



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Estratégias de Desenvolvimento Profissional: Estudo de Caso

Carla Luísa de Deus Quintino

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE *Business School* –IUL, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2019

RESUMO

O contexto organizacional caracteriza-se por uma crescente complexidade e acelerada mudança. Neste âmbito, as Pessoas são fundamentais para o sucesso e evolução organizacionais, assumindo grande importância o desenvolvimento das suas competências. Este trabalho tem por objeto de estudo estratégias de formação e desenvolvimento, fundamentais para a motivação e progressão dos colaboradores e simultaneamente para a competitividade organizacional. A organização em que se desenvolveu pretende reformular o processo formativo numa nova perspetiva, adequada aos atuais e futuros desafios do mercado de trabalho, baseando-se na gestão estratégica de pessoas e na gestão de competências, abandonando o modelo tradicional de oferta de ações de formação.

Recorreu-se ao método do estudo de caso e as técnicas de recolha de dados basearam-se na análise documental e em entrevistas semidiretivas.

Procurou caracterizar-se o ciclo formativo atual da organização e, seguidamente, apresentar-se propostas de reorganização/melhorias, nomeadamente através da criação de uma Academia de Formação baseada num modelo de competências e através de alterações na fase do levantamento de necessidades e na fase da avaliação da formação. Propôs-se ainda a reformulação das descrições de função para uma lógica de perfil profissional e o desenvolvimento de uma matriz de competências.

Pretendeu, assim, contribuir-se para a implementação de um modelo de formação englobado numa perspetiva de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e na gestão por competências, numa lógica de uma maior conexão da formação com a estratégia da organização e interligação do processo formativo com o sistema de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Formação; Competências; Academia de Formação.

JEL Classification System:

J24 - Human Capital; Skills

M12 – Personnel Management

M53 - Training

O15 - Human Resources

ABSTRACT

An increasing complexity and accelerated change mark the organizational context. People are vital for organizational success and evolution, and their reskilling and upskilling acquire great importance. This work has training and development strategies as its object of study. They are fundamental for employees' motivation and progression and simultaneously for organizational competitiveness. The organization in which it was developed seeks to reformulate the training process in a new perspective, appropriate to the current and future challenges of the labor market, based on strategic people management and competencies management, discarding the training initiatives offer traditional model.

The case study method was used and data collection techniques were based on document analysis and semi-directive interviews.

It was intended to characterize the organization's current formative cycle and then to present proposals for reorganization/improvements, namely through the implementation of a Corporate Academy based on a competencies model and through changes in the needs assessment phase and the training evaluation phase. The reformulation of job descriptions into a professional profile logic and the development of a competencies matrix was also proposed.

Thus, it was intended to contribute to the implementation of a training model encompassed in a Strategic Human Resources Management and management by competencies perspective, in a logic of a stronger connection of training with the organization's strategy and interconnection of the training process with the performance appraisal system.

Keywords: Training; Competencies; Corporate Academy.

JEL Classification System:

J24 - Human Capital; Skills

M12 – Personnel Management

M53 - Training

O15 - Human Resources

AGRADECIMENTOS

Um trabalho desta natureza não poderia ter sido efetuado sem a inestimável colaboração de várias pessoas, a quem muito gostaria de agradecer.

À minha orientadora, Sra. Professora Dra. Generosa do Nascimento, pela sua disponibilidade, incentivo e partilha de conhecimentos.

Às Pessoas da organização em estudo, nomeadamente à Administração e ao Diretor de Recursos Humanos, por terem demonstrado disponibilidade e abertura para que este projeto incidisse sobre a nossa realidade, e a todos os outros colegas de trabalho, em particular à Diretora e demais colegas da Direção de Contabilidade e Consolidação, por serem fonte de inspiração e por terem aceitado colaborar neste trabalho, não só no momento da recolha de dados, mas também em muitos outros em que generosamente me ajudaram e me dispensaram o seu tempo.

Aos colegas e professores do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelos bons momentos passados juntos e pela enriquecedora troca de ideias e experiências.

À minha família e amigos, pelo incentivo e apoio.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	3
1.2. Gestão da Formação	6
1.2.1.1. Vantagens para os Indivíduos e para as Equipas.....	8
1.2.1.2. Vantagens para as Organizações	9
1.2.1.3. Vantagens para a Sociedade	9
1.2.2. Ciclo de Gestão da Formação	10
1.2.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	10
1.2.2.2. Programação da Formação ou Plano de Formação.....	11
1.2.2.3. Execução da Formação	11
1.2.2.4. Avaliação da Formação.....	11
1.2.2.5. Transferência da Formação.....	13
1.3. Academias de Formação.....	13
1.4. Gestão por Competências	16
CAPÍTULO II – MÉTODO	19
2.1. Metodologia	19
2.2. Caso e Amostra.....	19
2.3. Técnicas de Recolha de Dados	19
2.4. Técnicas de Tratamento de Dados	20
CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO	21
3.1. Caracterização da Organização.....	21
3.1.1. Análise das Entrevistas	22
3.2. Análise Crítica	23
3.2.1. Antes da Formação: Levantamento de Necessidades de Formação	23
3.2.2. Durante a Formação: Execução	23
3.2.3. Depois da Formação: Avaliação	24
CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	25
4.1. A Academia de Formação.....	25
4.1.2. Visão da Academia	25
4.1.3. Orientação Estratégica da Academia	25
4.2. Desenho do Processo de Formação.....	26
4.2.1. Antes da Formação: Levantamento das Necessidades de Formação.....	26
4.2.1.1. Perfis Profissionais.....	26

4.2.1.2. Mapeamento de Competências	29
4.2.1.3. Metodologia Para Avaliação de Gaps.....	29
4.3. Plano de Formação.....	32
4.3.1. Execução da Formação	33
4.4. Avaliação da Formação.....	33
CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS	47
Anexo 1: Perfil Profissional - Diretor de Contabilidade e Consolidação	48
Anexo 2: Perfil Profissional - Diretor Adjunto de Contabilidade e Consolidação.....	52
Anexo 3: Perfil Profissional – Contabilista Certificado	56
Anexo 4: Perfil Profissional – Técnico de Consolidação de Contas	60
Anexo 5: Perfil Profissional – Técnico de Contabilidade	63
Anexo 6: Perfil Profissional – Técnico Júnior de Contabilidade	66
Anexo 7: Perfil Profissional – Operacional de Contabilidade.....	69
Anexo 8: Matriz de Competências	72
Anexo 9: Formulário para levantamento de necessidades de formação do grupo profissional dos Contabilistas Certificados, a ser anexo ao Formulário de Avaliação de Desempenho (Superior Hierárquico)	74
Anexo 10: Formulário para levantamento de necessidades de formação do grupo profissional dos Contabilistas Certificados, a ser anexo ao Formulário de Avaliação de Desempenho (Colaborador).....	77
Anexo 11: Questionário de Satisfação – Formando	80
Anexo 12: Questionário de Satisfação – Formador.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perfil Profissional: Contabilista Certificado

Figura 2: Excerto da matriz de competências

Figura 3: Exemplo de ações de formação integradas no Plano de Formação

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Níveis de Avaliação de Kirkpatrick

Tabela 2: Sete fatores chave para o sucesso no desenvolvimento de uma Academia de Formação

Tabela 3: N.º de colaboradores da Direção de Contabilidade e Consolidação, por categoria profissional

Tabela 4: Missão, Visão e Valores do Grupo

Tabela 5: Grelha de avaliação dos níveis de proficiência nas competências técnicas dos CC

Tabela 6: Modelo de avaliação da formação proposto

Tabela 7: Grelha de avaliação das aprendizagens

LISTA DE ABREVIATURAS

CC – Contabilista Certificado

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

KSA's – *Knowledge, Skills and Abilities*

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

RH – Recursos Humanos

ROC's – Revisores Oficiais de Contas

TOC – Técnico Oficial de Contas

INTRODUÇÃO

Num contexto organizacional de crescente complexidade e acelerada mudança, no âmbito do qual os Recursos Humanos (RH) são fundamentais para o sucesso e evolução organizacionais, e em que assume grande importância o desenvolvimento das suas competências, propõe-se efetuar um trabalho de projeto, numa organização sediada em Lisboa, que terá por objeto de estudo estratégias de formação e desenvolvimento, enquanto meios que permitem a criação, a renovação e a partilha do conhecimento, fundamentais para a motivação e progressão dos colaboradores, e simultaneamente para a competitividade organizacional.

Esta organização tem por objeto contratual a prestação de serviços de consultadoria económica e financeira, consultadoria de gestão e investimento, reorganização de empresas, planeamento estratégico, serviços de contabilidade, assessoria em recursos humanos, marketing, comunicação e imagem, bem como a realização de todas as atividades e operações conexas. Este projeto insere-se no seu objetivo de reformular o processo formativo numa nova perspetiva, adequada aos desafios, atuais e futuros, do mercado de trabalho, baseada na gestão estratégica de pessoas e na gestão de competências, abandonando o modelo tradicional de oferta de ações de formação.

Assim, o projeto terá como objetivo geral criar uma Academia de Formação, reorganizando o processo de formação. Pretende-se o desenvolvimento de um modelo centrado em competências.

Este estudo tem como objetivo geral reformular o processo de formação da organização, numa lógica de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). A nível de objetivos específicos, propõe-se: (1) diagnosticar o processo de formação atualmente implementado na organização; (2) reformular o processo de levantamento de necessidades de formação, no âmbito de um modelo de gestão por competências, e em conexão com o processo de avaliação de desempenho e (3) implementar um método de avaliação da formação.

Como objetivos específicos propõe-se elaborar um novo procedimento para o levantamento de necessidades e melhorias na avaliação da formação, e a reformulação das descrições de função para uma lógica de perfil profissional. Pretende-se ainda o desenvolvimento de uma matriz de competências.

O projeto dividir-se-á em 4 capítulos: (1) revisão de literatura; (2) metodologia; (3) caracterização da organização e diagnóstico e (4) projeto de intervenção. No primeiro capítulo será efetuada uma revisão da literatura sobre o tema em apreço, nomeadamente sobre GERH, gestão da formação, Academias de Formação e gestão por competências. No segundo capítulo

serão abordadas as técnicas de recolha de dados (análise documental, entrevistas) e de tratamento de dados (análise de conteúdo) a utilizar. No terceiro capítulo proceder-se-á à caracterização da organização, bem como ao diagnóstico do processo de Formação existente. Assim, serão também apresentados os resultados do tratamento dos dados recolhidos. Por fim, no quarto capítulo, será apresentado o projeto de intervenção, com propostas de reorganização/melhorias.

Pretende-se, assim, contribuir para a implementação de um modelo de formação englobado numa perspetiva de GERH e na gestão por competências, numa lógica de uma maior conexão da formação com a estratégia da organização e interligação do processo formativo com o sistema de avaliação de desempenho.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O campo da estratégia de RH difere da pesquisa tradicional de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em dois aspetos principais: (1) a GERH foca a *performance* organizacional, ao invés da *performance* individual e (2) enfatiza o papel dos sistemas de GRH como soluções para os problemas organizacionais, ao invés de práticas de GRH individuais e isoladas (Becker e Huselid, 2006). Estratégia é aqui entendida como a construção de uma vantagem competitiva sustentável, que, por sua vez, gera uma *performance* financeira acima da média (Becker e Huselid, 2006).

Embora a maior parte da literatura académica sobre a GERH tenha sido publicada nos últimos 35 a 40 anos, as raízes do pensamento sobre este campo remontam à década de 20 do século passado, nos EUA (Kaufman, 2001). O conceito do trabalho como recurso humano e a visão estratégica das políticas e práticas de GRH foram descritas e discutidas por economistas do trabalho e académicos das relações industriais daquele período. Organizações com uma visão mais progressista formularam e adotaram, intencionalmente, práticas inovadoras de RH, que configuraram uma abordagem estratégica à gestão do trabalho. Assim, a GERH não é uma nova ideia, mas antes um domínio do conhecimento que se desenvolveu com o intuito de oferecer uma perspetiva importante e útil acerca do papel dos RH (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Lengnick-Hall *et al.* (2009) propuseram a divisão da literatura sobre a GERH em sete temas que refletem a cronologia, as direções e as tendências seguidas em cerca de 30 anos de pesquisa acerca deste tema, e que desempenharam um papel significativo na evolução do mesmo: (1) explicação de perspetivas de contingência e formas de alcançar um alinhamento entre as atividades de RH e os resultados estratégicos desejáveis; (2) alteração do foco - da gestão de pessoas para a criação de contribuições estratégicas; (3) elaboração da estrutura e dos componentes do sistema de RH; (4) expansão do âmbito da GERH; (5) alcançar a implementação e execução de RH; (6) medição dos resultados da GERH e (7) avaliação de temas metodológicos.

À medida que as organizações evoluem de estruturas de controlo de gestão centralizadas, os sistemas para a GRH passam a ser vistos como um investimento, ao invés de um custo. O atual ambiente económico trouxe à função e ao sistema de RH uma oportunidade para desempenhar um papel estratégico na organização. A pesquisa tem vindo a dar força à teoria de que o sistema de RH pode ter uma influência forte e positiva sobre o desempenho da

organização (Becker e Huselid, 1998; Lengnick-Hall *et al.*, 2009), especialmente através do seu impacto no capital humano e social (Buller e McEvoy, 2012). No entanto, os mecanismos específicos através dos quais as práticas de GRH exercem esta influência não são claros (Buller e McEvoy, 2012).

De acordo com Nunes e Reto (2015), são as pessoas e as interações que estabelecem que permitem oferecer produtos de qualidade/inovadores e serviços de excelência, através de uma aprendizagem coletiva sobre a integração de diversos fatores, mais do que pela identificação de oportunidades não satisfeitas no mercado. Daqui se retira que os RH e práticas para a sua gestão são fundamentais na formação da capacidade organizacional que possibilita conceber os objetivos estratégicos, o que justifica a sua importância estratégica. Não obstante, existindo evidências claras acerca da relação entre investir em GRH e o desempenho organizacional, permanece por explicar de que forma a GRH afeta este desempenho, sendo três as principais perspectivas que têm procurado fazê-lo.

Numa perspectiva universal, segundo a qual o investimento em GRH tem um impacto significativo no desempenho organizacional (Nunes e Reto, 2015), Pfeffer (1995) argumenta que para se atingirem vantagens competitivas é necessário criar práticas de GRH de alto envolvimento, ou seja, que fomentem o espírito de compromisso nos colaboradores, que lhes permitam desenvolver competências e que lhes proporcionem autonomia. O autor identifica 13 práticas, mas também nota que o sucesso a longo prazo não depende apenas da existência das mesmas.

Numa ótica contingencial, que postula que a relação entre GRH e desempenho depende de outros fatores, para além do investimento em GRH, principalmente do tipo de estratégia (Nunes e Reto, 2015), surge o trabalho pioneiro de Schuler e Jackson (1987), que afirmam que as diferentes práticas de GRH variam consoante o posicionamento estratégico das organizações (*e.g.*, redução de custos; inovação ou orientação para a qualidade), devendo as mesmas potenciar o desempenho dos colaboradores da forma desejável, no âmbito desses diferentes posicionamentos. Assim, emerge um alinhamento entre estratégia, desempenho dos colaboradores e práticas de GRH. No seguimento deste pensamento, Gratton (2000) e Gratton e Truss (2003) desenvolvem a noção de alinhamento, que se desdobra em 4 dimensões; vertical, horizontal, temporal e da ação.

Mais recentemente, no âmbito desta ideia de alinhamento surge a noção de *line of sight* (Boswell, 2006), que se refere à perceção dos objetivos estratégicos, por parte dos membros de uma organização, e à forma de os atingir, sendo dois os seus pressupostos base: 1) para

obter os resultados organizacionais desejáveis, é crítico o alinhamento entre os conhecimentos e atitudes dos membros organizacionais e as prioridades estratégicas das organizações e 2) o alinhamento dos interesses e ações dos atores organizacionais e os objetivos estratégicos das organizações são estimulados pelas práticas de GRH. A ênfase é colocada, portanto, no entendimento que os membros organizacionais fazem dos objetivos das organizações, mais do que na criação de práticas de GRH alinhadas.

Esta ideia de *line of sight* expande-se com Buller e McEvoy (2012), autores de um modelo que pretende demonstrar como os fatores organizacionais, de grupo e individuais se podem alinhar com a estratégia organizacional (força condutora de todas as atividades organizacionais), por meio das práticas de GRH. Os objetivos desta última serão os de estabelecer e promover um alinhamento claro das competências, a todos os níveis, com os objetivos estratégicos, e criar a cultura, normas, motivação e oportunidade para empreender ações que contribuam para o alcance destes objetivos. Assim, os autores redefinem *line of sight* como o alinhamento do potencial e cultura organizacionais, competências e normas de grupo e KSA's, motivação e oportunidade individuais, quer entre si, quer com a estratégia organizacional. Propõem que este alinhamento contribui para a criação de capital humano e social, ambos necessários à obtenção e manutenção de um desempenho de nível superior. Atingir este alinhamento é um processo complexo e dinâmico, que requer monitorização e ajustamentos, mas, no seu decorrer, uma organização pode desenvolver fontes de vantagem competitiva valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis.

Os autores referem ainda que as práticas de GRH específicas e a sua configuração são únicas em cada organização, porque único é também o seu ambiente e estratégia, o que dificulta o estabelecimento das melhores práticas de GRH universais. O mais indicado será implementar práticas de GRH que levem a organização, equipas e indivíduos a procurar alcançar as prioridades estratégicas, por norma complexas, dinâmicas e frágeis. Assim, a perspetiva da relação entre estratégia, GRH e desempenho é, também ela, necessariamente complexa, mas também mais representativa da realidade das organizações.

De acordo com uma visão contextual, os fatores externos (tais como, por exemplo, o mercado de trabalho ou os sindicatos) têm grande influência na forma de aplicação das práticas de GRH por parte das organizações, sendo as práticas de GRH adotadas mais uma resposta a expectativas ou pressões externas do que propriamente uma forma de aumentar a vantagem competitiva, não sendo frequentemente, portanto, as mais adequadas estrategicamente. Acresce ainda uma tendência para a falta de ligação entre os profissionais de gestão e a investigação na área, bem como uma associação dos investimentos em GRH apenas a custos,

sem reconhecimento eficaz do retorno desse investimento.

É necessário identificar a reciprocidade entre as várias variáveis (tais como, por exemplo, as práticas de RH, cultura, tecnologia) e agir no sentido de reforçar as que podem potenciar a competitividade (Nunes e Reto, 2015).

A necessidade sentida pelas organizações de atrair, motivar, desenvolver e reter talento tem-se acentuado desde finais da década de 90 do século passado. Consequentemente, vários investigadores têm centrado o seu foco na relação entre o capital humano de uma organização e a sua *performance*, ou seja, no recurso que pode proporcionar vantagem competitiva. No entanto, mantém-se o risco de que o capital humano possa ser encarado como uma forma de capital detida e controlada pelas organizações (Wright e McMahan, 2011). Sendo ponto assente que as pessoas são o mais importante ativo organizacional, também é possível observar que, em conjunturas mais difíceis, são dos primeiros recursos a ser relegados para segundo plano (Nunes e Reto, 2015).

1.2. Gestão da Formação

Nesta era terciária, pós-industrial, em que passamos de uma economia de bens para uma economia de serviços e da predominância do trabalho manual para a predominância do trabalho cognitivo, assistimos também à acumulação do conhecimento. A interação entre o conhecimento e a ação, assim como o desenvolvimento de competências que devem estar, em primeiro lugar, ao serviço da pessoa, e só depois da função, caracterizam o modelo formativo desta era. Sendo necessários novos conhecimentos e competências para responder às atuais exigências de *performance*, a formação e a aprendizagem profissional terão que ser mais intensas e permanentes. Os trabalhadores necessitam de constante atualização, pois os conhecimentos rapidamente se desatualizam. A formação deve não só corrigi-los e atualizá-los, como também potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas (Neves e Gonçalves, 2015). Na sua adaptação aos desafios do séc. XXI, as organizações deverão conseguir proporcionar, através da sua atividade, uma oportunidade de aprendizagem contínua, num contexto de inovação e criatividade (Schein, 1996, cit. in Neves e Gonçalves, 2015: 62).

A formação tem vindo a ser encarada como uma das principais estratégias para o desenvolvimento (quer dos RH, quer organizacional) a que as organizações mais recorrem como meio de obter vantagem competitiva (Blume *et al.*, 2010), especialmente quando o conhecimento é encarado como um fator de sustentabilidade organizacional e o capital intelectual se afirma como o ativo principal das empresas (Nascimento, 2015).

Para Salas *et al.* (2012), desenvolver e manter trabalhadores mais capazes e mais bem formados pode significar a maior vantagem sustentável para grande parte das organizações, sendo a gestão eficaz da formação do capital humano um fator-chave para o sucesso organizacional. Os autores argumentam que muitos dos desafios e oportunidades que se apresentam atualmente às organizações e às entidades governamentais comportam importantes implicações no que se refere à formação, nomeando algumas tendências que se verificam nos nossos dias, como sejam: 1) aumento da idade dos trabalhadores; 2) a sua multiplicidade cultural; 3) reciclagem de trabalhadores com competências obsoletas; 4) entrada de uma nova geração de trabalhadores no mercado, com diferentes motivações, expectativas e abordagem à aprendizagem; 5) acesso a tecnologias emergentes que podem quer acelerar, quer obstar ao desenvolvimento dos trabalhadores e 6) a necessidade de desenvolver RH adaptáveis e flexíveis, ajustáveis à mudança, enquanto simultaneamente se garante que possuem as competências específicas para executar as suas funções. Em larga medida, questões como o desemprego ou a estagnação do crescimento económico podem ser encarados como um desafio que conduza ao alinhamento dos esforços de formação, quer públicos, quer privados, com as competências necessárias nas funções do futuro.

Durante o século passado, a formação nas organizações passou por uma transformação considerável, que acompanhou as mudanças na natureza do trabalho. Os objetivos da formação alargaram o seu âmbito, para dotar os trabalhadores das competências requeridas por funções cada vez mais complexas e dinâmicas. Os avanços tecnológicos permitem agora que a aprendizagem ocorra sempre que dela há necessidade e praticamente em qualquer local ou período (Bell *et al.*, 2017). Desta forma, as organizações recorrem cada vez mais à tecnologia como meio para proporcionar formação os seus trabalhadores, evitando ou reduzindo significativamente os custos de investimento em formação (Bell e Moore, 2018). Estima-se que um terço de toda a formação que ocorre atualmente nas organizações é efetuada recorrendo à tecnologia (Goldstein e Ford, 2002, cit. in Bell e Moore, 2018: 3).

A evolução do campo da formação e desenvolvimento trouxe simultaneamente oportunidades e desafios, e embora esteja a ser canalizado para este campo mais investimento do que nunca, existe também uma maior pressão para retirar deste o máximo valor (Bell e Moore, 2018).

Para além de reduzir custos, as organizações procuram também formas de otimizar o impacto das suas iniciativas de formação e desenvolvimento, nomeadamente reforçando a transferência das competências desenvolvidas por meio da formação de cariz mais formal e aproveitando a aprendizagem mais informal que ocorre naturalmente no posto de trabalho (Bear *et al.*, 2008; Blume, Ford, Baldwin e Huang, 2010, cit. in Bell e Moore, 2018: 4).

À medida que as organizações continuam a mudar para estruturas de trabalho baseadas em equipas, aumenta o reconhecimento de que a formação e o desenvolvimento constituem uma ferramenta importante para influenciar a eficácia das equipas (Kozlowski e Bell, 2013, cit. in Bell e Moore, 2018: 4).

Requer-se cada vez mais das estruturas responsáveis pela formação que apresentem evidências do impacto das suas iniciativas aos *stakeholders* organizacionais, pelo que a avaliação das mesmas se tornou, para estas estruturas, uma das suas maiores prioridades (Anderson, 2014, cit. in Bell e Moore, 2018: 4).

Termos como “formação” e “desenvolvimento” surgem frequentemente associados, sendo tema de debate as semelhanças e diferenças entre ambos (Rego *et al.*, 2015). “Formação” pode definir-se como a abordagem sistemática que influi sobre o conhecimento, capacidades e atitudes individuais, com o objetivo de melhorar a eficácia individual, de equipa e organizacional (Goldstein e Ford, 2002, cit. in Aguinis e Kraiger, 2009: 452). “Desenvolvimento” são esforços sistemáticos que influem sobre o conhecimento e capacidades individuais, para fins crescimento pessoal ou futuros empregos e/ou papéis a desempenhar (Aguinis e Kraiger, 2009).

Vieira (2015) considera que a formação tem que se reinventar e abandonar o seu formato tradicional, deixando de ser entendida como uma obrigação normativa e legislativa. Deve passar a ser vista “como um investimento criterioso e seletivo, focado no negócio e na performance organizacional”, o que implica que seja medida e avaliada. É igualmente desejável que os investimentos em formação sejam baseados na pesquisa científica e nas evidências, evitando assim ceder ao apelo da última tendência, que provavelmente não conduzirá aos resultados esperados (Salas *et al.*, 2012).

1.2.1. Vantagens da Formação

Para Aguinis e Kraiger (2009), a formação apresenta vantagens para os indivíduos e as equipas, para as organizações e para a sociedade, potenciando o capital humano das nações e contribuindo assim para o seu desenvolvimento económico.

1.2.1.1. Vantagens para os Indivíduos e para as Equipas

De acordo com Aguinis e Kraiger (2009), existem evidências documentais de que a formação tem um impacto positivo no desempenho, quer a nível individual, quer de equipa. Os autores citam vários estudos que demonstram a influência positiva da formação não só sobre o desempenho em si, mas também sobre variáveis diretamente relacionadas com este, como por

exemplo capacidade de adaptação, competências técnicas e competências de autogestão.

Uma formação contínua adequada facilita uma maior capacidade de enfrentar desafios e dificuldades, conduzindo, provavelmente, a menor rotação de pessoal e absentismo e maior espírito de equipa (Nascimento, 2015).

1.2.1.2. Vantagens para as Organizações

Segundo Aguinis e Kraiger (2009), a pesquisa sobre vantagens da formação ao nível organizacional é menos abundante do que a relacionada com as vantagens ao nível individual e de equipas. No entanto, os autores citam vários estudos que evidenciam a existência destas vantagens, incluindo um melhor desempenho organizacional, assim como outros resultados relacionados com o desempenho, direta (*e.g.*, redução de custos e melhorias na qualidade) ou indiretamente (*e.g.*, reputação da organização e capital social).

Trabalhadores munidos de competências e aptidões para novas tarefas, exercendo as suas funções com maior eficiência, eficácia e satisfação, dotam as organizações de maior flexibilidade e facilitam o alcance dos objetivos (Nascimento, 2015).

A formação é também um poderoso fator de atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores (Nascimento, 2015).

1.2.1.3. Vantagens para a Sociedade

A maior parte da pesquisa sobre a formação e respetivas vantagens para a sociedade foi realizada por economistas (Aguinis e Kraiger, 2009). De uma forma geral, esta pesquisa levou-nos a concluir que os esforços de formação geram melhorias qualitativas na força de trabalho, o que por sua vez é um dos contributos mais importantes para o crescimento económico de um país (Becker, 1962, 1964, cit. in Aguinis e Kraiger, 2009: 459).

O reconhecimento das vantagens da formação para a sociedade levou a que muitos países adotassem políticas encorajadoras do desenho e implementação de programas de formação a nível nacional. Estas políticas têm como objetivos melhorar o capital humano de uma sociedade, o que por sua vez está relacionado com uma maior prosperidade económica (Aguinis e Kraiger, 2009).

Quando as situações de trabalho decorrem num ambiente educativo/formativo, facilita-se a melhoria do desempenho económico e social e potencia-se a empregabilidade das pessoas (Nascimento, 2015).

1.2.2. Ciclo de Gestão da Formação

Para identificar os objetivos da formação e definir os critérios de avaliação parte-se da análise dos objetivos estratégicos da organização. O processo formativo pode entender-se como um ciclo que apresenta quatro fases principais: 1) diagnóstico das necessidades; 2) programação/plano de formação; 3) execução da formação e 4) avaliação (Nascimento, 2015), que se detalham seguidamente:

1.2.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação

Efetuar um levantamento de necessidades de formação exaustivo antes das fases seguintes ajuda a estabelecer os objetivos certos para a formação e garante que os formandos estão prontos para ser formados (Blanchard e Thacker, 2007, cit. in Aguinis e Kraiger, 2009: 461).

Implica a recolha de dados organizacionais, operacionais e individuais, tendo como fim identificar as necessidades organizacionais e individuais que podem ser satisfeitas através de formação. Estas necessidades representam os desvios entre o perfil profissional requerido e o real, tendo sido propostos vários modelos de levantamento de necessidades de formação ao longo do tempo (Nascimento, 2015).

Para precisar quais as necessidades organizacionais é necessário olhar para a organização de uma forma holística (missão, visão, estratégia, objetivos, recursos), sendo importante analisar dois temas: 1) as decisões estratégicas (*e.g.*, novos mercados, produtos ou serviços) e 2) os indicadores organizacionais (*e.g.*, financeiros ou de satisfação dos clientes), que exijam novas competências ou um reforço das existentes (Nascimento, 2015).

Relativamente às necessidades operacionais, cujo foco é a análise da função, pretende-se definir o desfasamento entre as competências e requisitos da função e as competências reais do trabalhador. Recorre-se a métodos e técnicas de análise de funções, nomeadamente o perfil profissional da função (Nascimento, 2015).

Quanto às necessidades individuais e/ou grupais, parte-se da expressão das necessidades por parte dos indivíduos e/ou grupos, sendo evidente que a participação dos colaboradores nesta fase do processo de formação é fundamental (Nascimento, 2015). Dever-se-á recorrer a indivíduos especialistas nos temas em apreço e garantir que os formandos estão prontos e motivados para a formação, por meio de estratégias de redução da ansiedade dos mesmos acerca da formação, evidenciado o valor da mesma antes que se inicie e garantindo que os colaboradores estão envolvidos e comprometidos com o seu trabalho (Aguinis e Kraiger, 2009).

1.2.2.2. Programação da Formação ou Plano de Formação

O plano de formação tem o objetivo de planejar e organizar a formação, tendo em conta as necessidades previamente identificadas e os objetivos definidos (Nascimento, 2015).

Previamente à sua elaboração, será necessário responder a um conjunto de questões que permitam identificar quem serão os destinatários da formação e o(s) formador(es), quais os objetivos e respetivos indicadores e definir conteúdos, métodos e técnicas, local, logística, datas e custos (diretos e indiretos). O plano de formação desdobrar-se-á depois no plano de ação de formação, e este, por sua vez, nos planos de sessão (Nascimento, 2015).

1.2.2.3. Execução da Formação

Esta fase consubstancia-se na formação em si. Deseja-se uma boa gestão do tempo, a aplicação das estratégias adequadas e o recurso aos métodos e técnicas pedagógicos planeados, embora com alguma flexibilidade, de forma a poder enfrentar imprevistos (Nascimento, 2015).

Uma estratégia de formação minuciosa permite: 1) transmitir informação aos formandos (conceitos, factos e outra informação que necessitem de aprender), 2) demonstrar o comportamento, cognição e atitudes desejáveis, 3) criar a oportunidade para colocar em prática os KSA's a serem aprendidos e 4) dar *feedback* ao formando sobre a sua progressão na aprendizagem, dando assim margem de manobra para qualquer eventual correção (Salas e Cannon-Bowers, 2001).

A pesquisa recente sugere que, se se aplicarem princípios teóricos pedagógicos, tal como encorajar os formandos a organizar o conteúdo da formação, assegurar que se esforçam na aquisição de novas competências, e dar-lhes abertura para errarem e aprenderem com os seus erros, as vantagens da formação poderão ser reforçadas (Aguinis e Kraiger, 2009).

1.2.2.4. Avaliação da Formação

As vantagens da formação podem ser realçadas, ao nível dos vários envolvidos no processo (formandos, formadores e organizações) através de concetualizações e instrumentos de medida recentemente propostos. A avaliação da formação deve incluir uma consideração sobre o objetivo que pretende alcançar, as necessidades e a sofisticação do público a que se destina (Aguinis e Kraiger, 2009).

De acordo com Nascimento (2015), o retorno no investimento na formação é uma questão essencial para as organizações. É imprescindível avaliar as ações de formação e os seus impactos, recorrendo a quatro fatores de avaliação: 1) desempenho dos formandos e da

organização relativamente às necessidades e expectativas, 2) utilidade e aplicabilidade da formação, 3) impacto originado na organização e 4) qualidade da formação lecionada. No entanto, esta avaliação levanta várias dificuldades, o que limita a sua implementação.

Existem diversos modelos de avaliação da formação. Pela sua relevância, referência e utilização, destaca-se seguidamente a abordagem de Donald Kirkpatrick.

Para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2008), existem três razões específicas que justificam avaliar a formação: 1) justificar a existência e orçamento de um departamento de formação, demonstrando como o mesmo contribui para os objetivos organizacionais, 2) decidir continuar ou descontinuar programas de formação e 3) ganhar perspetiva acerca de como melhorar futuros programas de formação.

Kirkpatrick e Kirkpatrick (2008) sugerem que a avaliação da formação se efetue de forma sequencial, em quatro níveis: 1) reação, 2) aprendizagem, 3) comportamento e 4) resultados, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Níveis de avaliação de Kirkpatrick (2008)

Nível	Objetivo
1 - Reação	Analisar até que ponto os formandos reagem favoravelmente à ação de formação.
2 - Aprendizagem	Analisar até que ponto os formandos adquiriram os KSA's desejados, tendo por base a sua participação na ação de formação.
3 - Comportamento	Analisar até que ponto os formandos aplicam o que aprenderam durante a formação quando regressam ao trabalho.
4 - Resultados	Analisar até que ponto, em consequência da ação de formação e subsequente reforço, se atingem os resultados desejados

Fonte: Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010a)

Cada nível apresenta maior complexidade e volume de informação, pelo que é mais difícil de avaliar do que o anterior.

Phillips (1996) refere que este modelo falha na determinação da relação custo/benefício da formação, pelo que lhe adiciona um quinto nível, apenas para o cálculo do *Return on Investment* (ROI), que permitirá comparar os custos da formação com os seus benefícios. O quinto nível de avaliação desenvolve-se assim recolhendo dados do quarto nível, convertendo-os em valores monetários, e comparando-os com os custos da formação, de forma a obter o

ROI da formação.

1.2.2.5. Transferência da Formação

A formação não produzirá todos os efeitos desejados se o conhecimento, comportamento e competências adquiridos por seu intermédio não forem completa e adequadamente transferidos para as atividades e funções do quotidiano. Pesquisas recentes sugerem que é necessário ter em linha de conta fatores interpessoais, como sejam o apoio da hierarquia e dos pares, como moderador da transferência da formação (Aguinis e Kraiger, 2009).

1.3. Academias de Formação

As estruturas responsáveis pela formação nas empresas têm vindo a evoluir, surgindo, entre outras estruturas, as academias de formação (Nascimento, 2018).

Allen (2002), define uma Academia de Formação como uma entidade de cariz educativo, que se constitui como uma ferramenta estratégica para ajudar a organização a atingir a sua missão, empreendendo atividades que fomentam a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria, quer individuais, quer organizacionais, com o suporte da gestão de topo e em colaboração com a mesma.

Na sua obra de 2010 (b), o autor reforça que a palavra mais importante desta definição é “estratégica”, pois a principal diferença entre uma Academia de Formação e um departamento de formação é que a primeira é uma entidade estratégica ligada diretamente à missão organizacional, sendo que o caminho para ser estratégico passa por desenvolver as pessoas de uma forma que claramente tenha impacto sobre o desempenho organizacional. Também muito importante é a noção de “missão”, uma vez que uma Academia de Formação tem como finalidade auxiliar a organização a atingir os seus objetivos e a cumprir a sua missão. Portanto, quanto maior for o seu contributo neste aspeto, mais valiosa se tornará (Allen, 2010a).

Também de acordo com Allen (2010b), embora existam desde a década de 40 do século passado, as academias de formação começaram a registar um maior desenvolvimento durante as décadas de 80 e 90, tendo muitas começado como departamentos de formação. Desde o início do século XXI, têm vindo a evoluir no sentido de se tornarem mais estratégicas, tendendo a tornar-se mais sofisticadas e a assumir um papel mais importante no sucesso organizacional. O alcance e impacto desta evolução far-se-ão sentir em três áreas estratégicas: 1) globalização, 2) avaliação e 3) tecnologia.

Embora tenham começado por surgir nos EUA, as academias de formação são já uma realidade

por todo o mundo. Para além da expansão das academias em organizações em diferentes países, também as corporações multinacionais abrem filiais por todo o mundo, evitando assim que os executivos se tenham que deslocar à sede para receber formação. Isto traz vários benefícios, tais como um aumento de consistência ao nível da cultura, sistemas, estratégias, valores e mesmo uma linguagem comum. Traz também desafios, nomeadamente ao nível da linguagem, deslocações, plataformas tecnológicas e diferenças em conceitos culturais, no que se refere à natureza da gestão e da liderança tornará (Allen, 2010b).

A avaliação do sucesso das academias de formação representa também um desafio. É imperativo demonstrar o alcance e o valor quantitativo da sua contribuição; é necessário medir e quantificar com precisão, utilizando métricas centradas na missão da academia ou que estejam diretamente relacionadas com a estratégia da organização. Para isto, é necessário que exista previamente uma visão clara acerca dos objetivos da academia (Allen, 2010b).

As soluções tecnológicas devem ser avaliadas pela sua capacidade de reforçar a aprendizagem, e não pelas poupanças que permitem ou o número de pessoas que podem alcançar (Allen, 2010b).

Allen (2010a) nota que as academias de formação são responsáveis ou contribuem para várias funções para além das mais óbvias (formação e desenvolvimento), incluindo algumas que são tradicionalmente da responsabilidade de outras áreas das organizações e outras que são novas funções que surgem com a sua implementação (Allen, 2010b).

As diferenças entre a formação tradicional e as academias de formação são evidenciadas na literatura. Estas últimas estão diretamente conectadas com a missão organizacional, atuando de forma a que o desenvolvimento dos RH produza impacto no desempenho da organização. Apresentam assim um teor mais estratégico, na medida em que procuram atingir os objetivos organizacionais, focando-se simultaneamente nas capacidades organizacionais e nas necessidades individuais dos formandos. Já os departamentos de formação mais tradicionais, por norma integrados nos departamentos de RH, revestem-se de um teor mais tático, focando-se em necessidades específicas e em dotar os colaboradores das competências técnicas necessárias ao exercício das funções (Allen, 2007).

As academias de formação, ao procurarem o alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais, deixam assim de ser fornecedoras de formação para passarem a ser parceiras de negócio, trabalhando em colaboração e com o apoio da gestão de topo (Allen, 2002), o que se reveste da máxima importância, dada a necessidade de compromisso e envolvimento da referida gestão, que muitas vezes se faz representar nos órgãos de gestão da Academia.

No entanto, existem também autores que preferem referir a existência de uma continuidade entre os departamentos tradicionais de formação e as academias de formação (Guerci et al., 2010).

Kolo *et al.* (2013) destacaram sete fatores chave para o sucesso no desenvolvimento de uma Academia de Formação, elencados na tabela 2.

Tabela 2: Sete fatores chave para o sucesso no desenvolvimento de uma Academia de Formação

Envolvimento da gestão de topo	A falta de apoio desta pode levar a uma fraca aceitação a nível organizacional. Deve existir uma estreita relação entre a Academia de Formação e a gestão de topo para adaptar as ofertas da primeira à estratégia organizacional, podendo mesmo os membros da última constituir-se como <i>sponsors</i> de determinados programas.
Conexão com a estratégia organizacional	Uma ligação pouco evidente aos objetivos estratégicos da empresa poderá colocar em causa o valor da Academia de Formação. Os objetivos da formação devem encaminhar-se para o desenvolvimento das competências requeridas pela estratégia organizacional, sendo essencial um levantamento de necessidades de formação que identifique lacunas em competências e capacidades necessárias à estratégia organizacional. Para além disso, programas de desenvolvimento de talento devem preparar os seus participantes para estabelecer novas estratégias.
Alinhamento com o negócio	As diversas áreas do negócio devem estar envolvidas no plano curricular e no desenvolvimento de programas de formação. Deve existir uma estreita colaboração entre a Academia de Formação e as outras áreas da empresa, no sentido de entender quais as necessidades.
Oferta de programas de formação de elevada qualidade	É necessário traduzir as necessidades do negócio em competências e capacidades dos colaboradores. Os recursos oferecidos devem ser adequados e competitivos.
Alinhamento com o processo de desenvolvimento dos colaboradores	É necessário ter em consideração que deve ser proporcionada aos colaboradores formação antes de assumirem novas tarefas ou funções, de forma a dotá-los da capacidade de aplicarem o que aprenderam.
Medição do valor	O desempenho e o impacto da Academia de Formação devem ser medidos, de forma a tornar mais claro o seu valor. A Academia de Formação deve identificar as capacidades e competências requeridas e medir o impacto dos programas de formação na sua criação ou desenvolvimento.
Divulgação interna e externa	Oferecer programas de qualidade de que os colaboradores não são informados faz com que se perca grande parte do propósito da Academia de Formação. Deve também ser envolvida a gestão de topo no sentido de defender a importância estratégica da Academia de Formação e o papel que tem no desenvolvimento do colaborador.

Fonte: Kolo *et al.*, 2013

No passado, as academias de formação tinham como objetivo principal a execução e conceção de formação. Atualmente, o seu papel está a expandir-se, de forma a apoiar a estratégia e a cultura organizacionais desafios (Kolo *et al.*, 2013). Estão diretamente conectadas com a missão das organizações, e visam causar impacto na *performance* das organizações através do desenvolvimento dos indivíduos. Abandonam o papel de fornecedores de formação e posicionam-se como parceiros de negócio (Nascimento, 2018).

A escassez de talentos representa um dos grandes desafios atuais para as organizações. Igualmente desafiantes são o envelhecimento da força de trabalho, as expectativas dos *millennials*, as exigências impostas pela globalização à liderança e os crescentes *gaps* de empregabilidade nos mercados emergentes. As academias de formação estão a posicionar-se com um meio poderoso para enfrentar estes desafios (Kolo *et al.*, 2013).

1.4. Gestão por Competências

A crescente complexidade do trabalho tem impacto na necessidade do desenvolvimento de novas competências, essenciais para a realização das tarefas e objetivos. A literatura mais recente destaca as competências como ponto central no desempenho das atividades profissionais, o que justifica o crescente interesse das organizações nesta temática, bem como a sua integração nos modelos de gestão e nas práticas de GRH. A gestão de competências tornou-se assim num elemento incontornável para o desempenho e para a valorização das pessoas nas organizações (Almeida, 2015).

As tendências e rápidas mudanças nos mercados obrigam a que cada pessoa desenvolva maior proatividade, atualizando as suas competências e adquirindo novas, de forma a manter o seu nível de empregabilidade. Aproveitar oportunidades de formação e aprendizagem é, portanto, um investimento, que proporciona maior flexibilidade e empregabilidade a longo prazo. Pelo contrário, a falta de empenho na aquisição e desenvolvimento de competências pode originar um menor enquadramento com as necessidades organizacionais, menor capacidade de acompanhar o ritmo de evolução e menor atração para o mercado de trabalho (Correia e Passos, 2015).

Compreender o que constitui a competência humana no trabalho é um tema fundamental da Gestão, sendo essencial para gerir eficazmente o desenvolvimento de competências nas organizações (Sandberg, 2010).

A temática das competências tem vindo a ocupar um lugar de destaque na estratégia e nas práticas de RH das organizações. No final da década de 60 e início da década de 70 do século passado iniciou-se uma rutura com a análise tradicional do trabalho, que definia o trabalho com

base em instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, quando ao invés a abordagem das competências recorre às características e comportamentos das pessoas (Casção e Keating, 2000).

A abordagem das competências tem sido feita a partir de quatro principais perspetivas, que vêem as competências como: (1) atribuições; (2) qualificações; (3) traços ou características pessoais ou (4) comportamentos ou ações. A terceira é talvez a mais consensual e a mais aplicada, e foi no seu âmbito que se desenvolveu o trabalho seminal de David McClelland, na década de 70, sobre esta temática (Ceitil, 2016).

A pesquisa de McClelland sugeriu que a aptidão académica e os testes de conhecimentos, só por si, não prediziam um alto desempenho ou mesmo o sucesso na vida, e que as características individuais ou competências poderiam identificar pessoas com alto desempenho, ou colaboradores excelentes. Esta utilização das competências para identificar estas pessoas generalizou-se no âmbito da GRH. As características que fazem com que estas pessoas se destaquem constituem-se como base de processos de recrutamento, seleção e estratégias de desenvolvimento eficazes e que possibilitam um alto retorno do investimento efetuado (Rodriguez et al., 2002).

Em 1982, Boyatzis define a competência como “características subjacentes de um indivíduo que têm uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação” (Ferreira e Keating, 2000: 216). Esta definição é de âmbito comportamentalista. Neste tipo de abordagem, as competências referem-se ao que uma pessoa pode fazer, e não necessariamente ao que faz (Ferreira e Keating, 2000).

Também Spencer e Spencer (1993) defendem que existe um conjunto de competências que influenciam o desempenho individual de sucesso, e que as organizações devem procurar identificar e desenvolver as competências adequadas nas pessoas, pois colaboradores com carreiras de sucesso promovem consequentemente o sucesso da organização (Correia e Passos, 2015).

De acordo com Athey e Orth (1999), as mudanças económicas e organizacionais e a natureza do trabalho em si trouxeram novos problemas e desafios relacionados com a implementação de métodos de competências em muitas organizações. Estes autores apontam cinco tendências básicas na evolução dos métodos de competências: (1) procura de abordagens às competências mais participativas; 2) mudança para métodos de competências de ciclo mais curto; 3) aumento da ênfase em competências futuras/emergentes; 4) aumento da ênfase nas competências de equipa e de processo e (5) transição para uma perspetiva de aprendizagem organizacional.

A literatura identifica várias estratégias para desenvolver competências (Baruch e Peiperl, 2000, cit. in Correia e Passos, 2015: 361), das quais Correia e Passos (2015) destacam a importância de atividade de formação e aprendizagem (De Vos e De Hauw, 2010, cit. in Correia e Passos, 2015: 361), *mentoring* e *coaching* (Segers e Inceoglu, 2012, cit. in Correia e Passos, 2015: 361).

CAPÍTULO II – MÉTODO

2.1. Metodologia

Neste trabalho aplica-se uma metodologia de caráter qualitativo, recorrendo-se ao estudo de caso. De acordo com Yin (2003, p. 32), o estudo de caso é “um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real e se aplica quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente definidas, recorrendo a múltiplas fontes de evidência”.

Para o efeito, o estudo é realizado numa empresa do setor das atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão, e por razões do interesse da organização escolheu-se apenas uma unidade orgânica (direção) como estudo piloto.

2.2. Caso e Amostra

Foi selecionada a Direção de Contabilidade e Consolidação da organização para o estudo, considerada como modelo, atendendo à dimensão da organização e às diversas carreiras existentes e funções exercidas.

Esta agrega a maioria das categorias profissionais existentes, considerando-se, portanto, que representam adequadamente a organização no que se refere à estrutura de RH.

Esta Direção integra 10 trabalhadores de diferentes categorias profissionais, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3: N.º de colaboradores da Direção de Contabilidade e Consolidação, por categoria profissional

Categoria Profissional	N.º de Colaboradores
Diretor de Contabilidade e Consolidação	1
Diretor Adjunto de Contab. e Consolidação	1
Contabilista Certificado	2
Técnico de Consolidação de Contas	1
Técnico de Contabilidade Sénior	2
Técnico de Contabilidade Júnior	1
Operacional de Contabilidade	2
Total	10

2.3. Técnicas de Recolha de Dados

Recorrer-se-á a duas técnicas distintas para a recolha de dados: análise documental e entrevistas semidiretivas aos colaboradores que integram a Direção de Contabilidade e Consolidação.

A análise documental é uma fonte de informação secundária, já que os dados resultantes não foram produzidos nem organizados especificamente para fins de investigação, sendo utilizada, por norma, como complemento de outras técnicas de recolha de dados (Valles, 1997).

As entrevistas apresentam várias vantagens, das quais se destacam: (1) possibilidade de esclarecer aspetos menos claros durante o decurso da entrevista; (2) acesso a um conjunto alargado de informação e (3) obtenção de ideias e orientações para aprofundar a investigação (Valles, 1997).

2.4. Técnicas de Tratamento de Dados

No que se refere de técnicas de tratamento de dados, recorrer-se-á à análise de conteúdo.

Para Bardin (2002, p. 42), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO

3.1. Caracterização da Organização

A empresa em estudo é uma sociedade que tem por objeto a prestação de serviços de consultadoria económica e financeira, consultadoria de gestão e investimento, reorganização de empresas, planeamento estratégico, serviços de contabilidade, assessoria em recursos humanos, *marketing*, comunicação e imagem, bem como a realização de todas as atividades e operações conexas, situada em Lisboa.

A empresa conta atualmente com 64 colaboradores. A média de idades situa-se nos 48,5 anos e a média de antiguidade na empresa é de 8 anos. No que se refere às habilitações literárias, 56,3% possuem habilitações académicas ao nível do mestrado ou da licenciatura, 39% ao nível do ensino complementar, e 4,7% ao nível do ensino básico.

Pertence ao universo de empresas de um Grupo económico português, de base e controlo familiar, com atuação nas áreas das infraestruturas e mobilidade, saúde, indústria química, manutenção e parques fotovoltaicos, soluções residenciais e programas de recuperação e reabilitação e produção e comercialização de vinho.

Em 2018, o Grupo investiu aproximadamente 175 milhões de euros, o resultado líquido consolidado atingiu 65 milhões de euros e o volume de negócios ascendeu a 1,8 mil milhões de euros, tendo registado um aumento de 8%. No final desse ano, tinha cerca de 12.600 colaboradores. Investiu, nesse ano, mais de 5,7 milhões de euros em formação, o que representa um acréscimo de 24% relativamente a 2017, de acordo com a “Síntese da Atividade e Indicadores 2018” do Grupo. A sua missão, visão e valores descrevem-se na tabela 4.

Tabela 4: Missão, Visão e Valores do Grupo

Missão	Ser um Grupo de controlo e base familiar com uma intervenção diversificada na economia e uma presença significativa e criadora de valor nos setores de atividade em que atua, apoiado numa Cultura própria com base na promoção da Sustentabilidade e nos valores da Inovação, Competência e Desenvolvimento Humano.
Visão	Ser o Grupo económico português com maior crescimento e criação de valor nas áreas em que atua.

Valores	Competência, Inovação e Desenvolvimento Humano.
----------------	-------------------------------------------------

Fonte: Site eletrônico do Grupo

No que se refere ao processo de formação dos colaboradores da empresa, o mesmo não está organicamente atribuído a uma Direção específica. A identificação de necessidades de formação e o seu planeamento são feitos por cada uma das diversas Direções existentes na empresa.

No que diz respeito ao levantamento de necessidades de formação em concreto, o mesmo decorre, por norma, das propostas de formação sugeridas pelos Diretores de área, não existindo um procedimento mais rigoroso para identificação das necessidades de formação.

O ciclo formativo da organização começa no início de cada ano, com o processo de avaliação de desempenho. Este processo, anual, é efetuado utilizando um formulário próprio. No que se refere especificamente às necessidades de formação, este questionário é aberto, solicitando informação sobre a área temática/competência a adquirir/desenvolver. Frequentemente verifica-se que esta parte do formulário não é preenchida.

Os dados não são trabalhados, nem se procede à elaboração de um Plano de Formação. Como já foi referido anteriormente, as ações de formação partem exclusivamente da iniciativa de cada Direção, sendo que no caso da Direção de Contabilidade e Consolidação, em concreto, algumas destas ações estão relacionadas com formação imposta pela Ordem dos Contabilistas Certificados.

As descrições de funções existentes a que foi possível ter acesso são baseadas em atividades e não em competências.

3.1.1. Análise das Entrevistas

A fase de elaboração dos perfis profissionais teve início com a realização das entrevistas. Foram entrevistados todos os colaboradores da Direção de Contabilidade e Consolidação, tendo-se dado especial relevância à descrição de atividades/responsabilidades e à identificação das competências que estão envolvidas na execução de cada atividade/responsabilidade. No final da entrevista procurou clarificar-se eventuais questões em aberto e comunicar-se a fase seguinte, que consistiu em reenviar a informação recolhida para revisão pelo próprio e posteriormente pela Diretora de Contabilidade e Consolidação.

Após a realização das entrevistas, a informação foi organizada e tratada de forma a elaborar os perfis profissionais, que se apresentam neste trabalho no projeto de intervenção, e que constam

dos anexos 1 a 7. Os perfis foram posteriormente enviados para cada colaborador para que este o revisse e identificasse eventuais informações em falta ou incorretas acerca da função, com o intuito de aumentar a quantidade de informação obtida e de aumentar a sua precisão.

A fase seguinte traduziu-se na revisão e validação pela Diretora do departamento, e teve como objetivo principal identificar a informação relevante, isolando-a da informação acessória ou incompleta, e acrescentar os indicadores de desempenho. Foi assim possível obter um conjunto de dados que foram sintetizados nos perfis profissionais.

3.2. Análise Crítica

Identificam-se seguidamente os pontos críticos do ciclo de formação atual, a que foi possível chegar através dos dados obtidos por meio das diferentes metodologias utilizadas. Esta identificação segue os períodos do processo formativo (antes, durante e depois da formação) propostos por Salas *et al.* (2012).

3.2.1. Antes da Formação: Levantamento de Necessidades de Formação

Desta análise sobressai a necessidade de melhorar a ligação com o processo de avaliação de desempenho, nomeadamente através de uma melhor articulação entre a Direção de Recursos Humanos e as restantes direções. Mesmo que se procurem concretizar as formações identificadas nos formulários de avaliação de desempenho, o processo não parece estar sistematizado, nem basear-se numa lógica de competências. É assim possível que um colaborador não frequente ações de formação destinadas a colmatar necessidades de formação identificadas através da avaliação de desempenho.

Desta forma, o processo de levantamento de necessidades de formação não tem em consideração uma recolha sistemática de dados individuais, operacionais e organizacionais, baseada num modelo de competências. A análise de necessidades de formação recai sobre o Diretor de cada departamento, que as identifica no formulário de avaliação de desempenho, não sendo claros os critérios a que recorre para a sua identificação e avaliação. Esta realidade pode acarretar que não se distingam trabalhadores com diferentes graus de *gaps* de competências, podendo constituir um entrave a que a formação a executar venha colmatar as necessidades mais urgentes.

3.2.2. Durante a Formação: Execução

Não sendo elaborado um Plano de Formação, cada uma das ações de formação a executar é

autorizada individualmente.

Os diretores evidenciam as mais-valias que a ação trará, para a respectiva Direção, ou para o desempenho da função, fundamentando assim a necessidade de frequência dessa ação. Também sucede com frequência ser um colaborador a propor a frequência de formação. Sendo a formação pertinente e estando reunidas as condições para a manutenção do normal funcionamento da Direção, as ações de formação são, por norma, autorizadas.

As ações de formação são, na sua maioria, externas, ou seja, sendo promovidas pela organização, são concebidas e desenvolvidas por entidades formadoras externas.

3.2.3. Depois da Formação: Avaliação

Relativamente à avaliação da formação, não foram encontradas evidências de que a mesma seja efetuada a um nível formal.

Desta forma, com fundamento nas lacunas mencionadas, sugerem-se propostas de reorganização/melhorias, a incluir na proposta do modelo de formação:

- 1) racionalizar circuitos e otimizar procedimentos, para uma gestão mais eficaz do processo de formação;
- 2) identificar o *gap* entre as competências expectáveis e as demonstradas pelos colaboradores;
- 3) efetuar um levantamento de necessidades de formação mais sustentado, abrangendo uma análise ao nível organizacional, operacional e individual e/ou grupal e
- 4) desenvolver, no processo de formação, uma articulação entre os objetivos estratégicos da organização, os objetivos das áreas/direções e os objetivos individuais dos colaboradores.

Segue-se, então, o desenho de uma proposta de um modelo de formação que procura dar resposta às fragilidades observadas no atual modelo de formação.

CAPÍTULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO

O projeto de intervenção tem dois objetivos: 1) reorganizar o processo de formação, de acordo com uma lógica de competências, por intermédio da criação de uma Academia de Formação e 2) propor melhorias nos processos de levantamento de necessidades de formação e de avaliação da formação.

4.1. A Academia de Formação

A reestruturação da atividade de formação através da implementação de uma Academia de Formação visa contribuir para dar resposta aos objetivos estratégicos da empresa, procurando ter impacto direto nos resultados organizacionais através da formação contínua dos seus trabalhadores, proporcionando e partilhando conhecimento e promovendo as boas práticas.

Na gestão dos seus negócios, a empresa rege-se por princípios e valores, entre os quais destaca a Competência, a Inovação e o Desenvolvimento Humano. Em conformidade, procura: a) apostar em profissionais qualificados e altamente competentes, que conduzam à concretização de soluções coerentes, assentes nos pressupostos de qualidade, prazo e valor; b) no âmbito de um espírito de antecipação e de uma procura permanente de novas oportunidades, apostar em alternativas inovadoras que marquem a diferença; c) encarar o contributo individual como a chave para o sucesso coletivo, investindo nos colaboradores de forma a permitir um permanente desafio de aprendizagem e partilha de conhecimentos.

Conceber e implementar uma Academia de Formação, como uma unidade de formação e desenvolvimento dos profissionais da organização, implica que *a priori* se definam a sua missão, visão e orientação estratégica.

4.1.1. Missão da Academia

Promover a aquisição, atualização e desenvolvimento de competências através de iniciativas de formação e desenvolvimento profissional.

4.1.2. Visão da Academia

Ser uma unidade de formação e desenvolvimento dos profissionais inovadora e alinhada com a estratégia organizacional.

4.1.3. Orientação Estratégica da Academia

A Academia de Formação visa integrar os valores organizacionais – Inovação, Competência e

Desenvolvimento Humano – e estimular a flexibilidade e o dinamismo da cultura organizacional. Visa igualmente investir nos colaboradores, mantendo um fluxo constante de aprendizagem e partilha de conhecimentos e contribuir para uma estratégia de negócios orientada para o futuro, baseada na dimensão e criação de valor, que pretende gerir negócios maduros, identificar novas oportunidades com elevado potencial e efetuar processos de reestruturação de empresas ou negócios.

4.2. Desenho do Processo de Formação

Neste ponto serão propostas melhorias nos processos de levantamento de necessidades e de avaliação da formação, baseadas na informação recolhida junto da Direção de Contabilidade e Consolidação, nomeadamente nos perfis profissionais dos seus colaboradores. Propõe-se que, numa fase inicial, a introdução destas propostas se efetue a título de projeto piloto nesta direção, sendo posteriormente aplicável nas outras direções.

4.2.1. Antes da Formação: Levantamento das Necessidades de Formação

Pretende-se focar o levantamento de necessidades no modelo de competências definido para cada grupo profissional e estabelecer uma articulação entre a avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação.

Sugere-se a alteração dos formulários de avaliação de desempenho de forma a que o campo “necessidades de formação e desenvolvimento”, já existente, mas subutilizado, adquira maior destaque. Os *inputs* proporcionados pelo mesmo poderão ser um contributo valioso para a matriz de competências, nomeadamente no que se refere à aferição do *gap* entre os níveis de proficiência requeridos e demonstrados. Contribuirão ainda para evidenciar as necessidades de formação de cada colaborador e contribuir para a elaboração de planos de desenvolvimento individualizados.

Simultaneamente, a articulação do processo de levantamento de necessidades de formação com a do processo de avaliação de desempenho otimiza e simplifica o trabalho administrativo e evidencia a relação entre formação e desempenho, facilitando assim uma gestão de desempenho mais integrada.

4.2.1.1. Perfis Profissionais

Atualmente, a análise do trabalho tende a ser efetuada através da construção de perfis profissionais, existindo uma tendência para o abandono da tradicional análise de funções. Uma das vantagens dos perfis profissionais está relacionada com a informação que

disponibilizam no que se refere à caracterização e exigências dos postos de trabalho. Para além da descrição de funções e da identificação das qualificações necessárias, identificam também as competências necessárias (Almeida, 2015).

A definição dos perfis profissionais visa assim abordar as atividades desempenhadas e as competências necessárias à sua execução, ao mesmo tempo que define os indicadores que as medem, contribuindo simultaneamente para a clarificação das diversas funções.

Efetuuou-se uma análise dos perfis profissionais dos 10 colaboradores da Direção de Contabilidade e Consolidação.

Os perfis profissionais dividem-se em 7 secções:

- Detalhes da função (incluindo função a que reporta)
- Contexto da função
- Requisitos Gerais
- Competências Técnicas
- Competências Relacionais
- Principais Atividades/Responsabilidades
- Indicadores de Desempenho

A Figura 1 representa um dos perfis profissionais elaborados:

Figura 1: Perfil Profissional: Contabilista Certificado

PERFIL PROFISSIONAL: CONTABILISTA CERTIFICADO

I. Detalhes da Função	
Designação: Contabilista Certificado	
Reporte: Diretor de Contabilidade e Consolidação	
II. Contexto da Função	
<u>Atribuições</u>	Colaborar no planeamento e coordenação das atividades inerentes aos processos contabilísticos, na vertente de contabilidade geral e analítica. Atuar como Contabilista Certificado, de acordo com as políticas contabilísticas e fiscais definidas e a legislação em vigor, por forma a garantir a eficiência e o correto processamento contabilístico, a coerência do tratamento da informação contabilística e o cumprimento das obrigações legais e fiscais.
III. Requisitos Gerais	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Contabilidade ou Gestão • Contabilista Certificado • Experiência mínima de 5 anos 	

<ul style="list-style-type: none"> Fluência na língua inglesa 		
IV. Competências Técnicas		
Contabilidade		T1
Conhecimento dos Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS		T2
Fiscalidade		T3
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, <i>power point</i> , bases de dados, <i>internet e correio eletrónico</i>)		T4
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos		T5
Direito Comercial		T6
V. Competências Relacionais		
Relações Interpessoais		R1
Gestão de Conflitos		R2
Trabalho em Equipa		R3
Capacidade de Análise		R4
VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Assegurar alguns registos contabilísticos mensais/trimestrais (contabilização de salários; de equivalência patrimonial – MEP; estimativas de impostos, entre outros). Efetuar classificações contabilísticas e lançá-las no <i>software</i> de contabilidade, sempre que necessário.	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4
A2	Acompanhar o fecho de contas, procedendo à análise dos resultados obtidos, de forma a garantir rigor na informação disponibilizada.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A3	Assegurar as funções de CC nas sociedades atribuídas e o apoio contabilístico necessário noutras sociedades. Inclui projeção do resultado líquido e elaboração de relatórios e contas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A4	Acompanhar a revisão de contas, bem como consultores, disponibilizando e esclarecendo toda a informação relevante.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A5	Garantir o cumprimento de obrigações fiscais (IVA, IRS, IRC, ...), dentro do seu âmbito de atuação, nomeadamente no que diz respeito ao preenchimento das declarações e seu envio via internet para a administração fiscal.	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4
A6	Assegurar o cumprimento do RETGS, incluindo a preparação dos <i>dossiers</i> fiscais a enviar à Unidade dos Grandes Contribuintes.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R3, R4
A7	Elaboração e acompanhamento dos orçamentos das empresas atribuídas. Inclui estabelecer contacto com os clientes, internos e externos, para esclarecimento de desvios orçamentais, ou outros.	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4
A8	Assegurar a parametrização das ligações entre os vários módulos do Sistema Integrado de Gestão Empresarial (incluindo das transações de Logística e Tesouraria e Recursos Humanos) de forma a garantir as condições necessárias para o bom funcionamento do mesmo.	T1, T2, T4 R1, R2, R3, R4
A9	Executar e coordenar a implementação de novos projetos na área contabilística/financeira (como sejam as IFRS, a plataforma de aprovação de	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4

	faturas, fusões, entre outros).	
VII. Indicadores de Desempenho		
Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9	
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	
Grau de autonomia no acompanhamento das sociedades	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
Grau de concretização de novos projetos	A9	

4.2.1.2. Mapeamento de Competências

Procedeu-se ainda à elaboração de uma matriz que permitiu a associação das competências dos grupos profissionais e de cada um dos colaboradores.

4.2.1.3. Metodologia Para Avaliação de Gaps

O desvio verificado entre os requisitos da organização e do posto de trabalho e as competências efetivas dos colaboradores constituem as necessidades de formação. A sua correta identificação pode impedir que as pessoas tenham a formação a mais ou a menos (Buckley e Caple, 1998, cit. in Nascimento, 2015: 217).

A análise dos perfis profissionais permitiu a organização de uma matriz onde as competências foram associadas aos grupos funcionais e a cada um dos colaboradores, individualmente considerado. Foi ainda possível definir o nível de proficiência necessário e/ou expectável para cada uma das competências, bem como o nível real (através de *inputs* decorrentes do sistema de avaliação de desempenho), o que permitiu aferir o *gap* existente entre ambos os níveis (expectável/demonstrado).

A Figura 2 representa um excerto desta matriz, que consta do Anexo 8. Os valores, que variam entre 1 e 5, correspondem aos níveis de proficiência demonstrado (D) e expectável (E). A diferença entre ambos identifica o *gap* daquele colaborador, naquela competência.

Figura 2: Excerto da matriz de competências

FUNÇÃO	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS														
	Contabilidade			Norm. Contabilísticos (SNC e IFRS)			Fiscalidade			Consolidação			Auditoria		
	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap
Diretor	4	4	0	3	4	-1	4	4	0	2	3	-1	-	-	-
Diretor Adjunto	4	4	0	4	4	0	1	1	0	4	4	0	4	4	0
Contabilista Certificado	4	4	0	3	4	-1	3	3	0	-	-	-	-	-	-
Técnico de Consolidação de Contas	4	3	1	3	3	0	1	1	0	3	4	-1	3	3	0
Técnico de Contabilidade	2	3	-1	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Técnico Júnior de Contabilidade	2	2	0	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operacional de Contabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Para formalizar a relação entre a avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação e para obter os dados necessários ao preenchimento da matriz, foram elaborados dois formulários para serem anexados ao Formulário de Avaliação de Desempenho.

O primeiro formulário, constante do Anexo 9, destina-se a recolher a avaliação dos superiores hierárquicos no que se refere às competências definidas para cada grupo profissional, nomeadamente no que se refere aos níveis de proficiência demonstrados e expectáveis. Para a avaliação destes níveis de proficiência, foi utilizada a seguinte escala de avaliação:

1. Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência, socorrendo-se de instrumentos e/ou técnicas básicas para resolver problemas simples.
2. Utiliza as práticas da competência regularmente, para resolução de problemas/questões com que se depara.
3. Domina as boas práticas da competência para a resolução de problemas em diferentes contextos.

4. Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos/novos. Propõe melhorias acessíveis para a resolução de problemas complexos. Dá formação aos colegas de trabalho.
5. É uma referência e especialista na aplicação da competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso problemas. Evidencia maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, complexos ou delicados.

A Tabela 5 exemplifica a avaliação dos níveis de proficiência das competências técnicas definidas para o grupo profissional dos Contabilistas Certificados (CC).

Tabela 5: Grelha de avaliação dos níveis de proficiência nas competências técnicas dos CC

Competências Técnicas	Nível de Proficiência Demonstrado					Nível de Proficiência Expectável				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contabilidade										
Conhecimento dos Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS										
Fiscalidade										
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, <i>power point</i> , bases de dados, <i>internet e</i> correio eletrónico)										
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos										
Direito Comercial										

Adicionou-se um campo de comentários e/ou sugestões, onde os responsáveis pela avaliação de desempenho poderão acrescentar informação pertinente para o desenvolvimento profissional do colaborador. Os dados recolhidos através deste formulário serão importados para a matriz de competências, permitindo a identificação do *gap* entre os níveis de proficiência demonstrado e expectável, a identificação de necessidades de formação à medida e o desenvolvimento de um plano de desenvolvimento personalizado, considerando as diferentes necessidades e as dificuldades de desempenho evidenciadas por cada colaborador. Adicionalmente, a ligação do processo de avaliação de desempenho ao levantamento de necessidades de formação enfatiza a relação entre o desempenho e a formação e contribui para uma gestão do desempenho mais integrada.

Propõe-se que seja também considerada a informação dada pelo colaborador. Para recolher

esta informação, foi elaborado um segundo formulário, constante do Anexo 10, igualmente com o intuito de obter informação acerca dos níveis de proficiência demonstrados e expectáveis, nas mesmas competências e comportamentos, mas ao nível do próprio colaborador. Estes dados de autoavaliação deverão ser validados pelo superior hierárquico e, se pertinentes, integrados nas necessidades de formação e desenvolvimento de competências a reportar.

Esta proposta contempla os três níveis de análise de necessidades de formação apresentados pelo modelo de McGehee e Thayer (1961):

- Nível estratégico/organizacional, expresso nas competências fundamentais, definidas pela gestão de topo como competências organizacionais fundamentais para cada um dos grupos profissionais;
- Nível operacional, traduzido na avaliação das competências demonstradas e expectáveis de cada colaborador, de cuja diferença se apuram os *gaps* existentes e que se pretendem suprir, efetuada pelos superiores hierárquicos;
- Nível individual, consubstanciado na apreciação da autoavaliação de cada colaborador, no que se refere aos níveis de proficiência demonstrado e expectável em cada uma das competências incluídas no seu perfil profissional.

Propõe-se ainda a apreciação da eventual aquisição de um *software* de gestão da formação, que permita a automatização destes processos.

4.3. Plano de Formação

Nesta fase devem ser analisados e estruturados os objetivos gerais e específicos desejáveis, a nível do saber-saber, saber-estar, saber-ser, saber-emprender e saber-fazer, bem como a estrutura da formação e a sua calendarização (Nascimento, 2015).

A Figura 3 representa um exemplo de duas ações de formação integradas no Plano de Formação:

Figura 3: Exemplo de ações de formação integradas no Plano de Formação

Ação de Formação	Área Temática	Objetivo(s) Geral (is)	Conteúdos Programáticos	Grupo Profissional	N.º de Ações e N.º de Formandos		Entidade Formadora/Formador	Duração e Horário		Data(s) e Local	Orçamento	
A aplicação das normas IAS-IFRS	IAS-IFRS	Adquirir e atualizar conhecimentos necessários à adequada interpretação e aplicação nas normas IAS/IFRS.	Cf. anexo	Contabilistas Certificados	1	2	Externo - CEGOC	2 dias/14 horas	Laboral	7 e 8 Nov 2019	Instalações CEGOC - Lisboa	1 800,00 €
Consolidação de Contas	Consolidação de Contas	Adquirir e atualizar conhecimentos necessários à consolidação; suas limitações e obrigações. Facultar técnicas, métodos e processos que habilitam à correta apresentação de contas consolidadas.	Cf. anexo	Técnico de Consolidação de Contas	1	1	Externo - PwC Portugal	2 dias/17 horas	Laboral	21 e 28 Nov 2019	Instalações PwC Portugal - Lisboa	690,00 €

Adaptado de: Nascimento, 2015 (p. 220)

4.3.1. Execução da Formação

A execução ou implementação da formação constitui a formação propriamente dita. Implica gestão do tempo, aplicação de estratégias ajustadas, recurso aos métodos e técnicas pedagógicos planeados e flexibilidade para enfrentar imprevistos (Nascimento, 2015).

4.4. Avaliação da Formação

A avaliação da formação é a etapa final do processo de formação, visando medir os resultados da formação no que se refere à sua eficácia, eficiência e impactos (Nascimento, 2015).

As propostas de intervenção ao nível da avaliação da formação têm como objetivo não só melhorar os processos existentes, mas também um encadeamento lógico com as alterações sugeridas ao nível do levantamento de necessidades de formação.

Pretende-se ainda introduzir uma abordagem orientada para os *stakeholders*. Neste projeto foram considerados formandos, formadores, gestão de topo e superiores hierárquicos, uma vez que detêm informação válida e estão envolvidos nos resultados da formação.

A nível concetual, o modelo proposto baseia-se nos 4 níveis propostos por Kirkpatrick, já abordados no Capítulo I. Para se obterem os dados relevantes para os 4 níveis são utilizados diferentes instrumentos e *stakeholders*, em 3 momentos distintos: antes, durante e depois da formação.

A Tabela 6 visa representar o modelo de avaliação da formação proposto. As iniciativas de

formação estrategicamente mais importantes devem incluir todos os *stakeholders*, níveis, instrumentos e momentos representados.

Tabela 6: Modelo de avaliação da formação proposto

STAKEHOLDERS	ANTES	DURANTE	DEPOIS	
			Imediatamente depois	1/2 a 1 ano depois
Formandos				
Formadores				
Superiores Hierárquicos				
Gestão de Topo				

Considerando os custos inerentes ao processo de avaliação da formação, será apropriado limitar a tentativa de obter indicadores para os 4 níveis do modelo de Kirkpatrick às ações de formação estratégicas, que em última análise serão identificadas pela gestão de topo, em colaboração com os responsáveis pela gestão da formação.

4.4.1. Avaliação Antes da Formação

Os intervenientes nesta fase são os colaboradores que irão frequentar a formação e os seus superiores hierárquicos. Tendo os mesmos indicado, no decorrer do levantamento de necessidades de formação, os níveis de proficiência demonstrada nas competências sobre as quais vai incidir a formação, podem estes servir como diagnóstico e ponto a partir do qual se avaliarão eventuais melhorias induzidas pela formação.

Para obter informação de cariz mais qualitativo, sugere-se que a ficha de inscrição nas ações de formação contemple um campo onde os colaboradores que se inscrevem na formação e os seus superiores hierárquicos (que validam esta inscrição) possam manifestar as suas motivações e expectativas relativamente à ação em que se estão a inscrever. Poderão ser abordadas questões como temas concretos que se pretendam desenvolver dentro daquela área, dificuldades que se espera venham a ser atenuadas pela formação, sugestões e preferências de abordagens pedagógicas.

O objetivo principal desta fase é elaborar um perfil de entrada do formando, que facilitará a comparação, a nível de aprendizagem e de comportamentos, entre os períodos anterior e posterior à formação. Poderá ainda ter relevância na adaptação e desenvolvimento dos conteúdos e das abordagens pedagógicas para o conjunto de formandos em questão (Instituto para a Qualidade na Formação, 2006).

4.4.2. Avaliação durante a Formação

Os intervenientes nesta fase são os formadores. Trata-se da avaliação de nível 2 – aprendizagem.

Sugere-se que todas as formações de duração igual ou superior a 7 horas sejam sujeitas a alguma forma de avaliação da aprendizagem, a qual poderá ser formativa e/ou sumativa, pois só será possível aferir se a formação atingiu o resultado final previsto se se aplicarem métodos e instrumentos de avaliação adequados, que deverão ter por base critérios relevantes para os objetivos e conteúdos da formação.

Deverão estar previamente definidas as competências alvo e os objetivos de aprendizagem, estabelecidos em função da aquisição e/ou desenvolvimento das referidas competências. Ambos – competências e objetivos - e a forma como se interligam com a obtenção de metas organizacionais, de grupo ou individuais devem ser explícitos e incluídos na divulgação da oferta formativa.

A avaliação da aprendizagem deverá ir para além da avaliação sumativa e dos habituais testes de desempenho efetuados no final da formação, devendo recorrer a várias estratégias (*e.g.*, observação; simulações; jogos pedagógicos; estudos de caso; ...), incluindo no decorrer da formação (avaliação formativa), para que se possa perceber o percurso percorrido pelo formando relativamente aos objetivos definidos, identificar dificuldades de aprendizagem e aplicar eventuais correções.

Competindo ao formador, enquanto avaliador, a maior parte da responsabilidade deste processo, é necessário garantir-lhe o apoio da estrutura de gestão da formação da organização, nomeadamente no que diz respeito à definição de objetivos e de conteúdos formativos, de forma a assegurar o seu alinhamento com o desenvolvimento das competências alvo. Assim, o formador deverá conhecer o nível de proficiência de cada formando nas competências alvo, com origem no levantamento de necessidades de formação, e a informação qualitativa constante da ficha de inscrição.

Propõe-se que, no decorrer da formação, o formador preencha uma grelha como a exposta na Tabela 7, com o intuito de uniformizar o processo de avaliação das aprendizagens:

Tabela 7: Grelha de avaliação das aprendizagens

Formandos	Competências -Proficiência (antes da formação)			Técnicas de Avaliação	Competências -Proficiência (depois da formação)			Dificuldades Detetadas/Observações
	C1	C2	C3		C1	C2	C3	

A informação assim obtida é útil para a avaliação dos resultados de aprendizagem, para além de constituir um *input* importante numa reflexão sobre os resultados alcançados e sobre um eventual *upgrade* da proposta formativa (e.g., objetivos, métodos, conteúdos, ...).

4.4.3. Avaliação após a Formação

Depois do final da ação de formação, o modelo de avaliação propõe a recolha de informação logo nesse momento e também instrumentos de aplicação posterior (entre meio ano a um ano após o final da ação).

Assim, terminada a iniciativa formativa, formandos e formador deverão proceder ao preenchimento de um questionário de satisfação, efetuando a avaliação de nível 1. Deve procurar abranger-se quatro dimensões: (1) avaliação da ação de formação, (2) avaliação do desempenho do(s) formador(es), (3) avaliação do desempenho da entidade formadora e (4) sistema de avaliação.

Estes questionários de satisfação constam dos anexos 11 (Formando) e 12 (Formador).

Relativamente à avaliação de nível 3 (comportamentos), deverão ser elaborados questionários de avaliação para os ex-formandos e suas chefias, procurando alinhá-los com dados recolhidos anteriormente, nomeadamente durante o levantamento de necessidades de formação, permitindo a comparação e a identificação de eventuais mudanças. Deve também procurar identificar-se processos organizacionais que constituam entraves à transferência das aprendizagens, aspeto que Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) destacam como de crucial importância.

Estes questionários de avaliação de nível 3 devem abordar três dimensões: (1) transferência; (2) obstáculos à transferência; (3) impacto no desempenho.

Para diminuir a carga burocrática e alcançar uma elevada taxa de resposta, sugere-se que a avaliação de nível 3, e consequentemente estes questionários, sejam aplicados unicamente às ações de elevada importância estratégica, e se desenrole em dois momentos anuais (junho e dezembro). Deverá ter decorrido desde a ação de formação um período não inferior a meio

ano e não superior um ano.

Os colaboradores que frequentaram a formação deverão preencher um questionário, que abranja todas as ações de formação frequentadas neste período e faculte uma avaliação global dos seus resultados. Também as chefias preencherão um questionário por cada trabalhador que tenha frequentado ações de formação que abranjam este nível de avaliação.

Se a estrutura de ambos os questionários for semelhante, será possível estabelecer comparações e identificar inconsistências entre a opinião dos ex-formandos e a das chefias.

Relativamente ao impacto da formação no desempenho (última dimensão do questionário), para além de um item de avaliação genérica do mesmo, deve ser novamente aplicada a grelha de avaliação do nível de proficiência demonstrado nas competências, utilizada no levantamento de necessidades de formação. Assim, esta informação, sobre a qual assentou a frequência de formação por determinado colaborador, pode ser novamente recolhida, decorrido o prazo de meio ano a um ano, podendo assim identificar-se a evolução do colaborador nas várias competências. Ocorrendo a avaliação de desempenho e o levantamento de necessidades de formação duas vezes em cada ano, este momento intermédio permite identificar novas necessidades de formação, que poderão ser incluídas no plano de formação do ano seguinte ou mesmo no plano de formação corrente, no âmbito de ações não previstas.

De acordo com o Instituto para a Qualidade na Formação (2006), para obter uma maior participação e envolvimento dos vários intervenientes no processo importa esclarecê-los acerca dos objetivos da avaliação da formação. Caso venham a ser efetuadas alterações na gestão da formação, será necessário definir uma estratégia de comunicação das mesmas a todos os colaboradores e particularmente aos diretores de área e chefias intermédias, enquanto gestores do desempenho, tendo em vista a obtenção dos objetivos organizacionais. O processo deverá ser acompanhado de perto pelos responsáveis pela avaliação da formação, que procederão ao seu envio no prazo estipulado, facilitando a devolução dos instrumentos de avaliação.

Relativamente à avaliação do impacto da formação nos resultados organizacionais (nível 4), sendo um dos temas que reúne menor consenso e mais complexo a nível de operacionalização, requer a elaboração prévia de um painel de indicadores intimamente interligados com as competências que se deseja obter e/ou desenvolver por via da formação. Estes indicadores e a sua evolução deverão ser constantemente acompanhados.

Sugere-se que, à semelhança da avaliação de nível 3, a avaliação de nível 4 seja aplicada unicamente às ações de elevada importância estratégica.

O processo de avaliação da formação deverá abranger também a elaboração de relatórios de avaliação e a apresentação e discussão dos resultados com os vários atores que desempenharam um papel na formação.

CONCLUSÕES

Num ambiente em permanente mudança e muito competitivo, a importância da formação, quer a nível individual, quer a nível coletivo (equipas, organizações, sociedade), é indiscutível. A atualização e reciclagem de conhecimentos têm que ser flexíveis e contínuos.

As organizações têm que enfrentar as mudanças e desafios principalmente através dos seus colaboradores, e estes, por sua vez, devem investir na sua formação para potenciar a sua empregabilidade.

A organização em estudo ambiciona adotar um modelo estratégico de formação, baseado numa política integrada de GERH, abandonando o modelo tradicional.

Com base na revisão da literatura e no estudo da organização, e através de técnicas metodológicas, este projeto procurou contribuir para a concretização da gestão das e pelas competências e para um alinhamento mais eficaz das várias práticas de GRH. Mais concretamente, as propostas para a reorganização numa lógica de Academia de Formação e para as alterações ao nível dos processos de levantamento de necessidades de formação e respetiva avaliação procuram basear as várias estratégias de desenvolvimento profissional num modelo de competências e sugerir instrumentos cujo intuito é obter um melhor desempenho individual e organizacional.

Foi também proposta a implementação de uma Academia de Formação. Esta academia posiciona-se como um parceiro de negócios da organização, tendo o intuito de contribuir para dar resposta aos objetivos estratégicos da empresa e de constituir uma estrutura de formação e desenvolvimento dos colaboradores, produzindo e disseminando conhecimento, o que a priori implicou que se definissem a sua missão, visão e orientação estratégica. Futuramente, poderá ser avaliado o interesse na obtenção do certificado de entidade formadora, emitido pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Propôs-se que numa fase inicial a introdução destas propostas se efetuasse a título de projeto piloto numa direção da organização, mas pretende-se que a metodologia seja aplicada nas outras direções e, portanto, aplicável a toda a organização.

No entanto, há que referir algumas dificuldades e limitações do presente projeto, bem como deixar sugestões para trabalhos futuros.

A reorganização da formação numa lógica de Academia prevê também a reorganização da estrutura atual, o que poderá levar à necessidade de aumento do número de colaboradores envolvidos no processo ou o recurso a meios tecnológicos que permitam a diminuição da carga

administrativa associada.

A nível de metodologia utilizada, teria constituído uma mais-valia analisar outras dimensões, tais como os resultados da formação de anos anteriores. Contudo, não foi possível esta análise por insuficiência de informação.

Por fim, tendo em vista a implementação da mudança e das decisões estratégicas, parece revestir-se da maior relevância a elaboração de um plano de comunicação transversal, com envolvimento ativo da gestão de topo.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM.
- Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. New Jersey: Pfeiffer.
- Allen, M. (2010a). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5 (1), 48-53.
- Allen, M. (2010b). The next generation of corporate universities. *Training Industry Quartely*, 25-29.
- Almeida, F. (2015). A análise do trabalho. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para gestores*: 119-140. Lisboa: RH Editora.
- Athey, T. R. e Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future human resource management. *Human Resource Management*, 38, 215-226.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Becker, B. E. e Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., e Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A. e Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323.
- Bell, B. S. e Moore, O. A. (2018), "Learning, training and development in organizations: Emerging trends, recent advances and future directions", em D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (orgs.), *The Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Blume, B., Ford, J. e Huang, J. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1097.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization strategic objectives: out of "line of sight", out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (9), 1489-1511.
- Buller, P. F. e McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Cascão, F. e Keating, J. (2000). Será a Gestão por Competências uma Nova Tendência na Gestão de Recursos Humanos? In A. D. Gomes, J. Keating, A. Caetano e M. P. Cunha (Orgs.). *Organizações em Transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações*: 215-240. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ceartil, M. (Org.) (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Correia, A. e Passos, A. M. (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira: Uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para gestores*: 337-370. Lisboa: RH Editora.
- Gratton, L. (2000). *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. Londres: Prentice Hall.
- Gratton, L. e Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.
- Griffin, R. (2012). A practitioner friendly and scientifically robust training evaluation approach. *Journal of Workplace Learning*, 24 (6), 393-402.
- Guerci, M., Bartezzaghi, E. e Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: A stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 291-308.
- Instituto para a Qualidade na Formação. (2006). *Guia para a avaliação da formação*. Lisboa: IQF.
- Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.

Kirkpatrick, D. e Kirkpatrick, J. (2008). *Evaluating training programs: The four levels*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, J. e Kirkpatrick, W. (2010a). *ROE's Rising Star - Why return on expectations is getting so much attention*, obtido em 22 de novembro de 2018, de Kirkpatrick Partners: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Roe's%20Rising%20Star%20article%208%2010.pdf?ver=2017-03-17-073845-183>

Kirkpatrick, J. e Kirkpatrick, W. (2010b). *Three steps to effectiveness*. obtido em 21 de novembro de 2018, de CEDMA (Customer Education Management Association): [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Three%20Steps%20to%20Effectiveness%20\(Nov%2010\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Three%20Steps%20to%20Effectiveness%20(Nov%2010).pdf)

Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R. e Bhalla, V. (2013). Corporate Universities: An Engine for Human Capital. *BCG Perspectives*.

Lengnick-Hall, C. A. e Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. e Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.

McGehee, W. e Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.

Morgan, D. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.

Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para gestores*: 199-246. Lisboa: RH Editora.

Nascimento, G. (2018), “Ensaio reflexivo sobre a formação e o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade”, *Revista RH Magazine*, 116, pp. 42-43.

Neves, J. e Gonçalves, S. (2015). GRH em Portugal: Evolução Concetual, investigação e aplicação. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para gestores*: 37-66. Lisboa: RH Editora.

Noe, R. (2010). *Employee training and development* (5.^a ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Nunes, F. e Reto, L. (2015). Gestão estratégica de recursos humanos: Um repto para uma abordagem baseada na evidência. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Orgs.). *GRH para gestores*: 67-96. Lisboa: RH Editora.

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.

Phillips, J. (1996). Measuring ROI: The fifth level of evaluation. *Technical & Skills Training*, 10-13.

Pillay, K. e Wijnbeek, D. (2006). The corporate university training and learning solution for a south african airline industry. *Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 29-38.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. e Gowing, M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41, 309-324.

Salas, E. e Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. e Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Organizational Training and Development*, 13 (2), 74-101.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.

Schuler, R. e Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Spencer, L. e Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Tinoco, Ana (2016), *Novas Tendências na Gestão da Formação: Redesign da Formação num Centro Hospitalar*, Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e

Consultadoria Organizacional, Lisboa, ISCTE.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis, SA.

Vieira, D. (2015). Tendências da formação em contexto corporativo. *RH Magazine*, 98.

Wright, P. e McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93-104.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.

FONTES ELETRÓNICAS

Site Eletrónico do Grupo, acessido a 12 de agosto de 2019

ANEXOS

Anexo 1: Perfil Profissional - Diretor de Contabilidade e Consolidação

PERFIL PROFISSIONAL: DIRETOR DE CONTABILIDADE E CONSOLIDAÇÃO

I. Detalhes da Função	
<u>Designação:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação	
<u>Reporte:</u> Diretor Geral	
II. Contexto da Função	
<u>Atribuições</u>	Planear e coordenar as atividades inerentes aos processos contabilísticos de Contas Individuais de diversas sociedades, nas vertentes de contabilidade geral e analítica, fiscalidade, imobilizado e <i>reporting</i> . Supervisionar as atividades inerentes aos processos de consolidação de contas. Atuar como CC de algumas das sociedades residentes da organização. Assessorar a Comissão Executiva através da elaboração de estudos e prestação de diversa informação de gestão relevante para a tomada de decisão.
III. Requisitos Gerais	
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura/Mestrado em Contabilidade, Gestão ou Economia• Contabilista Certificado• Experiência mínima de 10 anos• Fluência na língua inglesa	
IV. Competências Técnicas	
Contabilidade	T1
Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS	T2
Fiscalidade	T3
Consolidação	T4
Direito Comercial	T5
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e correio eletrónico</i>)	T6
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos	T7
V. Competências Relacionais	
Relações Interpessoais	R1
Gestão e Liderança de Equipa	R2
Gestão de Conflitos	R3
Trabalho em Equipa	R4
Tomada de Decisão	R5
Capacidade de Análise	R6
VI. Principais Atividades/Responsabilidades	

A1	Planear, coordenar e controlar as atividades contabilísticas, nomeadamente realização de especializações de exercício, análise de contas no encerramento contabilístico, prestação interna e externa de contas, interagindo com ROC's.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A2	Assegurar as funções de CC nas sociedades atribuídas.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A3	Planear, coordenar e implementar as atividades relacionadas com os impostos (IRS, IVA, IRC).	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A4	Planear, coordenar e controlar o <i>report</i> fiscal anual - dossier fiscal, declaração anual (IES) e modelo 22 - das sociedades atribuídas, mantendo toda a informação organizada e atualizada.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A5	Assegurar a elaboração dos processos no âmbito de inspeções fiscais, e sua disponibilização à Autoridade Tributária e Aduaneira, quando solicitado, bem como os contactos com a referida entidade, sempre que necessário.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A6	Acompanhar as auditorias externas, disponibilizando e esclarecendo toda a informação relevante.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A7	Acompanhar e controlar as atividades de contas a receber, incluindo a respetiva faturação, tendo em atenção as obrigações legais relativas ao IVA.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A8	Acompanhar e controlar as atividades de contas a pagar nas vertentes da sua validação, incluindo as obrigações legais relativas à Segurança Social, IRS e IVA.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A9	Assessorar a Comissão Executiva através da emissão de pareceres, elaboração de estudos e prestação de diversa informação de gestão relevante para a tomada de decisão.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3,

		R4, R5, R6
A10	Planear, coordenar e controlar o processo de elaboração do orçamento anual e o acompanhamento da sua execução.	T1, T2, T3, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A11	Acompanhar o processo de consolidação de contas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4, R5, R6
VII. Indicadores de Desempenho		
Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Grau de acompanhamento proativo dos riscos fiscais	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Grau de satisfação/motivação da equipa de Contabilidade e Consolidação	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
SNC/IFRS – conhecimento das normas e avaliação dos impactos de novas normas	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Grau de concretização da melhoria das ferramentas de suporte às atividades contabilísticas e de consolidação	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Grau de concretização de novos projetos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	

Anexo 2: Perfil Profissional - Diretor Adjunto de Contabilidade e Consolidação

PERFIL PROFISSIONAL: DIRETOR ADJUNTO DE CONTABILIDADE E CONSOLIDAÇÃO

I. Detalhes da Função	
<u>Designação:</u> Diretor Adjunto de Contabilidade e Consolidação	
<u>Reporte:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação	
II. Contexto da Função	
<u>Atribuições</u>	Planejar e coordenar as atividades desenvolvidas no âmbito da área de Consolidação de Contas, de acordo com a legislação aplicável, no âmbito e segmentos de consolidação, processos e políticas definidos, por forma a garantir a eficiência dos processos de tratamento de consolidação de resultados, demonstrações financeiras e anexos às contas, que assegurem o cumprimento das obrigações legais. Assessorar a Direção nas restantes atribuições da mesma.
III. Requisitos Gerais	
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura/Mestrado em Gestão e/ou Contabilidade• Contabilista Certificado• Experiência mínima de 5 anos em funções idênticas e de 3 anos em funções de Auditoria/Contabilidade, em planos de Contabilidade (SNC e IFRS) e sub-planos específicos (bancário e segurador)• Fluência na língua inglesa	
IV. Competências Técnicas	
Consolidação	T1
Contabilidade	T2
Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS	T3
Auditoria	T4
<i>Software</i> de Consolidação de Contas	T5
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e</i> correio eletrónico)	T6
Fiscalidade	T7
Direito Comercial	T8
V. Competências Relacionais	
Relações Interpessoais	R1
Gestão e Liderança de Equipa	R2
Gestão de Conflitos	R3
Trabalho em Equipa	R4
Tomada de Decisão	R5
Capacidade de Análise	R6

VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Assegurar, acompanhar e controlar a manutenção do <i>software</i> de consolidação, Plano de Contas consolidado e preparação da informação contabilística necessária ao processo de consolidação, acompanhando todas as movimentações societárias e gerindo a calendarização dos fechos de contas das Unidades de Negócio.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A2	Assegurar, acompanhar e controlar o processo de consolidação de contas, designadamente a preparação dos lançamentos de consolidação, validação de resultados por negócio e interação com as Unidades na resolução das questões materialmente relevantes.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A3	Assegurar e elaborar os <i>reports</i> de informação estabelecidos, nomeadamente informação de gestão mensal e trimestral de acompanhamento das <i>performances</i> das Unidades de Negócio.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A4	Colaborar com os auditores externos, ROC's, consultores e entidades supervisoras (CMVM, Banco de Portugal e AT) nas situações relativas à consolidação de contas, disponibilizando e esclarecendo toda a informação relevante.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A5	Assegurar a elaboração das Demonstrações Financeiras Consolidadas anuais ou intercalares, se aplicável.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A6	Assegurar a elaboração do Relatório e Contas anual.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A7	Assegurar o preenchimento de inquéritos lançados por entidades externas, nomeadamente INE, Autoridade da Concorrência, Banco de Portugal (<i>reporting</i> de formulários, estrutura de participações financeiras das diferentes sociedades).	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
A8	Elaborar estudos projetivos e análises de operações extraordinárias,	T1, T2, T3,

	analisando os impactos financeiros e de criação de valor (impactos nos resultados líquidos e valorização dos capitais próprios) no consolidado.	T4, T5, T6, T7, T8 R1, R2, R3, R4, R5, R6
VII. Indicadores de Desempenho		
Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
Grau de satisfação/motivação da equipa	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
SNC/IFRS – conhecimento das normas e avaliação dos impactos de novas normas	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
Grau de melhoria das ferramentas de suporte às atividades de consolidação	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	
Grau de concretização do envolvimento em novos projetos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8	

Anexo 3: Perfil Profissional – Contabilista Certificado

PERFIL PROFISSIONAL: CONTABILISTA CERTIFICADO

I. Detalhes da Função	
<u>Designação:</u> Contabilista Certificado	
<u>Reporte:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação	
II. Contexto da Função	
<u>Atribuições</u>	Colaborar no planeamento e coordenação das atividades inerentes aos processos contabilísticos, na vertente de contabilidade geral e analítica. Atuar como Contabilista Certificado, de acordo com as políticas contabilísticas e fiscais definidas e a legislação em vigor, por forma a garantir a eficiência e o correto processamento contabilístico, a coerência do tratamento da informação contabilística e o cumprimento das obrigações legais e fiscais.
III. Requisitos Gerais	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Contabilidade ou Gestão • Contabilista Certificado • Experiência mínima de 5 anos • Fluência na língua inglesa 	
IV. Competências Técnicas	
Contabilidade	T1
Conhecimento dos Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS	T2
Fiscalidade	T3
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, <i>power point</i> , bases de dados, <i>internet e correio eletrónico</i>)	T4
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos	T5
Direito Comercial	T6
V. Competências Relacionais	
Relações Interpessoais	R1
Gestão de Conflitos	R2
Trabalho em Equipa	R3
Capacidade de Análise	R4
VI. Principais Atividades/Responsabilidades	
A1	Assegurar alguns registos contabilísticos mensais/trimestrais (contabilização de salários; de equivalência patrimonial – MEP; estimativas de impostos, entre outros). Efetuar classificações contabilísticas e lançá-las no <i>software</i> de contabilidade, sempre que
	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4

	necessário.	
A2	Acompanhar o fecho de contas, procedendo à análise dos resultados obtidos, de forma a garantir rigor na informação disponibilizada.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A3	Assegurar as funções de CC nas sociedades atribuídas e o apoio contabilístico necessário noutras sociedades. Inclui projeção do resultado líquido e elaboração de relatórios e contas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A4	Acompanhar a revisão de contas, bem como consultores, disponibilizando e esclarecendo toda a informação relevante.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
A5	Garantir o cumprimento de obrigações fiscais (IVA, IRS, IRC, ...), dentro do seu âmbito de atuação, nomeadamente no que diz respeito ao preenchimento das declarações e seu envio via internet para a administração fiscal.	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4
A6	Assegurar o cumprimento do RETGS, incluindo a preparação dos <i>dossiers</i> fiscais a enviar à Unidade dos Grandes Contribuintes.	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R3, R4
A7	Elaboração e acompanhamento dos orçamentos das empresas atribuídas. Inclui estabelecer contacto com os clientes, internos e externos, para esclarecimento de desvios orçamentais, ou outros.	T1, T2, T3, T4, T5 R1, R2, R3, R4
A8	Assegurar a parametrização das ligações entre os vários módulos do Sistema Integrado de Gestão Empresarial (incluindo das transações de Logística e Tesouraria e Recursos Humanos) de forma a garantir as condições necessárias para o bom funcionamento do mesmo.	T1, T2, T4 R1, R2, R3, R4
A9	Executar e coordenar a implementação de novos projetos na área contabilística/financeira (como sejam as IFRS, a plataforma de aprovação de faturas, fusões, entre outros).	T1, T2, T3, T4, T5, T6 R1, R2, R3, R4
VII. Indicadores de Desempenho		
Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9	
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	

Grau de autonomia no acompanhamento das sociedades	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8
Grau de concretização de novos projetos	A9

Anexo 4: Perfil Profissional – Técnico de Consolidação de Contas

PERFIL PROFISSIONAL: TÉCNICO DE CONSOLIDAÇÃO DE CONTAS

I. Detalhes da Função		
<u>Designação:</u> Técnico de Consolidação de Contas		
<u>Reporte:</u> Diretor Adjunto de Contabilidade e Consolidação		
II. Contexto da Função		
<u>Atribuições</u>	Assegurar os processos relativos à consolidação de contas, de acordo com as normas aplicáveis, produzindo informação atempada, para apresentação aos diferentes órgãos de gestão e entidades supervisoras.	
III. Requisitos Gerais		
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Contabilidade, Gestão ou Economia • Experiência mínima de 5 anos (Contabilidade/Auditoria) • Contabilista Certificado (fator preferencial) • Conhecimentos da língua inglesa (nível intermédio) 		
IV. Competências Técnicas		
Consolidação		T1
Contabilidade		T2
Auditoria		T3
<i>Software</i> de Consolidação de Contas		T4
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e</i> correio eletrónico)		T5
Fiscalidade		T6
Direito Comercial		T7
V. Competências Relacionais		
Relações Interpessoais		R1
Gestão de Conflitos		R2
Trabalho em Equipa		R3
Capacidade de Análise		R4
VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Apoiar no controlo das operações contabilísticas de diversas empresas do Grupo.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R3, R4
A2	Elaborar e analisar o balanço e demonstração de resultados.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3,

		R4
A3	Elaborar mapas de reconciliação de saldos e transações intragrupo.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R3, R4
A4	Participar no processo de consolidação de demonstrações financeiras consolidadas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4
A5	Participar na elaboração do relatório e contas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4
A6	Acompanhar e apoiar os processos de auditorias externas e revisão de contas.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4
A7	Elaborar mapas de reporte financeiro.	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R4
A8	Executar e coordenar a implementação de novos projetos na área contábilística/financeira (como sejam as IFRS).	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 R1, R2, R3, R4

VII. Indicadores de Desempenho

Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
Grau de concretização de novos projetos	A8

Anexo 5: Perfil Profissional – Técnico de Contabilidade

PERFIL PROFISSIONAL: TÉCNICO DE CONTABILIDADE

I. Detalhes da Função		
<u>Designação:</u> Técnico de Contabilidade		
<u>Reporte:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação		
II. Contexto da Função		
<u>Atribuições</u>	Assegurar a realização dos lançamentos contabilísticos por forma a garantir o rigor da informação e a sua disponibilização no prazo acordado; controlar os saldos intragrupo e acompanhar os ROC's, sempre que necessário.	
III. Requisitos Gerais		
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Contabilidade (fator preferencial, mas não eliminatório) • Experiência mínima de 3 anos • Conhecimentos da língua inglesa (nível intermédio) 		
IV. Competências Técnicas		
Contabilidade		T1
Normativos contabilísticos: SNC e IFRS		T2
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e correio eletrónico</i>)		T3
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos		T4
V. Competências Relacionais		
Relações Interpessoais		R1
Gestão de Conflitos		R2
Trabalho em Equipa		R3
Capacidade de Análise		R4
VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Efetuar a integração no módulo de Contabilidade dos registos efetuados nos módulos conexos, bem como gerar diretamente no referido módulo os lançamentos das operações diversas, dentro dos prazos estabelecidos – pressupõe o acompanhamento das parametrizações contabilísticas dos documentos no <i>software</i> de Contabilidade.	T1, T2, T3, T4 R1, R2, R3, R4
A2	Controlar os saldos intragrupo, de acordo com os prazos legalmente estabelecidos.	T1, T2, T3, T4 R3, R4
A3	Verificação das despesas de representação e de deslocação apresentadas.	T1, T2 R1, R2, R3, R4

A4	Acompanhar e apoiar os processos de revisão de contas, disponibilizando informação técnica da área de Contabilidade, sempre que tal se justifique.	T1, T2, T3, T4 R1, R2, R3, R4
A5	Preparar a informação fiscal periódica (IVA, guias de entrega de imposto retido, entre outros), de acordo com os prazos legalmente estabelecidos.	T1, T2, T3, T4 R3, R4

VII. Indicadores de Desempenho

Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5
Grau de concretização do envolvimento em diversas iniciativas	A1, A2, A3, A4, A5

Anexo 6: Perfil Profissional – Técnico Júnior de Contabilidade

PERFIL PROFISSIONAL: TÉCNICO JÚNIOR DE CONTABILIDADE

I. Detalhes da Função		
<u>Designação:</u> Técnico Júnior de Contabilidade		
<u>Reporte:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação		
II. Contexto da Função		
<u>Atribuições</u>	Assegurar a realização dos lançamentos contabilísticos, por forma a garantir o rigor da informação e a sua disponibilização no prazo acordado, e a emissão de faturas.	
III. Requisitos Gerais		
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura em Contabilidade (fator preferencial, mas não eliminatório)• Experiência mínima de 0 a 1 ano• Conhecimentos da língua inglesa (nível intermédio)		
IV. Competências Técnicas		
Contabilidade	T1	
Normativos contabilísticos: SNC e IFRS	T2	
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e</i> correio eletrónico)	T3	
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos	T4	
V. Competências Relacionais		
Relações Interpessoais	R1	
Gestão de Conflitos	R2	
Trabalho em Equipa	R3	
Capacidade de Análise	R4	
VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Efetuar a integração no módulo de Contabilidade dos registos efetuados nos módulos conexos, bem como gerar diretamente no referido módulo os lançamentos das operações diversas, dentro dos prazos estabelecidos – pressupõe o acompanhamento das parametrizações contabilísticas dos documentos no <i>software</i> de Contabilidade.	T1, T2, T3, T4 R1, R2, R3, R4
A2	Emitir faturas, de acordo com as normas vigentes.	T1, T2, T4 R1, R2, R3, R4
A3	Efetuar reconciliações bancárias e conferência de contas correntes de terceiros.	T1, T2, T3, T4 R4

A4	Desenvolver procedimentos no âmbito dos fechos mensais/anuais (ex: consumo de combustíveis).	T1, T2, T3, T4 R1, R2, R3, R4
----	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

VII. Indicadores de Desempenho

Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A4, A5
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5
Grau de concretização do envolvimento em diversas iniciativas	A1, A2, A3, A4, A5

Anexo 7: Perfil Profissional – Operacional de Contabilidade

PERFIL PROFISSIONAL: OPERACIONAL DE CONTABILIDADE

I. Detalhes da Função		
<u>Designação:</u> Operacional de Contabilidade		
<u>Reporte:</u> Diretor de Contabilidade e Consolidação		
II. Contexto da Função		
<u>Atribuições</u>	Prestar apoio administrativo à Direção de Contabilidade e Consolidação, nomeadamente no que se refere a garantir as operações de aprovação de faturas de fornecedores e respetivo registo, bem como outras tarefas administrativas.	
III. Requisitos Gerais		
<ul style="list-style-type: none">• 12.º Ano• Experiência mínima de 1 ano• Conhecimentos da língua inglesa (nível elementar)		
IV. Competências Técnicas		
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, bases de dados, <i>internet e</i> correio eletrónico)		T1
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Logística e Tesouraria		T2
Plataforma <i>Record M</i> - aprovação de faturas/SGOF		T3
Organização e arquivo de documentação		T4
V. Competências Relacionais		
Relações Interpessoais		R1
Trabalho em Equipa		R2
Capacidade de Análise		R3
VI. Principais Atividades/Responsabilidades		
A1	Efetuar a gestão e reencaminhamento do correio recebido, incluindo o eletrónico.	T1, T4 R3
A2	Registo das faturas de fornecedores na plataforma própria para aprovação de faturas.	T1, T3, T4 R1, R3
A3	Identificação das faturas aprovadas e transcrição de informação relevante para registo no módulo de logística e tesouraria.	T1, T2, T3, T4 R1, R3
A4	Apoio de secretariado à Direção.	T1, T4 R1, R2
A5	Elaboração de mapa referente aos seguros em vigor.	T1, T2 R3
A6	Anualmente, envio de cartas de circularização a clientes e fornecedores,	T1

	no âmbito da revisão de contas.	R1, R2, R3
A7	Acompanhar contas a receber e, se necessário, fazer cobranças.	T1, T2 R1, R2, R3
VII. Indicadores de Desempenho		
Grau de cumprimento dos prazos estabelecidos	A1, A2, A3, A5, A6, A7	
Grau de satisfação de clientes internos e externos	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	

Anexo 8: Matriz de Competências

FUNÇÃO	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS															COMPETÊNCIAS RELACIONAIS																																									
	Contabilidade			Norm. Contabilísticos (SNC e IFRS)			Fiscalidade			Consolidação			Auditoria			Direito Comercial			Inf. Opt. Utiliz.			S. I. G. E.			Software Consolid. de Contas			Plataforma Record M Aprov. Faturas			Plataforma Record M SGOF			Org. e Arq. Documentação			Gestão e Liderança de Equipa			Tomada de Decisão			Rel. Interpessoais			Gestão de Conflitos			Trabalho em Equipa			Capacidade de Análise					
	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap	D	E	Gap						
Diretor	4	4	0	3	4	-1	4	4	0	2	3	-1	-	-	-	3	3	0	4	4	0	3	3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0			
Diretor Adjunto	4	4	0	4	4	0	1	1	0	4	4	0	4	4	0	1	1	0	4	4	0	-	-	-	4	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	5	5	0
Contabilista Certificado	4	4	0	3	4	-1	3	3	0	-	-	-	-	-	-	2	2	0	4	4	0	4	4	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0	3	3	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0			
Técnico de Consolidação de Contas	4	3	1	3	3	0	1	1	0	3	4	-1	3	3	0	1	1	0	4	4	0	3	3	0	3	4	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0			
Técnico de Contabilidade	2	3	-1	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-1	3	3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0						
Técnico Júnior de Contabilidade	2	2	0	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	0	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0						
Operacional de Contabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-1	2	2	0	-	-	-	3	3	0	3	3	0	3	3	0	-	-	-	-	-	-	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0			

D = nível de proficiência demonstrado

E = nível de proficiência expectável

Avaliação dos níveis de proficiência das competências (demonstrado e expectável) - Escala

1. Conhece os princípios, teorias e as práticas gerais da competência, utilizando instrumentos/técnicas básicas na resolução de problemas simples.
2. Utiliza as práticas da competência na sua atividade regular para resolver problemas/questões que lhe são colocados/dirigidos.
3. Domina as boas práticas da competência para a resolução com sucesso de problemas em diferentes contextos de trabalho.
4. Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos ou novos. Propõe melhorias exequíveis para a resolução de problemas difíceis. Forma os colegas de trabalho.
5. É uma referência na aplicação da competência, demonstrando elevada maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, difíceis ou delicados. É especialista nas práticas desta competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso problemas.

Anexo 9: Formulário para levantamento de necessidades de formação do grupo profissional dos Contabilistas Certificados, a ser anexo ao Formulário de Avaliação de Desempenho (Superior Hierárquico)

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (Superior Hierárquico)
CONTABILISTAS CERTIFICADOS**

Para efeitos de levantamento de necessidades de formação e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual do(a) colaborador(a), solicita-se o preenchimento das grelhas infra. As mesmas indicam as competências técnicas e as competências relacionais, bem como o seu nível de proficiência (demonstrado e expectável), de acordo com a seguinte escala:

1. *Conhece os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência, socorrendo-se de instrumentos e/ou técnicas básicas para resolver problemas simples.*
2. *Utiliza as práticas da competência regularmente, para resolução de problemas/questões com que se depara.*
3. *Domina as boas práticas da competência para a resolução de problemas em diferentes contextos.*
4. *Desenvolve as práticas da competência em contextos de trabalho complexos/novos. Propõe melhorias acessíveis para a resolução de problemas complexos. Dá formação aos colegas de trabalho.*
5. *É uma referência e especialista na aplicação da competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso problemas. Evidencia maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, complexos ou delicados.*

Por favor, assinale os níveis de proficiência demonstrados e expectáveis.

1 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DEMONSTRADO					NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EXPECTÁVEL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contabilidade										
Conhecimento dos Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS										
Fiscalidade										
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, <i>power point</i> , bases de dados, <i>internet e correio eletrónico</i>)										
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos										
Direito Comercial										

2 - COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS	NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DEMONSTRADO					NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EXPECTÁVEL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relações Interpessoais										
Gestão de Conflitos										
Trabalho em Equipe										
Capacidade de Análise										

Comentários e Sugestões Adicionais:

Anexo 10: Formulário para levantamento de necessidades de formação do grupo profissional dos Contabilistas Certificados, a ser anexo ao Formulário de Avaliação de Desempenho (Colaborador)

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – LEVANTAMENTO DE
NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (Colaborador)
CONTABILISTAS CERTIFICADOS**

Para efeitos de levantamento de necessidades de formação e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, solicita-se o preenchimento das grelhas infra. As mesmas indicam as competências técnicas e as competências relacionais, bem como o seu nível de proficiência (demonstrado e expectável), de acordo com a seguinte escala:

1. *Conheço os princípios, as teorias e as práticas gerais da competência, socorrendo-me de instrumentos e/ou técnicas básicas para resolver problemas simples.*
2. *Utilizo as práticas da competência regularmente, para resolução de problemas/questões com que me deparo.*
3. *Domino as boas práticas da competência para a resolução de problemas em diferentes contextos.*
4. *Desenvolvo as práticas da competência em contextos de trabalho complexos/novos. Proponho melhorias acessíveis para a resolução de problemas complexos. Dou formação aos meus colegas de trabalho.*
5. *Sou uma referência e especialista na aplicação da competência, identificando, analisando e solucionando com sucesso problemas. Evidencio maturidade e experiência em contextos de trabalho invulgares, complexos ou delicados.*

Por favor, assinale os níveis de proficiência demonstrados e expectáveis.

1 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DEMONSTRADO					NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EXPECTÁVEL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contabilidade										
Conhecimento dos Normativos Contabilísticos: SNC e IFRS										
Fiscalidade										
Informática na ótica do utilizador (folha de cálculo, processamento de texto, <i>power point</i> , bases de dados, <i>internet</i> e correio eletrónico)										
Sistema Integrado de Gestão Empresarial – Módulo de Contabilidade e outros conexos										
Direito Comercial										

2 - COMPETÊNCIAS RELACIONAIS

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS	NÍVEL DE PROFICIÊNCIA DEMONSTRADO					NÍVEL DE PROFICIÊNCIA EXPECTÁVEL				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relações Interpessoais										
Gestão de Conflitos										
Trabalho em Equipa										
Capacidade de Análise										

Comentários e Sugestões Adicionais:

Anexo 11: Questionário de Satisfação – Formando

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO - FORMANDO

Ação de Formação: _____

Formador: _____

Data: ____/____/____

Numa lógica de qualidade e melhoria contínua do processo formativo, solicitamos que preencha este questionário, respondendo a todas as questões de acordo com a escala abaixo indicada:

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito/nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com...					
O programa	1	2	3	4	5
Temas abordados					
Adequação dos conteúdos teóricos					
Duração dos módulos					
Relação entre teoria e prática					
O formador	1	2	3	4	5
Apresentação dos conteúdos					
Interesse demonstrado					
Incentivo à participação					
Interação com os formandos					
Disponibilidade para esclarecer dúvidas					
A entidade formadora	1	2	3	4	5
Qualidade do apoio técnico/administrativo					
Meios informáticos disponibilizados					
Outro equipamento e material disponibilizado					
Instalações					
O sistema de avaliação	1	2	3	4	5
Adequação dos testes efetuados					
Relevância das atividades desenvolvidas					
Total de pontos (por favor, some os pontos)					
Pontuação final (por favor, divida o total de pontos por 15)					

Comentários e sugestões:

Adaptado de: Nascimento, 2015 (p. 239)

Anexo 12: Questionário de Satisfação – Formador

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO - FORMADOR

Ação de Formação: _____

Formador: _____

Data: ____/____/____

Numa lógica de qualidade e melhoria contínua do processo formativo, solicitamos que preencha este questionário, assinalando com um “X” a sua opção:

Qual a sua perceção acerca do interesse dos formandos na ação de formação?

Nada interessados	Muito pouco interessados	Pouco interessados	Bastante interessados	Muito interessados

Foi promovida a realização de trabalhos práticos?

Sim

Não

O programa era adequado às características do grupo, nomeadamente no que se refere a...

Grau de Instrução Sim

Não

Grupo Etário Sim

Não

Categoria Profissional Sim

Não

Pensa que existirão obstáculos à aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos nos respetivos postos de trabalho?

Sim

Não

Em caso afirmativo, porquê?

O número de participantes era adequado?

Sim

Não

Considera que a organização da atividade se revelou...

Muito boa	Boa	Satisfatória	Deficiente	Má

Os objetivos definidos foram atingidos...

Totalmente Sim

Parcialmente Sim

Não foram atingidos Sim

Porquê?

Como classifica a motivação dos participantes face aos temas apresentados?			
Muito motivados	Bastante motivados	Pouco motivados	Muito pouco motivados

Comentários e sugestões:

Adaptado de: Nascimento, 2015 (p. 239)