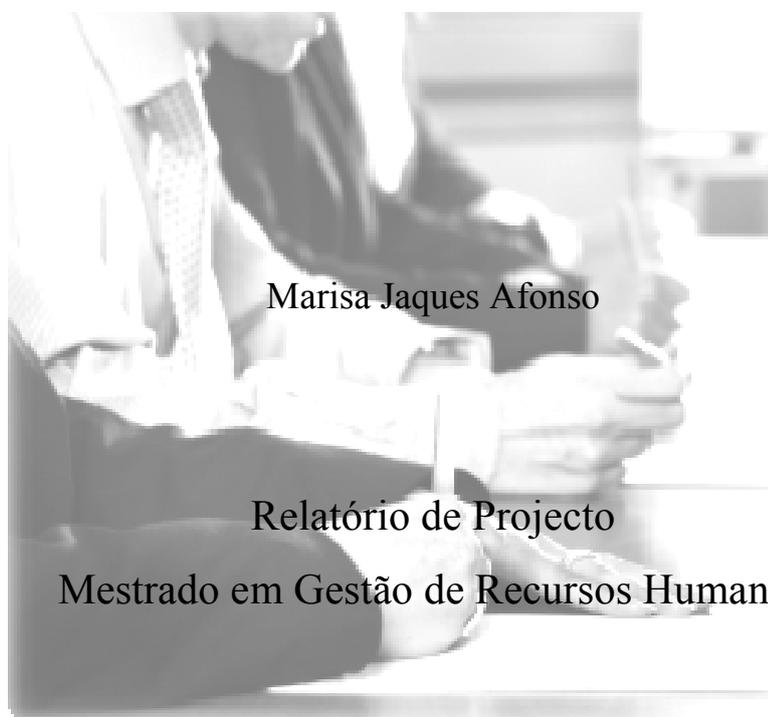


Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISCTE  Business School
Instituto Universitário de Lisboa

SISTEMA DE FORMAÇÃO – O CASO DA GALP ENERGIA



Marisa Jaques Afonso

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof., ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Co-orientador:

Dr. Hugo Manuel Pinto Faria, Responsável de Formação da Galp Energia, SA

Setembro de 2009

Agradecimentos

Ao Henrique Duarte,
por ser um excelente orientador.

Ao Hugo Faria,
que além da ajuda e disponibilidade constantes,
tornou-se um grande amigo.

À família e amigos por terem estado sempre lá.

Índice

Índice de Figuras	V
Índice de Tabelas	VI
Índice de Gráficos	VII
Índice de Anexos	VIII
Lista de Abreviações	IX
1. RESUMO/ ABSTRACT	X
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	XI
3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	1
4. REVISÃO DE LITERATURA	3
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
4.2 O QUE É UM SISTEMA DE FORMAÇÃO	3
4.3 CICLO DE FORMAÇÃO	4
4.4 O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA FORMAÇÃO	6
4.5 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	6
4.6 EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	7
4.6.1 Cultura da organização	7
4.6.2 Factores de larga escala da organização	9
4.6.3 Variáveis sociais	9
4.7 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	12
4.8 BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO	13
4.8.1 Benefícios para indivíduos e equipas	13
4.8.2 Benefícios para a organização	14
4.8.3 Benefícios para a sociedade	14
4.8.4 Como maximizar os benefícios da formação	15
5. QUADRO CONCEPTUAL	16
6. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	18
7. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	19
8. ASPECTOS CENTRAIS AO PROJECTO	20
8.1 POLÍTICA DE FORMAÇÃO	20
Fase I – Diagnóstico e identificação das necessidades de formação	24
Fase II – Planeamento e elaboração do plano de formação	25
Fase III – Execução do plano de formação	26
Fase IV - Avaliação da formação	29

8.2 PRINCIPAIS ALTERAÇÕES À POLÍTICA DE FORMAÇÃO	35
8.3 DIAGNÓSTICO	39
8.3.1 Recolha e Análise de Dados	39
8.3.2 Caracterização do Público-Alvo	40
8.4 RESULTADOS	42
8.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	53
8.6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	56
9. CONCLUSÕES	62
10. BIBLIOGRAFIA	64

Índice de Figuras

Figura1: Fluxograma do sistema de formação e desenvolvimento de Tracey (1992) e de Smith (1975)	5
Figura 2: Desenho do processo “Ciclo de Formação da Galp Energia”	23
Figura 3: Macroprocesso de Formação da Galp Energia	33

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais Questões.....	17
Tabela 2: Questão 1, Parte II – Frequência e ordem com que os aspectos foram referidos	47
Tabela 3: Síntese dos Resultados.....	52
Tabela 4: Síntese da Proposta de Intervenção	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição por sexo	41
Gráfico 2: Distribuição por escalão etário	42
Gráfico 3: Categoria profissional dos FP-RH	42
Gráfico 4: Questão 1.1, Parte I	43
Gráfico 5: Questão 1.2, Parte I	43
Gráfico 6: Questão 1.3, Parte I	44
Gráfico 7: Questão 1.4, Parte I	44
Gráfico 8: Questão 1.5, Parte I	45
Gráfico 9: Questão 1.6, Parte I	45
Gráfico 10: Questão 1.7, Parte I	46
Gráfico 11: Questão 1, Parte II	47
Gráfico 12: Questão 2, Parte II	48
Gráfico 13: Questão 4, Parte II	50
Gráfico 14: Questão 5, Parte II	50

Índice de Anexos

Anexo 1: Sistema de avaliação da formação de Lingham et al (2006)	67
Anexo 2: Corporate Governance da Galp Energia	68
Anexo 3: Organograma da Direcção de Recursos Humanos	68
Anexo 4: Focal-Points de Recursos Humanos	69
Anexo 5: Ficha de avaliação da reacção aplicada na Galp Energia	70
Anexo 6: Grelha de comparação dos dois sistemas de formação	71
Anexo 7: Organograma antigo da DRH-Formação	76
Anexo 8: Novo organograma da DRH-Formação	76
Anexo 9: Interação entre Fornecedor/Cliente/Consumidor Final	76
Anexo 10: Indicadores de desempenho do Sistema de Formação	77
Anexo 11: Questionário de opinião	78
Anexo 12: Informação de gestão	82

Lista de Abreviações

ARL – Aprovisionamento, Refinação e Logística

CE – Comissão Executiva

DO – Distribuição Oil

DRH – Direcção de Recursos Humanos

DRH-Formação – Direcção de Formação dos Recursos Humanos

E&P – Exploração e Produção

FP-Formação – Focal Points da Formação

FP-RH – Focal Points de Recursos Humanos

GN – Gás Natural

SC – Serviços Corporativos

1. RESUMO/ ABSTRACT

O propósito deste projecto é conhecer e avaliar o sistema de formação da Galp Energia, que se encontra em fase de reestruturação desde Janeiro de 2009.

A metodologia utilizada foi, para além da observação, a aplicação de um questionário de opinião aos principais intervenientes no sistema – os FP-Formação e os FP-RH – que deslinda a posição dos mesmos face ao sistema de formação da Empresa e à sua evolução.

É feita uma descrição do que está regulado internamente no que respeita à formação e à realidade vivida nesta direcção, por comparação directa com o que se verificava antes do início da reestruturação.

Desta análise comparativa retiram-se as principais conclusões: a reestruturação trouxe muitas melhorias ao nível dos procedimentos e, neste momento, há que intervir ao nível da equipa aumentando o seu compromisso, motivação e trabalho em equipa.

Palavras-chave: sistema de formação, ciclo de formação, formação e desenvolvimento

The purpose of this paper is to understand and appraise the training system of Galp Energia, which is undergoing restructuring since January 2009.

The methodology used was, beyond the observation, the application of an opinion survey to key actors in the system - the Training-FP and HR-FP. This survey examines the FP opinion regarding training system and its evolution.

This paper shows a description of what is internally regulated about training and the actual reality, by comparing it with what occurred before restructuring.

This analysis concludes that: the restructuring brought a lot of progress on procedures and, at this moment, it is necessary to intervene at the team level, increasing its commitment, motivation and team work.

Keywords: training system, training cycle, training and development

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objectivo deste projecto consiste em conhecer e avaliar o sistema de formação da Galp Energia, atendendo à reestruturação a que tem sido sujeito desde Janeiro de 2009.

É descrito todo o ciclo de formação da Empresa de acordo com as normas e procedimentos internos sendo que, numa fase posterior, são mencionadas as alterações que foram introduzidas no sistema, por comparação com o sistema anteriormente em vigor.

Podem identificar-se três etapas: 1) análise do sistema de formação vigente na Empresa até Janeiro de 2009; 2) análise das alterações introduzidas no sistema desde então; e 3) comparação dos dois sistemas.

Esta comparação permite identificar as melhorias “introduzidas” no sistema de formação, bem como os aspectos que ainda carecem de aperfeiçoamento. O objectivo último deste projecto consiste em perceber em que medida o sistema de formação da organização se adequa às necessidades reais da mesma.

A escolha desta matéria deve-se à importância e impacto que a formação tem enquanto tema integrante da gestão de recursos humanos. A isto junta-se o facto dos estudos sobre sistemas de formação serem relativamente escassos pois, embora a formação seja uma temática muito presente quer para os investigadores quer para as organizações que a praticam, o foco está na formação enquanto programa de desenvolvimento (transferência e retenção) e não enquanto sistema, onde são analisados o todo, as partes, e o seu funcionamento. A isto aliou-se a oportunidade de estar envolvida e participar na reestruturação do sistema de formação de uma grande empresa, a Galp Energia.

A revisão de literatura subjacente abarca a visão de diversos autores, os quais se complementam e mostram discursos convergentes. Esta revisão está organizada por temáticas e segue uma linha cronológica que se inicia em 1991 e vem até aos nossos dias, 2009. – Revisão de Literatura

Daqui emergem algumas questões que são depois analisadas ao longo do projecto em termos da sua adequabilidade com o que se verifica na Galp Energia. Respeitam, nomeadamente, ao sistema e ciclo de formação (Tracey, 1992), ao papel dos recursos humanos na formação (Harrison, 1991), à avaliação da formação (Bates, 2004) e à eficácia (Latham e Crandall, 1991) e benefícios da formação (Aguinis & Kraiger, 2009). – Quadro Conceptual

A Empresa alvo deste estudo é a Galp Energia - uma empresa multinacional de origem Portuguesa que actua no sector energético nacional oferecendo produtos petrolíferos, gás natural e energia eléctrica e térmica. Os dados actualizados do final de Julho de 2009 indicam

que conta com 7.779 colaboradores, dos quais 3.984 *off site* e 3.795 *on site*. – Descrição da Organização

A política de recursos humanos desta Empresa tem como objectivo promover o desenvolvimento de competências e conhecimentos nos colaboradores, até ao nível máximo das suas capacidades, e fazer uso eficaz dos mesmos, de modo a inovar e criar valor para o Grupo. – Política de Recursos Humanos. É aqui que se insere a política de desenvolvimento pessoal e profissional.

A política de formação da Galp Energia – central a este projecto – procura assim assegurar, em articulação com os objectivos estratégicos do Grupo, o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus recursos humanos, através da identificação das necessidades de formação e do planeamento e execução de acções de formação. – Política de Formação

Parte do projecto consiste, portanto, na identificação e contextualização das modificações profundas de que foi alvo o sistema de formação, nomeadamente: renovação da missão; lógica fornecedor/ cliente/ consumidor; surgimento da figura FP-Formação; alteração da estrutura/organograma da DRH-Formação; novo ciclo de formação; introdução do software SAP-RH nos métodos de trabalho; delegação de actividades com menos valia a entidades formadoras; exigência da definição de objectivos de formação; e construção e disponibilização de um catálogo de formação online a todos os colaboradores. – Principais Alterações à Política de Formação

Perante este cenário, com o objectivo de conhecer a implicação prática da reestruturação, aplicou-se um questionário de opinião aos principais intervenientes do sistema de formação - os FP-Formação e FP-RH. O seu conhecimento e proximidade com o sistema permitir-lhes uma opinião válida e incisiva. Além do questionário, foi também aplicado o método de observação, uma vez que estive envolvida em todo o processo e que as minhas funções se coadunavam às dos FP-Formação. - Diagnóstico

Os FP foram contactados pessoalmente (FP-Formação) e por telefone ou e-mail (FP-RH), tendo-lhes sido dada a conhecer a matéria e a importância da sua participação, ao que foram dez o total dos respondentes (cinco FP-Formação e cinco FP-RH).

A análise dos dados foi única e exclusivamente qualitativa, atendendo ao material disponível. Os principais resultados mostram que a formação é uma área com grande impacto ao nível de toda a Empresa, dada a sua transversalidade, porém, a visibilidade do trabalho desenvolvido nem sempre é perceptível. No geral, os FP consideram que as implementações já referidas

trouxeram grandes melhorias à DRH-Formação, mas consideram haver ainda muitos aspectos onde melhorar. - Resultados

O novo ciclo de formação é o aspecto com maior impacto e que traz mais melhorias, seguido da lógica fornecedor/ cliente/ consumidor e da maior colaboração existente entre os dois tipos de FP. Concretamente, isto contribuirá para aumentar a proactividade da nova estrutura da DRH-Formação, a qual pressupõe a relação directa entre FP, da mesma forma que favorece o controlo sobre os indicadores de formação e a adequação da resposta às necessidades e pedidos de formação.

Neste momento, os principais pontos fortes da DRH-Formação são a experiência de alguns elementos da equipa e, mais uma vez, o trabalho de colaboração entre FP, seguidos da rapidez de resposta. Em contrapartida, pesam os processos administrativos, a dificuldade de acesso a informação e a falta de motivação da equipa.

Perante isto, quando questionados sobre quais os aspectos a melhorar, as respostas são ambíguas, ou seja, facilmente é identificado o que não está tão bem, mas não são feitas sugestões concretas de melhoria. Num plano geral são criticados: o incumprimento dos prazos; a falta de acompanhamento da DRH-Formação relativamente ao levantamento das necessidades; o tratamento da informação, muitas vezes impreciso ou desorganizado; e a burocratização dos procedimentos. – Análise dos Resultados e Conclusões

É relevante referir que, apesar de identificarem facilmente as dificuldades, os FP admitem que foi dado um passo importante com a implementação destas mudanças, sendo que agora é necessário “fazer acontecer”.

Neste contexto, as propostas de desenvolvimento apresentadas incidem, em grande parte, ao nível das pessoas, sendo que no que respeita ao ciclo de formação os procedimentos estão muito bem definidos mas precisam ainda de tempo para ser testados e, se necessário, ajustados. – Proposta de Intervenção

Ao nível das pessoas, foram sugeridas algumas acções que visam fortalecer o trabalho em equipa, e incitar a motivação e compromisso. No que respeita à estrutura do sistema de formação, foi também sugerida a reestruturação da equipa. Por fim, em termos dos procedimentos, foram dadas sugestões para: o cumprimento dos prazos; a maior autonomia dos FP-Formação perante os FP-RH; o melhor acompanhamento dos processos; a atribuição de um responsável por tema; e a correcta divulgação da DRH-Formação.

Em suma, concludo que o sistema de formação da Galp Energia está bem estruturado, porém, a realidade vivida na Empresa nem sempre o reflecte da melhor forma.

3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

O actual projecto consiste na avaliação do sistema de formação da Galp Energia e na reestruturação a que tem sido sujeito desde Janeiro de 2009. Formula-se a seguinte questão: “O sistema de formação em vigor na Galp Energia é o mais adequado às necessidades da organização?”

Com este propósito serão identificadas três etapas: a análise do sistema de formação vigente na Empresa até Janeiro de 2009; a análise das alterações introduzidas no sistema desde então; e a comparação dos dois sistemas.

A partir desta comparação identificar-se-ão as melhorias “introduzidas” no sistema de formação, bem como os aspectos que ainda carecem de aperfeiçoamento. O objectivo último deste projecto consiste em perceber em que medida o sistema de formação da organização se adequa às necessidades reais da mesma.

As transformações, algumas já implementadas e outras ainda em fase de implementação, procuram um melhor funcionamento do sistema de modo que as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores sejam satisfeitas. Nesse sentido, surge uma missão renovada, orientadora do trabalho a desenvolver nesta área: “oferecer um serviço de formação de qualidade ao cliente interno, de forma a potenciar o desenvolvimento das competências dos colaboradores (consumidores finais) do Grupo e maximizar os resultados da Empresa”.

Primeiramente, poderá olhar-se a revisão de literatura que congrega a concepção de vários estudiosos na área a propósito dos aspectos centrais ao sistema de formação e ao seu ciclo, com especial destaque para o modelo de avaliação da formação de Kirpatrick, a par da avaliação que ocorre na Empresa. Ver-se-á também assinalado o papel desempenhado pelos Recursos Humanos no que respeita à Formação e será discutida a sua eficácia e avaliação de eficácia a partir do confronto de vários autores. Os benefícios da formação para indivíduos e equipas, organizações, e para a sociedade em geral serão também mencionados.

Fundamentado nesta revisão, será construído um quadro conceptual com o levantamento das questões teóricas mais pertinentes a serem analisadas no contexto real da Empresa.

Finda a revisão literária, será apresentada uma breve descrição da Galp Energia e do seu negócio, com particular alusão à Política de Recursos Humanos da Empresa.

A Política de Formação da Galp Energia – central a este projecto – será descrita pormenorizadamente, fazendo alusão a cada uma das fases do ciclo de formação. Posteriormente, serão enumeradas e contextualizadas as alterações implementadas e ainda por

implementar, sendo feita, em simultâneo, a comparação com o anterior funcionamento do sistema de formação.

A parte prática deste projecto será iniciada com o diagnóstico que compreende a recolha e análise de dados, bem como a caracterização do público-alvo – os FP-Formação e FP-RH. São estes os elementos que intervêm directamente com o sistema de formação da Empresa, pelo que será construído um questionário de opinião que afira o posicionamento dos mesmos face à matéria em discussão. Além do questionário, o segundo método de recolha de dados será a observação. Com base nestes métodos, a análise de dados será exclusivamente qualitativa.

A fase seguinte consiste na apresentação dos resultados com visualização gráfica, após a qual serão analisados, e retiradas as devidas conclusões.

Com base nas conclusões anteriores, serão sugeridas propostas de melhoria com possibilidade de implementação futura.

Por último, serão expostas as minhas conclusões pessoais resultantes do decorrer deste projecto, onde refiro as principais dificuldades encontradas, as limitações do projecto, e avanço recomendações para futuros trabalhos deste género.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Aguinis & Kraiger (2009) diferenciam “formação” de “desenvolvimento”, referindo, todavia, a dificuldade de distinção destes conceitos. Enquanto a “formação” é entendida como a abordagem sistemática que afecta o conhecimento, as competências e as atitudes dos indivíduos no sentido de melhorarem a eficácia individual, de equipa e organizacional, o “desenvolvimento” diz respeito aos esforços sistemáticos que afectam estes conhecimentos ou competências, mas para fins de crescimento pessoal ou de futuros empregos ou funções.

Estes investigadores testemunham a formação como contributo para o bem-estar das pessoas e para a melhoria do seu desempenho na organização, no posto de trabalho e na sociedade em geral e, em última instância, como incremento à melhoria do capital humano da nação, acrescentando-lhe valor económico.

Ainda assim, muitas empresas praticam a formação simplesmente pela aparência (Hughey e Mussnug, 1997 citado por Lingham et al, 2006), em vez de se focarem na aprendizagem e no desenvolvimento dos indivíduos (Wills, 1994; Hollenbach & Ingols, 1990; Humphrey, 1990; Kolb, 1984 citado por Lingham et al, 2006), na aprendizagem experiencial (Whetten e Clark, 1996 citado por Lingham et al, 2006) e nas habilidades cognitivas (Carter, 2002 citado por Lingham et al, 2006). Esta é uma realidade que deve alterar-se, pois a formação é, sem dúvida e cada vez mais, uma forma de competir e ter sucesso, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas com sabedoria para usá-la (Pfeffer, 2000 citado por Lingham et al, 2006).

4.2 O QUE É UM SISTEMA DE FORMAÇÃO

Define-se um qualquer sistema como a combinação de recursos humanos e materiais empregues para atingir uma missão ou objectivo, incluindo a coordenação e organização dos procedimentos necessários para o seu funcionamento (Tracey, 1992). Quando fechado caracteriza-se por ser um todo organizado com fronteiras bem definidas, por ter uma missão ou objectivo, diversos componentes interdependentes e interactivos, e um mecanismo de feedback.

Representa uma sequência contínua de passos que se repetem num ciclo constante de avaliação, feedback e melhoria.

Em concreto, o propósito de um sistema de formação consiste em ajudar os gestores da formação a planear, organizar, apoiar, direccionar e controlar os recursos disponíveis, de forma a alcançar eficaz e eficientemente as metas de formação e desenvolvimento da empresa.

4.3 CICLO DE FORMAÇÃO

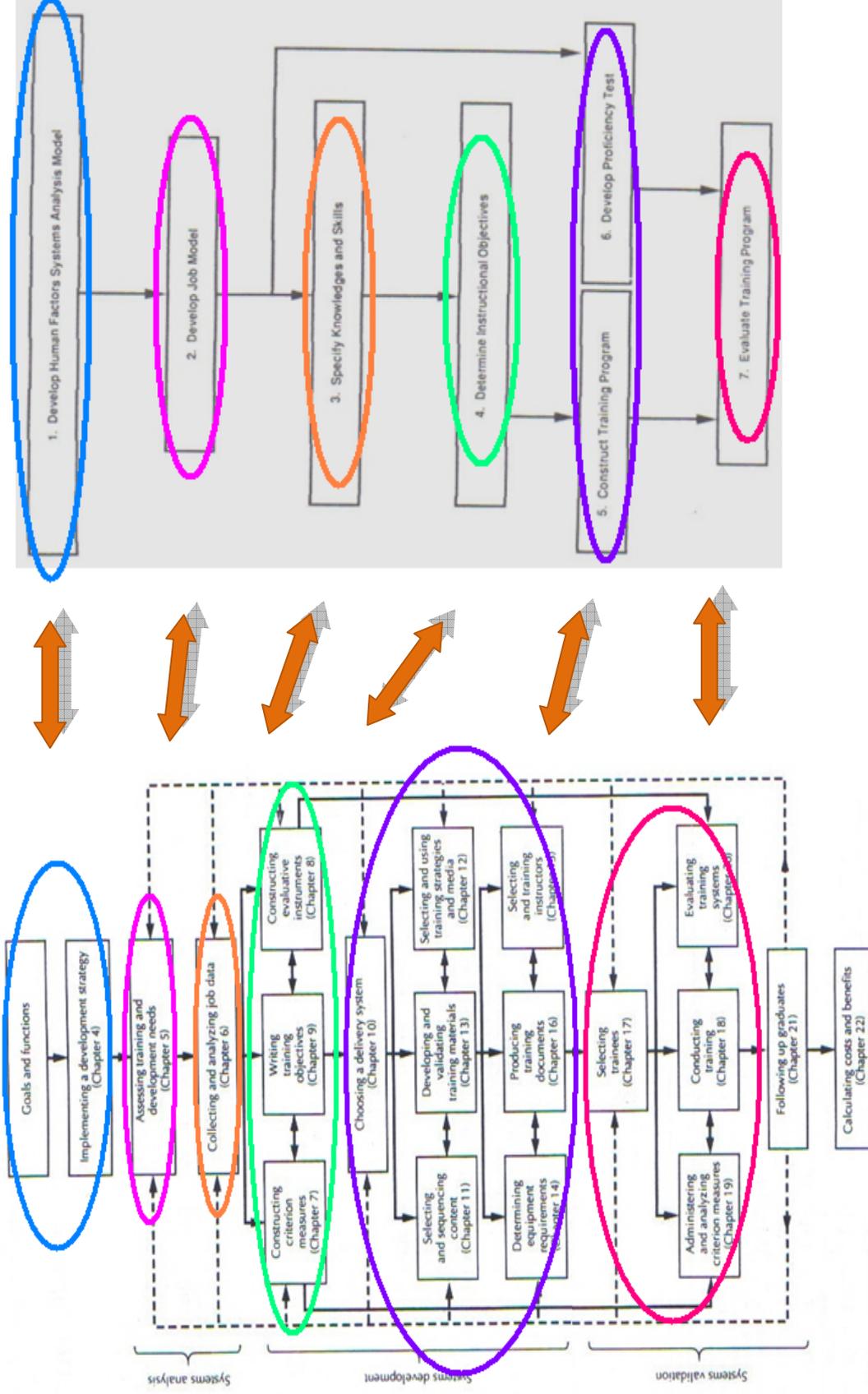
Antes da análise de um sistema de formação coexistem duas tarefas muito importantes: a definição dos objectivos e funções do sistema; e a implementação de uma estratégia de desenvolvimento (Tracey, 1992).

Os objectivos têm origem no reconhecimento de uma necessidade, de algo que ainda não é garantido pelos sistemas existentes. Uma vez que a necessidade tenha sido identificada são atribuídos os objectivos e as funções, e alocados os recursos humanos e materiais necessários para enfrentar a necessidade.

A estratégia, por sua vez, deve envolver os representantes dos vários grupos que operam e controlam o sistema de formação e desenvolvimento ou mesmo os seus destinatários – gestores, chefias, profissionais, técnicos e trabalhadores, e os profissionais de recursos humanos (formadores e responsáveis pelo desenvolvimento do sistema de formação), de modo a que os resultados do sistema sejam satisfatórios e que este não falhe. A isto chama-se abordagem de equipa no desempenho das tarefas de concepção, desenvolvimento, validação, implementação e revisão do sistema de formação.

Considerando o ciclo de formação propriamente dito, Tracey (1992) apresenta um modelo de desenvolvimento com 19 passos, distinguindo três fases: a análise do sistema; o desenvolvimento do sistema; e a validação do sistema. Este modelo vem, de certo modo, confirmar e complementar o modelo anterior de Smith (1971, citado por Morrisson, 1991) com apenas sete passos e o modelo de Brandson (1975, citado por Morrisson, 1991). A figura 1 da página seguinte compara os modelos de Tracey e de Smith em termos de estrutura.

Figural: Fluxograma do sistema de formação e desenvolvimento de Tracey (1992) [à esquerda] e de Smith (1975) [à direita].



Fonte: William R. Tracey, 1992

Fonte: John E. Morriison, 1991

4.4 O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA FORMAÇÃO

O papel de um gestor de formação está primeiramente relacionado com o planeamento, organização, direcção e controlo da formação e dos recursos envolvidos (Harrison, 1991).

Ainda assim, segundo Harrison (1991), existem cinco papéis de formação não exclusivos: o agente de mudança (resolver os problemas da organização mudando a sua cultura); o fornecedor (responder às necessidades de formação); o fornecedor passivo (difere do “fornecedor” por falta de perícia, especialmente nas políticas de formação, tendo um menor nível de actividade e influência); o gestor de formação (já referido); e o agente de transição (mudança de “fornecedor” para “agente de mudança”, conservando características das duas actividades).

O desempenho destes papéis requer o exercício de competências centrais de gestão, como a observação e reflexão, a análise, a criatividade, a tomada de decisão/ resolução de problemas, e a avaliação, para que a gestão dos recursos de formação seja eficiente.

A formação corresponde a um esforço de equipa que envolve todos, desde os colaboradores até ao topo da gestão. Identificam-se pelo menos quatro níveis de responsabilidade organizacional: gestão de topo, gestão de linha, staff e o indivíduo.

À gestão de topo cabe a responsabilidade de explorar o desenvolvimento dos recursos humanos para o alcance dos objectivos core da organização e assegurar que as necessidades de aprendizagem a todos os níveis organizacionais são identificadas. A gestão de linha é responsável por assegurar que as pessoas são apoiadas a desempenhar as suas tarefas, eficaz e eficientemente, e que beneficiam de oportunidades de aprendizagem através dos quais as suas habilidades e potencial podem ser desenvolvidos. Ao staff cabe a responsabilidade de formar e desenvolver os indivíduos, sendo que a principal tarefa é a de assegurar que todos os gestores estão conscientes da sua responsabilidade na formação e ajudá-los a descarregar a sua responsabilidade, quando apropriado. Por fim, os colaboradores, como membros da equipa organizacional, têm a responsabilidade de considerar quais as suas próprias necessidades de aprendizagem em relação ao seu trabalho diário, às mudanças que se avizinham, e às suas aspirações de carreira.

4.5 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

O modelo actual mais popular para avaliar a formação numa organização é a estrutura de quatro níveis de critérios de Kirkpatrick (1976, citado por Bates, 2004), também utilizada na

Galp Energia. Este modelo apresenta quatro níveis de avaliação da formação: reacção, aprendizagem, comportamento, e resultados.

O primeiro nível – avaliação da reacção – avalia a formação em termos da satisfação dos participantes relativamente a um programa particular, mais especificamente a sua qualidade (ex: satisfação com o formador) e relevância para a formação (utilidade relacionada com a função). O segundo nível – avaliação da aprendizagem – corresponde à quantificação dos indicadores da aprendizagem que ocorreu durante o curso de formação. O terceiro nível - avaliação do comportamento – respeita à dimensão em que os conhecimentos e competências adquiridos na formação são aplicados no trabalho ou resultam em desempenho excepcional relacionado com o trabalho. Finalmente o quarto nível – avaliação dos resultados – corresponde à medição do impacto da formação nas metas e objectivos organizacionais. Nas práticas recentes o foco destas medições tem sido ao nível organizacional, nas medições financeiras.

4.6 EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

A ideia central ao discurso de Latham e Crandall (1991) é de que a formação, para ser eficaz, não pode ser vista como uma série de actividades isoladas numa organização, ao invés disso, deve afectar e ser afectada pela cultura, estratégia, estrutura, e pelo sistema de recursos humanos da organização.

4.6.1 Cultura da organização

Influencia a composição dos programas de formação, mas também a medida em que a organização oferece formação aos seus colaboradores.

- Ideologia: selecção VS formação

A selecção procura identificar pessoas com alto potencial, minimizando as despesas de formação e, em contrapartida, a formação está primeiramente interessada em identificar e superar as deficiências existentes no desempenho dos colaboradores.

- Demografia

A diversidade da força de trabalho em raça, idade e sexo está a forçar as organizações à reavaliação das suas atitudes em relação à formação e à selecção. Pode levar a que os programas de formação inter-culturais, tradicionalmente aplicados às pessoas antes de serem transferidas para um país estrangeiro, necessitem de ser adaptados pelas organizações que operam no seu próprio país natal. O objectivo é tornar as pessoas conscientes de como os preconceitos podem diminuir as oportunidades de uma minoria para a progressão; permitir às

pessoas expressar os seus sentimentos em relação ao conflito inter-racial; e aumentar o conhecimento inter-cultural entre os colaboradores.

- Análise organizacional e estratégia corporativa

Existem três tipos de estratégias competitivas: a estratégia de inovação, a estratégia de melhoria da qualidade, e a estratégia de redução do custo (Latham e Crandall, 1991).

As empresas com uma estratégia de inovação devem ensinar os colaboradores a lidar eficazmente com a ambiguidade e a imprevisibilidade; aquelas cujas estratégias são de melhoria da qualidade devem ensinar os colaboradores a identificar formas de melhorar o processo pelo qual os bens ou serviços são feitos ou entregues; por fim, uma estratégia que procure a redução do custo deve ensinar as pessoas como implementar um controlo rigoroso sem ferir a moral.

- Teoria

A teoria da aprendizagem social ou teoria cognitiva social de Bandura (1977, 1986 citado por Latham e Crandall, 1991) fornece uma estrutura teórica útil para prever, compreender e aumentar a eficácia da formação, dizendo que existe uma influência mútua entre as cognições das pessoas, o ambiente e o comportamento manifesto.

Os indivíduos regulam o seu comportamento com base nos objectivos do seu desempenho, nas suas crenças acerca da capacidade em atingir esses objectivos (auto-eficácia), e nas crenças acerca das consequências ambientais do seu comportamento (expectativa nos resultados). O ensino da auto-regulação pode, por isso, ser um aspecto importante nos programas de formação, dado que estes são muitas vezes ineficientes porque falham ao ter em conta cada uma destas três variáveis, esquecendo as interacções entre elas.

Neste contexto, a eficácia da formação é aumentada quando as organizações tomam medidas para assegurar que os gestores e formadores compreendem a relação entre a formação e os objectivos organizacionais; quando os formandos compreendem que os resultados desejáveis são alcançados por completarem o programa de formação satisfatoriamente; quando percebem que os obstáculos ambientais diminuem pela aplicação do que foi aprendido na formação; quando desenvolvem um forte sentido de auto-eficácia em relação ao material a ser aprendido; e quando os formadores, chefias e colegas de trabalho apoiam o que é aprendido durante e depois da formação.

4.6.2 Factores de larga escala da organização

Afectam o formando e são determinados por pessoas ou eventos exteriores ao grupo de trabalho imediato.

- Remuneração e promoção

Atendendo às expectativas nos resultados, os formandos podem acreditar que são capazes de desenvolver um comportamento específico, mas escolhem não o fazer por acreditar que terá pouco ou nenhum efeito sobre seu status na organização.

Elevadas expectativas nos resultados são, por isso, críticas na transferência da formação para o local de trabalho, sendo o pagamento por sistemas de desempenho um método eficaz para a realização e sustentação do desempenho (Latham e Crandall, 1991). De acordo com este método, novas competências adquiridas devem ser incorporadas em planos de pagamento por mérito de forma a aumentar a rentabilidade que terão ao serem usadas no local de trabalho.

- Constrangimentos ambientais

Existem pelo menos oito constrangimentos que podem dificultar a transferência da formação para o trabalho, designadamente: falta de informação acerca da função; ferramentas e equipamento; materiais e suprimentos; necessidade de serviços e ajuda de outros; disponibilidade de tempo; aspectos físicos do ambiente de trabalho; autoridade relevante no trabalho; apoio orçamental; e dimensão da organização (Latham e Crandall, 1991).

Quando os constrangimentos ambientais estão fora do controlo da organização devem desenvolver-se estratégias de coping em gestão do tempo, assertividade, e competências de negociação ou de resolução de problemas interpessoais, de modo a que os formandos fiquem mais conscientes das situações de risco e aprendam a contorná-las.

- Saúde financeira

Em regra, em muitas organizações que passam por dificuldades financeiras reduzem drasticamente o número de formadores e de programas de formação independentemente do downsizing implementado. Esta redução das actividades de formação pode, contudo, ao invés de melhorar, piorar o desempenho da organização. O primeiro objectivo de um mercado de trabalho enfraquecido deve ser fornecer formação para encontrar possíveis competências gargalo quando a expansão ocorre novamente (Latham e Crandall, 1991).

4.6.3 Variáveis sociais

Podem ter um efeito positivo ou negativo na auto-eficácia da formação - variável cognitiva crucial para o sucesso da formação.

- Competências do formador

A discussão acerca das competências do formador é restrita ao conhecimento e capacidade do mesmo em adoptar as medidas necessárias para assegurar uma auto-eficácia elevada entre os formandos. Existem quatro práticas que os formadores podem usar para melhorar a crença de auto-eficácia dos formandos (ordem decrescente de influência): autoridade legal, experiência de substituição, persuasão, e excitação emocional.

Autoridade legal: incidir sobre os formandos tarefas com uma missão específica para favorecer experiências positivas. As experiências positivas e o sucesso com a tarefa tendem a aumentar a auto-eficácia, enquanto as falhas a diminuem.

Experiência de substituição: consiste na observação de outros e posterior modelação do próprio comportamento. Observar outros a exhibir um desempenho de sucesso aumenta a auto-eficácia do próprio indivíduo, particularmente quando o modelo é alguém com quem o formando se identifica.

Persuasão: técnicas auto-persuasivas e situações para assegurar que as chefias e formadores têm confiança nas capacidades do formando. A modelagem cognitiva, por exemplo, envolve a visualização do pensamento de como se executa uma actividade, o que implica convencer o formando da sua competência numa tarefa particular.

Excitação emocional: os formadores devem estar conscientes que elevados níveis de ansiedade podem debilitar o sentido de eficácia pessoal e, por conseguinte, levar ao decréscimo dos níveis de desempenho, especialmente em tarefas complexas (Huber, 1985 citado por Latham e Crandall, 1991). Por esta razão, o estabelecimento de metas tem duas vertentes, mas é importante para aumentar a auto-eficácia do formando, dado que sem objectivos específicos as pessoas têm poucas bases para julgar o que fazem ou para medir as suas capacidades. O alcance de pequenos objectivos é um claro marcador de progresso que, por sua vez, contribui para o aumento do sentido de auto-eficácia.

- Grupo de pares

A interacção entre pares apoia e reforça a aprendizagem do que é ensinado nos programas de formação, como também a sua aplicação no trabalho. Inversamente, a falta deste suporte pode resultar na alienação durante a formação e/ou no trabalho. Um formando que tenha apoio de outros formandos terá uma auto-eficácia e mecanismos de coping superiores para lidar com o stress criado por uma nova tarefa ou pelo seu redesenho do que se não tivesse este apoio (Latham e Crandall, 1991).

A aprendizagem cooperativa facilita a aprendizagem através da discussão; incita a comunicação entre formandos; diminui o tempo de formação para metade; e permite a partilha de objectivos entre os membros do grupo (Lookatch, 1989 citado por Latham e Crandall, 1991). “A aprendizagem cooperativa leva ao trabalho cooperativo” (Lookatch, 1989, p. 66 citado por Latham e Crandall, 1991).

Em grupos com um nível de interacção moderado os indivíduos têm desempenhos significativamente superiores em testes de desempenho escrito do que em grupos com elevada ou baixa interacção. Isto leva a crer que o excesso de interacção produz mandriice social (Latane, Williams e Harkins, 1979 citado por Latham e Crandall, 1991). Por outras palavras, os grupos com elevado nível de interacção podem focar-se em respostas comuns em vez de se concentrarem em assegurar que todos os membros da equipa compreendem a matéria (Saxe, 1988 citado por Latham e Crandall, 1991).

Não existem estudos que se ocupem da óptima composição de grupos de formação em termos de eficácia de aprendizagem, contudo, existem evidências indirectas de que os formandos devem ser comparáveis em atitudes e competências antes de constituírem um grupo de formação e de que os grupos devem ser pequenos o suficiente para permitir a ampla prática do assunto a ser treinado.

A respeito do processo de fixação de objectivos, os formandos devem apresentar os seus objectivos com o conhecimento dos pares para aumentar o compromisso com os mesmos, independentemente do nível do objectivo.

- Apoio da chefia

Para aumentar a probabilidade de transferência da formação as chefias necessitam de reforçar no trabalho a aplicação do que foi aprendido na formação, devendo, para isso, estar conscientes dos objectivos da formação bem como do seu conteúdo. Isto não aumenta apenas a compreensão da chefia acerca da formação; aumenta também as expectativas de resultados dos formandos de que, demonstrando as competências aprendidas, serão valorizados pela organização.

Quando o formando retorna ao trabalho as chefias devem adoptar as mesmas estratégias usadas pelos formadores na sala de aula. Isto é, as primeiras tarefas devem ser atribuídas de modo a permitir ao colaborador experienciar sucesso ao aplicar as novas competências adquiridas. A aprendizagem observacional e a persuasão verbal da chefia são críticas para que o colaborador mantenha a auto-eficácia. Além disso, a chefia deve ajudar os colaboradores a estabelecer objectivos específicos e difíceis, mas alcançáveis.

Uma forma de tornar público o compromisso com os objectivos da formação entre chefia e formando poderá ser através um contrato que liste explicitamente os objectivos de longo prazo do programa de formação e as condições sob as quais o comportamento aprendido ocorrerá no trabalho (Leifer e Newstrom, 1980 citado por Latham e Crandall, 1991). Estabelecendo objectivos de longo prazo o formando pode focar a sua atenção nas componentes importantes do conteúdo do programa de formação. Os objectivos acordados devem ser específicos e mensuráveis para que o progresso possa ser avaliado através do uso de avaliadores de desempenho baseados no comportamento, tais como escalas de observação de comportamento (Latham e Wexley, 1991 citado por Latham e Crandall, 1991). Cabe ainda às chefias assegurar que a formação é consistente com a estratégia de longo prazo da organização e que os incentivos financeiros e oportunidades de promoção estão disponíveis para os formandos bem sucedidos; bem como remover constrangimentos e promover um ambiente social conducente à transferência da formação.

4.7 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

De entre os muitos métodos para avaliar a eficácia da formação, McCoy e Hargie (2001 citado por Lingham et al, 2006) dizem que nenhum é completo e adequado a todas as situações. Cada modelo tem as suas forças e fraquezas, sendo que para avaliar efectivamente é necessário conhecer a natureza da avaliação, o seu propósito, e outros aspectos relevantes, tais como as necessidades da organização e dos participantes.

Tal como Latham e Crandall (1991), Lingham et al (2006) defendem que a avaliação da formação deve ser um processo envolvente, reunindo as perspectivas organizacional e do participante; e deve ser desenvolvido numa base caso a caso, realçando a unicidade de cada programa de formação. A avaliação do programa de formação deve incluir, não apenas o processo de formação, mas também o feedback dos participantes em termos do conteúdo e da aplicabilidade do programa. Um bom sistema de avaliação é um processo colaborativo – uma co-criação dos líderes organizacionais, formadores, participantes e avaliadores.

O sistema de avaliação¹ por eles proposto considera por isso: o processo (aprendizagem de dupla volta); os seus propósitos (alinhados com o esforço de mudança organizacional); e a sua metodologia (esforço colaborativo entre líderes organizacionais, formadores, participantes e avaliadores).

¹ Ver Anexo 1: Sistema de avaliação da formação de Lingham et al (2006).

Tal sistema deve também estar alinhado com a teoria da aprendizagem experimental de Kolb (1984 citado por Lingham et al 2006) – modelo de aprendizagem e desenvolvimento integrativo.

Este modelo baseia-se em quatro dimensões distintas de aprendizagem: experiência concreta – envolvimento pleno, aberto e sem preconceitos em novas experiências; observação reflectiva - reflexão e observação da mesma experiência sob várias perspectivas; conceptualização abstracta – criação de conceitos que integram dada observação em teorias sólidas e lógicas; experimentação activa - uso destas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Cada uma destas dimensões é definida como as aptidões que os aprendizes necessitam para ser eficazes. As quatro dimensões são apresentadas como lógicas, ou seja, a experiência concreta e a conceptualização abstracta são dimensões logicamente relacionadas com a dimensão “aprender a experiência”, e a observação reflectiva e experimentação activa são dimensões logicamente relacionadas com a dimensão “transformar a experiência”.

O autor declara que o conhecimento é ganho a partir da experiência de combinar, o “aprender” e o “transformar”. A aprendizagem está relacionada com a obtenção de conhecimento (conteúdo da formação), ao passo que a transformação está relacionada com a utilização desse conhecimento (aplicabilidade da formação).

4.8 BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO

São vários os benefícios que a formação traz para os indivíduos, equipas, organizações e para a sociedade no seu todo (Aguinis & Kraiger, 2009).

4.8.1 Benefícios para indivíduos e equipas

Os benefícios que a formação traz para indivíduos e equipas, podem ou não estar directamente relacionados com o desempenho.

Dos benefícios que estão directamente relacionados com o desempenho destaca-se o aperfeiçoamento das seguintes competências: inovação e competências tácitas; habilidade de adaptação independentemente das condicionantes; competências técnicas (conhecimento declarativo [“o quê”] e conhecimento processual [“como”]); competências de autogestão ou conhecimento estratégico (saber quando aplicar determinado conhecimento ou competência); competências de ajustamento multi-cultural (desempenho de tarefas em diferentes culturas e/ou ajuste psicológico a outra cultura).

O impacto da formação estende-se para além do desempenho profissional contribuindo, por exemplo, para aumentar o bem-estar individual e de equipa. Estes são benefícios

indirectamente relacionados com o desempenho dos indivíduos e das equipas, destacando-se: o empowerment (abordagem crítica independente, participação activa na tarefa e auto-eficácia), a motivação (auto-actualização das necessidades e vontade de exercer esforço extra), a moralidade (internacionalização dos valores morais da organização); e a comunicação, planeamento e coordenação de tarefas em equipas.

4.8.2 Benefícios para a organização

Menos de 5% de todos os programas de formação são avaliados em termos dos seus benefícios financeiros para a organização, todavia, a formação explica 4.6% da variação do seu desempenho financeiro.

A formação contribui para o aumento da performance organizacional influenciando positivamente a rentabilidade, a eficácia e a produtividade da organização, bem como as receitas operacionais por colaborador.

Estão ainda documentados outros benefícios da formação como: a redução de custos e o aumento da qualidade e quantidade do trabalho, relacionados directamente com o desempenho organizacional; e o turnover dos colaboradores, a reputação da organização e o capital social, em relação indirecta com o seu desempenho.

4.8.3 Benefícios para a sociedade

O reconhecimento dos benefícios que as actividades de formação trazem para a sociedade tem levado muitos países a adoptar políticas nacionais que encorajam a concepção e execução de programas de formação ao nível nacional. O objectivo destas políticas é o de melhorar o capital humano da nação, o qual, por sua vez, está relacionado com a maior prosperidade económica. Em alguns países já existe uma visão das pessoas como “o alicerce mais importante para o desenvolvimento económico, social e cultural”, que assume que o investimento no capital humano é fundamental para alcançar prosperidade social.

Os benefícios da formação podem estar ao nível da inclusão de um país em poderosos blocos económicos; isto porque alguns requisitos impostos para a entrada de países nestes blocos incluem o desenvolvimento do capital humano.

Em suma, diferentes organizações podem utilizar diferentes formas de alcançar o sucesso através das suas pessoas. Daí que os investidores em pessoas não prescrevam nenhum método; fornecem, em vez disso, uma estrutura que ajuda as organizações a encontrar a forma mais susceptível de alcançar sucesso através dos seus recursos humanos.

4.8.4 Como maximizar os benefícios da formação

A par de todos os benefícios referidos é necessário ter em conta que a eficácia da formação depende do método usado na sua execução, das competências ou tarefas a serem treinadas e da medida usada para avaliar a sua eficácia.

Há que ter também em conta que a formação isolada pode não ser capaz de consubstanciar os seus benefícios se estiver desconectada de outras funções da gestão de recursos humanos ou se a organização é disfuncional em outras áreas (ex. relações interpessoais). A formação terá maior impacto quando em conjunto com outras práticas de gestão de recursos humanos, como por exemplo, a selecção de pessoas, a gestão do desempenho, recompensas, entre outras, e se estas práticas forem implementadas seguindo princípios sólidos e a investigação empírica.

Por fim mas não em último, os benefícios da formação devem ter um efeito cascata no sentido em que os benefícios ao nível individual (ex: desempenho individual) afectam os benefícios ao nível da equipa (ex: desempenho de equipa), os quais, por sua vez, afectam os resultados organizacionais (ex: rentabilidade) e sociais (ex: capital humano).

Os itens seguintes apontam algumas intervenções a considerar ao nível das várias fases do ciclo de formação (avaliação das necessidades e dos estádios anteriores à formação; concepção e execução; avaliação; e transferência) de modo a incrementar os seus benefícios.

- As organizações devem conduzir uma avaliação de necessidades usando peritos experientes no assunto para definir objectivos de formação apropriados e assegurar que os formandos estão prontos e motivados para a formação. Por exemplo, a prontidão dos formandos pode ser aumentada reduzindo a ansiedade dos mesmos para a formação, demonstrando a importância da formação antes do seu início, e assegurando que os formandos estão altamente envolvidos e comprometidos com o seu trabalho. – Avaliação das necessidades e dos estádios anteriores à formação.
- A aplicação da teoria baseada nos princípios da aprendizagem encoraja os formandos a organizar o conteúdo da formação, assegura que eles se esforçam em adquirir novas competências, e possibilita-lhes cometer erros, ao mesmo tempo que fornece instruções explícitas que os encorajam a aprender com esses erros. – Concepção da formação.
- Os benefícios do uso de tecnologia podem ser aprimorados pelo uso de uma orientação adaptativa. – Execução da formação
- É importante não apenas que os benefícios da formação sejam maximizados, mas também que sejam documentados. As conceptualizações e medições da eficácia da formação podem melhorar os benefícios percebidos pelos vários stakeholders presentes no processo.

É importante que a avaliação da formação inclua uma consideração sobre a sua finalidade, as necessidades e sofisticação da audiência pretendida, e as variáveis relacionadas com os vários tipos de utilidade das reacções. (i.e., afectivo versus útil). – Avaliação da formação.

- Finalmente, é importante considerar factores interpessoais, tais como a chefia e o apoio dos pares como moderadores das relações entre a formação e a transferência da formação para o local de trabalho. – Transferência da formação.

5. QUADRO CONCEPTUAL

Na análise de literatura surgem algumas referências cuja operacionalidade/ funcionalidade pode ser testada na Empresa.

A propósito do sistema de formação, Tracey (1992) defende que a implementação da sua estratégia de desenvolvimento deve envolver os representantes dos vários grupos que o operam e controlam, bem como os seus destinatários – abordagem de equipa. Para ele, é um aspecto que garante resultados satisfatórios e a infalibilidade do sistema. Importa, por isso, saber até que ponto os FP-Formação e FP-RH intervêm na concepção, desenvolvimento, validação e implementação do sistema de formação da Galp Energia.

O mesmo autor distingue três fases num ciclo de formação: a análise, desenvolvimento e validação do sistema. Interessa, a partir da descrição do ciclo de formação da Empresa, saber quais os passos que caracterizam cada uma das três fases.

Finda a concepção e desenho do sistema de formação urge entender qual o papel desempenhado pelos recursos humanos. Harisson (1991) diz-nos que as principais tarefas de um gestor de formação prendem-se com o planeamento, organização, direcção e controlo da formação e respectivos recursos, as quais deverão coincidir com a função de cada elemento da equipa da DRH-Formação. No desempenho destas tarefas os gestores de formação vão assumindo diferentes papéis como: agente de mudança; fornecedor; fornecedor passivo; gestor de formação; e agente de transição. Será que todos estes papéis coexistem na equipa da DRH-Formação? No mesmo sentido, em que medida são identificáveis nesta equipa as competências centrais de gestão, designadamente: observação e reflexão; análise; criatividade; tomada de decisão/ resolução de problemas; e avaliação.

Harrison (1991) identifica quatro níveis de responsabilidade em matéria de formação: gestão de topo, gestão de linha, staff, e indivíduo. De acordo com as suas definições, a gestão de topo cabe ao responsável da formação, a gestão de linha aos FP-Formação, o staff aos FP-RH, e o indivíduo a todos os colaboradores, membros da equipa organizacional. Há que verificar até que ponto estes elementos se ajustam aos papéis supracitados.

Relativamente à avaliação da formação Bates (2004) apresenta o modelo de Kirkpatrick (1976), o qual define quatro níveis de avaliação: reacção, aprendizagem, comportamento, e resultados. A Galp Energia utiliza o mesmo modelo de avaliação?

Latham e Crandall (1991) dizem que a formação para ser eficaz não pode ser vista como uma série de actividades isoladas numa organização, pelo que interessa saber se na Galp Energia a formação afecta e é afectada pela cultura, estratégia, estrutura e pelo sistema de recursos humanos. Na mesma linha de pensamento, será o sistema de avaliação de eficácia da formação um processo colaborativo que considera a aprendizagem, os seus propósitos e a metodologia, tal como define Lingham et al (2006)?

Até que ponto, na Galp Energia, os benefícios da formação são visíveis para os indivíduos, equipas, para a organização e para a envolvente próxima? (Aguinis & Kraiger, 2009).

Tabela 1: Principais Questões

CONCEITOS	AUTORES	PRINCIPAIS QUESTÕES
Abordagem de equipa	Tracey (1992)	Existe uma abordagem de equipa no desempenho das tarefas de concepção, desenvolvimento, validação, implementação e revisão do sistema de formação da Galp Energia?
Ciclo de formação	Tracey (1992)	Quais os passos do ciclo de formação da Galp Energia que caracterizam as fases: análise do sistema, desenvolvimento do sistema, e validação do sistema?
Papel dos RH	Harrison (1991)	As principais tarefas do gestor/ responsável de formação da Galp Energia prendem-se com o planeamento, organização, direcção e controlo da formação e dos recursos envolvidos?
Cinco papéis de formação	Harrison (1991)	Na equipa da DRH-Formação coexistem os cinco papéis de formação definidos por Harrison? (agente de mudança; fornecedor; fornecedor passivo; gestor de formação; e agente de transição)
Competências centrais de gestão	Harrison (1991)	Em que medida se identificam na equipa da DRH-Formação competências como: observação e reflexão; análise; criatividade; tomada de decisão/ resolução de problemas; avaliação?
Níveis de responsabilidade organizacional	Harrison (1991)	Quem desempenha concretamente cada um dos quatro níveis de responsabilidade organizacional na formação da Galp Energia? (gestão de topo, gestão de linha, staff, e indivíduo).
Modelo de avaliação de Kirkpatrick (1976)	Bates (2004)	A Galp Energia comporta os quatro níveis de avaliação da formação? (reacção, aprendizagem, comportamento, e resultados)
Eficácia da formação	Latham e Crandall (1991)	Na Galp Energia, a formação afecta e é afectada pela cultura, estratégia, estrutura e pelo sistema de recursos humanos da organização?
Sistema de avaliação da eficácia da formação	Lingham et al (2006)	O sistema de avaliação da eficácia da formação considera o processo, os seus propósitos e a metodologia?
Benefícios da formação	Aguinis & Kraiger (2009)	Os benefícios da formação são visíveis para os indivíduos, equipas, para a organização e para a envolvente próxima?

6. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO²

A Galp Energia é uma multinacional de origem Portuguesa que actua no sector energético nacional, com crescente desenvolvimento em Espanha, oferecendo produtos petrolíferos, gás natural e energia eléctrica e térmica.

No que respeita à sua estrutura, a Galp Energia, SGPS, SA é a holding que gere as participações sociais de outras sociedades do sector energético, como forma indirecta do exercício de actividades económicas. A holding agrupa: a Petrogal SA - empresa refinadora e principal distribuidora de produtos petrolíferos com capacidade para abastecer todo o mercado português; a GDP, SGPS, SA (Gás de Portugal) - holding para o negócio do gás natural, cujas empresas participadas são responsáveis pela importação, transporte e distribuição de gás natural em Portugal e; Galp Power, SGPS, SA - holding para o negócio de geração e comercialização de electricidade, cujas participadas são responsáveis pela produção de energia térmica e eléctrica para distribuição a clientes industriais – entre outras participações.

A gestão do core business do Grupo Galp Energia está organicamente atribuída a várias Unidades de Negócio: Exploração & Produção; Aprovisionamento, Refinação e Logística; Distribuição Oil; International Oil; Gás Natural; Power; e, recentemente, a Unidade de Desenvolvimento de Biocombustíveis, cujo objectivo comum é a maximização da criação de valor. Paralelamente, existem os Serviços Corporativos, os quais são transversais às Unidades de Negócio e lhes prestam apoio. São quinze os Serviços Corporativos: Recursos Humanos; Serviços Jurídicos e Secretaria Societária; Compras; Auditoria Interna; Contabilidade e Tesouraria; Finanças Corporativas; Relações com Investidores e Comunicação Externa; Sistemas de Informação; Planeamento e Controlo Corporativo; Marketing; Relações Institucionais e Comunicação Interna; Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade; Ambiente, Qualidade e Segurança; Planeamento Estratégico; e Património Seguros e Instalações.

A par das Unidades de Negócio, as unidades produtivas da Galp Energia são constituídas pelas refinarias de Sines e do Porto. A Refinaria de Sines dispõe de uma configuração processual orientada para a maximização da produção de gasolinas a partir da matéria-prima, dispondo, para isso, duma unidade de conversão catalítica de destilados muito pesados, designada FCC (Fluidic Catalytic Cracking). Por sua vez, a Refinaria do Porto acomoda uma configuração processual que privilegia a produção simultânea de combustíveis, lubrificantes,

² Ver Anexo 2: Corporate Governance da Galp Energia.

produtos aromáticos de base (BTX) para a indústria petroquímica "petrochemical feedstocks", solventes industriais e ceras de petróleo.

Em termos de logística dispõe de vários Parques de Armazenagem e Expedição de Produtos estrategicamente distribuídos pelo território nacional (Continente e Ilhas), cuja finalidade é assegurar o abastecimento das redes de distribuição capilar da Empresa e de outros operadores do mercado nacional de combustíveis líquidos. Estes parques são alimentados, a partir das refinarias, por pipe-line ou por navios tanques.

Os dados actualizados de final de Julho de 2009 indicam que a Galp Energia conta com 7.779 colaboradores (nos segmentos de Exploração & Produção, Refinação & Distribuição, Gás & Power, e outros), dos quais 3.984 estão nas estações de serviço. Assim, contam-se 3.795 colaboradores *on site*. Comparativamente, em 2007, o número total de colaboradores ascendia a 5.798, dos quais 3.674 (63%) eram homens e 2.124 (37%) mulheres.

7. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS³

A política de recursos humanos da Galp Energia tem como objectivo promover o desenvolvimento de competências e conhecimentos nos seus colaboradores, até ao nível máximo das suas capacidades, e fazer uso eficaz dos mesmos, de modo a inovar e criar valor para o Grupo.

Como meio para viabilizar o desenvolvimento individual, a organização disponibiliza oportunidades de rotação profissional, aprendizagem experiencial e formação, confiando, porém, na atitude de responsabilidade dos seus colaboradores perante o desenvolvimento e aumento do seu valor individual. Neste campo, as Chefias garantem um papel importante ao actuarem como coaches na maximização dos resultados das suas equipas, promovendo, através da liderança, um clima de adesão, confiança e compromisso numa cultura de excelência e inovação.

Tendo em conta o propósito central da política de recursos humanos da Galp Energia destacam-se duas políticas primordiais: a política de desenvolvimento pessoal e profissional, em torno da qual as Chefias desempenham um papel importante, e a política remunerativa, que actua de forma a compensar os colaboradores pelo melhor desempenho. Esta última norteia-se por manter um nível de competitividade externa que permita atrair e manter os melhores profissionais do mercado, por preservar o princípio da equidade interna na prática remunerativa, remunerando de forma idêntica os colaboradores que ocupem funções de nível

³ Ver Anexo 3: Organograma da Direcção de Recursos Humanos.

idêntico, e por atribuir uma remuneração variável de forma a reconhecer os diferentes contributos, níveis de motivação, esforços e capacidades individuais. As componentes remunerativas definem-se pela remuneração base, remuneração fixa, remuneração variável, benefícios sociais, e outros benefícios.

No todo, evidenciam-se cinco princípios orientadores da política de recursos humanos do Grupo: 1) Desenvolvimento – fazer crescer o grupo apostando no desenvolvimento efectivo das pessoas através da rotação e mobilidade interna; 2) Comunicação e Cultura – promover a adesão e o compromisso com a missão, valores, e com os objectivos do Grupo, através de uma liderança efectiva; 3) Planeamento e Controlo – avaliar o negócio e a contribuição das pessoas numa perspectiva integrada, de forma a permitir o “benchmarking” da gestão de recursos humanos; 4) Recrutamento e Selecção – Recrutar os melhores; 5) Remuneração – recompensar de forma competitiva, responsabilizar os colaboradores pelos resultados, e reconhecer o seu desempenho.

A eficácia na criação de valor por parte do capital humano da Galp Energia é avaliada pelo seguinte indicador de rentabilidade: ROHC (Return on Human Capital) = VAC/CPC, em que o VAC (Valor acrescentado por colaborador) = Valor do negócio por colaborador – Custos operacionais por colaborador) e o CPC corresponde aos Custos com o pessoal por colaborador.

8. ASPECTOS CENTRAIS AO PROJECTO

A partir deste ponto serão abordados, pormenorizadamente e em exclusivo, os aspectos respeitantes à política de formação da Galp Energia, central a este projecto.

Será descrito todo o ciclo de formação documentado na norma referente à política de formação da Empresa e, numa fase posterior, as alterações que vêm sendo introduzidas na mesma desde Janeiro de 2009. Serão pois comparados os aspectos que se mantiveram constantes após a referida reestruturação e aqueles que sofreram alterações.

O objectivo final é constatar até que ponto as alterações introduzidas trouxeram benefícios à organização e quais os aspectos (se existem) que ainda carecem de melhoria.

8.1 POLÍTICA DE FORMAÇÃO

A política de formação da Galp Energia visa assegurar, em articulação com os objectivos estratégicos do Grupo, o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus recursos humanos e

as suas competências, através da identificação das necessidades de formação e do planeamento e execução de acções de formação.

Esta política procura contribuir para a consolidação da cultura do Grupo, promover o desenvolvimento de competências estratégicas na óptica da criação de valor, e sustentar os planos de desenvolvimento individual resultantes, nomeadamente, dos sistemas de avaliação de desempenho, planos de mobilidade, planos de sucessão, programa CAP, entre outros.

O seu âmbito estende-se a todas as unidades de negócio e serviços corporativos da Galp Energia e às empresas do Grupo sediadas no território Nacional, em que a Galp Energia detenha o controlo ou a gestão operacional. A verificação da adequabilidade desta norma é efectuada anualmente pela Qualidade Corporativa em coordenação com a Direcção de Recursos Humanos – Formação.

Integram-se no conceito de formação desta Empresa: conferências, seminários, congressos, acções equiparáveis de outdoor ou de team building, bem como sessões de apresentação de produtos, equipamentos ou sistemas a colaboradores do Grupo, entre outros.

A política de formação da Galp Energia apresenta quatro princípios vigentes: planeamento e organização estruturada da formação; diferenciação orçamental; mobilidade de formação; e avaliação da formação.

Ao nível do planeamento e organização estruturada da formação identificam-se cinco tipos de formação distintos: a formação de acolhimento, que é uma formação genérica sobre o Grupo e os seus negócios, integrada no programa de acolhimento da Empresa e destinada aos novos colaboradores; a formação de indução, que desenvolve o conhecimento geral dos colaboradores acerca das políticas do Grupo e outros temas relevantes; a formação de qualificação, uma formação específica, de índole técnica e/ou comportamental, que habilita o colaborador para o desempenho da função em todas as suas dimensões de competências críticas; a formação de desenvolvimento, técnica e/ou comportamental, promotora e potenciadora de novas competências numa óptica de evolução profissional; e, por fim, a formação CAP, que corresponde a uma formação específica, planeada no âmbito da estratégia do Grupo, para a gestão de colaboradores com alto potencial.

Outro dos princípios referidos é a diferenciação orçamental, dado que o orçamento global de formação é desagregado pelas várias unidades organizativas de forma diferenciada, de acordo com as necessidades de cada uma.

Em termos das modalidades de formação, a Galp Energia fomenta a formação: On-job; presencial; e de e-Learning. A formação On-job relaciona-se com a transferência dos

conhecimentos adquiridos pelos colaboradores mais experientes para a sua função, permitindo o “ver fazer e o fazer acompanhado”. A formação presencial engloba toda a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos técnicos e/ou competências comportamentais a partir da utilização de metodologias de formação em sala, monitoria, workshops e/ou outdoors. A última modalidade de formação é o e-Learning, o qual estimula o contexto de auto-formação, a aprendizagem constante através de ferramentas inovadoras, a reciprocidade de investimento entre a Empresa e o colaborador, bem como a redução dos custos unitários de formação.

A última modalidade de formação diz respeito à avaliação da própria formação em termos dos impactos e resultados das acções de formação realizadas no desempenho dos colaboradores. Esta modalidade é melhor explicada no âmbito do ciclo de formação.

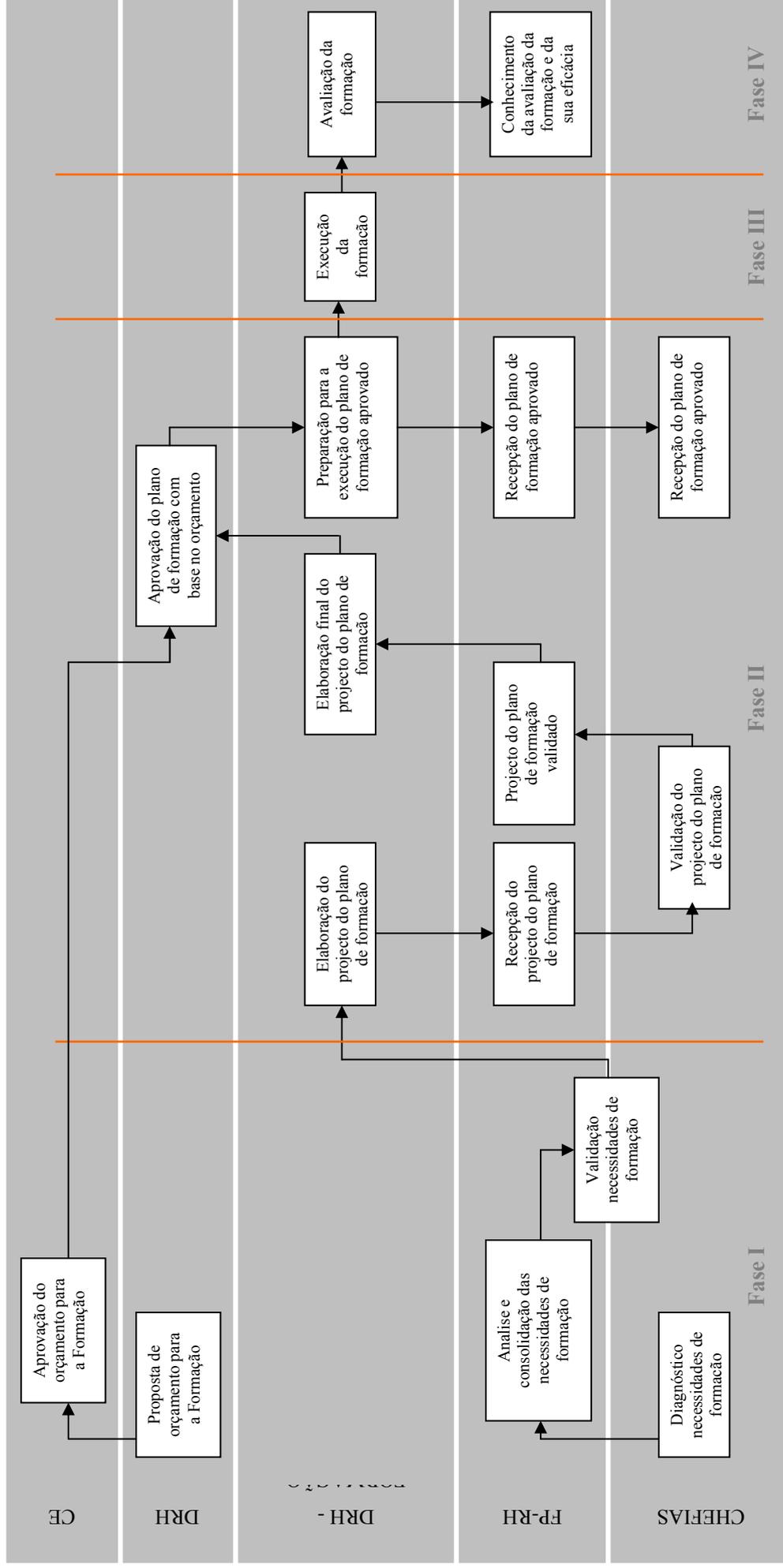
Ao nível do ciclo de formação, destacam-se três agentes com funções centrais: a Direcção de Recursos Humanos – Formação, que gere directamente no processo de formação da Empresa ao desenvolver, propor e implementar a política de desenvolvimento pessoal e profissional de RH do Grupo e ao definir, elaborar, executar e controlar o plano de formação; os responsáveis pelas unidades organizativas (Chefias Directas), que asseguram a identificação das necessidades de formação dos colaboradores da sua unidade, bem como a avaliação da formação; e os Focal Points de Recursos Humanos⁴, que podem ser identificados como interlocutores da relação entre os dois agentes anteriores, uma vez que são eles que se relacionam com os colaboradores da Empresa e com as suas Chefias, analisando e consolidando as necessidades de formação e validando os pedidos de formação não previstos no plano, transmitindo, posteriormente, essa informação à DRH-Formação.

No ciclo de formação existem ainda outros agentes de grande importância, cuja actuação não é, todavia, directa. São eles a Comissão Executiva, a quem cabe aprovar a estratégia e o orçamento anual de formação; o Administrador Executivo, que intervém apenas na autorização de inscrições em cursos de formação externa que se realizem no estrangeiro e na aprovação da participação da Galp Energia em Cursos de Pós-graduação; a Direcção de Recursos Humanos, responsável por aprovar o plano de formação; e as Chefias de 1ª Linha, responsáveis por aprovar o plano de formação da respectiva unidade organizativa.

O ciclo de formação em vigor na Empresa, como exibido na figura 2, tem as seguintes fases: 1) diagnóstico e identificação das necessidades de formação; 2) planeamento e elaboração do plano de formação; 3) execução do plano de formação; e 4) avaliação da formação.

⁴ Ver Anexo 4: Focal-Points de Recursos Humanos.

Figura 2: Desenho do processo “Ciclo de Formação da Galp Energia”



Fase I – Diagnóstico e identificação das necessidades de formação

Na fase de diagnóstico e identificação das necessidades de formação coexistem três tarefas importantes:

- Preparação

Aprovação, pela CE, do orçamento para a Formação proposto pela DRH no período de elaboração do orçamento relativo a custos de pessoal do ano seguinte. Porém, a CE definiu que o orçamento da formação seria sempre 2% sobre a massa salarial, pelo que, logo à partida é uma rubrica que está previamente definida e aprovada.

- Diagnóstico das necessidades de formação

As Chefias Directas dos vários níveis hierárquicos identificam, no âmbito do processo de Avaliação de Desempenho, as necessidades de formação de cada elemento para o ano seguinte. Esta identificação de necessidades é acordada em reuniões, entre avaliador e avaliado, para apurar a avaliação do desempenho do colaborador.

Para o efeito, são utilizados os seguintes meios: análise de funções; análise do perfil pessoal do colaborador; objectivos definidos nos respectivos planos de acção; desenvolvimento de competências; e indicadores de gestão.

As necessidades de formação são formalizadas na Ficha de Avaliação de Desempenho. No caso de conhecimentos adquiridos pela formação que sejam aplicáveis na actividade diária do colaborador, são estabelecidos pela Chefia em presença deste, pelo menos, dois objectivos por cada necessidade de formação identificada.

As 1^{as} Linhas e os FP-RH podem também propor acções de formação transversais, dentro da sua área de actividade, como por exemplo, relacionadas com os requisitos de gestão de ambiente, qualidade e segurança. Quando tal acontece, a área de DRH-Formação terá que as validar e integrar no Plano de Formação.

Por fim, os FP-RH analisam e consolidam as necessidades de formação das várias unidades organizativas, identificadas, anteriormente, pelas Chefias Directas dos colaboradores. É então que os FP-RH e as Chefias se reúnem para validar, em conjunto, estas necessidades de formação. O diagnóstico final é aprovado pelas 1^{as} Linhas das várias unidades organizativas e enviado para a DRH – Formação até 31 de Maio.

- Análise na DRH - Formação

A DRH – Formação trata os dados recolhidos, analisa-os e integra os diagnósticos das várias unidades organizativas com vista à elaboração do projecto do plano de formação.

Ocorrem entrevistas e reuniões de clarificação sempre que é necessário algum esclarecimento adicional, a propósito da prioridade das acções de formação e dos objectivos concretos dessas acções.

Fase II – Planeamento e elaboração do plano de formação

Na segunda fase - planeamento e elaboração do plano de formação - a DRH – Formação é responsável pela elaboração do projecto do plano de formação, em impressos próprios e por área.

O conjunto desses impressos constitui o projecto de formação que contém, de entre outras informações, um mapa resumo onde constam os elementos: nome dos cursos ordenados por grupo de formação; previsão da duração de cada curso; previsão do total de horas de formação; número de formandos para cada curso; previsão de custos de cada curso; e previsão orçamental atribuída à unidade de negócio, serviço corporativo ou empresa para formação profissional referente ao ano a que se refere o plano.

A DRH – Formação envia aos FP-RH de cada unidade organizativa o respectivo projecto do plano de formação para que estas áreas o analisem e validem. São as 1^{as} Linhas quem aprova o respectivo projecto do plano de formação. Após validação, as áreas reenviam o projecto do plano de formação para os FP-RH dentro do prazo definido. Na eventualidade do custo previsto no projecto ser superior à dotação orçamental, é a 1^a Linha de cada unidade organizativa quem estabelece as prioridades de execução da formação. O orçamento anual de formação prevê, para cada unidade organizativa, a afectação de 2% da massa salarial dessa unidade. Esta questão da dotação orçamental é importante, pois nesta fase do ciclo de formação, atendendo às necessidades de formação consideradas no projecto, já existe uma previsão dos valores de mercado a endereçar.

Após a introdução de eventuais alterações, a versão final do projecto do plano de formação é elaborada pela DRH – Formação. O seu responsável apresenta presencialmente à DRH o projecto do plano de formação para aprovação, sendo que esta Direcção deve aprová-lo até à data limite de 31 de Dezembro, de acordo com o orçamento para a formação, ratificado, anteriormente, pela CE.

A DRH – Formação envia o plano aprovado aos FP-RH de cada unidade organizativa, tendo lugar a execução do plano de formação entre Janeiro e Dezembro do ano seguinte.

Fase III – Execução do plano de formação

Na fase de execução do plano de formação existem algumas considerações gerais a ter em conta:

- 1) O orçamento para a formação é estipulado anualmente pela CE.
- 2) Todas as inscrições em acções de formação, estejam ou não contempladas no plano de formação, são asseguradas pela DRH – Formação.
- 3) A DRH – Formação executa as acções de formação de acordo com o calendário que é fornecido às unidades organizativas e dá conhecimento aos participantes das acções para que são convocados.
- 4) Envia também informação sobre a convocatória efectuada ao FP-RH e à 1ª Linha das unidades organizativas a que os elementos convocados estão afectos.
- 5) Sempre que um colaborador não pode participar na acção para que foi convocado, o FP-RH da unidade organizativa a que o mesmo está afecto deve proceder à sua substituição e avisar a DRH – Formação com a antecedência máxima possível. Caso contrário, envia justificação escrita sancionada pela hierarquia do colaborador.
- 6) Nesta eventualidade, a DRH – Formação tenta fazer a substituição por outra pessoa inscrita para a mesma formação, que esteja em “lista de espera”. Se tal não é possível, os custos inerentes, desde que facturados à DRH – Formação, serão debitados à respectiva unidade de negócio, serviço corporativo ou empresa do Grupo.
- 7) As situações não previstas são objecto de prévia apresentação à DRH – Formação para análise, caso a caso.

- Formação interna

É considerada formação interna a destinada aos colaboradores do Grupo, realizada em instalações próprias ou não, cuja organização é da responsabilidade da DRH-Formação (formação intra-empresa).

A DRH-Formação envia a cada formando, com a antecedência mínima de duas semanas, uma convocatória para a acção de formação, com o conhecimento do FP-RH e da 1ª Linha, na qual constam os seguintes elementos: programa; datas de início e de fim; horário; local de realização; nome do formador e/ou da empresa formadora; lista dos participantes da acção.

Por outro lado garante: o local adequado para a correcta realização da acção de formação; a elaboração e entrega de todos os documentos caracterizadores da acção de formação para fins de organização dos respectivos processos; a abertura e encerramento de cada

acção de formação; o apoio logístico necessário a formadores e formandos; e a manutenção das salas e equipamentos destinados à realização da formação que lhe estão afectos.

Um exemplo concreto de formação interna são as Terças Temáticas que ocorrem semanalmente à terça-feira e consistem em conferências sobre diversos temas (relacionados ou não directamente com a actividade do Grupo), lideradas por quadros do Grupo ou por oradores externos. Estas actividades visam promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do Grupo Galp Energia, proporcionando acesso à informação/conhecimento sobre temas relevantes de âmbito socioprofissional.

- Formação externa

É considerada formação externa quando se trate de formação inter-empresas, cuja organização pertence a entidades formadoras, nacionais ou estrangeiras, alheias à DRH-Formação.

Ao nível da formação prevista no plano de formação, a DRH – Formação envia ao FP-RH informação sobre a acção de formação programada para a respectiva unidade organizativa, em que constam os seguintes elementos: programa; datas de início e fim; horário; local de realização; nome do formador e/ou empresa formadora; relação dos participantes inscritos ou a inscrever.

Atendendo a esta informação, a Chefia da respectiva área informa o FP-RH caso exista algum impedimento na participação da acção, a qual, por sua vez, deve informar a DRH – Formação desse eventual impedimento, assegurando a antecedência adequada para cumprir o prazo estipulado pela entidade organizadora da formação.

Por fim, a DRH – Formação procede às inscrições confirmadas pelo FP-RH e envia aos participantes designados para a formação uma convocatória onde constam todos os elementos referentes à acção, bem como o impresso para a elaboração do relatório/avaliação do curso.

No caso de a formação decorrer no estrangeiro, é necessária a autorização do administrador executivo respectivo. Este pedido é efectuado pelo FP-RH da área, podendo, no entanto, ser feito directamente pela Chefia do colaborador. Existe sempre uma evidência escrita, na sua esmagadora maioria através de e-mail.

Em contrapartida, os colaboradores inscritos para a frequência de cursos de formação externa responsabilizam-se, perante a DRH – Formação, a enviar, em impresso específico

e no prazo estipulado, o relatório/avaliação do curso que frequentaram e a disponibilizar a documentação recebida quando solicitada, excepto se for acordado outro procedimento.

Sempre que não seja enviada cópia da documentação à DRH – Formação, os colaboradores obrigam-se a mantê-la arquivada no posto de trabalho, ou em outro local de fácil acesso, ao dispor de quem a quiser consultar, dado que esta documentação é propriedade da Galp Energia e deve ser mantida, no mínimo, durante três anos. O não envio dos documentos referidos quando solicitados, condiciona futuras participações em cursos de formação externa.

A DRH – Formação garante o tratamento da documentação recebida e o seu envio para arquivo ao Centro de Informação da Galp Energia.

Os elementos participantes em cursos de formação externa podem ser convidados a transmitir os conhecimentos adquiridos a outros colaboradores.

Um exemplo de formação externa é a frequência de cursos de pós-graduação e mestrados, que decorre de acordo com uma norma regulamentar específica sobre esta matéria. Segundo essa norma, a Galp Energia poderá suportar as despesas de matrícula e propinas deste tipo de cursos para candidatos que tenham interesse para a Empresa, variando a comparticipação nas despesas entre 80% a 100% do valor total.

A aprovação da comparticipação da Galp Energia nos cursos de pós-graduação é da competência do Administrador Executivo da respectiva unidade de gestão e, no caso dos mestrados e MBA, é da competência da Comissão Executiva. Em ambos os casos, a aprovação dá-se sobre uma proposta elaborada pelo colaborador, com a concordância da 1ª Linha e validação da DRH, que é entregue para a aprovação do Administrador Executivo ou da própria CE, consoante o tipo de formação em causa. Se a formação é aprovada, a Chefia do colaborador transmite-o ao FP-RH e este à DRH-Formação.

- Formação não prevista no plano

Para além da formação prevista no plano de formação, pode ainda haver espaço para mais formação, ou seja, aquela que não está prevista, e que deverá seguir o mesmo procedimento estabelecido, interno ou externo, no caso da formação prevista no plano de formação. No caso de a formação ser externa, a DRH-Formação recebe o pedido de formação do FP-RH, já com o aval da 1ª Linha do colaborador e procede de imediato à sua inscrição.

Esta formação pode ocorrer desde que: não esteja prevista no plano de formação a realização interna de curso igual ou semelhante; exista orçamento disponível; e o pedido

seja devidamente justificado/autorizado pela hierarquia (1ª Linha) do colaborador e validado pelo FP-RH.

- Viagens e Alojamento

As despesas de viagens e deslocações referentes à frequência de acções de formação profissional, quando contratadas directamente pelas unidades organizativas ou pelos participantes, devem ser contabilizadas nas contas da formação para o efeito, conforme norma regulamentar de deslocações em serviço, designadamente: viagens e deslocações – país – formação; ou viagens e deslocações – estrangeiro – formação.

Fase IV - Avaliação da formação

A avaliação da formação pode ser realizada em quatro níveis distintos, de acordo com a abordagem de Donald Kirkpatrick: nível 1 – avaliação da reacção (avalia a reacção dos formandos, isto é, se ficaram satisfeitos com a formação); nível 2 – avaliação da aprendizagem (avalia as aprendizagens efectuadas, ou seja, se os formandos aprenderam com a formação realizada); nível 3 – avaliação do comportamento (avalia os comportamentos no contexto real de trabalho, designadamente, se os formandos alteraram os respectivos comportamentos com base no que adquiriram/desenvolveram através da formação); e nível 4 – avaliação dos resultados organizacionais (avalia os resultados da formação, ou seja, se a transferência das aprendizagens para o contexto real de trabalho provocou impactos no desempenho da organização).

Os níveis de avaliação 1 e 2 acontecem, por exemplo, sob a forma de questionário⁵ e teste escrito, respectivamente, durante e/ou no fim da acção de formação, sendo que a avaliação da aprendizagem nem sempre é aplicada. Não existe uma norma definida que identifique os casos em que este tipo de avaliação deva ser aplicado, todavia, faz sentido que o seja quando se trata de uma formação de longa duração, como sendo o caso das línguas ou da informática.

A DRH – Formação estabeleceu critérios e metodologia a utilizar na avaliação da formação das unidades organizativas da Galp Energia, com o intuito de avaliar os resultados da formação em termos da satisfação das necessidades de formação previamente identificadas e da aplicação dos conhecimentos obtidos.

Trimestralmente, a DRH – Formação emite mapas com a formação realizada e envia os respectivos indicadores aos FP-RH.

⁵ Ver Anexo 5: Ficha de avaliação da reacção aplicada na Galp Energia

O sistema de avaliação da formação desenvolve-se em três fases distintas: Fase I – diagnóstico da situação anterior à acção formativa; Fase II – avaliação da acção formativa; Fase III – avaliação da eficácia da formação.

- Fase I – Diagnóstico da situação anterior à acção formativa

Esta fase é realizada no momento do levantamento da necessidade de formação que ocorre na Avaliação de Desempenho ou quando é solicitada uma formação não prevista no plano de formação, e consiste em conhecer os objectivos que deram origem à indicação do colaborador para a acção de formação, bem como as actividades onde serão aplicados os conhecimentos adquiridos na formação prevista.

- Fase II – Avaliação da acção formativa

A avaliação tem por objectivo a apreciação dos aspectos pedagógicos (adequação dos conteúdos programáticos, métodos, técnicas, e metodologias aplicadas), do controlo (avaliação dos conhecimentos, comportamentos e atitudes durante a acção de formação e níveis de satisfação ou insatisfação dos formandos), e os aspectos organizativos (apoio logístico, duração, horário).

Concretamente, nas avaliações de nível 1, as apreciações fundamentar-se-ão na opinião do formador e na opinião do formando acerca da acção que acabou de frequentar.

A avaliação é efectuada no final da frequência da acção de formação mediante o preenchimento de um questionário onde são classificados itens, numa escala de 1 a 4 (1 – Pouco; 4 – Totalmente).

Em ambas as avaliações, interna e externa, para apurar o resultado da acção formativa em termos dos aspectos pedagógicos, de controlo e organizativos, calcula-se a média aritmética de cada um dos participantes na acção. Considera-se como positiva a avaliação cuja média aritmética seja igual ou superior a 80% de avaliações 3 + 4.

No caso do resultado da avaliação de uma acção formativa não ser positiva, - fase II do processo de avaliação - a DRH – Formação procede à sua análise e, se for da sua competência, toma as medidas correctivas necessárias para que sejam evitadas situações idênticas em acções futuras do mesmo curso. Se não forem da sua competência, deve informar a área promotora do curso para que se tomem as medidas correctivas necessárias. Se a análise concluir que as ocorrências não são pontuais, a DRH – Formação deve identificar as respectivas causas e estabelecer acções correctivas subsequentes.

A avaliação de nível 3 não se centra tanto na qualidade da formação, mas na sua utilidade para o contexto em que eventualmente virá a ser utilizada, ocorrendo, por isso, 3, 6 a 12

meses após o término da formação, no momento da avaliação de desempenho. A avaliação dos comportamentos coincide com a avaliação da eficácia da formação.

- Fase III – Avaliação da eficácia da formação

Esta avaliação tem por objectivo aferir a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e os níveis da qualidade e produtividade associados à formação, tomando lugar durante as reuniões, entre avaliador e avaliado, previstas no processo de Avaliação de Desempenho.

Apenas são objecto de avaliação de eficácia as acções de formação em que seja possível identificar uma relação directa com as actividades desempenhadas pelo colaborador, ou seja, aquelas cujos conhecimentos adquiridos são aplicados nas funções que desempenhada. Neste sentido, não estão incluídas neste tipo de avaliação as formações que não têm impacto directo na função desempenhada pelo formando; estando este tipo de acções de formação sujeitas apenas à 2ª fase da avaliação da formação – avaliação da acção formativa – no que respeita à opinião do formando.

As acções de formação são avaliadas, por média aritmética, relativamente ao grau em que os objectivos foram atingidos, numa escala de 1 a 4 (1 – Sem Melhoria; 4 – Grande Melhoria).

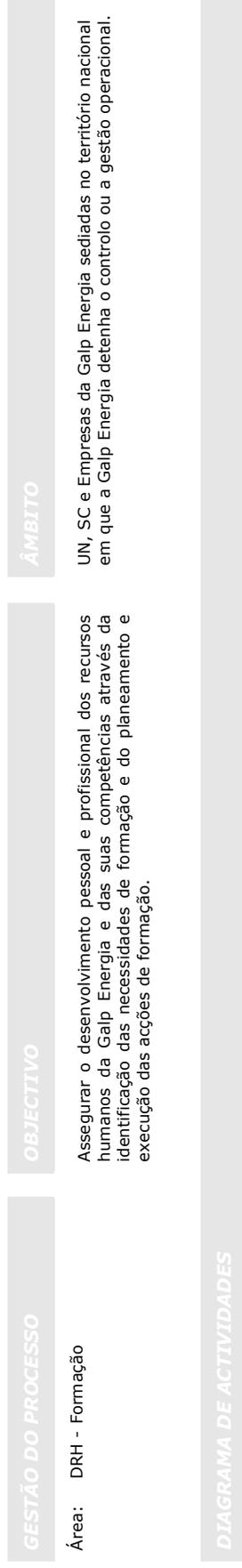
No que respeita à avaliação da eficácia da formação – fase III do processo de avaliação – se o resultado de um curso for igual a 1, a DRH – Formação deve contactar o FP-RH para definir, em conjunto com as Chefias dos colaboradores, as acções correctivas subsequentes. No caso do resultado ser igual a 2, a DRH – Formação deve proceder à análise do curso que obteve esse valor e decidir se é ou não necessário contactar o FP-RH para estabelecer acções correctivas.

A avaliação de nível 4 é a mais ambiciosa, na medida em que implica identificar os indicadores de desempenho organizacional com elevada correlação com as competências propostas para a formação. O cálculo do ROI é enquadrado neste tipo de avaliação, sendo, contudo, de difícil aferição, uma vez que implica a quantificação de todos os benefícios decorrentes da formação.

Genericamente, são avaliadas 100% das formações ao nível da reacção, 70% ao nível da aprendizagem, 50% ao nível dos comportamentos, e 10% em termos dos resultados organizacionais.

A figura 2, a seguir ilustrada, representa o macroprocesso de formação da Galp Energia, sintetizando toda a descrição do sistema de formação realizada até este ponto.

Figura 3: Macroprocesso de Formação da Galp Energia



ENTRADAS		ACTIVIDADES PRINCIPAIS			SAÍDAS	
Input	Requisitos	Origem	Descrição	Responsável	Output	Destino
Necessidades de Formação adequadas ao desenvolvimento profissional (UN / SC / Empresas - Avaliação de Desempenho)		UN / SC / Empresas	01. Diagnosticar as necessidades de formação	UN / SC / Empresas	Fichas de Avaliação Desempenho	DRH-GRH
Formação transversal (Áreas, DRH-GRH)		DRH	Identificar as necessidades de formação na Avaliação de Desempenho.	Áreas; DRH-GRH		
Política e Estratégia de Formação (DRH)			Identificar necessidades de Formação Transversal.			
Requisitos de gestão de ambiente, qualidade e segurança			Avaliar e consolidar as necessidades de formação por UN / SC / Empresas.	DRH-GRH		
			Enviar para DRH-Formação.		Necessidades de Formação do Grupo	DRH-Formação

04. Avaliar a Formação

Questionários	Formandos UN / SC / Empresas	Recolher informação e avaliar as acções efectuadas. Avaliar a eficácia da formação.	DRH- Formação UN / SC / Empresas	Relatórios de análise dos questionários Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação em simultâneo com a Avaliação de Desempenho	DRH- Formação
		Analisar a eficácia da formação. Definir acções correctivas.	DRH-Formação DRH- Formação; DRH-GRH; UN / SC / Empresas	Análise anual Acções	

8.2 PRINCIPAIS ALTERAÇÕES À POLÍTICA DE FORMAÇÃO⁶

A DRH – Formação da Galp Energia encontra-se em processo de reestruturação. Neste contexto, surge uma missão renovada, centrada em oferecer um serviço de formação de qualidade ao cliente interno (GRH e FP-RH), de forma a potenciar o desenvolvimento de competências nos colaboradores (consumidores finais) do universo Galp Energia, com vista à maximização dos resultados da Empresa.

Antes, existia uma estrutura de formação⁷ muito simplista em que apenas se distinguia o responsável da formação do resto da equipa. O poder e todas as funções técnicas da formação estavam centralizados nesta figura, que era o único elo de ligação entre o departamento de formação e o resto da Empresa. Somente o responsável da formação comunicava com os FP-RH, distribuindo posteriormente os pedidos de formação recebidos pelo resto da equipa. Os FP-RH só muito esporadicamente falavam com outros elementos da equipa de formação (quando sabiam que determinada pessoa estava encarregue de executar uma acção de formação em particular e necessitavam de retirar alguma dúvida ou pretendiam dar alguma orientação extra).

Esta distribuição de tarefas, embora procurasse funcionar por áreas de formação, em que cada elemento estaria responsável por determinado pacote de formação, ocorria sobretudo de forma aleatória, de acordo com a carga de trabalho que cada elemento tivesse no momento. É relevante referir que os elementos da equipa de formação tinham funções meramente administrativas sem qualquer destaque ou autonomia. A cargo dos administrativos de formação estava a execução do plano (inscrições; processos pedagógicos; facturação; emissão de certificados e todos os processos administrativos da gestão da formação). Existia também um técnico, agora assessor, que tinha como missão a academia Galp e que, por vezes, dava apoio na execução de alguma acção de formação.

De acordo com a nova estrutura⁸, surge um organograma diferente, com um novo elemento – o FP-Formação. Os FP-Formação são os antigos elementos da equipa de formação, agora com funções renovadas. Eles passam a ter funções concretas, com visibilidade para o exterior do departamento de formação, e autonomia na sua actuação. O que antes estava centralizado numa única figura, o responsável de formação, são agora tarefas comuns dos FP-Formação, que passam a relacionar-se directamente com os FP-RH de determinada unidade organizativa.

⁶ Ver Anexo 6: Grelha de comparação dos dois sistemas de formação

⁷ Ver Anexo 7: Organograma antigo da DRH-Formação.

⁸ Ver Anexo 8: Novo organograma da DRH-Formação.

Assim, passam a existir cinco FP-Formação, cada um responsável por uma das seguintes áreas de trabalho: ARL Sines + ARL Central; ARL Porto + Norte; DO + Retalho; GN/Power + E&P + Especialidades; e SC.

Nesta nova estrutura surge ainda uma outra figura, o assessor de formação, que passa a ter a seu cargo a gestão de outros projectos de formação que sejam transversais às cinco áreas de trabalho definidas, como por exemplo as Terças Temáticas (formação interna já falada anteriormente) e a eficácia da formação, entre outras tarefas. O responsável de formação, por sua vez, passa a estar mais liberto para “pensar, dinamizar e vender” a formação ao cliente interno (GRH e FP-RH) e para outras tarefas além do expectável.

A equipa de formação deixa, portanto, de funcionar orientada por determinados pacotes de formação ou tipos de formação aplicados a todo o universo Galp, passando a centrar-se apenas numa parcela dessa população, à qual ficam responsáveis por responder a todo e qualquer tipo de necessidade de formação, independentemente da área pedagógica.

A orientação para uma população específica faz nascer uma lógica cliente/fornecedor⁹ em que o fornecedor (FP-Formação) actua no sentido de prestar um serviço com qualidade e à medida das necessidades do cliente, potenciando a maior adequabilidade deste serviço às necessidades do consumidor final – os colaboradores. A resposta rápida e adequada do fornecedor às necessidades do seu cliente resulta em grande medida do surgimento de uma relação unívoca de maior proximidade e conhecimento exponencial.

A mudança fez surgir os seguintes pontos fortes: definição de responsabilidades com maior enriquecimento das funções; estrutura que implica maior proactividade; maior disciplina na execução do plano de formação; e a existência de indicadores comuns entre os FP-Formação e os FP-RH. A contrapartida associada à implementação desta nova estrutura é apenas momentânea e resultante do próprio processo de mudança que pode gerar uma situação de fragilidade, de menor acesso à informação e de dificuldade inicial em criar sinergias com o processo de GRH.

São de realçar também novas oportunidades como: maior proximidade com os RH; maior controlo da informação e colaboração entre FP-Formação e FP-RH na prestação de indicadores às áreas (consumidores); processo mais adequado aos clientes internos gerador de maior eficiência; e maior número de parcerias com os consumidores da formação. A maior ameaça é a possibilidade de falha na compreensão das necessidades dos clientes e

⁹ Ver Anexo 9: Interação entre Fornecedor/Cliente/Consumidor Final.

consumidores de formação e, eventualmente, uma falha ao nível do relacionamento com os FP-RH. Esta última ameaça fundamenta-se no facto de o foco dos FP-RH não ser apenas a formação, uma vez que eles são técnicos de RH com trabalho generalista fazendo toda a gestão de RH de uma determinada área, desde o recrutamento, integração, gestão de carreiras, formação, compensação, etc. Esta diversidade de tarefas não sendo bem estruturada poderá originar deficiências na passagem da mensagem relativa às necessidades de formação dos consumidores finais para os FP-Formação.

A quinta mudança ocorrida no processo de formação está intimamente relacionada com o ciclo de formação da Empresa. O ciclo de formação é de doze meses, porém, na estrutura anterior este iniciava-se em Janeiro e terminava em Dezembro, ao que agora ocorre entre Julho do ano n e Junho do ano $n+1$.

Esta mudança fundamenta-se em questões muito óbvias e práticas. Só nos meses de Abril e Maio é que surgem os inputs da fonte principal do levantamento de necessidades de formação (a Avaliação de Desempenho), o que levava a que todos os anos o plano de formação só fosse fechado em Julho, na melhor das hipóteses, e assim concentrava-se a sua realização nos últimos dois meses e meio/ três meses do ano. Com o novo ciclo, consegue-se mais tempo para preparar e executar o plano de formação sem que as áreas sejam sobrecarregadas com acções de formação nos últimos meses de cada ano.

A questão do orçamento foi uma das mais discutidas na aprovação do novo ciclo de formação, dado que o orçamento continua a ser aprovado tendo por base o ano civil, de Janeiro a Dezembro. O novo ciclo de formação implica, por isso, que passem a ser contabilizados metade de dois orçamentos (2 anos). Todavia, os problemas são atenuados dado que a verba em causa nunca é gasta na sua totalidade. Analisando o histórico constata-se facilmente que a Galp nunca consome mais do que metade dessa verba, o que permite que a mesma seja gerida numa base semestral, sem grandes problemas associados, e com a óbvia vantagem de se poder aplicar o orçamento com mais critério e calma, dado o tempo que esta solução proporciona.

O terceiro aspecto relevante, ainda não implementado, diz respeito à introdução de novos instrumentos de trabalho, designadamente, o uso do software SAP-RH. Este software de gestão empresarial oferece soluções de gestão ao nível do planeamento de recursos empresariais. No caso específico, o desafio consiste em otimizar o trabalho que existe em Excel e introduzir gradualmente o SAP-RH de modo a contrabalançar e carga de trabalho.

Se perspectivarmos as tarefas da formação em: levantamento de necessidades de formação; projecto do plano de formação; consolidação do plano de formação; execução do plano de

formação; acompanhamento de indicadores; e avaliação da formação, conjecturamos que actualmente 80% da carga de trabalho acontece ao nível da execução do plano de formação. O resto distribui-se ao nível do acompanhamento de indicadores, 10%; 7% para a avaliação da formação; e apenas 1% para cada uma das restantes tarefas. O uso do SAP permitirá um reequilíbrio das cargas de trabalho diminuindo em cerca de 40% o trabalho dispendido com a execução do plano de formação, o que possibilitará maior reflexão com as outras tarefas, designadamente: 30% para o levantamento de necessidades; 15 % para o acompanhamento de indicadores; 10% para a avaliação da formação; 3% para a consolidação do plano de formação; e 2% para o projecto do plano de formação. Esta deverá ser, portanto, a ordem das prioridades a seguir.

Por outro lado, com o objectivo de reduzir ou eliminar actividades com menos valia e aumentar o foco nos aspectos mais importantes e de maior valia, passar-se-á a delegar nos fornecedores externos (entidades formadoras) o seguinte: convocatória (quando as formação esteja definida no plano) e gestão das turmas; elaboração das fichas (folhas de presença, folhas de sumários, relatório do formador); acompanhamento e administração de presenças; coordenação logística (montagem das salas de formação); elaboração e emissão de certificados de participação. Há que notar que esta delegação de tarefas a entidades externas ainda não está a acontecer, será uma implementação a ocorrer numa fase posterior.

Uma outra mudança talvez não tão visível mas com um impacto enorme em termos dos objectivos primários da formação – responder às reais necessidades de formação do cliente final – prende-se com a exigência de identificar objectivos para as formações. Anteriormente, embora aparentemente existissem objectivos de formação e esta fosse avaliada nos trâmites da sua eficácia com uma escala de proficiência que varia entre 1 e 4 (mau; suficiente; bom; muito bom), a verdade é que muitas formações eram realizadas sem que fossem identificados os seus objectivos. Esta situação obviamente que dificultava a adequação da formação às necessidades existentes e representava até uma não conformidade nas auditorias realizadas. Agora, na ficha de identificação das necessidades de formação está claramente identificado um campo para preenchimento obrigatório dos objectivos de formação, sendo exigido um objectivo por cada formação.

Não sendo propriamente uma alteração mas uma inovação, é de referir a construção de um catálogo de formação e a sua disponibilidade a todos os colaboradores da Galp. Este catálogo foi construído em Excel, contendo todos os clusters de competências e todas as competências identificadas no directório de competências da Galp Energia. Neste catálogo está disponível

toda a informação relativa às formações contratualizadas pela Empresa (como a entidade formadora, nome do curso, conteúdo programático do curso, local de realização intra ou inter-empresas e custo) a que todos os colaboradores têm acesso através da intranet “MyGalp”.

A disponibilização deste catálogo pretende exactamente a maior intervenção e responsabilização dos colaboradores no seu desenvolvimento profissional e também pessoal. Com acesso às formações disponibilizadas, os colaboradores podem e devem ter a iniciativa de sugerir, eles próprios, às suas Chefias, acções de formação que contribuam para a sua qualificação (formação directamente relacionada com as tarefas desenvolvidas no local de trabalho) ou para o seu desenvolvimento (formação que não está directamente relacionada com as actividades laborais mas é uma mais valia para o desenvolvimento profissional do colaborador Galp).

Todas estas mudanças estruturais levam à valorização do centro de formação e ao enriquecimento das funções das pessoas que constituem a equipa, assim como, à maior proximidade destas com os FP-RH. Isto melhora a comunicação e a eficiência na gestão da formação, na medida em que passa a haver mais capacidade para analisar de forma crítica as diversas necessidades dos consumidores de formação e geram-se mais-valias através da postura pró-activa.

A título conclusivo, esta nova estrutura e inovações obrigaram a uma reflexão séria e profunda sobre qual seria o papel da DRH-Formação, originando a reconstrução da missão e a clarificação de quais os indicadores estratégicos¹⁰ mais adequados para a monitorização da actividade.

8.3 DIAGNÓSTICO

8.3.1 Recolha e Análise de Dados

São dois os métodos a utilizar: questionário de opinião aplicado aos FP-RH e aos FP-Formação e observação.

O questionário de opinião¹¹ terá como público-alvo um total de nove FP-RH responsáveis por quinze áreas organizativas e o total dos cinco FP-Formação, de modo aferir a opinião destes relativamente a variados aspectos do sistema de formação. Estes FP têm funções diferentes e posicionam-se também de forma diferente face ao sistema de formação da Empresa. Enquanto

¹⁰ Ver Anexo 10: Indicadores de desempenho do Sistema de Formação.

¹¹ Ver Anexo 11: Questionário de opinião.

os FP-Formação são directamente responsáveis por todos os aspectos intrínsecos ao sistema de formação, os FP-RH são também responsáveis na medida em que exercem um trabalho colaborativo com aqueles. As suas perspectivas são pois complementares permitindo um levantamento mais rigoroso dos aspectos respeitantes ao sistema.

Há que notar que dos nove FP-RH foram excluídos outros que desempenham funções idênticas mas noutras empresas do grupo e, por isso, é maior distanciamento físico e de colaboração com a DRH-Formação e menor o conhecimento sobre o funcionamento do sistema.

Os FP são contactados pessoalmente, por telefone ou por e-mail e sensibilizados para a importância da matéria e da sua participação na mesma. É-lhes então enviado o questionário via e-mail e pedida uma entrevista, caso a sua resposta ao questionário não tenha sido clara.

A análise dos dados será apenas qualitativa atendendo ao tipo de dados a analisar.

8.3.2 Caracterização do Público-Alvo

O questionário de opinião foi aplicado a um total de nove FP-RH e ao total dos FP-Formação (cinco pessoas). Todos os FP-Formação responderam ao questionário, sendo que dos FP-RH os respondentes foram apenas cinco. Do total destas dez pessoas podemos observar no gráfico 1 que 80% são do sexo feminino (8 mulheres) e 20% do sexo masculino (2 homens).

Distinguindo entre FP-RH e FP-Formação, a proporção entre homens e mulheres em cada um dos grupos é de 1 para 4.

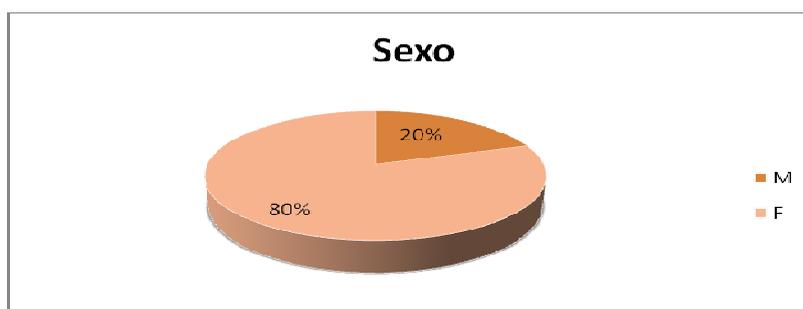


Gráfico 1: Distribuição por sexo.

A análise por escalão etário revela que nenhum dos FP respondentes tem idade inferior a 26 anos nem superior a 55 anos. Os cinco FP-Formação têm entre 46 e 55 anos, enquanto que os FP-RH se distribuem pelos escalões 26 a 35 anos – duas pessoas e 36 a 45 anos – 2 pessoas. Existe um FP-RH com idade entre os 46 e 55 anos.

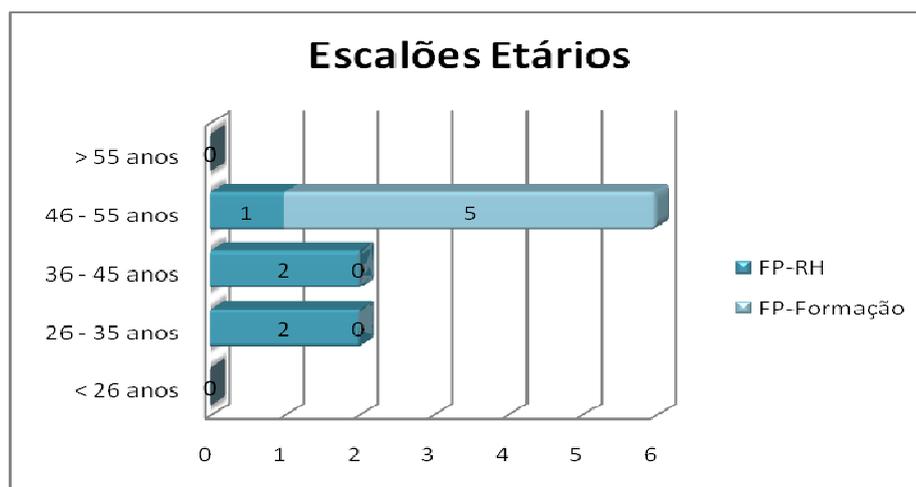


Gráfico 2: Distribuição por escalão etário.

O gráfico 3 respeitante à categoria profissional mostra que quatro FP-Formação pertencem aos quadros médios da Empresa e um é profissional altamente qualificado. Dos FP-RH dois são quadros superiores, existindo um quadro intermédio, um quadro médio e um profissional semiquualificado.

Atendendo à evolução das categorias profissionais na empresa, o gráfico 3 exhibe-as de forma ordenada. A escala de evolução de categoria profissional inicia-se nos profissionais semi-qualificados que evoluem para profissionais qualificados e subseqüentemente para profissionais altamente qualificados. Um profissional altamente qualificado evolui para quadro da empresa, sendo primeiro quadro médio, quadro intermédio e, por fim, quadro superior.

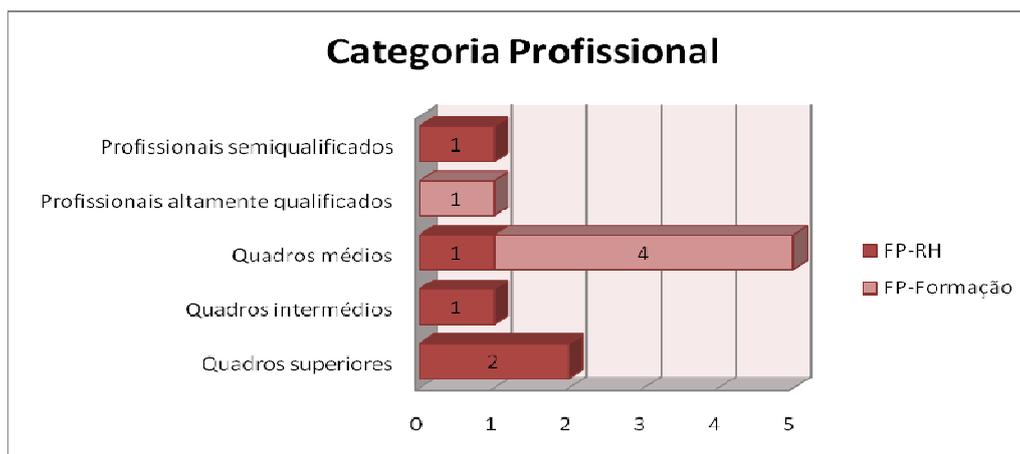


Gráfico 3: Categoria profissional dos FP-RH.

8.4 RESULTADOS

A análise estatística do questionário aplicado aos FP da Galp Energia (RH e de Formação) mostra que os FP-Formação são consensuais ao considerarem a área de Formação de extrema importância para a Empresa. Os FP-RH concordam também com esta concepção, embora se dividam entre o consenso total e o consenso.



Gráfico 4: Questão 1.1, Parte I

Apesar deste consenso, as opiniões dividem-se no que respeita à visibilidade que o trabalho desenvolvido pela DRH-Formação tem na organização. Os FP-Formação divergem entre si; ao passo que um discorda totalmente, outro concorda totalmente, um deles apenas concorda e dois não têm opinião formada. Também os FP-RH não mostram consenso, havendo quem concorde, quem discorde e quem não tenha opinião.

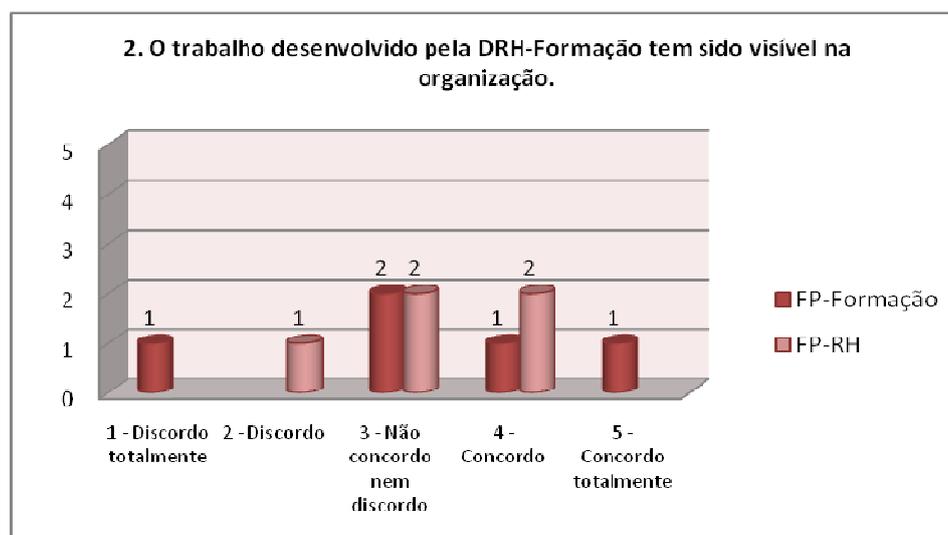


Gráfico 5: Questão 1.2, Parte I

A maioria dos FP-RH não consideram a DRH-Formação uma área de sucesso na empresa; ao passo que os FP-Formação mostram total desacordo entre si a este respeito.

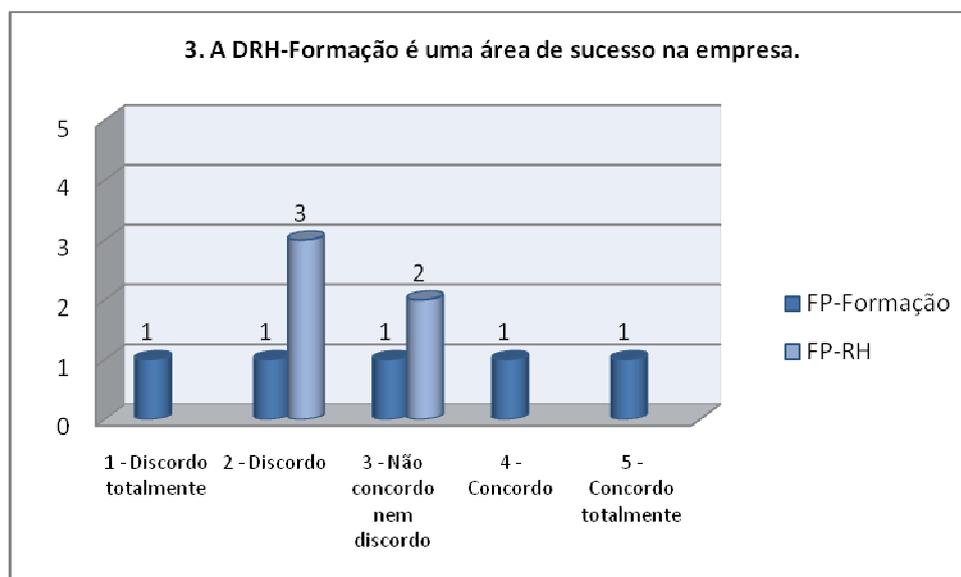


Gráfico 6: Questão 1.3, Parte I

Ao nível das mudanças/ inovações que vêm sendo introduzidas nos métodos de trabalho e no próprio sistema de formação os FP, na sua maioria, evidenciam ter-se apercebido das mudanças ocorridas. Apenas um FP-Formação nega que as mudanças tenham sido evidentes e um FP-RH mostra indiferença relativamente à visibilidade das mesmas.

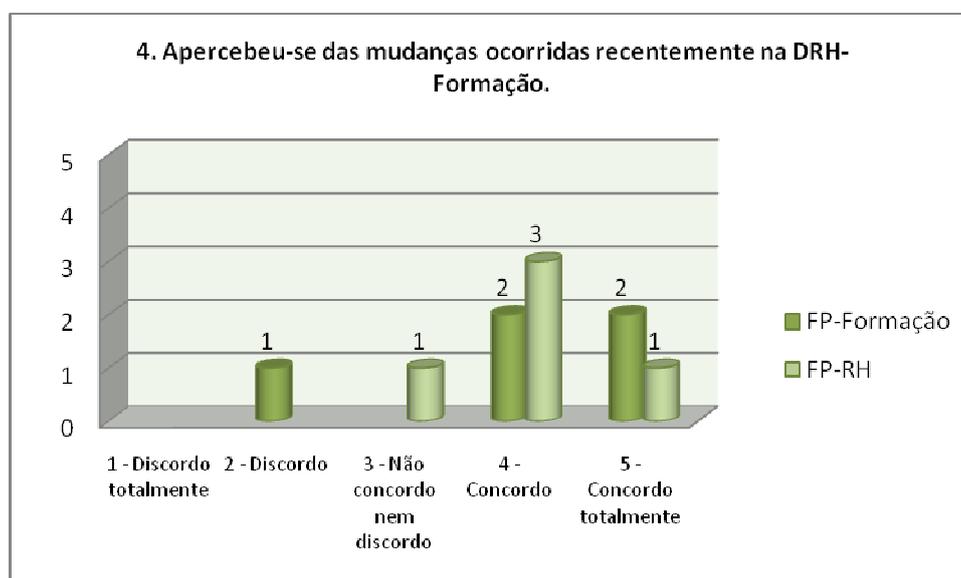


Gráfico 7: Questão 1.4, Parte I

No geral os FP consideram que as mudanças ocorridas na DRH-Formação trazem melhorias significativas para os processos de trabalho, sendo o consenso maior entre os FP-RH. Existem

ainda dois FP-Formação e um FP-RH que duvidam das melhorias que as mudanças implementadas e a implementar podem trazer.

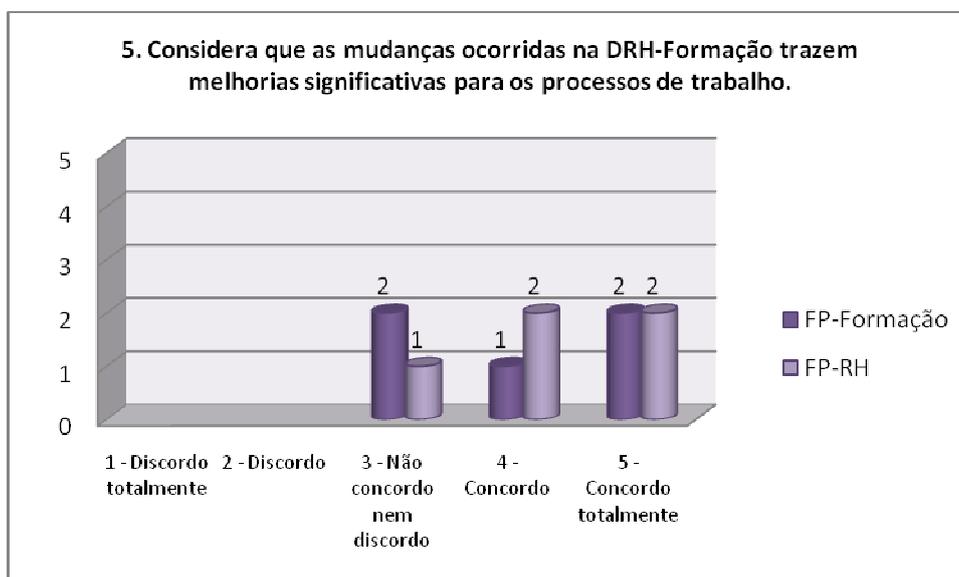


Gráfico 8: Questão 1.5, Parte I

Todos os FP-RH concordam que as mudanças inerentes ao sistema de formação têm implicação ao nível das tarefas que desempenham. Já os FP-Formação têm uma ideia diferente, na medida em que há quem não concorde com esta afirmação e quem se mostre alheio às implicações que as mudanças podem ter nos seus métodos de trabalho. Apenas dois FP-Formação admitem que as mudanças ocorridas intervêm com o seu trabalho.

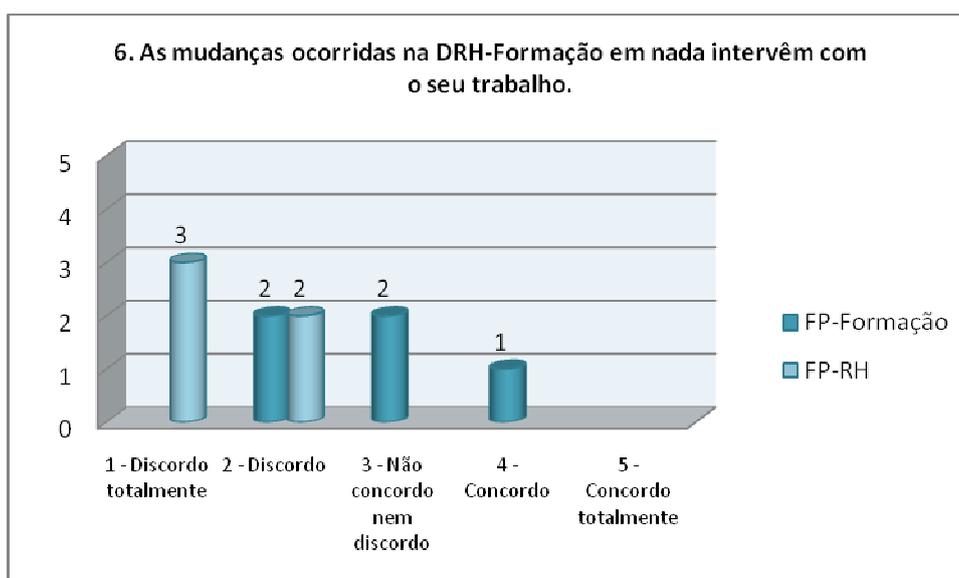


Gráfico 9: Questão 1.6, Parte I

Todos os FP-RH e de Formação acreditam que existem ainda muitos aspectos a melhorar na DRH-Formação, sendo que a maioria dos FP-Formação concorda totalmente com esta afirmação e a maioria do FP-RH apenas concorda.

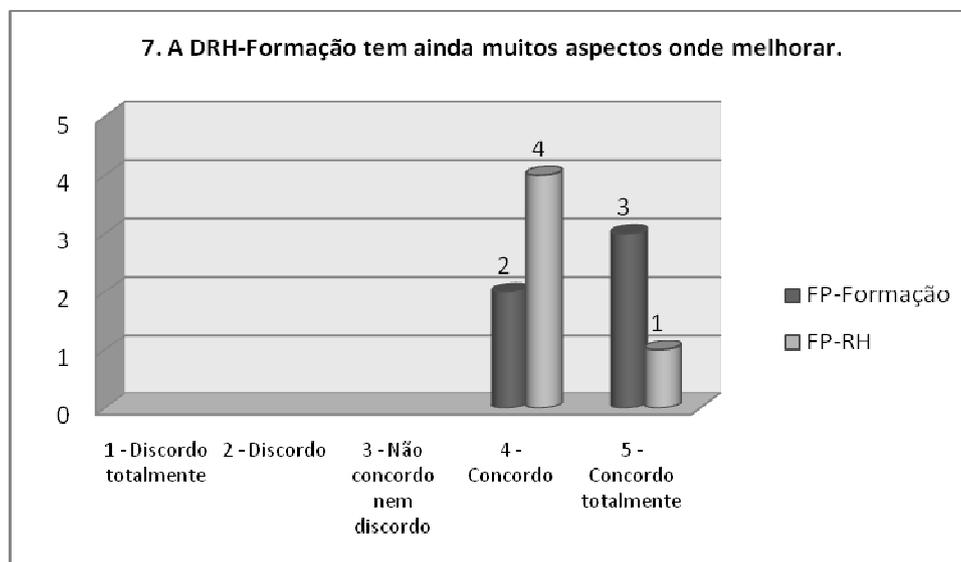


Gráfico 10: Questão 1.7, Parte I

Foi pedido aos FP que enumerassem as três alterações introduzidas na DRH-Formação com maior impacto ao nível da melhoria dos processos de trabalho. Para os FP-RH a alteração com maior impacto é o novo ciclo de formação, seguida da lógica fornecedor/ cliente/ consumidor final e da maior colaboração entre FP-Formação e FP-RH. As duas alterações mais referidas pelos FP-Formação foram o novo ciclo de formação e a maior colaboração entre FP-Formação e FP-RH – em consenso com os aspectos referidos pelos FP-RH – seguidas da definição dos objectivos de formação aquando do levantamento das necessidades.

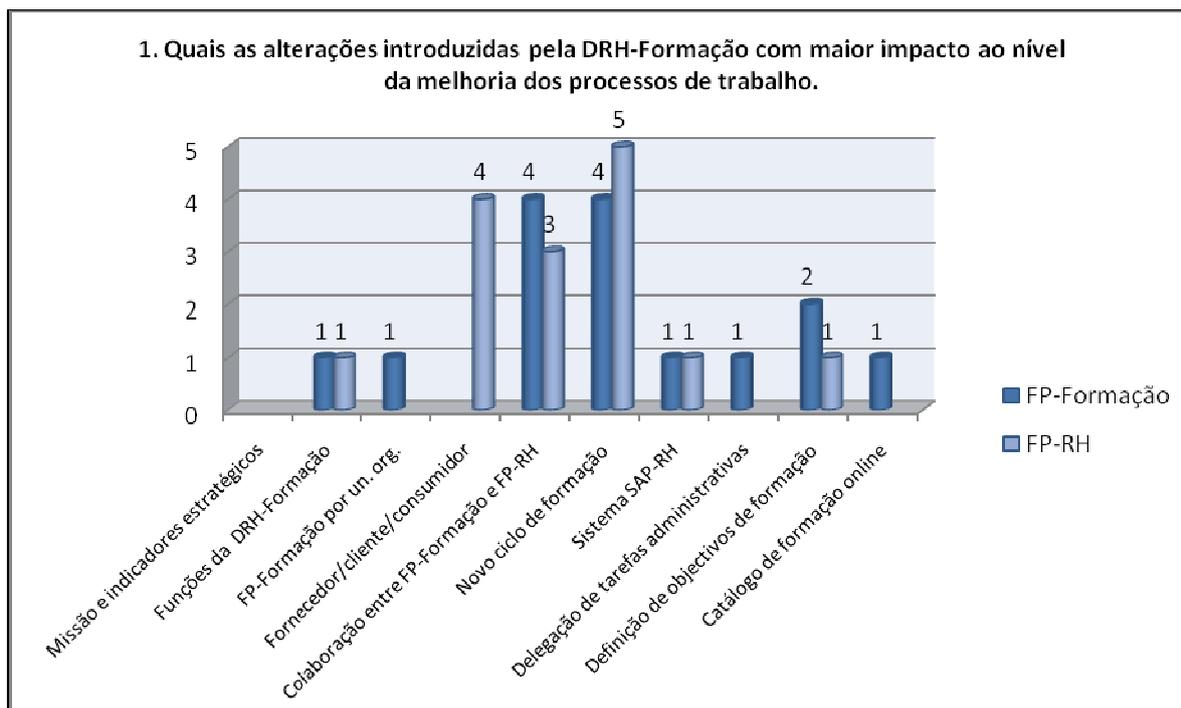


Gráfico 11: Questão 1, Parte II

O quadro seguinte evidencia a ordem de importância pela qual estes aspectos foram enumerados pelos FP. O novo ciclo de formação foi o aspecto prioritário mais referido por ambos os FP seguido da maior colaboração entre FP-Formação e FP-RH.

Tabela 2: Questão 1, Parte II – Frequência e ordem com que os aspectos foram referidos

1. Quais as alterações introduzidas pela DRH-Formação com maior impacto ao nível da melhoria dos processos de trabalho.

Alterações/ inovações introduzidas	FP-Formação				FP-RH			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total
Reconstrução da missão e clarificação dos indicadores estratégicos				0				0
Enriquecimento das funções da equipa de DRH-Formação		1		1	1			1
Reorientação dos FP-Formação por unidades organizativas	1			1				0
Lógica fornecedor/cliente/consumidor final				0	1	1	2	4
Maior colaboração entre FP-Formação e FP-RH		3	1	4		3		3
Novo ciclo de formação (Julho do ano N a Junho do ano N+1)	4			4	3		2	5
Introdução do sistema SAP-RH nos métodos de trabalho			1	1			1	1
Delegação de tarefas administrativas a entidades formadoras			1	1				0
Obrigatoriedade de definição de objectivos de formação			2	2		1		1
Disponibilização online do catálogo de formação a todos os colaboradores		1		1				0

A principal melhoria trazida pelas mudanças introduzidas na DRH-Formação mais vezes referida pelos FP-Formação foi a maior produtividade resultante da nova estrutura em que os FP-Formação e FP-RH passam a relacionar-se directamente. Referem também a maior adequação de resposta às necessidades de desenvolvimento do cliente final e, em último, o

maior controlo sobre as formações ministradas e os respectivos indicadores. Este último foi o aspecto considerado mais importante pelos FP-RH, seguido da resposta adequada às necessidades do cliente final e da proactividade resultante da estrutura. Um dos FP-RH referiu um outro aspecto designado como a maior celeridade entre o pedido da formação e a respectiva resposta.

Os FP-Formação e RH têm uma ideia inversa sobre aquelas que são as principais melhorias trazidas pelas mudanças introduzidas na DRH-Formação, sendo que nenhum deles considerou o aspecto da maior disciplina na execução do plano de formação.

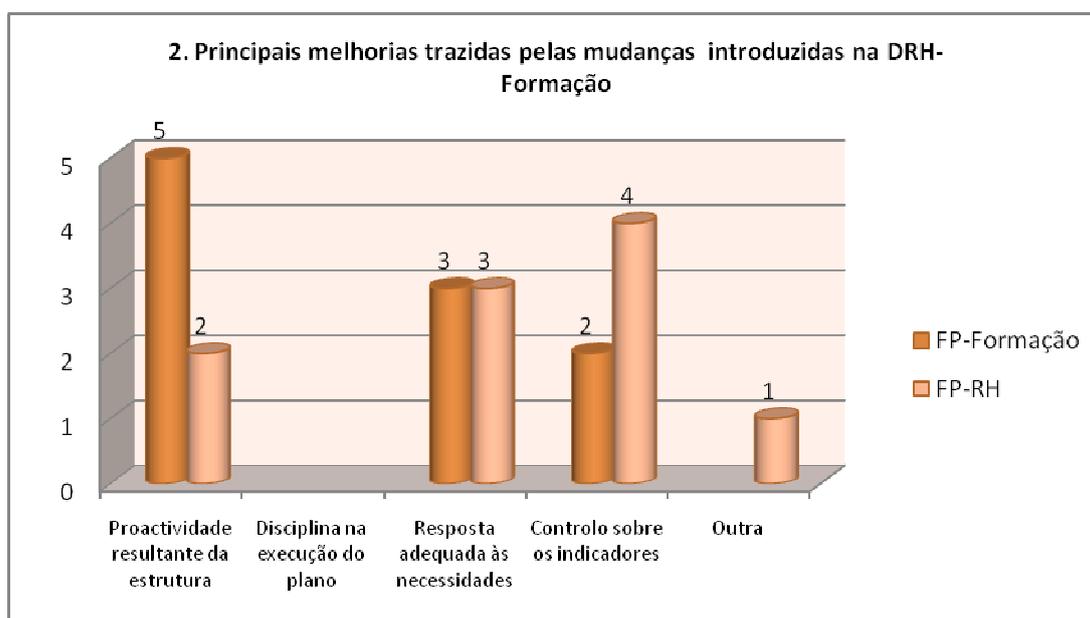


Gráfico 12: Questão 2, Parte II

A terceira questão da segunda parte do questionário pedia a opinião dos FP a respeito da necessidade de melhorar aspectos concretos do sistema de formação da Empresa. A formulação desta questão foi, todavia, dubia, tendo originado duas interpretações diferentes. Além da interpretação original, houve quem respondesse à questão na perspectiva das melhorias que cada aspecto referido trouxe efectivamente para o sistema de formação.

Por esse motivo, não é aqui feito qualquer tipo de análise pormenorizada como forma de evitar o erro. De um modo geral entende-se que os FP integraram o resultado das mudanças implementadas como tendo trazido melhorias para o sistema de formação.

Indubitavelmente a configuração do sistema SAP-RH e a delegação de tarefas administrativas a entidades formadoras são os aspectos que carecem de melhorias mais acentuadas dado que não estão ainda plenamente articulados e em funcionamento. Há quem se tenha mostrado contra a existência de um catálogo de formação disponível a toda a empresa, embora não

tenha aclarado motivos. Ainda assim, entende-se que o catálogo não é dos aspectos considerados mais relevantes pelos FP para o bom funcionamento do sistema. A missão da DRH-Formação e a definição das funções desta equipa são aspectos que não causam divergências ente os FP; registaram melhorias e não são certamente os aspectos que carecem de aperfeiçoamento acentuado. O relacionamento entre a DRH-Formação e as unidades organizativas, bem como o apoio entre FP-Formação e FP-RH registaram melhorias significativas sendo possível, porém, aperfeiçoar a maior articulação e contacto mais frequente das partes. O calendário de planeamento, execução e avaliação da formação uma vez renovado segundo o novo ciclo de formação gozou de melhorias acentuadas, mas necessita ainda de algumas melhorias pois os prazos não estão a ser cumpridos. Por fim, a forma como é conduzida a definição de objectivos de formação também teve melhorias; existe um novo layout que realça agora a importância de serem definidos objectivos aquando do levantamento das necessidades de formação.

A quarta questão é referente aos pontos fortes da DRH-Formação.

Os principais pontos fortes da DRH-formação enumerados pelos próprios FP-Formação são a experiência de alguns elementos, o trabalho de colaboração realizado com os FP-RH e as sinergias criadas com as várias áreas organizativas. Consideram também a rapidez de resposta. Do ponto de vista dos FP-RH o principal ponto forte da equipa é o trabalho de colaboração que é realizado em conjunto com os FP-RH, seguido da experiência de alguns elementos e da rapidez de resposta. Houve ainda quem referisse a união da equipa de formação e o controlo da informação. De uma forma geral verifica-se a congruência de resposta de ambos os FP, sendo sobretudo realçada a experiência de certos elementos da equipa de formação e o trabalho de colaboração com os FP-RH.

É de referir que não foi referenciado por ninguém como ponto forte da equipa as competências técnicas, a proactividade e a disciplina na execução do plano de formação.

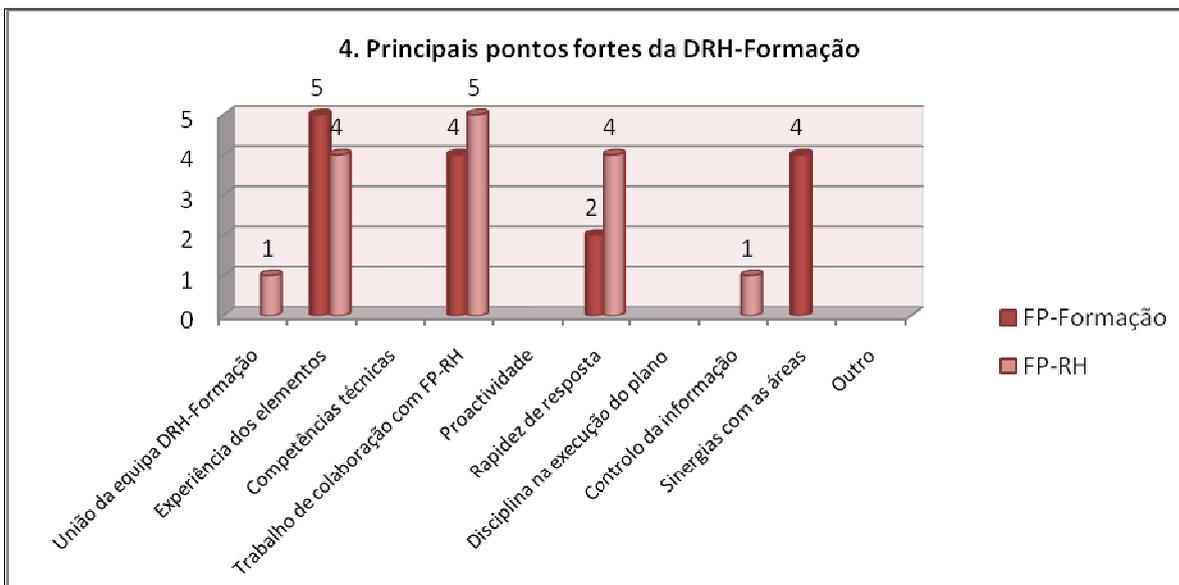


Gráfico 13: Questão 4, Parte II

Os principais pontos fracos da DRH-Formação são, de acordo com os FP-Formação, a dificuldade de acesso à informação e a falta de motivação. Os FP-RH referem o peso dos processos administrativos como o aspecto preponderante das insuficiências da equipa. A falta de disciplina na execução do plano não é referenciada como vantagem nem como limitação da DRH-Formação. Um dos FP-RH refere um novo aspecto limitativo - a falta de elementos na equipa de formação.

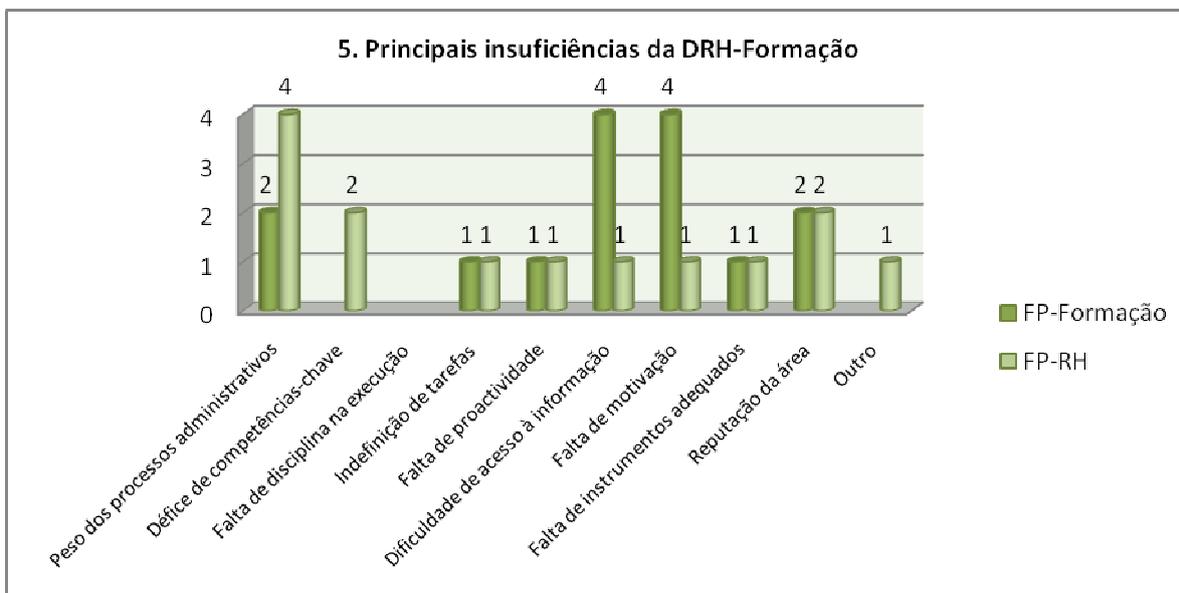


Gráfico 14: Questão 5, Parte II

O questionário aplicado contemplou também uma secção de resposta aberta em que foi pedido aos FP o seu parecer sobre o decorrer do ciclo de formação e as suas expectativas para as fases seguintes.

Alguns FP optaram por não comentar o seu posicionamento face aos acontecimentos alegando que atrasos entretanto ocorridos dificultam uma opinião clara. Ainda assim foram dadas algumas opiniões/ sugestões.

Foram levantadas algumas críticas. Ao nível do levantamento das necessidades os FP-Formação referem que o mesmo se tem mostrado moroso e burocrático e que a DRH-Formação não tem acompanhado devidamente o decorrer do processo. Paralelamente, referem que as mudanças implementadas vão vingar e que o modelo do levantamento das necessidades é de fácil consulta, preenchimento e que se torna completo com a informação disponibilizada.

Os FP-RH criticam o atraso do decorrer do processo, mas mostram-se compreensíveis ao entender que o presente ano, ao ser “o ano zero” em termos dos novos processos e formas de trabalhar, leva a que o desempenho não seja ainda o melhor, nomeadamente no cumprimento dos prazos. Há quem ainda não conceptualize concretamente algumas das tarefas a desenvolver, designadamente o modo de recolha da informação a partir das fichas de avaliação de competências. Apesar da fase actual ser ainda preparatória, os FP-RH consideram a existência de melhorias significativas no sistema de formação, exemplificando-as por meio do catálogo de formação e pelo layout de diagnóstico mais “friendly” e objectivo. Ao nível das expectativas respeitantes às fases do ciclo de formação posteriores ao levantamento das necessidades, a opinião divide-se mais uma vez entre os vários FP. Nos FP-Formação há quem espere um plano de formação com informação imprecisa e falta de homogeneidade a par de uma execução do plano que peque pela falta de recursos humanos na equipa de formação. Contrariamente, há também quem considere que a nova estrutura é lógica e tem tudo para funcionar correctamente.

Os FP-RH revelam-se expectantes com o decorrer do novo ciclo de formação e com a reacção dos colaboradores e chefias face à proposta de formação. Consideram que o aspecto fulcral este ano é a capacidade de execução do plano de formação, sendo que a alteração do ciclo conduzirá a uma maior eficácia na realização e à maior satisfação do cliente interno, pela maior atenção aos timings de cada área.

Quando foi perguntado aos FP-RH o que fariam se transitassem para a DRH-Formação foram várias as respostas. Referiram a tentativa de simplificar os processos; procurar uma maior

aproximação às unidades organizativas; alterar elementos da equipa por colaboradores com o perfil adequado às exigências da função; e criar uma abordagem mais estratégica para a formação. Os FP-RH referiram também que já se realizaram as principais mudanças e que o momento é de as consolidar perceber como vão funcionar e, só depois, fazer um balanço e equacionar eventuais melhoramentos.

Por fim, foram feitos alguns comentários mais gerais.

Os FP-Formação sugerem mais recursos humanos na DRH-Formação; uma maior valorização dos colaboradores da formação; e mais salas de formação.

O comentário final dos FP-RH é de que já foi dado um passo importante ao pensar e projectar todas estas mudanças e que agora o necessário é “fazer acontecer” de uma forma eficaz.

Tabela 3: Síntese dos Resultados

QUESTÃO	FP- FORMAÇÃO	FP-RH	TOTAL DOS FP
QUESTIONÁRIO - PARTE I			
1. A Formação é uma área que fomenta o desenvolvimento dos RH da Galp Energia e, como tal, de extrema importância para a organização.	Todos concordam	Todos concordam	Ambos os FP, RH e Formação, estão de acordo com a afirmação.
2. O trabalho desenvolvido pela DRH-Formação tem sido visível na organização.	Não há consenso, ainda assim dois FP (maioria organizada) mostram-se de acordo.	Não há consenso, ainda assim dois FP (maioria organizada) mostram-se de acordo.	Os FP dividem-se entre o “concordo” e o “não concordo nem discordo” com a visibilidade que trabalho desenvolvido pela DRH-Formação na organização. Apenas dois FP acreditam que o trabalho desenvolvido não é visível.
3. A DRH-Formação é uma área de sucesso na empresa.	Não há consenso	A maioria discorda	Atendendo ao global das respostas, a maioria dos FP discorda que a DRH-Formação seja uma área de sucesso na empresa (5 contra 2).
4. Apercebeu-se das mudanças ocorridas recentemente na DRH-Formação.	A maioria concorda	A maioria concorda	A grande maioria (8 FP) afirma ter-se apercebido das mudanças ocorridas na DRH-Formação. Apenas um FP-Formação discorda da afirmação.
5. Considera que as mudanças ocorridas na DRH-Formação trazem melhorias significativas para os processos de	A maioria concorda	A maioria concorda	De acordo com os FP registaram-se efectivamente melhorias ao nível dos processos de trabalho. Apenas três FP (2 FP-Formação e 1 FP-RH não concordam nem

trabalho.			discordam da afirmação).
6. As mudanças ocorridas na DRH-Formação em nada intervêm com o seu trabalho.	Não há consenso (2 discordam, 1 concorda e 2 não concordam nem discordam)	Todos discordam	A generalidade dos FP (7 FP) considera que as mudanças ocorridas na DRH-Formação têm implicação nas tarefas que desempenham.
7. A DRH-Formação tem ainda muitos aspectos onde melhorar.	Todos concordam	Todos concordam	Todos os FP concordam que existem ainda muitos aspectos a melhorar na DRH-Formação.
QUESTIONÁRIO – PARTE II			
1. Quais as alterações introduzidas pela DRH-Formação com maior impacto ao nível da melhoria dos processos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração entre FP-Formação e FP-RH • Novo ciclo de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo ciclo de formação • Lógica fornecedor/cliente/ consumidor • Colaboração entre FP-Formação e FP-RH 	No consenso entre FP-Formação e FP-RH, as mudanças implementadas mais significativas ao nível dos processos de trabalho foram: <ul style="list-style-type: none"> • Novo ciclo de formação (9x) • Colaboração entre FP-Formação e FP-RH (7x)
2. Principais melhorias trazidas pelas mudanças introduzidas na DRH-Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividade resultante da estrutura • Resposta adequada às necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo sobre os indicadores • Resposta adequada às necessidades 	A melhoria mais vezes referida pelos FP foi: <ul style="list-style-type: none"> • Proactividade resultante da estrutura (7x) • Os restantes aspectos referidos foram: <ul style="list-style-type: none"> • Resposta adequada às necessidades (6x) • Controlo sobre os indicadores (6x) • Celeridade entre o pedido de formação e respectiva resposta (1x)
3. Aspectos com maior necessidade de melhoria			<ul style="list-style-type: none"> • Configuração do sistema SAP-RH • Delegação de tarefas administrativas a entidades formadoras
4. Principais pontos fortes da DRH-Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de alguns elementos • Trabalho de colaboração com FP-RH • Sinergia com as áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de colaboração com FP-RH • Experiência de alguns elementos • Rapidez de resposta 	Em consonância entre FP-Formação e FP-RH, os aspectos mais referenciados como pontos fortes da DRH-Formação foram: <ul style="list-style-type: none"> • Experiência de alguns elementos (9x) • Trabalho de colaboração com FP-RH (9x) • Rapidez de resposta (6x)
5. Principais insuficiências da DRH-Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso à informação • Falta de motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso dos processos administrativos 	De entre todos os aspectos referidos pelos FP como pontos fracos da formação destacam-se: <ul style="list-style-type: none"> • Peso dos processos administrativos (6x) • Dificuldade de acesso à informação (5x) • Falta de motivação (5x) • Reputação da área (4x)

8.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A análise do questionário aplicado aos FP-Formação e FP-RH da Galp Energia, tocante ao funcionamento do sistema de formação, permite retirar diversas ilações. A DRH-Formação é, sem dúvida, uma área de extrema importância na Empresa, uma vez que trata de todo e qualquer aspecto relativo ao desenvolvimento profissional e também pessoal de todos os recursos humanos. É pois transversal e desenvolve um trabalho activo cujas implicações são evidentes.

Existe, porém, alguma relutância no que respeita à visibilidade que o trabalho desenvolvido pela área tem na organização. São os próprios FP – quem faz funcionar o sistema – que o mostram ao dividirem opiniões. Esta incerteza acentua-se quando novamente se afastam no que diz respeito ao sucesso que a DRH-Formação tem na Empresa. Ainda assim, os resultados mostram que crêem mais na visibilidade do trabalho do que no seu sucesso, o que faz supor que esta divergência de opiniões poderá relacionar-se com a qualidade do trabalho desenvolvido. Ora, se as tarefas não estão a ser desenvolvidas da melhor forma, isto remete-nos para a análise do funcionamento do sistema de formação e das suas partes.

Este trabalho de análise e revisão do sistema foi executado pelo actual responsável da formação e é neste sentido que se enquadram as mudanças implementadas e as que se encontram ainda em fase de implementação. A este propósito temos que mostrar alguma sensibilidade para entender que as opiniões dadas pelos FP estão influenciadas pelo momento actual, que se caracteriza por modificações profundas ainda recentes e não totalmente articuladas e funcionais.

Quando questionados acerca das mudanças ocorridas na DRH-Formação a generalidade dos FP afirma ter-se apercebido das mesmas. Ainda assim um FP-Formação revela-se alheio às mudanças, o que induz que estas ainda são muito recentes ou que o mesmo não assume um compromisso total. Aliás, o compromisso de alguns dos FP ou a falta dele é algo que transparece em determinados pontos do questionário. Foge ao âmbito deste projecto aprofundar os motivos que possam estar na origem da falta de motivação e de compromisso manifestada por alguns elementos, todavia, o cansaço e a desacreditação nos resultados do trabalho desenvolvido são, sem dúvida, aspectos a considerar tendo em conta o histórico da DRH-Formação e a forma como esta Direcção vem sendo liderada.

A liderança da DRH-Formação esteve sensivelmente vinte anos a cargo da mesma pessoa originando, ao longo desse tempo, alguma estagnação da área ao nível dos métodos de trabalho e das iniciativas geradas. Posteriormente a esse período a área já foi liderada por

outras duas pessoas e será brevemente liderada por uma terceira. Em média, estes responsáveis têm-se mantido apenas entre um a dois anos à frente da Direcção. Esta alta rotatividade tem-se mostrado prejudicial quer para a equipa, uma vez que não permite estabilidade, quer para o próprio sistema, pois a condução de uma mudança ao nível da estrutura do sistema de formação requer uma análise e conhecimento profundos da área, bem como tempo para implementar e reequilibrar novamente a ordem dos acontecimentos.

O acordo entre os FP surge novamente no que concerne às melhorias que as mudanças trazem para os processos de trabalho. Todos concordam que as melhorias são significativas, excepto três que preferem manter-se neutros.

O assunto é um pouco mais grave quando existem FP-Formação que consideram que as mudanças implementadas no sistema em nada intervêm com o seu trabalho. Existe um FP-Formação nesta situação e outros dois que se mostram indiferentes às implicações que estas mudanças têm nas tarefas que desempenham. Apenas dois confirmam a influência das mudanças nos métodos de trabalho. Contrariamente, todos os FP-RH mostram-se alerta para o impacto destas mudanças no trabalho. Esta situação é algo contraditória se pensarmos nos FP-Formação como parte do sistema e nos FP-RH como parte relacionada. É um pouco difícil compreender como é que as “mãos” do sistema (porque são eles que executam) não detectam a influência de mudanças tão estruturantes nos seus métodos de trabalho, como as que têm sido implementadas. Penso que no cerne desta questão está a gestão de expectativas. São os FP-Formação os principais implicados e, neste sentido, as expectativas criadas poderão ter sido superiores às mudanças verificadas até ao momento.

De acordo com os FP existem ainda muitos aspectos a melhorar na DRH-Formação. Ainda assim há que realçar que melhorias de algumas mudanças já implementadas só serão detectadas mais tarde, a quando do desenrolar do novo ciclo de formação.

Das alterações introduzidas no sistema, ambos os FP elegem o “novo ciclo de formação” e a “colaboração entre FP-Formação e FP-RH” como aquelas com maior impacto ao nível da melhoria dos processos de trabalho. São aspectos, de facto, bastante relevantes que representam a base da nova dinâmica instituída.

O novo ciclo de formação, de Julho do ano N a Junho do ano N+1 otimiza o cumprimento do calendário de formação. Anteriormente o levantamento das necessidades só se realizava após o início do ciclo de formação, o que levava a que se consumassem muitas formações não contempladas no plano e, portanto, menos controladas. Além disso, o plano nunca era cumprido integralmente, pois sofria de grandes atrasos desde o seu início. O segundo aspecto

referido, a colaboração entre os FP, permite uma maior rapidez e adequação de resposta às necessidades, bem como a detecção de eventuais anomalias. É, pois, um aspecto-chave que traz vários benefícios e não apresenta contrariedades.

A “lógica fornecedor/ cliente/ consumidor final”, embora não tenha sido referenciada por nenhum FP-Formação, foi o segundo aspecto mais registado pelos FP-RH. Esta lógica está intimamente relacionada com a nova missão que consiste em que os FP-Formação prestem um serviço de formação de qualidade ao seu cliente interno – os FP-RH – e, deste modo, potenciem o desenvolvimento de competências do consumidor final, com vista à maximização dos resultados da Empresa. Esta perspectiva contempla a colaboração entre os dois tipos de FP e complementa, e muito, a missão anterior que objectivava unicamente o desenvolvimento dos recursos humanos da Galp Energia.

Ora, estas mudanças trouxeram melhorias, nomeadamente: a maior proactividade resultante da nova estrutura em que os FP-Formação e FP-RH passam a relacionar-se directamente; a maior adequação da resposta às necessidades de desenvolvimento do cliente final; e o maior controlo sobre as formações ministradas e os respectivos indicadores.

Um FP-RH referiu outro aspecto não contemplado na escala - a maior celeridade entre o pedido de formação e a respectiva resposta.

Os aspectos que neste momento necessitam de melhorias mais acentuadas são a configuração do sistema SAP-RH e a delegação de tarefas administrativas a entidades formadoras, uma vez que ainda não estão em funcionamento. O sistema SAP-RH deverá arrancar em Setembro e a delegação de tarefas administrativas também pela mesma altura – momento em que o volume de formação aumenta, após período de férias.

Os FP identificam como principais pontos fortes da DRH-Formação a experiência de alguns dos elementos da equipa (até doze anos de experiência na área) e o trabalho de colaboração que esta equipa desenvolve com os FP-RH. Os FP-RH consideram também a rapidez de resposta como uma vantagem da equipa de formação, ao passo que os FP-Formação valorizam as sinergias que criam com as áreas organizativas. Estas sinergias são favorecidas pelas redes de relacionamento que os elementos com maior antiguidade mantêm na organização.

São apontados pelos próprios FP-Formação como insuficiências da DRH-Formação a sua falta de motivação, já referida anteriormente, e a dificuldade que têm no acesso a informação. Por outro lado, os FP-RH consideram que a principal deficiência da DRH-Formação é o peso dos processos administrativos – que em breve serão divididos com as entidades formadoras.

No geral podemos admitir que os FP-RH mostram, entre si, maior consenso de opinião acerca do sistema de formação da Empresa, comparativamente com os FP-Formação que muitas vezes mostram uma discordância acentuada. O maior consenso alia-se ao empenho e crença na mudança, bem como nas melhorias daí adjacentes que, mais uma vez, são mais evidentes nos FP-RH do que nos FP-Formação. A divergência entre os elementos da equipa funciona como um obstáculo no alcance dos objectivos.

Conclui-se que se registaram melhorias preponderantes e que no curto e longo prazos tornar-se-ão evidentes mais melhorias, atendendo a que o processo de reestruturação do sistema de formação estará já em fase de conclusão.

Ainda assim, listam-se os seguintes pontos críticos:

1. Incumprimento de prazos, nomeadamente no levantamento das necessidades;
2. Falta de acompanhamento da DRH-Formação relativamente ao levantamento das necessidades
3. Disfuncionalidade do trabalho em equipa;
4. Falta de motivação e compromisso da equipa da DRH-Formação;
5. Estrutura da equipa da DRH-Formação
6. Tratamento da informação, muitas vezes impreciso ou desorganizado;
7. Burocratização dos procedimentos;
8. Reputação da DRH-Formação.

8.6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Da discussão dos resultados retiramos que uma das limitações mais vezes referenciada acerca do sistema de formação da Empresa é o incumprimento dos prazos (1). Mostra-se, neste momento, como o maior desafio a ultrapassar. Este incumprimento resulta de atrasos da própria área, mas sobretudo de atrasos do resto da Empresa.

Na actual conjuntura foi ultrapassado o prazo para a realização do levantamento das necessidades, que está a cargo dos FP-RH e das chefias das várias áreas organizativas. O levantamento deveria estar concluído preferencialmente até Abril do presente ano para que a DRH-Formação elaborasse o plano de formação do novo ciclo que se está a iniciar. Estamos concretamente no mês de Agosto e esta tarefa preponderante não está ainda concluída. O certo é que as responsabilidades são atribuídas à DRH-Formação e não às áreas organizativas. A DRH-Formação não é o responsável directo por esta situação, mas é o elemento

responsabilizado pela mesma, uma vez que é o agente principal da cadeia de valor de formação e desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa, e deve, por isso, intervir.

A este nível, a DRH-Formação (o responsável) deverá atempadamente – início do mês de Abril de cada ano – alertar as várias chefias, com o conhecimento dos FP-RH, para a importância desta tarefa. Este alerta poderá ser realizado via e-mail e deverá pressionar as chefias elucidando-as do contexto e urgência da informação pedida.

Antes desta data, em Março, a DRH-Formação deverá iniciar e concluir a construção das fichas de avaliação da eficácia de cada colaborador, com a sistematização das acções de formação frequentadas no ciclo de formação a findar. O cumprimento desta tarefa dentro do prazo exigirá um reajuste dos trabalhos e um trabalho de equipa meticuloso.

O estabelecimento e chamada de atenção dos prazos é uma forma de fazer o acompanhamento do processo (2), mas seria também importante reunir. As reuniões devem ser feitas entre a chefia da área organizativa, o FP-RH correspondente, o FP-Formação da mesma área e o responsável da DRH-Formação. Atendendo a que pode revelar-se difícil reunir todos estes elementos, a reunião entre o FP-RH e o FP-Formação não é, todavia, dispensável. É importante reunir presencialmente para limar possíveis arestas que possam existir e para programar os passos seguintes. O momento da reunião deve coincidir com a altura em que a chefia termina o levantamento e transmite essa informação ao FP-RH.

O trabalho em equipa (3) é outro aspecto que, por vezes, não resulta na Direcção de Formação e necessita de intervenção. A este nível a intervenção terá que ser cautelosa e pormenorizada. A equipa é constituída pela chefia e por cinco elementos – três em Lisboa e um no Porto e Sines.

Para unificar a equipa deverão realizar-se reuniões regularmente, tal como previsto pelo responsável da formação que procura reunir a equipa mensalmente. O responsável agenda ainda meeting-points semanais com a equipa de Lisboa. É importante cumprir estes encontros e não os adiar, pois essa situação influencia negativamente as expectativas da equipa, em especial dos elementos que estão isolados.

Seria ainda benéfico organizar outdoors e outras actividades em contexto extra profissional como forma de criar laços e maior intimidade entre os elementos, com o objectivo final de se notarem melhorias no trabalho. Este tipo de actividade deveria dirigir-se à equipa de formação, mas também a toda a equipa da DRH. Isto facilitaria o contacto entre os FP-RH e os FP-Formação, e ajudaria também a que toda uma equipa - os RH da Galp Energia - se

unissessem e funcionassem de forma integrada, anulando rivalidades. As relações profissionais seriam favorecidas e enriquecidas.

Aqui há um aspecto importante a notar. Não poderia ser a equipa da DRH-Formação a organizar este outdoor por uma questão de incompatibilidade de papéis; ou são organizadores ou são participantes. Assim, esta tarefa teria que ser delegada a uma equipa de outsourcing que fosse responsabilizada por todo o processo.

Com o mesmo objectivo, a equipa da DRH-Formação poderia ser avaliada consoante a capacidade de desenvolver trabalho em equipa e de relacionamento inter-pessoal. Estes aspectos poderiam ter maior ponderação na avaliação final do colaborador.

Seria também importante intervir no que respeita à motivação e compromisso da equipa (4), uma vez que estes aspectos influenciam em grande parte o desempenho e os resultados. Uma forma de aumentar a motivação e o compromisso da equipa é através de uma liderança efectiva e eficaz.

Seria importante a próxima chefia nomeada para liderar a DRH-Formação permanecer na Direcção o tempo suficiente para a conduzir ao sucesso e permitir que a equipa seja igualmente eficaz na sua ausência. Não deverá todavia permanecer indefinidamente, com risco de não se gerarem novas iniciativas e inovações. Tal como o líder ainda actual, o responsável da formação deverá apelar ao espírito de equipa e definir objectivos de curto e longo prazos para a mesma e para cada elemento em particular. É importante cada elemento conhecer exactamente as suas responsabilidades e cumpri-las com exactidão.

Deverá existir controlo sobre o desempenho da equipa e orientação para os resultados, porém, simultaneamente, a delegação de tarefas deverá ser constante, como forma de distribuir trabalho equitativamente e de os próprios elementos sentirem o quão importante é o trabalho que desenvolvem. É uma forma de os envolver nas tarefas e concomitantemente de aumentar a partilha de conhecimentos e experiências dentro da equipa. Os elementos deverão ser submetidos a acções de formação para aumentar o seu potencial profissional e pessoal.

O feedback do trabalho e reconhecimento pelo bom desempenho são também aspectos fundamentais para liderar uma equipa como esta. A par da liderança eficaz, a chefia deve ser o elemento unificador da estratégia e dos métodos e processos de trabalho.

Em última instância, se com estas intervenções e incentivos a equipa se mantiver desmotivada e não mostrar compromisso com as suas funções, poderá pensar-se na reestruturação (5) da mesma. Quer isto dizer que as pessoas poderão ser alocadas em áreas diferentes se não se

adaptarem à mecânica requerida para o sistema de formação. Neste caso extremo surgiria uma nova equipa de formação sem vícios e, portanto, mais moldável de acordo com o desejável.

Ainda a respeito da constituição da equipa de formação, um dos FP-RH referiu que são poucos os elementos que a constituem. Talvez a questão não seja bem essa, mas sim a sua estrutura. Em conversa, um dos FP-Formação deu uma sugestão bastante concreta e pertinente quanto à estrutura ideal da equipa e às tarefas e responsabilidades dos seus elementos.

Esse elemento perspectivou uma equipa com seis elementos além da chefia (mais um elemento do que actualmente). Nesta perspectiva, existiria um elemento com formação em gestão que se ocuparia por todas as questões relacionadas com as contas da formação. Ficaria a seu cargo o pagamento a fornecedores, adiantamentos, transferências bancárias e a inserção e verificação da informação de gestão. A informação de gestão¹² corresponde ao registo de todas as formações decorridas por colaborador. Surgiria um outro elemento cujas tarefas seriam várias e cuja principal função coincidia em apoiar a chefia na exequibilidade da estratégia pensada para a DRH-Formação. Na minha opinião, estes dois elementos poderiam ser uma mesma pessoa, o que totalizaria igualmente cinco elementos na equipa, com actualmente. Depois, manter-se-iam quatro administrativos (dois em Lisboa, um no Porto e outro em Sines) responsáveis pelo agendamento das formações, contacto com as entidades formadoras e acompanhamento das acções. A chefia estaria, pois, mais liberta para divulgar a formação na Empresa, auscultar as necessidades das várias áreas organizativas, propor acções de formação e reunir com as várias chefias. Comunicaria também com o mercado na procura das melhores parcerias. Obviamente que continuaria a pensar a estratégia da área, mas funcionaria sobretudo como o “chairman”.

Com o objectivo de melhorar o tratamento da informação (6), por vezes imprecisa e desorganizada, pondero duas sugestões: fazer o acompanhamento dos processos e a atribuição de responsabilidades. O acompanhamento dos processos é fundamental para o alcance dos objectivos sendo, por isso, fulcral calendarizar prazos e reunir com vista a analisar evoluções e rectificar aspectos. Por outro lado, é importante atribuir responsabilidades consoante os temas, para que a informação não se torne imprecisa e dispersa. Não deve a chefia concentrar todos os assuntos sobre si; ao invés disso deve distribuí-los pelos FP-Formação. Ao mesmo tempo que a chefia liberta mais tempo para o que é indispensável, o FP-Formação enriquece o seu conhecimento e o seu valor na equipa.

¹² Ver Anexo 12: Informação de Gestão.

A relação entre FP-Formação e FP-RH, embora tenha sido exaltada como um dos aspectos mais positivos da mudança, tem um pós e um contra. O facto é que os FP-RH são o intermediário entre os FP-Formação e o consumidor final e, como na maioria das situações em que existem intermediários o processo se torna mais complexo e moroso (7), aqui, por vezes, acontece o mesmo. Isto porque os FP-RH embora estejam mais perto dos consumidores finais e tenham mais facilidade em apurar a informação necessária, por outro lado têm muitas outras tarefas que dificultam e atrasam a resposta. Porém, se eles não fossem considerados neste processo, a DRH-Formação funcionaria independentemente dos RH e, sendo parte integrante deles, estaria cada vez mais afastada do resto da equipa. Seriam variadas as dificuldades daqui resultantes.

Nesta medida, propunha que se mantivesse a estrutura actual, em que os FP-RH desempenham um papel relevante, mas que os FP-Formação tivessem maior autonomia e, sempre que benéfico, se dirigissem directamente ao consumidor final, embora com o conhecimento dos FP-RH – situação que não acontece actualmente.

Uma outra sugestão de melhoria é a divulgação e propaganda da DRH-Formação na Empresa (8). Como foi detectado nos resultados dos questionários, não há convergência de opinião no que respeita à visibilidade do trabalho desenvolvido pela área e a má reputação é referida por alguns FP como um ponto fraco da DRH-Formação. Além disso, por vezes a falta de acesso a informação, também referida, resulta de alguma falta de consideração tida no eu respeita à área. Nomeadamente, já aconteceu o esquecimento e atraso na comunicação de informações primordiais.

Esta divulgação pode ser feita informalmente pela própria equipa, através das redes sociais estabelecidas por toda a Empresa; como formalmente através da intranet, onde há um espaço dedicado à formação. A colocação do catálogo de formação no site já contribui para dar a conhecer melhor a área e os serviços que a mesma disponibiliza. Ainda assim seria interessante investir mais nesse sentido através da disponibilização de informação útil, da comunicação dos resultados mensais ou trimestrais, da disponibilização das fichas de avaliação da reacção online, da existência de um espaço para comentários e sugestões, etc. Poderia até avaliar-se a possibilidade de realizar concursos, através dos quais os vencedores ganhariam a possibilidade de concretizar alguma formação em concreto. Esta situação poderia ser dificultada porque tem que haver sempre o consentimento da chefia e orçamento disponível. Ainda assim, seria uma forma diferente de gerar curiosidade entre os

colaboradores pela área de formação e incentivar uma participação mais activa no seu próprio desenvolvimento.

As propostas de desenvolvimento apresentadas incidem, em grande parte, ao nível das pessoas, sendo que no que respeita ao ciclo de formação os processos estão muito bem definidos e precisam ainda de tempo para ser testados e, se necessário, ajustados.

Tabela 4: Síntese da Proposta de Intervenção

PROPOSTA	RECURSOS	RESPONSÁVEL	DATAS
Cumprimento dos prazos:			
• Fichas de avaliação da eficácia	Trabalho de equipa	Elementos nomeados para a tarefa	Março
• Levantamento das necessidades	Alerta enviado por e-mail	Responsável da DRH-Formação	Abril
Acompanhamento do levantamento de necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarização • Reunião 	FP-Formação	Início de Maio
Trabalho de equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mensais com toda a equipa • Meeting-points semanais com a equipa de Lisboa • Outdoor • Avaliação de desempenho 	Responsável da DRH-Formação Responsável da DRH-Formação Equipa de outsourcing Responsável da DRH-Formação	Mensalmente Semanalmente Anualmente Anualmente
Motivação e compromisso	Liderança eficaz	Responsável da DRH-Formação	Frequentemente
Reestruturação da equipa de formação	Chefia, financeiro/gestor e quatro administrativos	Responsável da DRH-Formação	_____
Tratamento da informação:			
• Acompanhamento dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de prazos/calendarização • Reuniões periódicas 	Responsável da DRH-Formação e FP-Formação	Frequentemente
• Atribuição de um responsável por tema	<ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre o tema • Contactos influentes 	FP-Formação nomeado	Frequentemente
Autonomia dos FP-Formação perante os FP-RH	Contacto directo com os consumidores finais	FP-Formação	Sempre que necessário
Divulgação da DRH-Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de contactos • Reuniões • Intranet 	Responsável e equipa da DRH-Formação	Frequentemente

9. CONCLUSÕES

A escolha da matéria subjacente a este projecto deveu-se à importância e impacto que a formação tem enquanto tema integrante da gestão de recursos humanos. A isto juntou-se o facto dos estudos sobre sistemas de formação serem relativamente escassos, pois embora a formação seja uma temática muito presente quer para os investigadores quer para as organizações que a praticam, o foco está na formação enquanto programa de desenvolvimento (transferência e retenção) e não enquanto sistema, em que são analisados o todo, as partes, e o seu funcionamento. A isto aliou-se a oportunidade de estar envolvida e participar na reestruturação do sistema de formação de uma grande empresa, a Galp Energia.

Posso afirmar que foi uma grande experiência. Tive a oportunidade de vivenciar a fase de mudança do sistema de formação da Empresa e relacionar-me com as diferentes partes envolvidas. Reuni diferentes perspectivas de uma mesma realidade: a opinião dos FP-RH; o dia-a-dia dos FP-Formação e as principais dificuldades a que estão expostos; e o raciocínio estratégico do responsável da DRH-Formação.

Aprendi que não basta pensar o processo, há que trabalhar as pessoas. Elas são o aspecto mais sensível e primordial na consecução de metas. É totalmente verdade quando se diz que as pessoas são o principal factor competitivo de uma organização (Fernandes e Caetano, 2002), pois não basta ter bons recursos logísticos, financeiros, tecnológicos, entre outros, e ter a melhor estratégia; o facto é que se os colaboradores não estiverem comprometidos, dificilmente os objectivos serão alcançados.

Com isto não quero subvalorizar os processos subjacentes ao funcionamento da unidade de formação, muito pelo contrário. É importante a existência de normas pensadas e ajustadas à realidade e objectivos SMART (específicos, mensuráveis, ambiciosos, realizáveis e orientados no tempo) que motivem e orientem os colaboradores. De um modo geral, avalio que o sistema está bem pensado e os pormenores são considerados, direccionando grande parte das minhas sugestões para o elemento humano do sistema de formação.

Esta acaba por ser a principal limitação deste projecto – a falta de indicadores concretos acerca da evolução do sistema. Este estudo seria mais pertinente após um ano decorrido do novo ciclo de formação, quando todas as implementações estivessem já concluídas. Aí sim, poderia realizar-se uma comparação pormenorizada entre o sistema anterior e o novo que não se basearia somente na opinião dos agentes envolvidos mas também nos indicadores de formação (nomeadamente, o custo de formação/ orçamento, a taxa de realização, a taxa de participação, a avaliação da formação, a avaliação da eficácia da formação, o número de

colaboradores com formação superior a 35 horas) e noutros parâmetros definidos para a Direcção.

Identifico uma segunda limitação que acaba por ser, em parte, consequência da anterior – o método utilizado. Além da observação, o diagnóstico teve por base um questionário de opinião, cuja análise é somente qualitativa. É certo que o objectivo do questionário era aprimorar a opinião dos FP acerca do sistema de formação, todavia, a análise está algo incompleta por não compreender dados concretos e invariáveis. No mesmo seguimento, nem todos os FP responderam ao questionário, pelo que os resultados alcançados não totalizam todas as opiniões. O número de respondentes foi também muito reduzido (apenas 10 pessoas). Em contrapartida, penso que é uma vantagem o facto de ter trabalho na DRH-Formação e poder contextualizar as respostas dadas nos questionários com as principais dificuldades e desafios experienciados por esses elementos.

Ainda assim, recomendo que em estudos futuros seja feita uma nova análise do sistema de formação da Empresa e que sejam considerados: o momento em que o estudo é feito; os indicadores de desempenho do sistema; a opinião de todos os FP intervenientes; e a opinião de uma amostra de consumidores finais. Seria também interessante considerar a opinião da chefia da DRH-Formação e mesmo do director de RH, se possível. É um conceito semelhante à avaliação 360º, mas em vez de direccionado a um pessoa seria direccionado a um sistema.

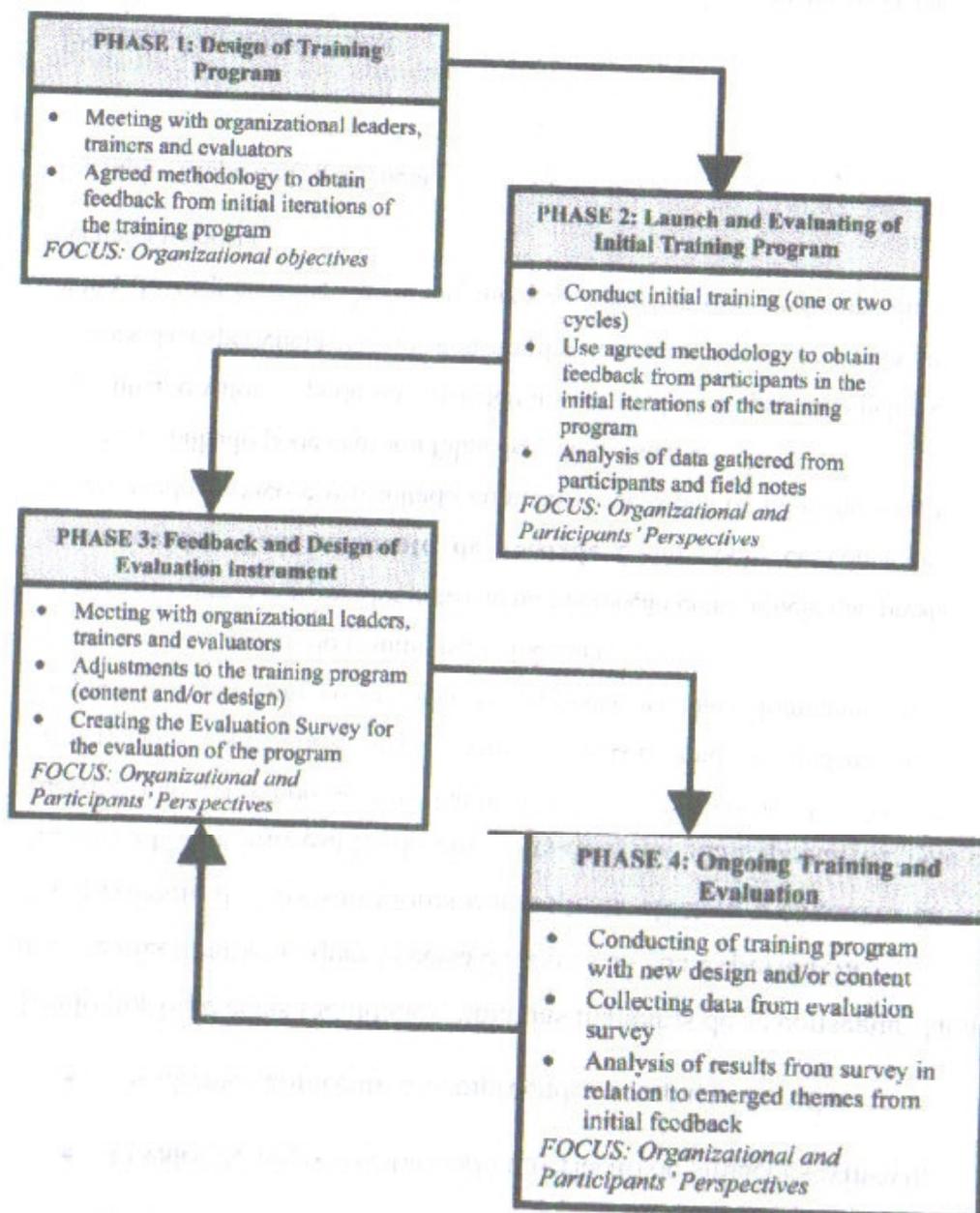
Os principais obstáculos que surgiram ao longo da elaboração deste projecto prendem-se exactamente com a pesquisa bibliográfica – tive grande dificuldade em encontrar estudos cujo foco fosse o funcionamento de um sistema de formação – e com a passagem dos questionários na Empresa, uma vez que a informação daí resultante não era única e exclusivamente para consumo interno – houve FP que se negaram a responder mencionando esse motivo.

10. BIBLIOGRAFIA

- ☐ Aguinis, H. e K. Kraiger (2009), Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, *The Annual Review of Psychology* 60, 451-474
- ☐ Bates, R. (2004), A critical analysis of evaluation practise: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence, *Evaluation and Program Planning* 27, 341-347
- ☐ Fernandes, A. e A. Caetano (2002), *A Avaliação do Desempenho*, RH Editora: Lisboa, 357-387
- ☐ Harisson, R. (1991), Training and Development Responsibilities and Roles Cap III, In *Training and Development*, Institute of Personnel Management: London
- ☐ Latham, G. e S. Crandall (1991), Organizational and Social Factors Cap 9, In *Training For Performance: Principles of Applied Human Learning*, Edited by J.E. Morisson, Human Resources Research Organization, Fort Knox: USA
- ☐ Lingham, T., B. Richley e D. Rezania (2006), An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach, *Career Development International* 11(4), 334-351
- ☐ Morrisson, J. (1991), *Training for Performance: Principles of Applied Human Learning*. Edited by J. E. Morrisson
- ☐ Salas, E. e M.P. Kosarzycki (2003), Why Don't Organizations Pay Attention to (and Use) Findings from the Science of Training?, *Human Resource Development Quarterly* 14(4), 487-491
- ☐ Tracey, W. R. (1992), *Designing Training and Development Systems*, 3rd Edition, American Management Association
- ☐ Folheto Políticas de Recursos Humanos, Galp Energia
- ☐ Norma Regulamentar – Política de Recursos Humanos, Galp Energia
- ☐ Relatório de Sustentabilidade 07, Galp Energia
- 🔗 Guerra, J. (2008), *Profissões e áreas profissionais com futuro*, www.rhonline.pt
- 🔗 <http://mygalp/Pages/Default.aspx>
- 🔗 Silva, P. (2007), *Concepção e gestão da formação*, www.rhonline.pt
- 🔗 www.galpenergia.com

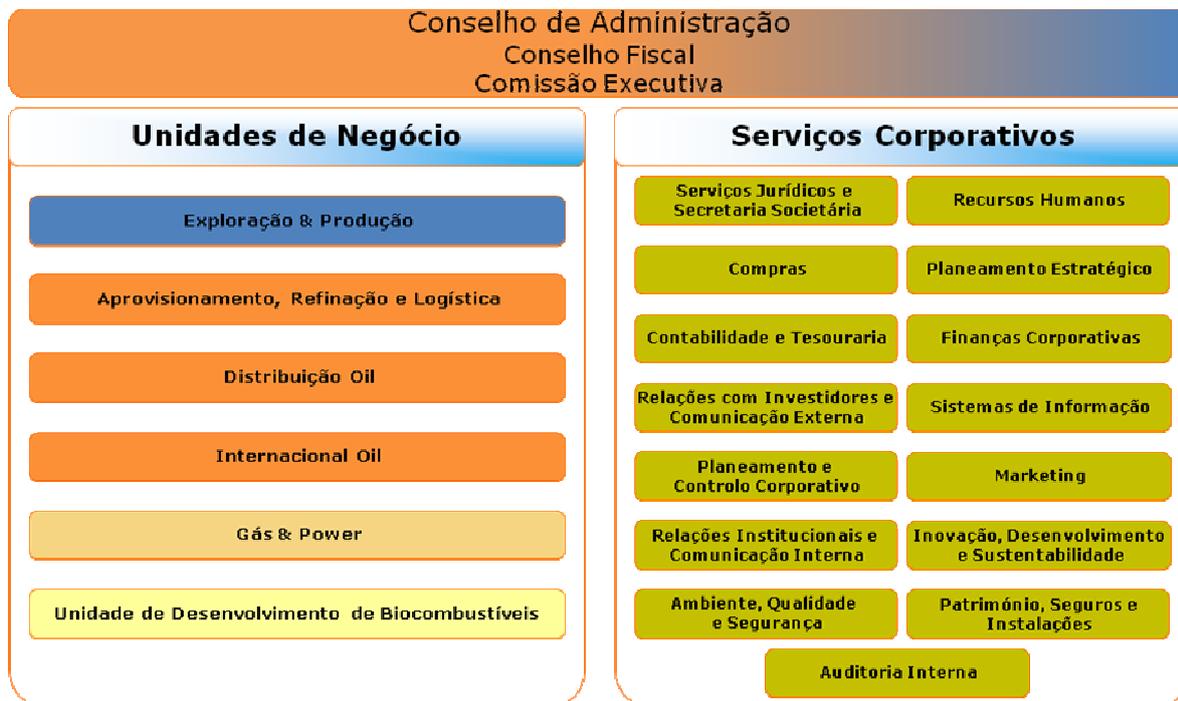
ANEXOS

Anexo 1: Sistema de avaliação da formação de Lingham et al (2006)

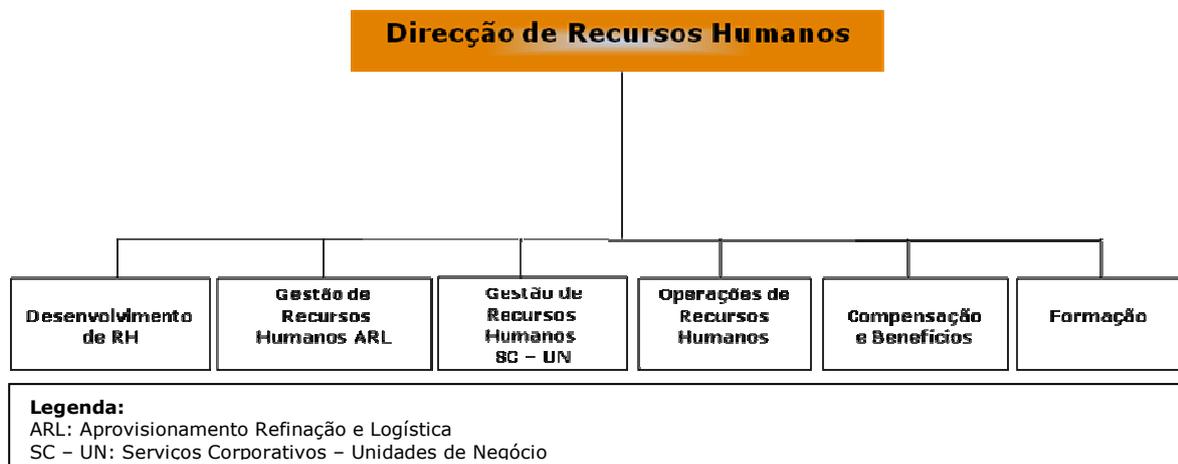


Fonte: Tony Lingham et al, 1992

Anexo 2: Corporate Governance da Galp Energia



Anexo 3: Organograma da Direcção de Recursos Humanos



Anexo 4: Focal-Points de Recursos Humanos

FOCAL-POINTS RH	ÁREAS ORGANIZATIVAS
FP-RH 1	Beiragás
FP-RH 2	Dianagás
FP-RH 3	Lisboagás
FP-RH 4	Lusitâniagás
FP-RH 5	Medigás
FP-RH 6	Setgás
FP-RH 7	Tagusgás
FP-RH 8	CLC
FP-RH 9	Exploração e Produção Distribuição Oil - Empresas e Especialidades Galp Exploração e Serviços do Brasil (GESB) Petrogal Brasil
FP-RH 10	Refinação
FP-RH 11	Refinaria do Porto
FP-RH 12	Refinaria de Sines
FP-RH 13	Distribuição Oil - Retalho International Oil
FP-RH 14	Distribuição Oil - GPL Galp Power
FP-RH 15 e 16	Gás Natural
FP-RH 17	Serviços Corporativos Galp Energia SGPS Requisitados Assessores e Adjuntos
FP-RH 18	Extra-Estrutura Indisponíveis

Nota: As áreas a cinzento não serão consideradas neste estudo pois os FP-RH em questão não tem a mesma proximidade de contacto com os FP-Formação, quer em termos espaciais quer em questões de trabalho desenvolvido. São FP-RH de outras empresas do Grupo.

Anexo 5: Ficha de avaliação da reacção aplicada na Galp Energia

Com este questionário pretende-se conhecer a sua opinião relativamente à acção de formação que acabou de frequentar

Curso:	_____
Formador(es):	_____
Data:	_____ Local: _____

Assinale, em cada ítem, o que melhor corresponde à sua opinião, considerando o **1** como **POUCO** e o **4** como **TOTALMENTE**

	Pouco	→				Totalmente
1 Os objectivos da acção foram atingidos:		1	2	3	4	
2 Os conhecimentos adquiridos serão úteis para a sua função:		1	2	3	4	
3 A actuação do formador foi adequada / positiva:		1	2	3	4	
4 Os esclarecimentos/explicações do formador foram claros:		1	2	3	4	
5 A metodologia pedagógica mostrou-se adequada:		1	2	3	4	
6 A documentação e bibliografia distribuídas serão úteis:		1	2	3	4	
7 Os meios de apoio à formação revelaram-se adequados:		1	2	3	4	
8 A duração da acção foi adequada aos objectivos:		1	2	3	4	
9 A organização (apoio logístico) da acção revelou-se eficiente:		1	2	3	4	

QUAIS OS ASPECTOS MAIS POSITIVOS NESTE CURSO ?**QUAIS OS ASPECTOS MENOS POSITIVOS NESTE CURSO ?****OS TEMAS TRATADOS FORAM SUFICIENTEMENTE APROFUNDADOS?
QUE OUTROS TEMAS PODERIAM SER TRATADOS?****OUTRAS SUGESTÕES QUE CONSIDERE IMPORTANTES PARA FUTURAS ACÇÕES**

Anexo 6: Grelha de comparação dos dois sistemas de formação

DEPARTAMENTO	RESPONSABILIDADES	← / →	PROCEDIMENTO	RESPONSÁVEL	MOMENTO TEMPORAL
D R H	Garantir a conformidade do projecto do plano de formação com as políticas definidas e o orçamento aprovado.	ANTES	A conformidade com as políticas de RH definidas é garantida através da construção do projecto de plano de formação com fundamento na gestão de competências. Quer isto dizer que o plano de formação deve identificar, desenvolver e potenciar as competências consideradas críticas para o desempenho de cada função e negócio. Este planeamento com base na gestão de competências tem em consideração um orçamento anual de 2% da massa salarial diferenciada por unidade organizativa.	Responsável da DRH-Formação	Ao longo de todo o ciclo de formação - de Janeiro a Dezembro
	Levantamento das necessidades de formação.	DEPOIS	O levantamento das necessidades de formação acontece nas reuniões Avaliador/Avaliado por meio da formalização das fichas de AD. As chefias identificam as necessidades e pedidos de formação e enviam-nas para os FP-RH que as analisam e consolidam. A validação destas necessidades é feita em reunião entre os FP-RH e as chefias, sendo o diagnóstico final posteriormente enviado à DRH-Formação.	Responsável da DRH e FP-Formação	Ao longo de todo o ciclo de formação - de Julho do ano n a Junho do ano n+1
F O R M A Ç Ã O	Elaborar o projecto do plano de formação da Galp Energia.	ANTES	A DRH-Formação trata os dados recolhidos, em Excel, analisa-os e integra-os, elaborando o projecto do plano de formação. Seguidamente volta a enviá-los para os FP-RH, que os enviam para as chefias das áreas. Após validação, estas enviam o projecto para os FP-RH, que o reencaminha para a DRH-Formação. Os profissionais de formação elaboram a versão final do projecto do plano de formação, introduzindo possíveis alterações que possam ter sido propostas. Estas comunicações são feitas via e-mail.	Chefias e FP-RH	Até 31 de Maio de cada ano
		DEPOIS	Cada FP-Formação trata os dados recolhidos da sua área organizativa, em SAP, analisa-os e integra-os, elaborando o projecto do plano de formação. Depois de consolidado, é validado, em sistema, pelos FP-RH e pelas Chefias. Posteriormente, os FP-Formação elaboram a versão final do projecto do plano de formação, já com alterações que possam ter sido propostas pelas Chefias e pelos FP-RH. Estas actividades são feitas em SAP com comunicação via e-mail.	Chefias e FP-RH	Entre Março e Junho de cada ano
		ANTES		Responsável da DRH-Formação	Antes de 31 de Dezembro de cada ano
		DEPOIS		Responsável da DRH-Formação e FP-Formação	Junho e Julho de cada ano

D R H F O R M A Ç Ã O	ANTES	Responsável da DRH- Formação	Antes de 31 de Dezembro de cada ano
Apresentar o projecto do plano de formação à DRH para aprovação.	O responsável da DRH-Formação apresenta, presencialmente, a versão final do projecto do plano de formação à DRH para que esta o aprove. O projecto do plano de formação é levado à aprovação da DRH. Este procedimento ocorre através do programa SAP, onde existem workflows de validação que permitem a validação directa por parte desta Direcção, originando o plano de formação. Quando exigido, a apresentação é feita presencialmente.	Responsável da DRH- Formação	Antes de 31 de Dezembro de cada ano
Executar o plano de formação.	<p>Formação Interna: A DRH-Formação é responsável por enviar a convocatória, via e-mail, e fazer a gestão das turmas, acertando horários e salas. É ainda responsável pela coordenação logística de montagem das salas de formação. Paralelamente, elabora as folhas de presença, folhas de sumários, e relatório do formador. Durante a realização dos cursos, são responsáveis por administrar as presenças. Por fim, tratam as fichas de avaliação recepcionadas pelos formandos e formadores e emitem os certificados de participação, por correio interno.</p> <p>Formação Externa: A DRH-Formação informa, por email, o FP-RH sobre a acção de formação programada, de modo a receber feedback caso exista algum inconveniente. Em fase posterior procede às inscrições que foram confirmadas pelo FP-RH e envia uma convocatória, via e-mail, aos elementos indigitados. Por fim, tratam as fichas de avaliação recepcionadas pelos formandos e formadores e emitem os certificados de participação, por correio interno.</p>	Responsável da DRH- Formação	Entre Janeiro e Dezembro de cada ano

<p>Formação Interna: Contactar as entidades formadoras por telefone e fazer a marcação da formação, pedindo a sua confirmação por e-mail. Marcar as salas para formação em SAP. Enviar uma convocatória aos alunos, via e-mail e a ficha de avaliação, em formato excel, com o conhecimento do FP-RH e da chefia. Solicitar à entidade formadora o envio da factura do curso, via e-mail, por correio ou por fax, com a indicação do NIPC da empresa. Após a formação, descarregar no SAP a avaliação dos formandos, o relatório de avaliação do formador, a folha de sumários e de presenças já tratados pela entidade formadora.</p>	<p>Formação Externa: Contactar as entidades formadoras identificadas no plano de formação e verificar se existem vagas para a formação na data pretendida, pedindo a confirmação da inscrição por e-mail. Pedir o envio da factura do evento com o NIPC da Galp. Convocar os colaboradores, via e-mail, com o conhecimento do respectivo FP-RH e da chefia e enviar a ficha de avaliação. Solicitar à entidade formadora o envio da factura do curso, via e-mail, por correio ou por fax, com a indicação do NIPC da empresa. Após a formação, descarregar no SAP a avaliação dos formandos, o relatório de avaliação do formador, a folha de sumários e de presenças já tratados pela entidade formadora.</p>	<p>Entre Julho do ano n e Junho do ano n+1</p>
<p>Executar o plano de formação.</p>	<p>DEPOIS</p>	<p>FP-Formação</p>
<p>Assegurar as obrigações legais no âmbito da gestão da formação.</p>	<p>ANTES Considerar as normas de procedimento estabelecidas em todo o processo de formação. Tomar em consideração as não conformidades e as oportunidades de melhoria reveladas em auditorias. Preencher os requisitos legais em relação ao nº de horas de formação exigido.</p> <p>DEPOIS</p>	<p>Responsável da DRH-Formação Ao longo de todo o ciclo de formação - de Janeiro a Dezembro Ao longo de todo o ciclo de formação - de Julho do ano n a Junho do ano n+1</p>
<p>Gerir o orçamento da formação.</p>	<p>ANTES Fazer a comparação entre os custos previstos no plano de formação e os custos reais aquando da execução da formação. No momento da execução da formação considerar os custos das formações não previstas. O orçamento da formação é repartido pelas várias unidades organizacionais, sendo que cada a cada área corresponde um valor de 2% da massa salarial anual.</p> <p>DEPOIS</p>	<p>Responsável da DRH-Formação e FP-RH Entre Janeiro e Dezembro de cada ano (durante a execução da formação) Entre Julho do ano n e Junho do ano n+1 (durante a execução da formação)</p>

D R H F O R M A Ç Ã O

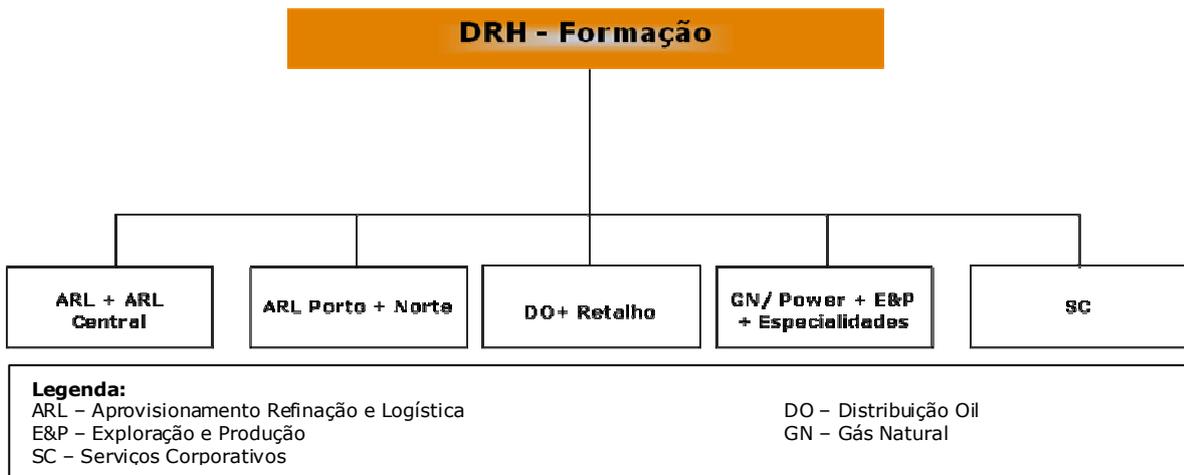
D	R	H	F	O	R	M	A	Ç	Ã	O
Gerir acções de formação não previstas no plano de formação.	ANTES	O responsável da formação recebe, via e-mail, o pedido de formação pelos FP RH da respectiva área, já devidamente justificado pela hierarquia do colaborador e validado pelo FP-RH	DRH-Formação e FP-RH	Entre Janeiro e Dezembro de cada ano						
	DEPOIS	O resto do processo é idêntico ao que ocorre quando a formação está prevista no plano de formação.	Os FP-Formação recebem, via e-mail, o pedido de formação pelos FP-RH da respectiva área, já devidamente justificado pela hierarquia do colaborador e validado pelo FP-RH.	FP-Formação e FP-RH	Entre Julho do ano n e Junho do ano n+1					
Definir os indicadores de gestão da formação profissional.	ANTES	Os indicadores vão sendo definidos mensalmente a par da realização das formações. São inseridos em Excel todos os dados respeitantes aos formandos que participaram em acções de formação como: datas de início e fim; identificação da acção e da entidade formadora; horas da acção; horas totais da acção; horas totais participadas; e monitoria.	DRH-Formação FP-Formação	Após a realização de cada acção						
Enviar ao FP-RH informação sobre a realização do Plano de Formação, suas eventuais revisões e evolução dos indicadores.	ANTES	Trimestralmente os FP-Formação enviam ao respectivo FP-RH a evolução dos indicadores e possíveis melhorias.	Responsável da DRH-Formação	Trimestralmente						
	DEPOIS	Mensalmente os FP-Formação reúnem-se com o respectivo FP-RH com o objectivo de discutir a evolução dos indicadores e de a fundamentar, identificando possíveis melhorias.		Mensalmente						
Garantir a inserção em cadastro da formação frequentada pelos colaboradores da Galp Energia.	ANTES	A equipa de formação é responsável por inserir em Excel a informação mensal dos colaboradores que tiverem frequentado cursos de formação.	DRH-Formação	Formação a formação após a recepção das facturas						
	DEPOIS	Cada FP-Formação é responsável por inserir em SAP a informação mensal dos colaboradores a si adstritos pela unidade organizacional de responsabilidade.	FP-Formação							

D R H F O R M A Ç Ã O	Proceder à avaliação da formação.	<p>ANTES</p> <p>A avaliação é efectuada com base nas fichas de avaliação, em excel, preenchidas pelos participantes dos cursos e pelos seus formadores. São enviadas, via e-mail, para os participantes e recepcionadas pelos coordenadores da formação através do mesmo canal.</p> <p>DEPOIS</p> <p>A avaliação é efectuada com base nas fichas de avaliação, em excel, preenchidas pelos participantes dos cursos e pelos seus formadores, as quais são carregadas em SAP. São enviadas via mail para os participantes e recepcionadas pelos FP-Formação através do mesmo canal.</p>	<p>DRH-Formação</p> <p>FP-Formação</p> <p>Após a realização dos cursos de formação e recepcionamento das respectivas fichas de avaliação preenchidas pelos formandos</p>
Proceder à avaliação da eficácia dos cursos de formação realizados.	<p>ANTES</p> <p>Corresponde à avaliação que os chefes fazem do desempenho do colaborador algum tempos depois de a acção formativa ter ocorrido. Por esta razão, este tipo de avaliação só é válido para as acções que estão intimamente relacionadas com as funções desempenhadas pelos colaboradores.</p> <p>A tarefa de sintetizar esta informação em Excel cabe ao responsável da formação ou ao técnico de formação.</p>	Responsável da DRH-Formação ou técnico de formação	Anualmente, na altura da AD.
DEPOIS	<p>Corresponde à avaliação que os chefes fazem do desempenho do colaborador algum tempos depois de a acção formativa ter ocorrido. Por esta razão, este tipo de avaliação só é válido para as acções que estão intimamente relacionadas com as funções desempenhadas pelos colaboradores.</p> <p>A tarefa de sintetizar e inserir esta informação em sistema SAP cabe à assessora do responsável da formação.</p>	Assessora do responsável da formação	

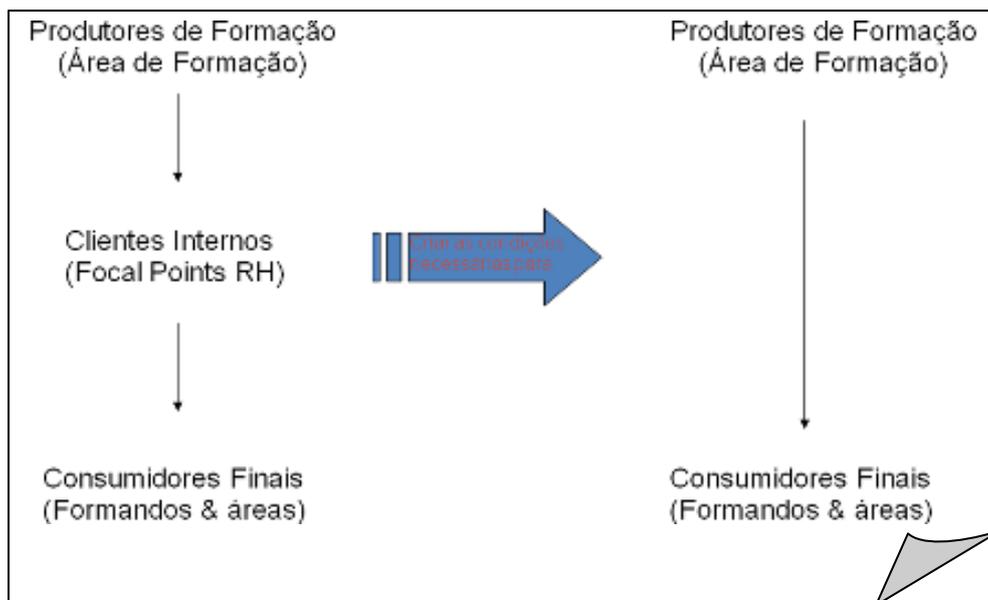
Anexo 7: Organograma antigo da DRH-Formação



Anexo 8: Novo organograma da DRH-Formação



Anexo 9: Interação entre Fornecedor/Cliente/Consumidor Final



Anexo 10: Indicadores de desempenho do Sistema de Formação

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE
Custos da formação / orçamento	Custo da formação realizada / orçamento da formação para o período em análise	€	Trimestral
Taxa de realização	$(\text{Volume de formação real} / \text{volume de formação planeado}) \times 100$ Volume de formação = \sum nº de horas de formação * nº de formandos	%	Trimestral
Avaliação da formação	$(\sum \text{das acções com classificações 3 e 4} > 80\% \text{ no período em análise} / \text{nº total de acções}) \times 100$	%	Trimestral
Avaliação da eficácia da formação	Média das avaliações da eficácia da formação efectuadas aos cursos abrangidos por esta avaliação (percentagem das classificações 3 e 4) no período em análise. $(\sum \text{curso } 1 \rightarrow n / n)$	nº	Anual
Taxa de participação	Percentagem dos colaboradores que estiveram presentes em acções de formação em relação ao número total de colaboradores $[(CP / CT) \times 100]$.	%	Trimestral
Nº de colaboradores com Formação ≥ 35 h	Nº de colaboradores com 35 ou mais horas de formação anuais.	nº	Trimestral

Anexo 11: Questionário de opinião

QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO

O actual questionário enquadra-se no âmbito da reestruturação iniciada, em Janeiro de 2009, ao Departamento de Formação da Galp Energia.

Com o novo contexto, objectiva-se maior rapidez de actuação, simplificação de todo o processo de formação e maior ajustamento de resposta às exigências de desenvolvimento do cliente final.

De entre as várias mudanças implementadas ou ainda em fase de implementação destaque a maior proximidade entre os FP-Formação e FP-RH.

É com base na importância deste trabalho de colaboração, união e comunicação que a sua opinião é fundamental, para que possamos, em conjunto, oferecer um serviço de formação de qualidade aos nossos colaboradores, incidindo nas suas necessidades reais de desenvolvimento e assim contribuir, efectivamente, para a melhoria do seu desempenho.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário tem uma duração de preenchimento de 5 a 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

I PARTE

Responda às seguintes questões seleccionando a alternativa que melhor traduz a sua opinião, numa escala de 1 a 5 em que:

- 1- Discordo totalmente
 2- Discordo
 3- Não concordo nem discordo
 4- Concordo
 5- Concordo totalmente

	1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
1. A Formação é uma área que fomenta o desenvolvimento dos recursos humanos da Galp Energia e, como tal, de extrema importância para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O trabalho desenvolvido pela DRH-Formação tem sido visível na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A DRH-Formação é uma área de sucesso na Empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Apercebeu-se das mudanças ocorridas recentemente na DRH-Formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Considera que as mudanças ocorridas na DRH-Formação trazem melhorias significativas para os processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. As mudanças ocorridas na DRH-Formação em nada intervêm com o seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A DRH-Formação tem ainda muitos aspectos onde melhorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II PARTE

1. Escolha 3 aspectos e ordene por ordem crescente de importância, em que medida as alterações introduzidas pela DRH implicarão melhorias para os processos de trabalho. (1 - muito importante (...) 3 - menos importante).

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Reconstrução da missão e clarificação dos indicadores estratégicos | <input type="radio"/> Novo ciclo de formação (Julho do ano n a Junho do ano n+1) |
| <input type="radio"/> Enriquecimento das funções da equipa de DRH-Formação | <input type="radio"/> Introdução do sistema SAP-RH nos métodos de trabalho |
| <input type="radio"/> Reorientação dos FP-Formação por unidades organizativas | <input type="radio"/> Delegação de tarefas administrativas a entidades formadoras |
| <input type="radio"/> Lógica fornecedor/cliente/consumidor final | <input type="radio"/> Obrigatoriedade de definição de objectivos de formação |
| <input type="radio"/> Maior colaboração entre FP-Formação e FP-RH | <input type="radio"/> Disponibilização online do catálogo de formação a todos os colaboradores |

2. Quais as principais melhorias trazidas pelas mudanças introduzidas na DRH-Formação?

- Maior proactividade resultante da estrutura (relação directa entre FP-RH e FP-Formação)
- Maior disciplina na execução do plano de formação
- Maior adequação de resposta às necessidades de desenvolvimento do cliente final
- Maior controlo sobre as formações ministradas e respectivos indicadores (horas de formação, faltas, custos, etc)
- Outra. Qual?

3. Qual a sua opinião quanto às possíveis melhorias face a alguns aspectos da política de Formação.

	Talvez não seja necessário melhorar	Algumas Melhorias	Melhorias acentuadas
1. Definição da missão da DRH-Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Definição das funções da equipa de DRH-Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Formas de relacionamento entre a DRH Formação e as unidades organizativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Nível de colaboração e apoio entre FP-Formação e FP-RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Calendário de planeamento, execução e avaliação da formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Configuração do sistema SAP-RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Delegação de tarefas administrativas nas entidades formadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Forma como é conduzida a definição de objectivos de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Catálogo online de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Qual?			

4. Quais dos seguintes motivos aponta como os principais pontos fortes da DRH-Formação? (Escolha até 3 aspectos)

- União da equipa DRH-Formação
- Experiência de alguns elementos da equipa
- Competências técnicas da equipa
- Trabalho de colaboração com os FP-RH
- Proactividade
- Rapidez de resposta aos pedidos de formação
- Disciplina na execução do plano de formação
- Controlo da informação
- Criação de sinergias com as várias áreas organizativas
- Outro. Qual?

5. Quais considera serem as principais insuficiências da DRH-Formação? (Escolha até 3 aspectos)

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Peso dos processos administrativos | <input type="radio"/> Dificuldade de acesso à informação |
| <input type="radio"/> Défice de competências-chave | <input type="radio"/> Falta de motivação da equipa |
| <input type="radio"/> Falta de disciplina na execução das tarefas | <input type="radio"/> Inexistência de instrumentos adequados para a execução das tarefas |
| <input type="radio"/> Indefinição de tarefas | <input type="radio"/> Reputação da área |
| <input type="radio"/> Falta de proactividade | <input type="radio"/> Outro. Qual? |

III PARTE

1. Qual o seu parecer relativamente à forma como está a decorrer o levantamento das necessidades na Empresa?

Considere o próprio processo, os conteúdos da formação, os prazos, os custos associados, o novo layout da folha de diagnóstico, etc.

2. Qual a sua expectativa quanto às fases seguintes do processo de formação, designadamente, planeamento e elaboração do plano de formação, execução do plano e avaliação da formação.

3. Se transitasse para a DRH-Formação o que faria?

4. Sugestões de melhoria/ opinião.

Anexo 12: Informação de gestão

Folha de Equipa

N.º Mec	Nome	Unidade de Negócio	Empresa Destino	Empresa Origem	Unidade Organizativa	Centro Custo	Área para Indicadores	Sector	Sexo	Idade	Data de Nascimento	Repartição de Efectivos	Local Trabalho
---------	------	--------------------	-----------------	----------------	----------------------	--------------	-----------------------	--------	------	-------	--------------------	-------------------------	----------------

Curso	Código da área de formação	N.º de ordem	Empresa Formadora / Formador	Local de Realização	Mês Ref #	Data de Realização	
						Data Início	Data Fim

N.º de Participantes			
Form. Interna	Form. Externa		
Part. Externo	Participantes - Pais	Participantes - Estrang.	Participantes - Formação para Exterior

N.º de Acções	
Form. Interna	Form. Externa
Acções - Form. Interna	Acções - Formação para Exterior
Acções - Pais	Acções - Estrang.

Horas da acção	
Form. Interna	Form. Externa
Horas da acção - Form. Interna	Horas da acção - Formação para Exterior
Horas da acção - Pais	Horas da acção - Estrang.

Horas Totais	
Form. Interna	Form. Externa
Horas Totais - Part. Externo	Horas Totais - Estrang.
Horas Totais - Pais	Horas Totais - Formação para Exterior

Custos	
Custos - Despesas individuais	Valor a Debitar
Custos - Outras despesas	

Informação Complementar	
N.º da factura	Téc. Respons.
Observ.:	Avaliação da Formação