que o plano terá que ter espelhado. Nomeadamente, quem será formado; quem será o formador; quais os objetivos e resultados a alcançar; qual o conteúdo programático; quais os métodos e técnicas pedagógicas; onde e quando será a formação; quais os custos associados (Nascimento, 2015).

Em suma, é importante que o Plano de Formação contenha a exposição das formações, com os objetivos esperados; a descrição das ações que irão ao encontro desses objetivos; a previsão de desdobramento das ações no tempo e a previsão do orçamento (custos diretos e indiretos) (Meignant, 1999).

Aquando a realização da formação, a 3ª fase deste processo, é relevante que seja introduzida a mudança comportamental e do conhecimento. A formação deve conseguir eliminar as dinâmicas que se opõe ao processo de mudança, garantido que sejam atingidos os objetivos propostos da formação. No final de cada ação, é importante conferir as expectativas dos indivíduos e identificar as áreas de melhoria (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Numa última fase, é necessário fazer a avaliação da formação e saber se esta foi eficiente, cumprindo com os seus objetivos.

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

A avaliação da formação é o processo pelo qual é possível verificar a satisfação dos formandos e da organização, a aprendizagem retida, os comportamentos e os resultados, em suma, a eficácia da formação (Nascimento, 2015).

Para que a avaliação seja feita, deverá ocorrer após um certo período de tempo e deve iniciar nos critérios definidos na fase de diagnóstico, sendo necessário avaliar os resultados alcançados conferindo se as necessidades foram colmatadas. Enquanto esta avaliação não ocorre, é essencial acompanhar o processo de mudança pós formação, ajudará a facilitar o processo de manutenção do estágio de desenvolvimento. Este acompanhamento exibirá que a formação é um investimento e não um custo (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Nos dias de hoje, o retorno da formação consiste num fator de preocupação para as organizações. Não chega que os colaboradores frequentem formação, é realmente relevante que essa traga impacto para a organização. Assim, a avaliação da formação pode ser avaliada no impacto imediato, a médio ou a longo prazo. Neste processo, existem quatro fatores que devem ser considerados no momento da avaliação: o desempenho dos formandos e da organização, em relação as necessidades e expetativas; a utilidade e relevância da formação; o impacto na organização e a qualidade da formação (Nascimento, 2015).

Para que seja avaliada a eficácia da formação é necessário que se tenha conhecimento do formando em diversas alturas: antes, durante e após a formação. Só assim se terá a verdadeira percepção da alteração que a formação teve no indivíduo.

Observarmos os efeitos da formação, prevê que tenhamos definidos todas as questões referidas no Levantamento de Necessidades de Formação. Meignant (1999), propõe-nos uma avaliação em quatro níveis (ver Figura 1).

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de Satisfação• Num primeiro impacto, qual a opinião dos formandos sobre a prestação da formação?	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação pedagógica• Os formandos adquirem os conhecimentos previstos?• Memorizaram os conhecimentos?	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação da Satisfação para as stiuações de trabalho• Os formandos aplicaram o que aprenderam?	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação dos efeios da formação• A formação permitiu atingir os objetivos individuais e coletivos fixados?

Figura 1-Níveis de Avaliação de Alain Meignant (1999)

No Nível 1, o autor recai sobre a opinião dos formandos acerca da formação, no momento. Os formandos podem ser questionados formalmente ou informalmente, sobre a adequação da formação às necessidades, às expectativas, aos conteúdos, métodos e conhecimentos adquiridos. Nesta primeira fase, consoante as respostas, é permitido que o formador reformule os aspetos menos positivos, melhorando em ações futuras. No Nível 2, é avaliada a aquisição de conhecimentos e que novos comportamentos foram adquiridos ao longo da formação. Nesta fase é pressuposto que tenham sido definidos objetivos que permitam uma observação e uma medição. Relativamente ao nível 3, o autor refere que é nesta fase que são avaliados os conhecimentos e comportamentos que foram adquiridos pelos formandos e que são efetivamente aplicados no contexto de trabalho. Neste nível é aplicado o método de avaliação que tenha sido escolhido (questionário, entrevista, entre outros) num prazo selecionado (entre 6 semanas a 6 meses, após o término da formação). Relativamente ao último nível definido, o nível 4, este averigua se a formação atingiu os objetivos individuais e coletivos.

O ROI (*return on investment*), no caso da formação, consiste no retorno do investimento. Este, é definido como um serviço interno que proporciona um benefício à empresa, cujo valor supera os custos inerentes à ação da formação. Este processo é utilizado para medir mudanças em processos de recursos humanos, identificando o retorno do investimento. As etapas para a passagem de informação em valores monetários, focam-se numa unidade de melhoria, na determinação de um valor de cada unidade, no cálculo da mudança da informação do desempenho, na determinação de um montante anual para a mudança e no cálculo do valor anual para a eficácia organizacional. Para o cálculo do ROI deve-se utilizar a fórmula na Figura 2 (Nascimento, 2015).

Designação do Cálculo	Operacionalidade
Benefícios líquidos do programa de formação	Benefícios brutos do programa de formação – custos do programa de formação
<i>Return on Investment, ROI</i> (%)	$\frac{\text{Benefícios líquidos do programa de formação}}{\text{Custos do programa de formação}} \times 100$

Figura 2 - Cálculo do ROI (Nascimento, 2015)

1.3 A inovação na formação profissional

Para Deadrick & Stone (2014) o novo design de empregos e os sistemas de gestão, entre 1900 e 1970, geraram grandes conflitos entre trabalhadores e organizações. De tal forma que

se notou um aumento ao nível das sindicalizações, fazendo com que os departamentos de pessoal crescessem e se focassem em funções especializadas na formação.

A formação poderá ser influenciada por vários fatores, sendo os mais comuns os ciclos económicos, a globalização, as mudanças demográficas e o valor acrescentado de capital humano (Barbosa, 2015).

Ao longo dos tempos, não se percebia o motivo pelo qual muitos programas e iniciativas por parte das empresas, na área da formação, tinham fracassado, não se sabendo se a falta de formação dos empresários poderia estar ou não relacionada. Este tema deu início a um estudo realizado na Irlanda, por Diarmuid de Faoite, Henry Collete e Kate Johnston em 2003. Estes referem que a educação e a formação consistem num fator raro que pode levar o país a criar uma vantagem competitiva, tornando-se um fator vantajoso para a economia dos países, relacionando-se diretamente com a produtividade do país. No entanto, para formar pessoas é necessário entender os valores culturais e as suas experiências históricas. Sendo que a formação no local de trabalho é encarada como um elemento que mantém a capacidade de inovação nas organizações, a formação tornou-se, conseqüentemente, como uma parte essencial nos processos de Recursos Humanos, onde os colaboradores são vistos como uma fonte de criação de riqueza. Mesmo assim, existem competências/características que ainda não podem ser adquiridas com formação, tais como: a autoconfiança, a persistência ou até os níveis de energia.

Fatores ligados ao enorme desenvolvimento tecnológico que é vivido na atualidade, alteram os processos organizacionais e a realidade que as organizações e os colaboradores conheciam. Assim, é necessário ser-se flexível, adaptando-se a todas estas mudanças. Estas, levaram a que a formação profissional, tenha sido alvo de grandes investigações em Portugal nos últimos anos, existindo a necessidade de alteração da forma como era gerida.

Estes profundos desenvolvimentos tecnológicos, originam um novo paradigma produtivo: o paradigma da terciarização, ao ponto de começarmos a assistir à passagem de uma economia de bens para uma economia de serviços, de uma mudança de trabalhos mais manuais para trabalhos mais cognitivos. Na era industrial as organizações procuravam saber como melhorar o posicionamento dos produtos ou serviços, na era agora vivida (a terciária), o enfoque consiste em conhecer as competências essenciais para que se consiga ser *os melhores*. Assim, hoje os ativos são intangíveis, consistindo na inteligência, no conhecimento e na informação; na inovação e complexidade. Recentemente, do ponto de vista da formação, as principais diretrizes consistem no saber e no agir em interação, no desenvolvimento de competências por

forma a beneficiar primeiro o indivíduo e só depois a função. Assim, formação profissional ocupa atualmente uma era que assenta em conhecimentos e competências. É necessário saber adaptar as organizações aos novos desafios, conseguindo construir uma atividade que seja uma oportunidade de aprendizagem constante, trabalhando numa lógica de inovação e criatividade, consistiram nas novas formas de pensar e atuar (Neves & Gonçalves, 2015).

Faioite, Collete e Johnston (2003), referem ainda práticas como *mentoring* ou *coaching*, que são cada vez mais usadas e vistas como uma mais-valia para os empresários, pois são funções desenvolvidas em contextos e com objetivos específicos, individualizando as necessidades. Tendencialmente, as organizações começam a investir também em bases psicológicas.

CAPITULO II – Método

2.1 – Metodologia: Estudo de Caso

O Estudo de Caso tem origens em pesquisas médicas e psicológicas, com análises detalhadas de casos individuais que explicam a dinâmicas e a patologias de uma doença. Além das áreas médicas e psicológicas, houve uma evolução, tornando-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. O estudo de caso é uma metodologia que organizar dados. Este, contém 3 fases: planeamento, recolha e análise de dados. É importante saber-se que poderá ser mais do que um caso e com abordagens quantitativas e qualitativas (Ventura, 2007).

Nesta metodologia (tal como noutras), é importante iniciar-se com questões de *como* e *porquê*. Serão estas questões que irão estimular pesquisas históricas e uso de experimentos. Este, geralmente, divide-se em quatro fases. Numa primeira fase é necessário restringir quais os dados que se pretende estudar e se saber se estes serão suficientes para se compreender o que é necessário. Numa segunda fase passamos para a colheita de dados, escolhendo qual (ou quais) os procedimentos quantitativos/qualitativos pretendemos aplicar. Na terceira fase do estudo, deve ser trabalhada a seleção, análise e interpretação dos dados. Aqui, é importante que os objetivos do estudo estejam em concordância com o que for selecionado dos dados. Na quarta fase, são elaborados os relatórios parciais e finais (Ventura, 2007).

Esta metodologia tem diversas vantagens, no entanto, é possível enumerar também algumas das suas limitações. Como vantagens, é possível referir que este método é útil para a exploração de novos processos ou comportamentos, podendo construir novas teorias e/ou hipóteses. Este pode também ser considerado pela sua flexibilidade de planeamento. No entanto, são verificadas limitações, nomeadamente, a existência de dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Esta poderá ocorrer quando a unidade escolhida para a investigação é atípica em relação a outros semelhantes (Ventura, 2007).

No Estudo de Caso apresentado iremos estudar uma das empresas do grupo e optaremos por uma abordagem qualitativa.

2.2 – Técnicas de Recolha de Dados

Existem três grandes grupos de Técnicas de Recolha de Dados: a consulta documental, a entrevista e os grupos focais. Aquando o início de um Estudo de Caso, é importante que sejam bem conhecidas as três técnicas, para que a escolha seja a mais adequada.

A análise documental adequa-se quando é necessária determinada informação, mas não é pretendido interromper o curso de ação. Esta informação já existe e é dificilmente enviesável, no entanto, pode ser morosa e estar incompleta.

Com a entrevista é possível compreender os dados com mais profundidade e contextualiza respostas a um questionário. Apesar de ser possível ter acesso a informação mais detalhada, também poderá ser mais complexa.

2.2.1 - Análise documental

Na KLC, todos os anos (entre novembro e dezembro de cada ano) é entregue aos colaboradores o questionário de Avaliação de Satisfação. Uma das perguntas consiste em saber se é proporcionado acesso à formação. No ano de 2015, 83,3 % responderam que sim. Apesar de este ser, aparentemente, um número positivo, denota-se que é nas conversas informais (aquando a recolha dos questionários) que mais se obtém dados reais acerca deste assunto. Os colaboradores referem que precisam de responder positivamente a esta pergunta, para que não tenham que frequentar formação em sala, visto que, para estes, a *formação on job* não é formação real. Para a maioria dos colaboradores fabris, a formação não acrescenta nada à que já possuem e pensam que não lhes acrescentará valor nenhum. Assim, para eles, frequentar a formação é uma obrigação.

2.2.2 - Entrevista à Direção de Recursos Humanos

A entrevista, pode ser considerada uma interação direta. O entrevistador terá que ser cuidadoso ao colocar as perguntas, para que não induza em respostas, sendo importante que a sua comunicação seja clara.

É recomendável o recurso à entrevista quando a resposta não está em documentação disponível ou não lhe parece completamente fiável (Carmo & Ferreira, 2008).

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

O guião utilizado na entrevista (anexo I), pretende identificar como ocorre a gestão de formação atualmente, quais os principais objetivos e barreiras atualmente e qual a perspetiva da Direção do departamento.

O guião usado na entrevista:

1. Como caracteriza a formação profissional na sua organização?
2. Quais os principais objetivos da formação profissional que é ministrada?
3. Pode especificar algumas das boas práticas, especificamente para o diagnóstico das necessidades? O que acha que poderia ser melhorado?
4. Relativamente ao plano de formação, quais as melhores práticas utilizadas? O que acha que poderia ser melhorado?
5. Na execução da formação quais são as metodologias mais usadas? Na sua opinião, há alguma que pudesse ser alterada/acrescentada?
6. Relativamente à avaliação da formação, quais as melhores práticas que são utilizadas? Acha que existem práticas que pudessem ser melhoradas.
7. Sente que a gestão da formação contempla os planos de desenvolvimento individual de cada trabalhador?
8. Quais considera ser as maiores lacunas na gestão da formação na empresa?
9. Os trabalhadores têm sempre expectativas no que concerne à empresa. Quais pensa serem as maiores expectativas dos colaboradores, relativamente à formação?
10. Como caracteriza a formação profissional na sua organização?
11. Quais os principais objetivos da formação profissional que é ministrada?
12. Pode especificar algumas das boas práticas, especificamente para o diagnóstico das necessidades? O que acha que poderia ser melhorado?
13. Relativamente ao plano de formação, quais as melhores práticas utilizadas? O que acha que poderia ser melhorado?
14. Na execução da formação quais são as metodologias mais usadas? Na sua opinião, há alguma que pudesse ser alterada/acrescentada?
15. Relativamente à avaliação da formação, quais as melhores práticas que são utilizadas? Acha que existem práticas que pudessem ser melhoradas?
16. Sente que a gestão da formação contempla os planos de desenvolvimento individual de cada trabalhador?
17. Quais considera ser as maiores lacunas na gestão da formação na empresa?

18. Os trabalhadores têm sempre expectativas no que concerne à empresa. Quais pensa serem as maiores expectativas dos colaboradores, relativamente à formação?

2.3 – Técnicas de Tratamento de Dados: Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica de investigação que possibilita que sejam feitas deduções válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto (Krippendorff, 1980/2004).

A análise de conteúdo é uma técnica indireta que aceita material não estruturado (quantitativo) e que permite tratar maiores volumes de dados. No estudo em questão, os dados foram recolhidos através da entrevista e dos questionários já existentes na organização.

CAPITULO III – Diagnóstico

3.1 Caracterização da empresa

A KLC (Keune&Lauber GmbH and Pedro Colaço) é uma empresa que labora na produção e transformação de materiais plásticos, desde 1993, e que se situa na Marinha Grande.

Os principais parceiros de negócios começaram por ser na indústria da eletrónica e telecomunicação. Atualmente, a maioria da produção destina-se ao setor automóvel, estando especializada em peças técnicas e de decoração. Em suma, esta produz peças em plástico (podem ou não ser visíveis) para a industria automotiva. O processo das peças não é sempre igual: existem peças que passam por todas fases: injeção; pintura; acabamentos superficiais e montagem e existem peças que passam apenas por parte deste processo.

A KLC rege-se pela missão de “Fornecer soluções na área da transformação de polímeros, de valor acrescentado.”; pela visão “Ser uma empresa de referência na Europa, pela sua capacidade técnica e flexibilidade.”; pelos valores “Qualidade, flexibilidade, competitividade, excelência de serviço, rentabilidade, eficiência, respeito pelo meio ambiente, inovação, consciência social.”; e por fim, pela política “Fornecer produtos que satisfaçam os requisitos dos Clientes ao mais baixo custo, observando a legislação em vigor.”

O setor da indústria automóvel exige níveis de qualidade elevados. Para que seja possível responder e superar as suas exigências, é necessário que exista uma orientação estratégica e uma gestão da formação contínua, em áreas técnicas, comportamentais e de segurança. Esta gestão deverá ser feita de modo a abranger todos os seus colaboradores, ao nível de todos os processos da organização, até à entrega da encomenda ao cliente. No entanto, não basta que exista a preocupação da gestão da formação, é necessário também que exista envolvimento e partilha da organização com os colaboradores, algo que atualmente não é visto de forma positiva.

No ano de 2014, esta empresa teve uma média de 201 colaboradores, a quem foram dadas 6 303,67 horas de formação. Com vendas no valor de 10 576 896,45 €. Apesar de atualmente a gestão da formação já estar implementada, não é observável o envolvimento dos colaboradores, sendo que estes não acreditam na formação e não estão motivados a frequentá-la ou a participarem no processo.

O departamento não consegue motivar os colaboradores a frequentar a formação, não consegue passar-lhes a mensagem da sua importância, sentido que as suas políticas e métodos

não são eficientes. Tal como referido anteriormente, anualmente são distribuídos os questionários de satisfação de colaboradores e, é prática, que a recolha seja feita pelos R.H. para que nesse momento exista uma entrevista informal, para perceber o que eles sentem, o que os preocupa e quais os objetivos que pretendem atingir.

Para além da formação e por forma a ir ao encontro das expectativas dos colaboradores e da organização os Recursos Humanos têm fomentado diversas outras práticas.

Atualmente é realizada a Avaliação de Desempenho anualmente. Após a distribuição dos questionários pelos R.H. à empresa, esta, é marcada por três momentos: a auto avaliação, a avaliação da chefia e, posteriormente, uma reunião entre a chefia e o avaliado para discussão dos resultados. Será nesta reunião, que deverá ser preenchido o atual formulário das necessidades de formação. Após o procedimento são entregues os questionários, com as suas conclusões, aos R.H.. Neste momento, a empresa ainda não tem uma gestão de compensações e benefícios, no entanto, é com a entrega dos questionários aos R.H., que as chefias diretas dão feedback sobre a prestação dos colaboradores e, quando pretendem, requerem alteração a tabela salarial de determinados colaboradores. Este processo tem sempre que ser autorizado pela D.G., no entanto, cabe aos R.H., apresentar a proposta da chefia e os seus motivos.

Relativamente ao Recrutamento e Seleção, quando existe uma nova vaga na empresa, é verificado, qual a possibilidade de ser preenchida por alguém internamente. Esta avaliação é feita pelos R.H.. pela D.G. e pela Direção de Departamento. Caso sejam verificados potenciais candidatos, é-lhes apresentada a proposta e marcadas entrevistas com a Direção de Departamento. Caso esta não seja uma opção viável, é iniciado um processo de Recrutamento Externo.

3.2 Análise da entrevista à Direção de Recursos Humanos

Analisando a entrevista realizada à Dr.^a Inês Coelho, é visível que existe uma preocupação com a formação, no entanto, esta não aparenta ter uma relação linear entre a Direção Geral e a Direção de Recursos Humanos, mostrando-nos que esta será uma das dificuldades do Departamento.

A formação inicia o processo com o feedback que as chefias diretas fazem chegar aos Recursos Humanos. Tendencialmente, este levantamento é feito no fim do ano, para a realização do Plano Anual de Formação (P.A.F), do ano seguinte. No entanto, os R.H. sentem

que ao longo do ano existem mudanças e, assim, atualizam o P.A.F. de acordo com as novas necessidades que possam surgir. No fim do período de formação (seja externa ou interna), é efetuada a avaliação de eficácia da formação pelo colaborador que mais conhecimentos tenha na área para avaliar o formando. A par disto, no caso das formações externas, é feita uma avaliação do próprio colaborador. E aqui, podemos verificar que a empresa cumpre os requisitos normativos da gestão da formação.

A Dr.^a Inês Coelho refere que o objetivo da gestão formação (na KLC) é dotar os trabalhadores da empresa de competências técnicas que os façam ter um melhor desempenho nas suas funções, enumerando diversas boas práticas que nela são aplicadas. Ainda assim, atualmente, estas não estão a ser suficientes. É necessário motivar as pessoas para que estas compreendam a importância de ter formação. É importante perceber se a formação e os parceiros atuais vão de encontro às expectativas dos colaboradores.

Na empresa existe a preferência por formação financiada, para que os custos sejam menores e se consiga que a formação chegue ao maior número de colaboradores. A opção da formação financiada advém do facto de a Direção Geral não conceder aos R.H. um budget anual e, conseqüentemente, não existe abertura para formações mais específicas e desenhadas à medida das necessidades. Assim, será que se pode afirmar que a formação necessária se irá adaptar à formação encontrada a um menor custo possível?

Da caracterização da organização e da entrevista à Diretora de R.H., verifica-se que a formação mais utilizada é *on the job*, no entanto, já verificamos que os colaboradores não a consideram como formação; sendo a formação interempresas a menos usual.

Anteriormente, verificamos que os R.H. precisam de melhorar os conhecimentos dos seus colaboradores e acompanhar as suas capacidades e competências ao longo dos tempos (Soares, 2013). Será que isto é possível de ser feito apostando em formação mais geral e menos específica? É importante que a formação vá ao encontro das expectativas de cada colaborador, no entanto, é referido na entrevista que a formação apenas se direciona para as necessidades que a empresa sente. Outra questão que é visível é que a restante organização (estrutura, Direção Geral) cria constantes barreiras aos R.H.

Em suma, existem vários pontos que deverão ser trabalhados para que a gestão da formação consiga ir mais ao encontro dos objetivos do departamento. No entanto, apesar de neste projeto trabalharmos os pontos de levantamento de necessidades e plano anual de formação, podemos deixar a sugestão de trabalhar com a Direção Geral na disponibilização de

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

um orçamento e uma evolução da descrição de funções (devendo esta ser mais centrada nas competências) e na criação de ferramentas para que se comecem a trabalhar nas barreiras existentes. Sendo que, a gestão da formação esta elencada no departamento de Recursos Humanos, esta terá que ser um trabalho conjunto de toda a organização, sendo que as chefias (de topo e intermédias) precisam de se envolver e transmitir esse envolvimento as equipas.

CAPÍTULO IV – Projeto de Intervenção

Após o diagnóstico, detetaram-se um conjunto de melhorias para o processo de formação e que fazem parte do projeto de intervenção, designadamente, nos processos de Levantamento de Necessidades de Formação e Plano de Formação. Deste diagnóstico resulta um conjunto de melhorias que contribuem para uma proposta de intervenção.

Relativamente ao levantamento das necessidades de formação, este deverá ser realizado numa reunião entre o trabalhador e a sua chefia direta, preenchendo um formulário específico. A título de exemplo, na figura 3, apresentamos um modelo para o departamento de Engenharia. Nesta reunião devem ser apresentados ao colaborador os objetivos futuros da organização, os objetivos do departamento onde trabalha, de modo a identificarem as competências organizacionais e operacionais e ainda identificarem os interesses individuais do colaborador. É relevante que nesta reunião o colaborador ainda reconheça a importância de se auto propor a formações que possam aumentar as suas competências.

O formulário apresentado, está dividido em quatro componentes: as competências estratégicas, as operacionais, e as específicas e, por fim, um campo onde podem ser sugeridas quaisquer outras formações que sejam relevantes (nos campos acima ou a nível individual).

"As necessidades de formação são resultantes do confronto entre expectativas, desejos e aspirações, por um lado e, por outro, as dificuldades e problemas sentidos no quotidiano profissional..."			
Para uma melhor análise das suas necessidades de formação, preencha o seguinte formulário, tendo em vista a melhoria da performance na sua função. Pretende-se que seleccione do portefólio de competências associadas à sua função as que carecem de melhorias. Justifique as razões da sua escolha de forma objectiva.			
Nome: _____	Data: ____/____/____		
Secção: <u>Engenharia</u>	Função: _____		
Necessidades de Formação:	Parecer da Chefia:		
Operacionais	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="padding: 2px;">Sim</th> <th style="padding: 2px;">Não</th> </tr> </table>	Sim	Não
Sim	Não		
Domínio de modelação (2D/3D) Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Capacidade de avaliação de equipamentos Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Conhecimento de ISOTS 16949 Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Validar ferramentas e processos. Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Fabricação de componentes de produto e do produto final Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Desenho técnico/moldes para plásticos Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Estratégicas			
Desenvolvimento e aplicação de técnicas estatísticas Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Noções de excel avançado Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Específicas			
Gestão do tempo Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Liderança e gestão de equipas Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Comunicação assertiva Justifique _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> <td style="width: 30px; height: 15px;"></td> </tr> </table>		
Outros / Obs.:			
(sugestões de formações) <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>			
Assinaturas:			
_____	_____		
Colaborador	Chefia		

Figura 3 - Formulário de Levantamento de Necessidades de Formação

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

Após o levantamento de necessidades de formação, deverá ser feita uma análise de todos os questionários entregues e validados pelas chefias diretas. Posteriormente, deverá ser feita uma pesquisa no mercado de formações que consigam atingir os objetivos propostos, com as melhores condições (custos, horários). Após isto, deverá ser realizado o Plano Anual de Formação (PAF). Durante o seu preenchimento, deverão ser selecionados alguns dados já pré-selecionados e inseri-los todos, por forma a que seja apresentado à direção (para a sua aprovação) completo e com a previsão dos custos (diretos e indiretos). A título de exemplo, apresentamos um formulário, na figura 4, com os campos que consideramos essenciais. O PAF deverá ser divulgado, num local onde todos os colaboradores tenham acesso, para que estes tenham conhecimento da formação que os Recursos Humanos preveem dar e em que datas. Assim, estes poderão organizar a sua agenda consoante o planeamento previsto e terão a visibilidade do resultado do seu trabalho. É importante que haja um envolvimento de toda a organização para que os colaboradores estejam motivados na sua participação.

Departamento	Função	Colaborador	Competência	Necessidades Específicas			Cursos	Data	Avaliação Eficácia	
				Estratégicas	Operacionais	Específicas			Chefia	Colaborador
Engenharia	Diretor Departamento									
	Gestor de Projetos									
	Especialista de Processo									

Figura 4 - Plano de Formação

A título de exemplo, na figura 5, apresentamos um modelo de Plano de Formação, para o departamento de Engenharia.

Departamento	Função	Colaborador	Competência	Necessidades Específicas			Cursos	Data	Nº Formandos	Entidade Formadora	Custo Direto	Avaliação Eficácia	
				Estratégicas	Operacionais	Específicas						Chefia	Colaborador
Engenharia	Diretor Departamento	António Silva	Liderança			x	Gestão de Equipas	15/jan	1	Cegoc	1 350,00 €		
			APQP	x			Planejamento Avançado da Qualidade do Produto	17/set	2	SGS	650,00 €		
	Gestor de Projetos	José Gomes	Desenho Técnico		x		Software X	18/mai	2	Cenfim	525,00 €		
			Comunicação			x	Comunicação assertiva	13/abr	4	LMFormação	225,00 €		
		Carla Santos	Desenho Técnico		x		Software X	18/mai	2	Cenfim	525,00 €		
			Comunicação			x	Comunicação assertiva	13/abr	4	LMFormação	225,00 €		
		Luis Ramos	APQP	x			Planejamento Avançado da Qualidade do Produto	17/set	2	SGS	650,00 €		
			Comunicação			x	Comunicação assertiva	13/abr	4	LMFormação	225,00 €		
			Marta Félix	Validação de Ferramentas		x		Materias Plásticas	02/out	1	Cefamol	450,00 €	
		Especialista de Processo	Rosa Silva	Pintura		x		Otimização de Sistemas	04/abr	1	Interna - Direção Departamento		
	Pedro Lopes			Análise	x		Análise de Custos de M.P.	18/nov	1	Cencal	325,00 €		
	Jorge Domingues		Conhecimento do Processo		x		Técnicas de Resolução de Problemas	05/dez	1	Cefamol	557,00 €		

Figura 5 - Plano de Formação - Departamento Engenharia

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

No Plano de Formação, apresentado na figura 5, estão descritas as formações planeadas para o ano do plano, no departamento de Engenharia. Com a descrição do plano, será possível gerir e planear o tempo das equipas, através do desdobramento das ações no tempo. É importante que todos os colaboradores se preparem para a formação, no sentido de estarem empenhados e, naquela data, completamente dedicados à aprendizagem de novos conhecimentos. Desta mesma forma é possível orçamentar os custos, sabe-se assim, que o custo em formação externas neste departamento será de 5 932,00€. Este valor foi rentável? É necessário, que posteriormente seja avaliada a eficácia e rentabilidade do investimento realizado em formação, por exemplo através do *ROI*.

Por outro lado, o Plano de Formação, não precisa de ser um instrumento estanque. Ou seja, atualmente as mudanças são constantes e, por vezes, muito rápidas e, assim, este poderá vir a sofrer as alterações que sejam consideradas pertinentes, para acompanhar essas mudanças.

Conclusão

Ao longo da execução deste trabalho, foi possível verificar que esta era da globalização, traz consigo uma mudança constante a nível organizacional, pelo que a importância da formação é primordial. As organizações devem repensar o seu modo de funcionamento, dando uma maior importância à inovação contínua e ao desenvolvimento das pessoas. É necessário que as pessoas aprendam ao longo da vida e mais depressa, podendo ser também uma vantagem competitiva. A formação torna-se uma prioridade para os indivíduos e para as organizações e para que seja eficaz, é importante que seja concebida, organizada, implementada e avaliada com eficácia e eficiência. A formação deve ainda estar alinhada com a estratégia da organização, dos processos e das pessoas (Nascimento, 2015).

As mudanças que a era da globalização trazem faz-nos observar que o êxito das organizações se envolve com as competências dos indivíduos.

Podemos considerar que a formação é o instrumento de adaptação da mão-de-obra às exigências da organização do trabalho, estando a tornar-se obsoleto. Este é um paradigma mais exigente em que a gestão da competência individual e coletiva é a chave da antecipação permanente pela organização das exigências do ambiente que que a financia diretamente (clientes, acionistas) e indiretamente (contribuintes, utentes) (Meignant, 1999).

A KLC sente as dificuldades da exigência do mercado externo e interno. Apesar de já existir uma preocupação neste sentido, tornou-se observável a necessidade de refazer um novo modelo para a sua gestão da formação, abandonado modelos mais tradicionais. Com este novo modelo, existe um maior aprofundamento nas competências e na importância dos objetivos individuais de cada colaborador. Este novo modelo irá colmatar algumas dessas dificuldades e formar os seus colaboradores de uma forma mais eficaz e eficiente, trazendo retorno para a organização e para os indivíduos.

Podemos através do modelo apresentado efetuar um plano de desenvolvimento individual onde o colaborador perceciona as áreas de melhoria e as suas competências distintivas.

Por outro lado, a organização passa a investir em áreas de formação efetivamente necessárias, isto é, em competências específicas e podendo medir os seus reais imputes.

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

Este modelo leva a um diagnóstico efetivo por posto de trabalho, por indivíduo e necessidades estratégicas. Através desta metodologia a organização poderá mensurar os incrementos reais nas competências e os impactos em termos dos resultados organizacionais

A etapa a desenvolver, de seguida, no âmbito deste projeto, ou seja, a recomendação é a da melhoria dos instrumentos de avaliação da formação já existentes na empresa.

Esta mudança de paradigma da formação de oferta para uma lógica de procura é um caminho que as empresas têm que adotar nos dias que correm.

Bibliografia

- Barbosa, V. A. (2015). *A gestão de formação numa junta de freguesia: Um estudo de caso*. Lisboa: ECSH - Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Becker, G. (1962). Investimento em capital humano: Uma análise teórica. *Journal of Political Economy*, 9-49.
- Buckley, R., & Caple, J. (1996). *One-to-one formação e habilidades de coaching*. Londres: Kogan Página.
- Byars, L. e. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Mosby-Doyma Libros-Irwin.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H. D., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação 2ª Edição*. Lisboa: Universidade Aberta.
- De Faoite, D., Henry, C., Johnston, K., & Van Der Sijde, P. (2003). Education and training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and The Netherlands. *Education + Training*, 430-438.
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (Dezembro de 2007). An examination of the research–practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17, 131-139.
- Deadrick, D. L., & Stone. (Setembro de 2014). *Human Resource Management Review*. *Human resource management: Past, present, and future*, 1, 193-195.
- Gorrec, L. P. (1997). Prefácio . Em A. Meinant, *Manager la Formation* (pp. 15-16). Lisboa: Dom Quixote.
- Krippendorff, K. (1980/2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks.
- Meignant, A. (1999). *Manager la Formation* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Monteiro, S., & Cardoso, L. (2008). Impacto(s) da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento em organizações industriais. *comportamento organizacional e gestão*, 14, 193-209.
- Nascimento, G. (2015). Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. Em A. I. Ferreira, L.s. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª ed., pp. 199-246). Editora RH, Lda.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2015). GRH em Portugal: evolução conceptual, investigação e aplicação. Em L. M. A. I. Ferreira, & F. G. Duarte, *GRH para Gestores* (pp. 37-66). Lisboa: Editora RH.
- Patterson, L. (2014). Comparison and implications of human capital theory at the individual, organization, and country levels. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 1, 11-28.

- Pfeifer, C. (Março de 2016). Intra-Firm Wage Compression and Coverage of Training Costs: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *ILR Review - Industrial & Labor Relations Review*, 435-454.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Russo, S. D. (2015). O coaching como instrumento de desenvolvimento pessoal. Em A. I. Ferreira, L. S. Martinez, & F. N. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 397-422). Lisboa: Editora RH.
- Sgobbi, F., & Suleman, F. (Setembro de 2009). A methodological contribution to the measure of skill (mis) match. *Decowe conference*, 24-25. Ljubjan, Slovenia.
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. *Exedra Journal*, 8, 77-89.
- Ventura, M. M. (Outubro de 2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. pp. 383-386.

Anexos

A) Entrevista à Diretora de Recursos Humanos

Para obtermos a visão da direção de Recursos Humanos da empresa, foi realizada uma entrevista à Dr^a Inês Coelho. Em baixo, encontram-se as perguntas e as respostas obtidas.

1. Como caracteriza a formação profissional na sua organização?

R: A Formação Profissional vai ao encontro das lacunas que as chefias encontram, nomeadamente durante o dia de trabalho e enquanto acompanham os operadores nas suas tarefas diárias. Para que essa informação chegue aos Recursos Humanos, são seguidos alguns parâmetros. Assim, podemos afirmar que há várias fases no âmbito da formação: numa primeira fase, é feito um levantamento anual das necessidades de formação com as chefias que, posteriormente é apresentado aos RH. Desta informação é efetuado o Plano Anual de Formação. Para além do levantamento efetuado no início do ano, também ao longo do ano vai-se verificando a necessidade de outro tipo de formação, levando à revisão do Plano Anual de Formação (PAF) periodicamente.

Tendencialmente, a KLC tenta coordenar formação financiada para que consiga providenciar formação para um maior número de pessoas.

Após cada ação de formação, seja ela externa ou interna, é efetuada a avaliação da eficácia da ação, através do preenchimento de documento próprio. A avaliação da eficácia da ação é efetuada pelo interveniente que melhor avaliará o cumprimento do objetivo da ação. Poderá ser a chefia direta da pessoa ou aquele que, internamente, tenha maior conhecimento na área da formação ministrada (ex.: no caso de formação a nível de auditorias de qualidade, o Diretor de Qualidade é a pessoa indicada a avaliar a eficácia da ação).

Para além da avaliação da eficácia, é também efetuada a avaliação da ação de formação, nos casos de ação externa.

2. Quais os principais objetivos da formação profissional que é ministrada?

R: O principal objetivo da formação que ministramos é dotar os nossos trabalhadores de mais competências técnicas para melhor desempenho nas suas funções atuais.

3. Pode especificar algumas das boas práticas, especificamente para o diagnóstico das necessidades? O que acha que poderia ser melhorado?

R: Uma das boas práticas que temos e que maior feedback nos dá sobre as reais necessidades dos colaboradores é obter esses dados através das chefias diretas de cada um, que trabalham/lidam diariamente com o colaborador, reconhecem mais facilmente as necessidades dos seus operadores.

A melhorar: motivar as pessoas para quererem ter formação. É fundamental conseguir fazer ver aos nossos operadores que obter formação não é para a empresa mas sim uma mais-valia acima de tudo para cada um deles, seja cá ou no exterior.

4. Relativamente ao plano de formação, quais as melhores práticas utilizadas? O que acha que poderia ser melhorado?

R: A nossa melhor prática é a flexibilidade do nosso plano, que vai sendo revisto ao longo do ano, sempre que existe uma nova necessidade ou que surge uma formação no mercado que é relevante para algum dos nossos colaboradores.

Gostaríamos de passar a ter um budget/orçamento para este âmbito e controlar os custos da formação.

5. Na execução da formação quais são as metodologias mais usadas? Na sua opinião, há alguma que pudesse ser alterada/acrescentada?

R: As nossas metodologias mais usadas são a formação *on the job* (que consideramos formação interna), e a formação externa, esta é dada por entidades externas, criando várias turmas para se adequar o horário de formação aos horários de trabalho (turnos).

Apesar de ser menos usual, também participamos em formações interempresas, em que os nossos colaboradores se deslocam às instalações das entidades formadoras.

6. Relativamente à avaliação da formação, quais as melhores práticas que são utilizadas? Acha que existem práticas que pudessem ser melhoradas?

R: Consideramos que o facto da avaliação de eficácia (referente à ação de formação) ser avaliada por alguém dotado de conhecimentos do âmbito da ação para melhor avaliação é uma mais-valia. Na verdade, nem sempre a chefia direta (que faz o levantamento da necessidade) é quem mais é dotado do conhecimento técnico. No entanto, seria importante criar métodos de avaliação da ação de uma forma mais prática, de forma a ser colocado em prática os conhecimentos adquiridos pelo(s) formando(s).

7. Sente que a gestão da formação contempla os planos de desenvolvimento individual de cada trabalhador?

R: Não, atualmente a formação é mais direcionada para as necessidades da empresa.

8. Quais considera serem as maiores lacunas na gestão da formação na empresa?

R: O facto da estrutura da empresa não ver na formação, nomeadamente, na inicial, os benefícios para o trabalhador e para a empresa, faz com que sejam criadas constantemente barreiras (tempo, disponibilidade, etc) entre os RH e a empresa, no entanto, já se começa a notar alguma abertura, da parte da direção para estimular a disponibilidade dos vários departamentos para a presença nas ações de formação.

9. Os trabalhadores têm sempre expetativas no que concerne à empresa. Quais pensa serem as maiores expetativas dos colaboradores, relativamente à formação?

R: É importante dividir os nossos trabalhadores em 2 grupos: os produtivos e os não produtivos. Regra geral, os produtivos não sentem qualquer expectativa relativamente às ações de formação.

Os não produtivos têm expectativas ambiciosas relativamente à realidade atual da empresa e da conjuntura por que passamos neste momento.

A Formação na KLC – Projeto de Intervenção

B) Proposta de Levantamento Necessidades de Formação

"As necessidades de formação são resultantes do confronto entre expectativas, desejos e aspirações, por um lado e, por outro, as dificuldades e problemas sentidos no quotidiano profissional ..."

Para uma melhor análise das suas necessidades de formação, preencha o seguinte formulário, tendo em vista a melhoria da performance na sua função.

Pretende-se que seleccione do portefólio de competências associadas à sua função as que carecem de melhorias.

Justifique as razões da sua escolha de forma objectiva.

Nome: _____

Data: ___/___/___

Secção: Engenharia

Função: _____

Necessidades de Formação:

Parecer da Chefia:

Operacionais

Sim Não

Dominio de modelação (2D/3D)

--	--

Justifique _____

Capacidade de avaliação de equipamentos

--	--

Justifique _____

Conhecimento de ISOTS 16949

--	--

Justifique _____

Validar ferramentas e processos.

--	--

Justifique _____

Fabricação de componentes de produto e do produto final

--	--

Justifique _____

Desenho técnico/moldes para plásticos

--	--

Justifique _____

Estratégicas

Desenvolvimento e aplicação de técnicas estatísticas

--	--

Justifique _____

Noções de excel avançado

--	--

Justifique _____

Específicas

Gestão do tempo

--	--

Justifique _____

Liderança e gestão de equipas

--	--

Justifique _____

Comunicação assertiva

--	--

Justifique _____

Outros / Obs.:

(sugestões de formações)

Assinaturas:

Colaborador

Chefia