
GESTÃO E COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO

**MANUAL TÉCNICO
FORMADOR**



*** FICHA TÉCNICA**

AUTOR

Confederação dos Agricultores de Portugal – CAP
Departamento de Formação Profissional

COORDENAÇÃO

Clara Guerreiro

EQUIPA TÉCNICA

Catarina Falcão
Dália Faria

DESIGN GRÁFICO E PAGINAÇÃO

Scatti Design, Lda.
www.scattidesign.com

PRODUÇÃO GRÁFICA

Impriluz Gráfica, Lda.

LOCAL E DATA DE EDIÇÃO

Lisboa, Abril de 2008

ISBN

978-972-99493-5-7

DEPÓSITO LEGAL

TIRAGEM

1000 exemplares

NOTA INTRODUTÓRIA

A Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP) tendo como objectivo promover a melhoria das práticas pedagógicas através da criação de recursos técnico-pedagógicos inovadores, adaptados aos públicos-alvo e às necessidades específicas do contexto actual da formação, desenvolveu um Projecto de elaboração de Recursos Didácticos na área da Educação/Formação.

A elaboração de novos suportes pedagógicos bem estruturados e adaptados à especificidade de cada público-alvo a que se destina cada um deles, é essencial para o sucesso da aprendizagem. Verifica-se que é cada vez mais necessário a introdução de factores de inovação que promovam o interesse pela formação profissional, que a tornem mais atractiva, interessante e que desperte a curiosidade tanto dos formandos como dos próprios formadores, os principais autores da formação. Durante qualquer processo formativo, a existência de instrumentos desenhados especificamente para o desenvolvimento de uma acção de formação, é sem dúvida, muito enriquecedor no momento e também para os momentos futuros.

Relativamente a esta área específica do ensino da Educação/Formação, dado se tratar de uma área em franco desenvolvimento, pretendeu-se construir mais alguns instrumentos que contribuam positivamente para o sucesso da formação.

Assim, este projecto é constituído por 10 materiais didácticos:

Produto n.º 1: Manual Técnico – Formador de Gestão/Coordenação de Formação

Produto n.º 2: Manual Técnico – Formando de Gestão/Coordenação de Formação

Produto n.º 3: Aplicação Informática – Instrumentos e Exercícios de Gestão/
Coordenação de Formação

Produto n.º 4: Manual Técnico – Formador de Linguagem e Comunicação

Produto n.º 5: Manual Técnico – Formando de Linguagem e Comunicação

Produto n.º 6: Aplicação Informática – Linguagem e Comunicação

Produto n.º 7: Manual Técnico – Formador de Matemática para a Vida

Produto n.º 8: Manual Técnico – Formando de Matemática para a Vida

Produto n.º 9: Aplicação Informática – Matemática para a Vida

Produto n.º 10: Manual Técnico – Formando de Estratégias de Diferenciação
Pedagógica e Avaliação de Competências

Existe grande complementaridade entre as 3 aplicações informáticas e os respectivos manuais (formando/formador) desenvolvidos para as três áreas de formação abordadas:

- Gestão/Coordenação de Formação;
- Linguagem e Comunicação;
- Matemática para a Vida.

O **MANUAL TÉCNICO DO FORMADOR** e o **MANUAL TÉCNICO DO FORMANDO de GESTÃO/COORDENAÇÃO DA FORMAÇÃO**, são uma resposta teórica e prática à necessidade de formadores e formandos terem um elemento de trabalho que lhes possibilite uma formação mais enriquecedora e unificada.

O **Manual Técnico do Formador** surgiu na constatação da carência de recursos na área da Gestão da Formação, abordada de forma integrada e alicerçada em competências e indicadores.

Este manual é constituído por 2 módulos, cada um deles contendo uma planificação, na qual estão definidos os conteúdos temáticos, uma descrição sugestiva das intervenções de aprendizagem com a respectiva distribuição horária.

Contém ainda 2 Estudos de Caso que permitem avaliar e testar os conhecimentos de uma forma integrada e tendo por base situações próximas da realidade, bem como um exercício baseado no Perfil do Gestor / Coordenador da Formação, definido pelo IEFP, apelando para a aplicação das diversas metodologias presentes em Anexo.

Como complemento e em articulação com este manual foram elaborados:

- Um CD-ROM que permite uma abordagem diferente aos conteúdos do manual através da apresentação esquemática do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências. O CD-ROM tem por base uma bateria de testes aleatórios constituídos por 10 perguntas, no qual os formandos podem avaliar os conhecimentos adquiridos.
- Um **MANUAL TÉCNICO DO FORMANDO**, que servirá de acompanhamento às acções de formação ou módulos que se enquadram nessa área.
- E ainda outro Manual do Formando na área – Estratégias de diferenciação Pedagógicas e Avaliação de Competências, que tem como público-alvo os formandos dos Cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e de Reciclagem.

A CAP considera que os resultados deste projecto constituem ferramentas ao serviço do desenvolvimento de competências dos seus utilizadores e deste modo deseja contribuir para o aumento da qualidade na formação.

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	3
PLANO CURRICULAR	5
MÓDULO 1 ▪ SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS DA FORMAÇÃO	9
Objectivos de Aprendizagem (Mapa de Impactos)	10
Objectivos de Competência (Mapa de Impactos)	11
Objectivos Organizacionais (Mapa de Impactos)	12
Planeamento da Formação	13
Unidade 1.1. Sistema	13
Unidade 1.2. Modalidades, Perfis e Legislação	13
Unidade 1.3. Modalidades e Tecnologias de Informação e Comunicação	13
Unidade 1.4. Modalidades, Gestão Administrativa e Financeira	13
Unidade 1.5. Estratégias e seus Princípios Orientadores	13
Avaliação dos Conhecimentos/ Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	14
Avaliação Prática no Final do Módulo	15
MÓDULO 2 ▪ SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS	17
Objectivos de Aprendizagem (Mapa de Impactos)	18
Objectivos de Competência (Mapa de Impactos)	19
Objectivos Organizacionais (Mapa de Impactos)	20
Unidade 2.1. Planeamento da Formação	21
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	22
Avaliação Prática no Final da Unidade	22
Unidade 2.2. Diagnóstico de Necessidades da Formação	23
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	24
Avaliação Prática no Final da Unidade	24
Unidade 2.3. Métodos e Técnicas de Investigação da Formação	25
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	26
Avaliação Prática no Final da Unidade	26
Unidade 2.4. Concepção da Formação	27
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	28
Avaliação Prática no Final da Unidade	28
Unidade 2.5. Desenvolvimento da Formação	29
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	30
Avaliação Prática no Final da Unidade	30

Unidade 2.6. Organização da Formação	31
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	32
Avaliação Prática no Final da Unidade	32
Unidade 2.7. Avaliação e Acompanhamento da Formação	33
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	34
Avaliação Prática no Final da Unidade	34
Unidade 2.8. Gestão de Recursos Humanos	35
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	36
Avaliação Prática no Final da Unidade	37
Unidade 2.9. Factores e Critérios de Qualidade da Formação	39
Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagens (Inquérito Uso-Função)	40
Avaliação Prática no Final da Unidade	40
 RESOLUÇÃO DOS EXERCÍCIOS CONSTANTES NO MÓDULO DE FORMANDO	 43
Actividade 1 – Resolução do Estudo de Caso – “Arca de Noé”	44
Actividade 2 – Resolução do Estudo de Caso – “Empresa X”	46
Actividade 3 – Resolução do Estudo de Caso – Caso do Centro RVCC	68
Actividade 4 – Resolução do Exercício – Cálculo de Indicadores	74
 ANEXOS	 77
Ferramenta A – Matriz de Diagnóstico de Necessidades de Formação	79
Ferramenta B – Matriz de Desenvolvimento de Competências	81
Ferramenta C – Mapa de Impactos	84
Ferramenta D – Competências – Core e Indicadores Comportamentais	85
Ferramenta E – Plano Curricular	89
Ferramenta F – Avaliação da Reacção à Formação pelos Formandos e Respetivo Tratamento	90
Ferramenta G – Inquérito de Avaliação Final do Grupo	93
Ferramenta H – Plano de Melhoria/Intervenção Individual	95
Ferramenta I – Guião de Entrevista de Aprendizagem	96
Ferramenta J – Inquérito Uso-Função com a respectiva correcção – Módulo 1. Sistemas, Modalidades e Estratégias da Formação	97
Ferramenta L – Inquérito Uso-Função com a respectiva correcção – Módulo 2. Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências	99
 BIBLIOGRAFIA	 105

PLANO CURRICULAR

Apresenta-se de seguida um quadro com o Plano Curricular previsto para o desenvolvimento do curso. Apenas se considerou o estudo da matéria teórica sem se incluir o tempo necessário para o desenvolvimento dos exercícios práticos e actividades propostas.

Módulo 1. Sistemas, Modalidades e Estratégias da Formação

Unidade 1.1. Sistema	2 horas
Unidade 1.2. Modalidades, Perfis e Legislação	5 horas
Unidade 1.3. Modalidades e Tecnologias de Informação e Comunicação	2 horas
Unidade 1.4. Modalidades, Gestão Administrativa e Financeira	10 horas
Unidade 1.5. Estratégias e seus Princípios Orientadores	2 horas
SUB-TOTAL	21 HORAS

Módulo 2. Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências

Unidade 2.1. Planeamento da Formação	14 horas
Unidade 2.2. Diagnóstico de Necessidades da Formação	15 horas
Unidade 2.3. Métodos e Técnicas de Investigação da Formação	20 horas
Unidade 2.4. Concepção da Formação	14 horas
Unidade 2.5. Desenvolvimento da Formação	24 horas
Unidade 2.6. Organização da Formação	35 horas
Unidade 2.7. Avaliação e Acompanhamento da Formação	42 horas
Unidade 2.8. Gestão de Recursos Humanos	10 horas
Unidade 2.9. Factores e Critérios de Qualidade da Formação	7 horas
SUB-TOTAL	181 HORAS
TOTAL	202 HORAS

▪ MÓDULO 1

SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS DA FORMAÇÃO

No final do módulo espera-se que os formandos alcancem os objectivos expressos no mapa de impactos, entendendo-se cada objectivo da seguinte forma:

- **Objectivos de Aprendizagem.** Comportamentos, atitudes e competências que os formandos devem deter no final do módulo.
- **Objectivos de Competência.** Impactos que os conhecimentos dos formandos terão nos seus desempenhos.
- **Objectivos Organizacionais.** Impactos que os desempenhos dos formandos, resultantes da transferência do aprendido em sede de formação para o posto de trabalho, terão sobre a *performance* organizacional

Este módulo aborda as seguintes unidades:

- Unidade 1.1. Sistemas
- Unidade 1.2. Modalidades, Perfis e Legislação
- Unidade 1.3. Modalidades e Tecnologias de Informação e Comunicação
- Unidade 1.4. Modalidades, Gestão Administrativa e Financeira
- Unidade 1.5. Estratégias e Princípios Orientadores

OBJECTIVOS

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS

OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM (COMPORTAMENTOS, ATITUDES E COMPETÊNCIAS)

- Identificar os objectivos de um Sistema Integrado da Gestão da Formação baseado em Competências
- Compreender a importância do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competência como factor de qualidade na formação e educação
- Conhecer as diferentes modalidades de formação e as suas especificidades
- Conhecer os diplomas legais que regulamentam cada modalidade de formação
- Saber operacionalizar os diplomas legais que regulamentam cada modalidade em sede de um Sistema Integrado da Gestão da Formação baseado em Competências
- Saber avaliar a adequação do perfil dos formandos às modalidades de formação
- Conhecer a formação síncrona e assíncrona
- Saber relacionar a formação síncrona e assíncrona com as Tecnologias de Comunicação e Informação
- Compreender o conceito de auto-financiamento e co-financiamento
- Conhecer as diversas formas de co-financiamento
- Identificar os procedimentos administrativos inerentes à formação
- Identificar as especificidades administrativas inerentes ao auto-financiamento e co-financiamento
- Saber distinguir entre *Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI)* e *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)*
- Saber avaliar os resultados do *Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI)* e *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)* no desempenho das pessoas
- Saber avaliar os resultados do *Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI)* e *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)* no desempenho das equipas
- Saber avaliar os resultados do *Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI)* e *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)* na performance organizacional

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS

OBJECTIVOS DE COMPETÊNCIAS
(IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NO DESEMPENHO)

- Transferir o conceito de sistema para o posto de trabalho
- Operacionalizar modalidades de formação adequadas ao perfil dos formandos, conduzindo à aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências
- Melhorar os desempenhos individuais e de equipa, designadamente ao melhorar processos e mudar comportamentos e atitudes
- Maior racionalização do processo estratégico de formação e desenvolvimento dos comportamentos e atitudes inerentes à operacionalização de um Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competência
- Fazer da formação um instrumento de mudança
- Operacionalizar a estratégia conforme os objectivos do *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)*
- Melhorar a avaliação dos resultados intermédios da formação para que seja possível introduzir as correcções necessárias
- Melhorar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, designadamente ao permitirem a criação de contextos de formação que potenciam a aprendizagem e posterior desenvolvimento
- Melhorar a gestão administrativa e financeira
- Possibilitar a transferência do aprendido para o posto de trabalho
- Fazer com que a formação como instrumento de desenvolvimento de competências e de investimento seja um *modo de vida* na organização

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS

OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS
(IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA ORGANIZAÇÃO)

- Aumento da produtividade de pessoas e equipas
- Desenvolver competências que potenciam os resultados da organização, instituição, por estarem de acordo com os seus negócios estratégicos
- Redução dos tempos de paragem nos processos estratégicos do trabalho
- Melhoria da qualidade dos produtos, serviços, aumentando a satisfação dos clientes
- Maior retorno do investimento feito em formação
- Melhorar a rentabilização dos esforços despendidos no trabalho
- Conceber a formação como investimento e não um custo
- Conceber a formação como parte integrante e em interligação com um sistema que é a organização
- Melhorar a *performance* da organização

PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO DO MÓDULO 1

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1.1. SISTEMA <ul style="list-style-type: none"> ▪ ENQUADRAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	21 h
1.2. MODALIDADES, PERFIS E LEGISLAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ▪ MODALIDADES DE FORMAÇÃO PARA JOVENS E ADULTOS ▪ PERFIS DE ENTRADA E SAÍDA ▪ LEGISLAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD ▪ Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar a forma como o conceito de sistema é transferido para o posto de trabalho ▪ Demonstrar as diferenças e especificidades de cada modalidade de formação apresentada no módulo do formando ▪ Demonstrar as diferenças entre Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI) e Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC) 		
1.3. MODALIDADES E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA E ASSÍNCRONA 			
1.4. MODALIDADES, GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA <ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAS DE FINANCIAMENTO 			
1.5. ESTRATÉGIAS E SEUS PRINCÍPIOS ORIENTADORES <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (SDI) E SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS (SDBC)</i> 			

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

MÓDULO 1. SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS DA FORMAÇÃO			
ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Um sistema é mais do que a soma das partes que o constituem, sendo estas em relação			
2) As modalidades de formação encontram-se divididas entre as que se destinam a jovens e a adultos			
3) Os Cursos EFA são uma modalidade dirigida aos jovens			
4) Os Cursos Artísticos Especializados conferem apenas uma certificação escolar de nível secundário			
5) Os Cursos Científico-Humanísticos conferem uma especialização profissional de nível 3			
6) Para frequentar um Curso de Aprendizagem não se pode ter mais de 25 anos de idade			
7) Os Cursos CEF são destinados a jovens com idade igual ou superior a 15 anos			
8) Os Cursos Profissionais conferem uma certificação de nível secundário e uma qualificação profissional			
9) Os Cursos EFA conferem apenas certificação de nível básico			
10) Os Cursos EFA conferem uma certificação de nível secundário e uma qualificação profissional			
11) O Ensino Recorrente funciona em sistema de módulos por unidades capitalizáveis			
12) O RVCC pretende Reconhecer, Validar e Certificar Conhecimentos			
13) Os CNO constituem uma porta de entrada para as diferentes ofertas formativas existentes			
14) A legislação que regulamenta o Processo RVCC é a Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro			
15) A formação assíncrona é presencial			
16) A formação assíncrona consubstancia-se na formação à distância (<i>off-line</i>) e no e-learning (<i>on-line</i>)			
17) A formação assíncrona não potencia a interacção formadores-formandos			
18) As TIC são instrumentos de aprendizagem			
19) Existem duas modalidades de financiamento da formação – co-financiamento e auto-financiamento			
20) O PRODEP é um dos programas gestores da modalidade de auto-financiamento			
21) PRODEP é um dos programas gestores da modalidade de co-financiamento			
22) O co-financiamento obriga ao cumprimento de determinados procedimentos administrativos			
23) Estratégias são meios utilizados pelas organizações, instituições para atingir os seus objectivos			
24) O SDI centra a formação nos resultados e competências			
25) O SDBC centra a formação na melhoria dos desempenhos de pessoas e equipas			
26) O SDBC não analisa os serviços prestados e os clientes internos e externos das equipas			
27) O SDBC é holístico, porque integra as diferentes fases da formação			
28) O mentoring engloba o coaching e o aconselhamento			
29) A eficácia dos serviços prestados pelas equipas da organização, instituição resulta da relação entre os serviços prestados e os meios utilizados			
30) O Diagnóstico de Necessidades de Formação considera apenas a análise funcional			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DO MÓDULO

No final deste módulo o formando deverá ser capaz de:

- Compreender o conceito de sistema;
- Compreender as diferentes modalidades de formação para adultos e jovens, bem como as especificidades de cada uma;
- Compreender o conceito de Formação Síncrona;
- Compreender o Conceito de Formação Assíncrona;
- Identificar diferentes Formas de Financiamento;
- Compreender o conceito e particularidades do *Sistema de Desenvolvimento Institucional (SDI)*;
- Compreender o conceito e particularidades do *Sistema de Desenvolvimento Baseado em Competências (SDBC)*.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver as questões 1 e 2 do Estudo de Caso – “Arca de Noé”.

* MÓDULO 2

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

No final do módulo espera-se que os formandos alcancem os objectivos expressos no mapa de impactos, entendendo-se cada objectivo da seguinte forma:

- **Objectivos de Aprendizagem.** Comportamentos, atitudes e competências que os formandos devem deter no final do módulo.
- **Objectivos de Competência.** Impactos que os conhecimentos dos formandos terão nos seus desempenhos.
- **Objectivos Organizacionais.** Impactos que os desempenhos dos formandos, resultantes da transferência do aprendido em sede de formação para o posto de trabalho, terão sobre a *performance* organizacional.

Este módulo é constituído pelas seguintes unidades:

- Unidade 2.1. Planeamento da Formação
- Unidade 2.2. Diagnóstico de Necessidades de Formação
- Unidade 2.3. Métodos e Técnicas de Investigação da Formação
- Unidade 2.4. Concepção da Formação
- Unidade 2.5. Desenvolvimento da Formação
- Unidade 2.6. Organização da Formação
- Unidade 2.7. Avaliação e Acompanhamento da Formação
- Unidade 2.8. Gestão de Recursos Humanos
- Unidade 2.9. Factores e Critérios de Qualidade da Formação

OBJECTIVOS

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM (COMPORTAMENTOS, ATITUDES E COMPETÊNCIAS)

- Conhecer as fases do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Compreender a importância da formulação das questões correctas nas diferentes fases do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Saber colocar as questões que assegurem o planeamento, concepção, desenvolvimento, organização, avaliação e acompanhamento do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Conhecer formas de melhorar os processos com o Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Saber avaliar a importância da gestão dos activos tangíveis e intangíveis aquando o planeamento da formação
- Saber avaliar a forma como os activos tangíveis e intangíveis se relacionam com a melhoria dos desempenhos de pessoas e equipas e *performance* da organização
- Conhecer um Plano Curricular e os seus Princípios
- Saber desenvolver um Plano Curricular
- Conhecer os Métodos e Técnicas de Investigação na Formação
- Compreender a Análise Sistemática e o Estudo de Competências e o seu papel no sucesso do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Conhecer as fases e procedimentos inerentes à Análise Sistemática e ao Estudo de Competências
- Compreender a importância da definição de um Espaço de Aprendizagem da Organização
- Conhecer as razões inerentes ao fracasso da formação
- Conhecer as condições necessárias ao desenvolvimento de competências, expresso na mudança de comportamentos e atitudes
- Compreender o conceito de competência
- Saber identificar e definir uma competência *core*
- Conhecer as etapas inerentes à Concepção de um Plano Curricular
- Saber desenvolver uma Entrevista de Aprendizagem
- Saber conceber um Plano Curricular
- Compreender o Mapa de Impactos e o seu papel no Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Saber definir um Mapa de Impactos
- Conhecer as diversas Intervenções de Aprendizagem e a sua relação com o Mapa de Impactos
- Conhecer os factores de sucesso na concepção, desenvolvimento e organização de um Plano Curricular
- Saber definir indicadores comportamentais inerentes a cada competência *core*
- Saber as informações a incluir num Plano de Intervenções de Aprendizagem
- Compreender e saber conceber a Matriz de Diagnóstico da Formação
- Identificar as razões inerentes à avaliação da formação
- Compreender os quatro níveis de avaliação na formação
- Saber operacionalizar as diferentes metodologias inerentes à avaliação da formação
- Saber avaliar a importância dos indicadores da formação na gestão da formação
- Saber calcular o Retorno do Investimento feito em formação
- Saber fazer uma análise custo/benefício
- Saber interpretar os resultados obtidos com os indicadores da formação
- Identificar os prós e contras do Retorno do Investimento feito em formação
- Saber desenvolver Planos de Melhoria com base nos resultados obtidos com os indicadores de formação
- Compreender a relação existente entre o Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências e a Gestão de Recursos Humanos
- Identificar os factores e critérios de qualidade na formação

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

OBJECTIVOS DE COMPETÊNCIAS

(IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NO DESEMPENHO)

- Transferir o conceito de Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências para o posto de trabalho
- Operacionalizar o Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Melhorar os desempenhos individuais e de equipa, designadamente ao melhorar processos e ao mudar comportamentos e atitudes
- Maior racionalização do processo estratégico de formação e desenvolvimento dos comportamentos e atitudes inerentes à operacionalização de um Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Fazer da formação um instrumento de mudança
- Fazer uma Análise Sistémica e um Estudo de Competências
- Melhorar a avaliação dos resultados intermédios da formação para que possa introduzir as correcções necessárias
- Definir as competências *core* e os indicadores comportamentais
- Melhorar a gestão administrativa e financeira, designadamente ao fazer uma análise custos / benefícios e calcular o Retorno do Investimento feito em formação
- Desenvolver Planos de Melhoria resultantes dos dados fornecidos pelo Acompanhamento e Avaliação da Formação
- Possibilitar a transferência do aprendido para o posto de trabalho
- Operacionalizar Planos Curriculares para as competências que possam ser desenvolvidas com recurso à formação
- Operacionalizar Intervenções de Aprendizagem que conduzem à aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências
- Envolver todos os elementos da organização no Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências, ao informar que existe, para que serve, resultados esperados,...
- Fazer com que a formação como instrumento de desenvolvimento de competências e de investimento seja um *modo de vida* na organização

MAPA DE IMPACTOS – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS
(IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA ORGANIZAÇÃO)

- Aumentar a produtividade de pessoas e equipas
- Desenvolver competências que potenciam os resultados da organização por estarem de acordo com os seus negócios estratégicos
- Reduzir os tempos de paragem nos processos estratégicos do trabalho
- Melhorar a qualidade dos produtos, serviços,... aumentando a satisfação dos clientes
- Maior retorno do investimento feito em formação
- Melhorar a rentabilização dos esforços despendidos no trabalho
- Conceber a formação como investimento e não um custo
- Conceber a formação como parte integrante e em interligação com um sistema que é a organização
- Melhorar a *performance* da organização
- Aumentar o retorno do investimento feito em formação
- Melhorar os Planos de Formação desenvolvidos ao conhecer-se os conhecimentos e competências necessárias à organização, bem como os custos e benefícios inerentes aos mesmos
- Melhorar as políticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas a partir dos dados fornecidos pelo Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências
- Aumentar o envolvimento de todos no alcançar dos objectivos estratégicos da organização

* UNIDADE 2.1.

PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
<p>1. ENQUADRAMENTO DO PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> FORMAS DE MELHORAR PROCESSOS COM O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS <p>2. ANÁLISE SISTÉMICA E OS NÍVEIS DE COMPETÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ACTIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS <p>3. A ORGANIZAÇÃO, INSTITUIÇÃO,... COMO SISTEMA ABERTO E FLEXÍVEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> Identificar cada nível estratégico, recorrendo a exemplos concretos Demonstrar as diferenças existentes entre cada um dos níveis de competência Diferenciar os activos tangíveis e intangíveis 	<p>Retrop projector</p> <p>Datashow</p> <p>Computador Portátil</p>	14 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA

QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Um SIGFBC tem as seguintes fases Planeamento, Concepção, Desenvolvimento, Organização, Acompanhamento e Avaliação da Formação			
2) O SIGFBC melhora processos, ao analisar as necessidades de formação de pessoas e equipas			
3) O SIGFBC melhora processos, ao analisar os processos a melhorar			
4) O nível elementar de competências corresponde ao nível estratégico da organização, instituição			
5) O nível elementar de competências corresponde ao desenvolvimento de competências que criam serviços de valor acrescentado para o cliente			
6) Os activos tangíveis da organização, instituição referem-se a recursos físicos			
7) Os activos intangíveis não são mensuráveis			
8) A análise dos activos existentes e necessários à organização, instituição é realizada apenas no Planeamento			
9) Apenas os activos tangíveis são mensuráveis			
10) Os activos intangíveis correspondem às competências existentes na organização, instituição			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Identificar e compreender cada um dos níveis de competência;
- Compreender o conceito de activo tangível e intangível.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

Resolver a questão 1 do Estudo de Caso – “Caso Centro RVCC”.

* UNIDADE 2.2.

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. PLANO CURRICULAR DIAGNÓSTICO <ul style="list-style-type: none"> A FORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA 	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	15 h
2. PRINCÍPIOS DO PLANO CURRICULAR DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DA FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> Demonstrar como se elabora um Plano Curricular de Diagnóstico Identificar a Análise Sistémica como Método e Técnica de Diagnóstico Identificar o Estudo de Competências como Método e Técnica de Diagnóstico Identificar as etapas de um Estudo de Competências 		

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) As Intervenções de Aprendizagem não têm qualquer relação com a melhoria de desempenhos			
2) As Intervenções de Aprendizagem pretendem eliminar o <i>gap</i> operacional da organização, instituição			
3) O Espaço de Aprendizagem da organização, instituição fornece linhas de orientação para a definição das competências <i>core</i>			
4) O nível elementar de competências corresponde ao nível estratégico da organização, instituição			
5) A melhoria contínua permite a definição de novas competências			
6) Os perfis de formação não fornecem qualquer informação para o colmatar de necessidades de formação			
7) A formação é instrumento de mudança se o aprendido em contexto de formação for transferido para o posto de trabalho			
8) O dicionário de competências é estático			
9) A estrutura da organização, instituição refere-se ao modo como esta se organiza para operacionalizar os planos que acrescentam valor para a organização			
10) As funções que acrescentam valor à organização, instituição estão relacionadas com os negócios operacionais			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Identificar e compreender os Métodos e Técnicas de Diagnóstico apresentados no módulo;
- Compreender o conceito de Análise Sistémica;
- Compreender o conceito de Estudo de Competências;
- Compreender as etapas de um Estudo de Competências.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver a questão 1 do Estudo de Caso – “Empresa X”;
- Resolver a questão 2 do Estudo de Caso – “Caso Centro RVCC”.

* UNIDADE 2.3.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
<p>1. A ANÁLISE SISTÊMICA E O SISTEMA DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIA</p> <p>2. O ESTUDO DE COMPETÊNCIAS E O SISTEMA DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte ▪ FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD ▪ Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os métodos e técnicas de investigação da formação ▪ Demonstrar a operacionalização da Análise Sistémica ▪ Demonstrar a operacionalização do Estudo de Competências 	<p>Retroprojector</p> <p>Datashow</p> <p>Computador Portátil</p>	20 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO DE FORMAÇÃO			
ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Todas as competências podem ser desenvolvidas com recurso à formação			
2) Todos os contextos permitem a aprendizagem e a transferência do aprendido para o posto de trabalho			
3) Competências são características individuais que influenciam os desempenhos			
4) A formação tem uma vertente estratégica quando é desenvolvida e organizada a partir das necessidades formativas			
5) O contexto aprendizagem da organização resulta da Análise Sistémica			
6) A Análise Sistémica fornece as linhas de orientação para a definição de competências			
7) Os processos estratégicos centram-se nas competências diferenciadoras da organização, instituição,...			
8) Nem todas as pessoas e equipas devem possuir as competências <i>core</i>			
9) A formação deve ter um efeito compensatório para pessoas, equipas e organização, instituição,...			
10) Não é necessário realizar uma Análise Sistémica antes de efectuar um Estudo de Competências			
11) A Identificação da Amostra de Critérios é uma das fases do Estudo de Competências			
12) A formação faz sentido se não acrescentar valor para a organização, instituição,.... e seus clientes			
13) A formação planeia-se a partir dos resultados			
14) A formação desenvolve-se e organiza-se a partir das pessoas			
15) A formação deve centrar-se em temas			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Compreender o conceito de Análise Sistémica;
- Compreender o conceito de Estudo de Competências;
- Compreender o funcionamento da Análise Sistémica e o seu papel no Sistema Integrado de Gestão da Formação Baseado em Competências;
- Compreender o funcionamento do Estudo de Competências e o seu papel no Sistema Integrado de Gestão da Formação Baseado em Competências.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver as questões 1 e 2 do Estudo de Caso – “Empresa X”.

* UNIDADE 2.4.

CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. ETAPAS DA CONCEPÇÃO DE UM PLANO CURRICULAR <ul style="list-style-type: none"> ▪ O PAPEL DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E O ESPAÇO DE APRENDIZAGEM ▪ AS COMPETÊNCIAS E O PLANO DE FORMAÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	14 h
2. REVISÃO DOS PLANOS DE FORMAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ▪ FONTES DE INFORMAÇÃO ▪ ENTREVISTA DE APRENDIZAGEM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD ▪ Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as etapas da concepção de um Plano Curricular ▪ Demonstrar a papel da Entrevista de Aprendizagem como fonte de recolha de informação para a elaboração do Plano Curricular 		

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.4. CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Uma das etapas da concepção do Plano Curricular é o rever das competências <i>core</i> e específicas			
2) Na Concepção da Formação deve fazer-se uma análise dos recursos disponíveis e dos necessários			
3) Na Concepção da Formação não importa determinar o número de formandos a necessitar de formação			
4) A Entrevista de Aprendizagem tem como objectivo determinar os pontos fortes e fracos da organização, instituição,..., equipas e pessoas			
5) A Entrevista de Aprendizagem fundamenta as Intervenções de Aprendizagem			
6) O líder do grupo de comparação do Estudo de Competências deve ter <i>desempenho médio</i>			
7) A revisão das competências <i>core</i> e específicas implica uma análise prévia, realização da Entrevista de Aprendizagem e a Análise das Avaliações de Competências e Indicadores da Formação			
8) As informações obtidas da Entrevista de Aprendizagem suportam os Planos de Melhoria			
9) As metodologias do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências são o <i>input</i> da Análise Prévia da revisão de competências			
10) A Entrevista de Aprendizagem contribui para o fornecimento de uma <i>visão global</i> da mercado onde opera a organização, instituição,... aos Gestores de Topo			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Identificar e compreender as etapas da concepção de um Plano Curricular;
- Compreender o conceito Entrevista de Aprendizagem;
- Compreender o papel da Entrevista de Aprendizagem na recolha de informação subjacente ao Plano Curricular.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver as questões 1 do Estudo de Caso – “Empresa X”.

* UNIDADE 2.5.

DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO CURRICULAR <ul style="list-style-type: none"> O PAPEL DO GRUPO DE COMPARAÇÃO 2. ESTRUTURA DO PLANO CURRICULAR <ul style="list-style-type: none"> DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA RESULTADOS E OS INDICADORES COMPORTAMENTAIS INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM IMPORTÂNCIA DA SEQUÊNCIA 	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> Identificar o papel do grupo de comparação no Desenvolvimento de um Plano Curricular Identificar cada elemento da estrutura do Plano Curricular Demonstrar como definir cada um dos elementos da Estrutura do Plano Curricular 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	24 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.5. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) No Desenvolvimento da Formação deve identificar-se as competências <i>core</i> e específicas requeridas para atingir os resultados da organização, instituição			
2) O Plano Curricular deve conter apenas a definição da competência a desenvolver			
3) Os resultados expressos no Plano Curricular são os Indicadores Comportamentais de nível 1 da competência a desenvolver			
4) Os Indicadores Comportamentais podem ser entendidos como subcompetências da competência a desenvolver			
5) O Plano Curricular está na base do desenvolvimento de um <i>Passaporte Individual de Competências Organizacionais</i>			
6) O <i>Passaporte Individual de Competências Organizacionais</i> fornece informações relativas às competências a desenvolver por cada pessoa			
7) O <i>Passaporte Individual de Competências Organizacionais</i> desresponsabiliza equipas e organização, relativamente às Intervenções de Aprendizagem a desenvolver			
8) A sequência das Intervenções de Aprendizagem depende dos resultados obtidos nos Indicadores Comportamentais da competência em causa			
9) As Intervenções de Aprendizagem dependem dos resultados que se esperam que pessoas e equipas alcancem na formação e transfiram para os seus postos de trabalho			
10) O Estudo de Caso não é uma Intervenção de Aprendizagem			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Identificar e compreender a estrutura do Plano Curricular;
- Compreender como se Define uma Competência;
- Compreender como se Define os Resultados e os Indicadores Comportamentais;
- Compreender o conceito de Intervenção de Aprendizagem;
- Compreender a importância da sequência de realização das Intervenções de Aprendizagem.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver as questões 1 do Estudo de Caso – “Empresa X”.

* UNIDADE 2.6.

ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. OPERACIONALIZAÇÃO DE UM PLANO CURRICULAR <ul style="list-style-type: none"> OS FACTORES-CHAVE DE SUCESSO DAS INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA NÍVEIS DE COMPETÊNCIA INDICADORES COMPORTAMENTAIS 	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	35 h
2. DESENVOLVIMENTO DAS INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: 		
3. ESTRUTURA DO MÓDULO DE FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar como operacionalizar um Plano Curricular 		
4. INDIVIDUALIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os factores-chave de sucesso das Intervenções de Aprendizagem Demonstrar como estruturar um Módulo de Formação Identificar a informação inerente à individualização das Intervenções de Aprendizagem 		

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.6. ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Na elaboração do Mapa de Impactos deve considerar-se apenas os Objectivos de Aprendizagem			
2) A identificação e definição dos níveis de competência e respectivos indicadores comportamentais são factores-chave de sucesso no desenvolvimento e implantação das Intervenções de Aprendizagem			
3) Na definição de uma competência devem usar-se sempre verbos operativos			
4) Os valores organizacionais, institucionais,... não são um elemento subjacente ao planeamento, concepção, desenvolvimento e organização do Plano Curricular e Intervenções de Aprendizagem.			
5) O Mapa de Impactos deve integrar o Módulo de Formação dos formandos e formadores			
6) O <i>Processo de Desenvolvimento de Competência</i> implica um mero reconhecimento das competências			
7) As Intervenções de Aprendizagem devem ser colectivas e nunca individualizadas			
8) O valor da competência individual em relação ao da equipa não determina a individualização das Intervenções de Aprendizagem			
9) O orçamento afecto ao desenvolvimento de Intervenções de Aprendizagem pode influenciar a integração das mesmas no Plano Curricular			
10) É desejável que as Intervenções de Aprendizagem permitam a simulação da situação real do posto de trabalho			
11) A análise do gap estratégico cruza as dimensões activos tangíveis e capacidade de desenvolvimento			
12) O Rácio Benefício Custo e o Retorno do Investimento em Formação permitem quantificar os resultados líquidos de determinado Programa de Formação			
13) O RDI faz a relação percentual entre os custos líquidos do programa de formação e os custos totais do mesmo			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Compreender os factores-chave de sucesso inerentes à concepção, desenvolvimento e operacionalização das Intervenções de Aprendizagem;
- Compreender a Estrutura de um Módulo de Formação;
- Compreender a informação inerente à individualização das Intervenções de Aprendizagem.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

Trabalho em Grupo

- Resolver as questões 1 do Estudo de Caso – “Empresa X”.

* UNIDADE 2.7.

AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA REACÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ▪ RAZÃO QUE A JUSTIFICAM ▪ METODOLOGIAS 2. OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS/ APRENDIZAGENS <ul style="list-style-type: none"> ▪ PRINCÍPIOS A CONSIDERAR ▪ METODOLOGIAS 3. OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAPEL DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO ▪ METODOLOGIAS 4. OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ INDICADORES DA FORMAÇÃO ▪ FORMAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES 5. DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ EXEMPLO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte ▪ FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD ▪ Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar como operacionalizar a Avaliação de Reacção ▪ Demonstrar como operacionalizar a Avaliação de Conhecimentos / Aprendizagem ▪ Demonstrar como operacionalizar a Avaliação de Competências ▪ Demonstrar como operacionalizar a Avaliação de Resultados ▪ Exemplificar um Dicionário de Competências 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	42 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.7. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO			
ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) Determinar o impacto da formação não justifica a avaliação da mesma			
2) A Avaliação da Formação permite determinar a eficácia e eficiência de um Programa de Formação			
3) São quatro os níveis de Avaliação da Formação			
4) Na Avaliação da Reacção da Formação pretende-se medir o nível de satisfação dos formandos			
5) A Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagem permite determinar o nível de conhecimentos dos formandos			
6) A Avaliação das Competências permite determinar as competências possuídas e a desenvolver pelos formandos			
7) A Avaliação dos Resultados não permite quantificar os activos intangíveis			
8) Para determinar o Retorno do Investimento da Formação é necessário fazer uma análise custos / benefícios			
9) Na determinação do Retorno do Investimento da Formação consideram-se apenas os activos tangíveis			
10) A análise do <i>gap</i> estratégico cruza as dimensões activos intangíveis e capacidade de desenvolvimento			
11) O Rácio Benefício Custo e o Retorno do Investimento em Formação permitem quantificar os resultados de determinado Programa de Formação			
12) O RDI faz a relação percentual entre os benefícios líquidos do programa de formação e os custos totais do mesmo			
13) Determinar o impacto da formação não justifica a avaliação da mesma			
14) A Avaliação da Formação permite determinar a eficácia e eficiência de um Programa de Formação			
15) São quatro os níveis de Avaliação da Formação			
16) Na Avaliação da Reacção da Formação pretende-se medir o nível de satisfação dos formandos			
17) A Matriz de Proficiência relaciona os níveis de competência com os resultados produzidos			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Compreender a Avaliação de Reacção;
- Compreender a Avaliação de Conhecimentos / Aprendizagem;
- Compreender a Avaliação de Competências;
- Compreender a Avaliação de Resultados;
- Compreender o conceito de Dicionário de Competências.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo;
- Resolução do Exercício de Calculo de Indicadores.

* UNIDADE 2.8.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. EQUIPA DO PROJECTO <ul style="list-style-type: none"> FUNÇÕES DA EQUIPA 2. RESULTADOS ESPERADOS APÓS A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJECTO <ul style="list-style-type: none"> RELAÇÃO ENTRE NÍVEIS DE COMPETÊNCIA E DESEMPENHOS DEMONSTRADOS MATRIZ DE PROFICIÊNCIA 	<ul style="list-style-type: none"> FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> Identificar as funções de cada um dos elementos da Equipa do Projecto 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	10 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.8. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) O Director da Área de Recursos Humanos é o único responsável pelo comprometimento de toda a Equipa para com o sucesso do Projecto			
2) Os Planos Individuais de Melhoria / Intervenção são elaborados com base na Análise dos Resultados Estatísticos dos Níveis de Impacto e Avaliação da Formação realizada pela Equipa do Projecto			
3) A Equipa do Projecto deve ser apenas constituída por elementos pertencentes à organização			
4) O sucesso do Projecto depende apenas do desempenho colectivo da Equipa			
5) O <i>coaching</i> é uma das funções dos membros da Equipa do Projecto			
6) O <i>mentoring</i> não é da responsabilidade da Equipa do Projecto			
7) A Equipa do Projecto deve considerar os resultados dos indicadores aquando da elaboração dos Planos Individuais de Melhoria / Intervenção			
8) A Equipa do Projecto não precisa de conhecer a estratégia da organização para operacionalizar o Projecto com sucesso			
9) Os prémios de desempenho a atribuir à Equipa do Projecto devem ser apenas individuais, não considerando o desempenho colectivo			
10) A melhoria contínua deve fazer parte dos valores que orientam a actuação da Equipa do Projecto			
11) Um dos objectivos do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências é suportar o desenvolvimento de um Dicionário de Competências			
12) Os indicadores comportamentais e os níveis de competência são os elementos base da definição de um Dicionário de Competências			
13) Não existe relação entre níveis de competência e desempenhos demonstrados			
14) Os padrões de proficiência suportam a definição dos Planos Individuais de Melhoria / Intervenção			
15) Os desempenhos individuais e/ou de equipa devem considerar os resultados e as competências demonstradas para os alcançar			
16) Os desempenhos superiores em dada função devem orientar sempre os Planos Individuais de Melhoria / Intervenção definidos para todas as pessoas a desempenhar essa função			
17) Os prémios devem variar em função dos desempenhos demonstrados			
18) O Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências contribui para a melhoria de desempenhos individuais e de equipa, bem como da <i>performance</i> organizacional			
19) O Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências é um instrumento ao serviço da Gestão de Recursos Humanos			
20) Os indicadores comportamentais e os níveis de competência não devem variar, acompanhando as mudanças organizacionais			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Compreender a função de cada Elemento da Equipa do Projecto.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

- Responder aos Inquéritos Uso Função deste módulo, presentes em ambos os Manuais;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

* UNIDADE 2.9.

FACTORES E CRITÉRIOS DE QUALIDADE NA FORMAÇÃO

CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM	RECURSOS DIDÁTICOS	Nº DE HORAS
1. RAZÕES PARA AVALIAR E ACOMPANHAR A FORMAÇÃO 2. OPERACIONALIZAÇÃO OS RESULTADOS DO IMPACTO NA FORMAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ▪ PRÉMIOS ▪ FEEDBACK ▪ COACHING ▪ RESULTADOS DOS INDICADORES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FORMAÇÃO SÍNCRONA com recurso ao método expositivo e demonstrativo, utilizando apresentações em <i>PowerPoint</i> e outros métodos de suporte ▪ FORMAÇÃO ASSÍNCRONA (<i>off-line</i>) com recurso à auto-formação, recorrendo aos CD ▪ Operações a desempenhar pelo formador no âmbito da prática em contexto de formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as razões inerentes ao Acompanhamento e Avaliação da Formação ▪ Identificar os instrumentos de operacionalização dos resultados do impacto da formação 	Retroprojector Datashow Computador Portátil	7 h

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS/APRENDIZAGENS

INQUÉRITO USO-FUNÇÃO

UNIDADE 2.9. FACTORES E CRITÉRIOS DE QUALIDADE NA FORMAÇÃO ASSINALE COM UMA CRUZ (X) A OPÇÃO QUE CONSIDERA CORRECTA			
QUESTÕES	VERDADEIRO	FALSO	NÃO ESTOU CERTO
1) O acompanhamento e avaliação da formação são factores de qualidade na formação			
2) O <i>feedback</i> é um instrumento de operacionalização dos resultados do impacto da formação			
3) A simples atribuição de um prémio, é sentido pelas pessoas como um efeito recompensatório da formação			
4) A delegação de funções, tarefas... é uma ferramenta do <i>coaching</i>			
5) A organização, instituição,... perde vantagem competitiva ao medir as coisas erradas			
6) Apenas o dinheiro constitui um instrumento de <i>feedback</i> que melhora desempenhos			
7) Supervisionar processos é uma ferramenta do <i>coaching</i>			
8) Os indicadores da formação devem considerar a estratégia da organização, instituição,...			
9) Os indicadores devem ser calculados mensalmente, seguindo o calendário contabilístico			
10) O cálculo dos indicadores pode sustentar a melhoria contínua			

AVALIAÇÃO PRÁTICA NO FINAL DA UNIDADE

No final desta unidade o formando deverá ser capaz de:

- Compreender as razões inerentes ao Acompanhamento e Avaliação da Formação;
- Identificar os instrumentos de operacionalização dos resultados do impacto da formação;
- Compreender o conceito de prémio;
- Compreender o conceito de *feedback*;
- Compreender o conceito de *coaching*.

Para tal o formando deverá ser capaz de realizar as seguintes actividades:

Trabalho Individual

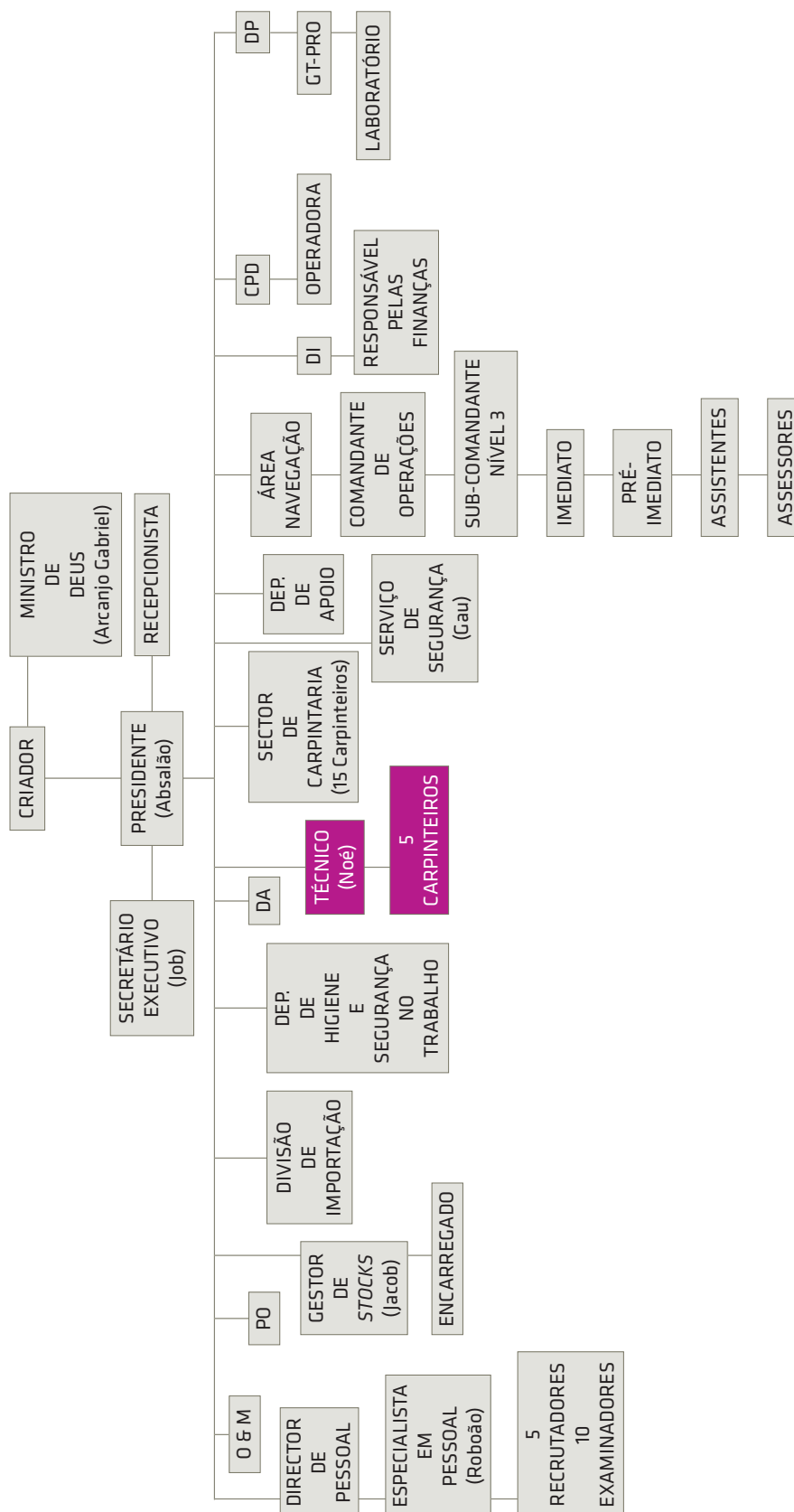
- Responder ao Inquérito Uso Função deste módulo;
- Responder às questões presentes no CD referentes ao módulo.

RESOLUÇÃO DOS EXERCÍCIOS CONSTANTES NO MÓDULO DE FORMANDO

Potenciando a vertente prática da avaliação e a avaliação de competências (conhecimentos aplicados na prática), apresentam-se as resoluções das questões presentes nas seguintes actividades do módulo do formando:

- Estudo de Caso – A ARCA DE NOÉ
- Estudo de Caso – Caso X
- Estudo de Caso – Caso Centro RVCC
- Cálculo de Indicadores

1-



2 – No que se refere ao **SDBC** da equipa em questão, parece existir uma organização sistémica, havendo uma comunicação em rede que esbate as fronteiras entre **Noé** – destinatário das tarefas – e os **carpinteiros**, – executantes. Vejamos, lidera-se não através do comando, mas sim através de um diálogo constante – favorecido e fomentado por um acesso partilhado à informação. Resultado, a periferia e o centro deste empreendimento são interdependentes, a tal ponto que, as tarefas realizadas por um dos seus membros e os resultados daí decorrentes podem comprometer irremediavelmente o resultado final – a construção da **ARCA**. Em consequência, existe uma partilha de responsabilidades pelos resultados finais, bem como das recompensas.

Assim, esta equipa pode ser entendida como uma teia que: dá importância ao processo e à estrutura; estabelece novas formas de abordar e resolver problemas, raciocinar, ligar pessoas, informar e motivar; e se desenvolve através da experimentação e erro, criando um contexto propício à improvisação, criatividade, imaginação, aprendizagem contínua e relacionamento interpessoal – fortalecendo os laços de confiança e lealdade, fundamentais para a sobrevivência do trabalho em equipa.

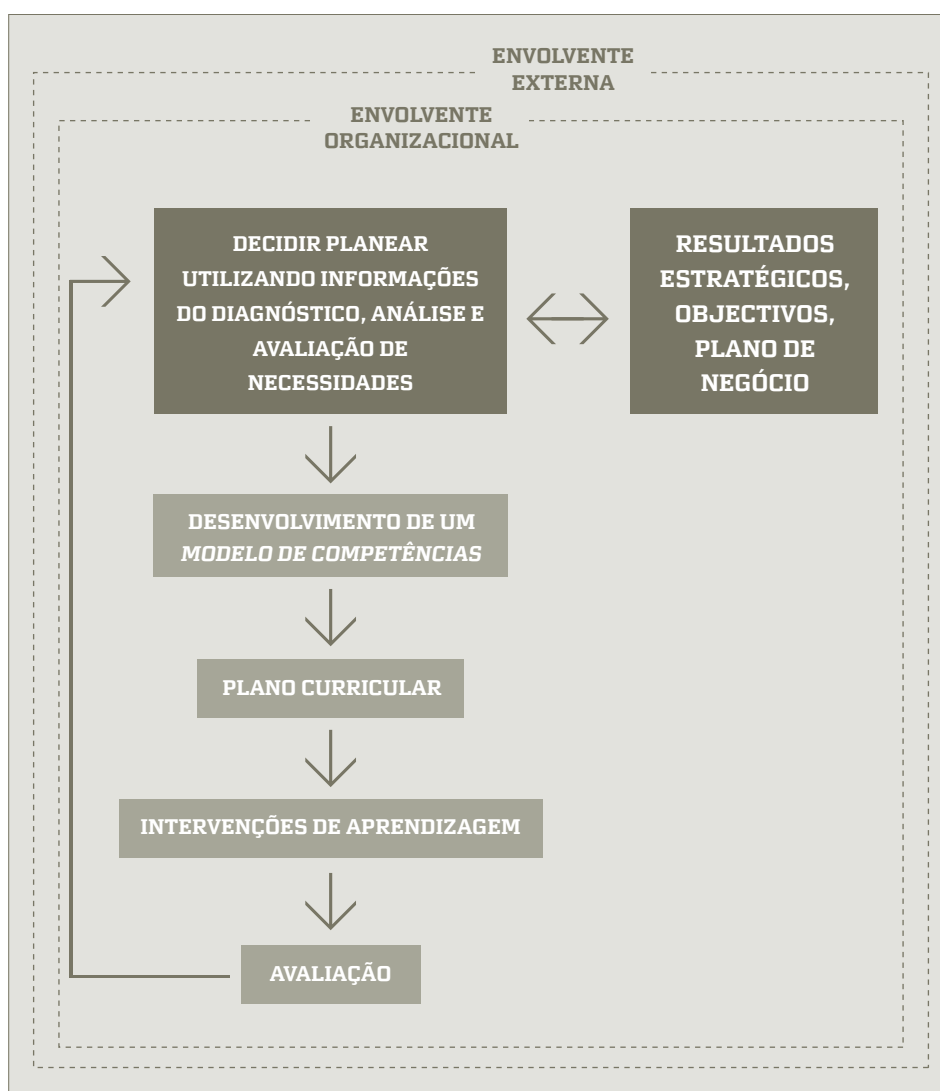
Por intermédio deste procedimento pretende-se elucidar os carpinteiros para o facto de que, a velha arquitectura organizativa, baseada na ordem hierárquica, nas diferenças de estatuto e nas fronteiras e separações entre os trabalhadores e chefias, proclamada por **Absalão**, pertence ao passado. Ou seja, o **SDI** centrado na instituição ao invés de no indivíduo, seus conhecimentos e competências, não concorre para o alcançar do objectivo final, a construção da **ARCA**. Assim sendo, o acento tónico já não se coloca na quantidade de informação que se dispõe, como no caso anterior, mas sim no facto de se poder converter toda essa informação em conhecimento. É preciso ter consciência do que se sabe, porque se sabe e o que fazer com essa sabedoria. A informação não tem qualquer valor para esta equipa se não for prática e aplicável, se não servir de apoio à tomada de decisão e se não tiver impacto sobre comportamentos e atitudes. Convém referir que, o exposto só teve viabilidade porque se adoptou uma abordagem **sistémica** própria dos **SDBC**. Isto é, o sucesso desta equipa na conclusão empreendimento dependeu de uma visão equilibrada entre os aspectos sociais e humanos, considerando todos os elementos da equipa como fazendo parte do todo em relação, bem como os conhecimentos e competências possuídos, ou a desenvolver.

Em suma, penso que, o **Noé** e a sua equipa têm uma organização onde existe um **SIGFBC**, pois é caracterizada por ser: mais centradas no indivíduo (o detentor dos conhecimentos e competências); menos fechada à cooperação; mais democrática (todos podemos ter acesso à informação); menos burocrática (livre de hierarquia); mais aberta (ligada em rede com o exterior); e com menos intermediários (pode ser contactada directamente).

ACTIVIDADE 2

RESOLUÇÃO DO ESTUDO DE CASO – “EMPRESA X”

Como qualquer construtor nos poderá dizer, desenvolver bons alicerces é o primeiro passo para garantir uma construção sólida. O projecto da empresa do caso em análise, – *gerir por competências* – não é excepção. Para tal considero imperativo faça o mesmo – seguindo as etapas apresentadas no esquema apresentado, – aproveitando o processo de reestruturação que decorreu recentemente.



Para responder às questões que nos foram colocadas, penso apropriar-se uma análise detalhada das duas primeiras etapas apresentadas no esquema.

Decidir Planear Utilizando Informações do Diagnóstico, Análise e Avaliação de Necessidades, implica desenvolvimento de planos no sentido de melhorar o desempenho dos colaboradores, – que só fará sentido se se repercutir na melhoria dos desempenhos das equipas e da *performance* da empresa em análise – como resultado dos planos e objectivos estratégicos da empresa em causa. Como tal,

aquando da alocação de recursos numa intervenção destinada à melhoria dos desempenhos, processos, sistemas,..., como nos retrata o caso, valor tem de ser acrescentado em *toda a empresa*, tendo por base a premissa de que cada elemento, parte, componente,... é parte integrante de um todo: *Aproveitar as sinergias entre as diversas áreas de negócio da empresa como base de diferenciação*. Desta forma é possível desenvolver uma análise colectiva subjacente à *análise estratégica e sistémica*, que penso adequada a este caso, concretizando os planos e objectivos estratégicos da empresa. Para tal devem ser colocadas duas questões:

- Quais são os objectivos de gestão estratégica da empresa? *Os objectivos estratégicos passam por consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência, sendo a concorrência, internacionalização e tecnologia os factores-chave das orientações estratégicas que levariam ao alcançar dos objectivos.*
- Como se pretende alcança-los? (...) *assegurar que toda a criatividade da empresa chegue ao mercado, continuar a formar pessoas nas novas capacidades requeridas pelo negócio, acabar com as barreiras à mudança, desburocratizar a organização para se concentrarem em acções dirigidas aos clientes, combinar o empenho da empresa com as capacidades diferenciadas para manter a liderança, aproveitar as sinergias entre as diversas áreas de negócio da empresa como base de diferenciação e evoluir para uma estrutura de custos competitiva e flexível.*

Pelo exposto, concluo que, indo ao encontro *dos objectivos de estratégia da empresa*, esta fase tem como objectivo fornecer as orientações para a resolução do problema verificado pela empresa da *carência do mercado de várias mudanças no seu sector de actividade*, através da identificação, documentação e selecção de problemas apropriados. À semelhança do pretendido com o *desenvolvimento de um sistema de Gestão da Formação que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência*, quando se identificam problemas com impacte crucial na empresa e no alcançar dos seus objectivos estratégicos, seleccionando-os no sentido de serem solucionados, são estabelecidos objectivos, planos e soluções específicos para os solucionar. Como se refere no caso, *os objectivos globais de estratégia passam por consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência*. Contudo, os pontos apresentados como forma de alcançar os objectivos levam-me a crer que se devem colocar as seguintes questões:

- A que extensão é que a *gestão por competências* pode contribuir para que a empresa responda ao *quadro de elevada turbulência* em que opera?
- Os resultados que a *gestão por competências* podem contribuir para atingir, são considerados importantes pelos clientes internos e externos para a resoluções dos problemas da empresa?
- Todas as intervenções, baseadas em competências, – *adequação dos recursos humanos a um ambiente de competitividade; desenvolvimento de sistemas de compensação motivadores;... – de aprendizagem tendentes*

a melhorar os desempenhos individuais e de equipa, bem como a *performance* da empresa devem contribuir para alcançar os objectivos estratégicos desta?

- Será que uma proposta centrada na *Gestão de Recursos Humanos* – como é o caso do *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências que emerge nesta empresa* – é a mais apropriada para a resolução dos problemas identificados?
- Nesta empresa impõe-se uma análise estratégica e sistémica?
- Os benefícios inerentes à *gestão por competências*, são superiores aos custos?

Se a resposta à primeira questão apresentada, for *significativa* e às restantes, *sim*, como me parece ser o caso da empresa em estudo, esta pode desenvolver e implantar a um *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências, gerindo por competências e convertendo a empresa em sinónimo de excelência*.

Respondidas as questões parece-me necessário **desenvolver uma estrutura** que permita concretizar a etapa em causa. Considerando as particularidades da empresa apresentada penso que a deve considerar o seguinte:

- Ir ao encontro das aprendizagens contínua e colectiva, fundamental para a subserviência de uma empresa que *sofreu um processo de reestruturação relativamente recente e a operar num mercado carente de várias mudanças no seu sector de actividade*;
- Levar as pessoas e equipas a terem comportamentos e atitudes consonantes com os planos e objectivos estratégicos da empresa, *apostando na orientação para o cliente, na relação eficácia eficiência, em novos serviços ou produtos e em soluções integradas*;
- Usar uma aproximação estratégica na definição dos problemas e adopção de soluções – (...) *e em soluções integradas*;
- Exigir o envolvimento de todos os *stockholders* da empresa – todos os interessados no seu sucesso: accionistas, clientes, trabalhadores,... – aumentando as possibilidades de sucesso do *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* e, portanto, da *gestão por competências*, pois as pessoas identificam-se com o que ajudam a criar.

Para conduzir um **diagnóstico, análise e avaliação de necessidades** com sucesso, bem como ao desenvolvimento de planos, devem percorrer-se as seguintes etapas:

1. **Decidir Planear Utilizando Informações do Diagnóstico, Análise e Avaliação de Necessidades.** Advirto que apesar das dificuldades é imperativo que a empresa faça um diagnóstico, análise e avaliação das necessidades, – (...) *levou a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Recursos Humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência* – antes de desenvolver e implementar um *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*.

Assim sendo, o exposto nesta fase não é tarefa exclusiva da DRH, pois se o for a *gestão por competências* será vista, por defeito, como um produto da DRH, ao invés dos clientes internos e externos. Como tal para que o *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências*, seja percebido como tendo *vantagens mútuas para trabalhador e empresa*, considero dever existir uma responsabilidade partilhada, nomeadamente através da designação de um líder do projecto, trabalhando em conjunto com a DRH e clientes, acordando quanto à forma de trabalho antes do seu início, sem esquecer de o estruturar de acordo com a cultura existente ou que pretende desenvolver – no caso da empresa *passava por consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência*.

2. **Seleccionar o Nível de Diagnóstico e Análise de Necessidades.** Embora existam 3 níveis, vou referenciar apenas o **estratégico** visto na empresa pretender-se que o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* contribua para concretizar os objectivos estratégicos, levando as pessoas e equipas a perceberem – graças a *acções de formação centrada no desenvolvimento de competências-chave em ambientes competitivos, conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial, comunicando a visão e os valores a partilhar,...* – que fazem parte de uma Equipa (Empresa), sendo a aprendizagem colectiva e contínua de um valor *core* – o que é tido como importante. Assim sendo, a *nova atitude empresarial passa a ser um modo de vida na empresa visto a visão e os valores partilhados* se expressarem na forma de crenças relativo ao que é tido como bom ou mau na empresa, bem como os comportamentos, atitudes,... considerados como desejáveis.

O nível estratégico combina as componentes do nível compreensivo, incluindo o que as empresas usam, faz e produz, que acrescenta valor ao cliente imediato, bem como à sociedade em geral. Assim o nível estratégico de diagnóstico e análise de necessidades terá como resultado final permitir responder aos requisitos (necessidades + expectativas) dos clientes e da sociedade, bem como a melhoria contínua ao permitir identificar e implantar oportunidades de melhoria dos processos, comportamentos, atitudes,... – algo que esta empresa pretende conseguir através do *processo de reestruturação, política de racionalização de efectivos, Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*

Pela sua importância analisemos mais detalhadamente a **análise estratégica e a GRH**.

Pelo cenário reactualizado no caso, parece que no passado a GRH não desempenhou um papel muito reconhecido quanto à análise estratégica. Para alterar este estado de coisas, passando a GRH a fazer parte da equipa de gestão estratégica, como pretende, recomendando que os profissionais de GRH se tornarem parte integrante do processo estratégico na organização que fazem parte, – algo que parece passar-se na empresa visto: *É neste contexto que emerge Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências, o qual é apresentado com vantagens mútuas para o trabalhador e a empresa, (...)*. – fornece também linhas de orientação para a condução de uma análise estratégica. As ditas linhas de orientação, *expressas nos objectivos globais de estratégia*, vão permitir levar a

cabo uma análise estratégica necessária para suportar decisões em defesa do desenvolvimento e implantação de um *Modelo de Competências* e consequente *Sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências*. Com esta análise ser-se-á capaz de estabelecer uma relação entre o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* e os objectivos estratégicos.

Para empreender uma análise estratégica penso ser necessário a empresa elaborar **3 perfis** a utilizar pelos parceiros do diagnóstico, análise e avaliação das necessidades. Começemos então por analisar o **Perfil do Ambiente Interno e Externo da Empresa**:

1. Perfil do Ambiente Interno e Externo da Empresa. A informação requerida para a elaboração deste perfil passa por responder às seguintes questões:

- O sector em que a empresa está inserido está estável ou em evolução? (...) *o mercado está carente de várias mudanças no seu sector de actividade. (...) da empresa num quadro de elevada turbulência.* Considerando as expressões a empresa parece estar inserida num mercado em evolução.
- Tendo em consideração as suas perspectivas de crescimento – *a empresa encontra-se dividida em duas grandes zonas, (...) internacionalização, (...) novos serviços / novos produtos* – quais são as oportunidades e ameaças?
- Quem são os seus concorrentes – *a concorrência (...) factores-chave desta orientação estratégica* – e aliados – *conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial, (...)?* Como pode aproveitar os pontos fracos dos primeiros – (...) *o mercado está carente de várias mudanças no seu sector de actividade,* parece indicar que a concorrência também não tem apostado na mudança e inovação – e fortes dos segundos – (...) *para adequar, (...) os talentos em função das necessidades empresariais,* parece indicar que na empresa existem talentos; (...) *a empresa tem procurado desenvolver uma política de requalificação dos trabalhadores através de formação profissional e da admissão de quadros com nível de qualificação superior,* aponta para o desenvolvimento de competências e potencial dos que estão na empresa e para o *atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento dos recursos humanos.*
- Quem são os seus clientes e quais os seus requisitos (necessidades + expectativas) – (...) *o mercado está carente de várias mudanças no seu sector de actividade,* sugere que o mercado quer novos produtos / novos serviços? Que resposta lhes pode e pretende dar, considerando a sua missão e objectivos estratégicos? – *A empresa pretendia apostar na orientação para o cliente, na eficiência / eficácia, em novos serviços / novos produtos e soluções integradas (...).* Que imagem têm os clientes da empresa? Que imagem se pretende que tenham? – (...) *uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência (...); conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial, comunicando a visão e os valores a partilhar.*

- Qual a sua missão e objectivos? *Os objectivos de estratégia passam por consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência.* Parece-me daqui decorrer o **cenário desejável**, a constar de uma possível definição de missão – *consolidar uma cultura de cliente e converter a empresa em sinónimo de excelência.* No entanto, não indica a sua **postura social**, – o contributo que pretende dar à sociedade através da sua actuação, embora se faça referência a *novos serviços / novos serviços*, que a constar de uma possível definição de missão, contemplaria de alguma forma esta dimensão – nem **definição do negócio** visto não se fazer referência, no caso, aos produtos / serviços, para satisfazer que necessidades. Assim, quanto à missão pouco ou nada é dito no caso, podendo apenas tirar as ilações que tirei.
- Quais foram os seus factores-chave – *A concorrência, internacionalização e tecnologia eram os factores-chave destas orientações estratégicas* – e críticos de sucesso? Quais os actuais? Penso que, o factor crítico de sucesso desta empresa é a *gestão por competências* e o *emergir do Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, permitir distingui-la da concorrência, desenvolvendo as *capacidades diferenciadas para manter a liderança.*
- Que competências *core* têm estado nas base do seu sucesso, ao serem relevantes para a concretização da estratégia? Garantem o sucesso de amanhã? *Continuar a formar o pessoal nas novas capacidades requeridas para o negócio; (...) o desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento dos recursos humanos.*
- Quais as estratégias que mais têm contribuído para o sucesso da empresa? – *Através de vários estudos de mercado (...) e para manter a liderança,* parece indicar que uma estratégia proactiva e de liderança têm contribuído para o sucesso da empresa. Necessitam de ser redefinidas ou substituídas à luz do ambiente interno e externo? – *o mercado está carente de várias mudanças no seu sector de actividade; (...) da empresa num quadro de elevada turbulência,* indicia necessidades de redefinição da estratégia à luz do ambiente externo e *conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial, comunicando a visão e os valores a partilhar,* aponta para necessidades de redefinição da estratégia à luz do ambiente interno.
- Que estratégia adoptar em cada uma das zonas, – *zona Centro e zona Lisboa e Vale do Tejo* – de modo a alcançar a estratégia organizacional? Como e porque vai utilizar cada uma delas? – *Vai utilizar cada uma delas para fazer emergir do Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências, (...) porque facilita a orientação profissional, potencia a gestão individual de carreira, (...), convertendo a empresa em sinónimo de excelência.*
- Que alterações em matéria de processos implicou ou implicará a *gestão por competências*, contribuindo para atingir os objectivos estratégicos e de-

envolver um *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*? – *Desburocratizar a organização para se centrarem em acções dirigidas aos clientes; Evoluir para uma estrutura de custos competitiva e flexível*, sugere eventuais alterações ou melhorias de processos.

- Que impacte terá qualquer eventual inovação ou mudança por parte dos concorrentes ou aliados nas suas capacidades concorrenciais? Como lhe vai dar resposta?
- Que novas iniciativas de gestão pretendem os diversos responsáveis organizacionais empreender e qual(is) é(são) o(s) seu(s) efeito(s) sobre o alcançar dos objectivos estratégicos? – *levou a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências Humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência. É neste contexto que emerge Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências (...).*
- Qual o desvio existente entre a situação existente e a pretendida? Que influência exerce cada factor ambiental sobre este?

Feita a análise do **Perfil do Ambiente Interno e Externo da Empresa**, analisemos o **Perfil dos Recursos Humanos da Empresa**.

2. Perfil dos Recursos Humanos da Empresa. O conhecimento dos pontos fortes e fracos, competências... e todo um conjunto de características dos RH existentes na empresa, é um factor qualitativo em termos de desenvolvimento de uma análise estratégica. Para tal, há que responder às questões seguintes, elaborando depois o perfil em causa:

- **A Descrição da Força de Trabalho.** Inclui respostas ao seguinte:
 1. Quais os seus actuais pontos fracos – *64% dos trabalhadores possuíam habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano de escolaridade; Acabar com as barreiras à mudança*, pode indicar que pessoas e equipas resistem à mudança – e fortes?
 2. Quais as suas competências? – *para adequar, (...) os talentos em função das necessidades empresariais*, parece indicar que na empresa existem talentos; *(...) a empresa tem procurado desenvolver uma política de requalificação dos trabalhadores através de formação profissional e da admissão de quadros com nível de qualificação superior*, aponta para o desenvolvimento de competências e potencial dos que estão na empresa e para o *atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento dos recursos humanos*.
 3. Percebem que são os primeiros responsáveis pelo desenvolvimento das suas competências?
 4. Como se procede ao desenvolvimento de competências, designadamente técnicas e comportamentais? – *Continuar a formar o pessoal nas novas capacidades requeridas pelo negócio*.

5. Qual o papel desempenhado por trabalhadores, chefias, GRH e Administração quanto ao desenvolvimento de competências? – (...) *a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Recursos Humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência. É neste contexto que emerge o sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências (...); o desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento dos recursos humanos; conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial, comunicando a visão e os valores a partilhar.* Assim, o exposto é indicativo do papel de cada um no desenvolvimento de competências e que se pode resumir *no assumir e operacionalizar da gestão por competências por todos.*
6. Todas as pessoas conhecem as competências *core* e possuem-nas? – (...) *racionalização de efectivos e requalificação dos trabalhadores, levam-me a responder de forma negativa à questão.*
7. Como reagem os RH à mudança?
 - **Para que a Estratégia a implementar tenha sucesso, que mudanças têm de ocorrer ao nível de:**
 1. Funções? – (...) *dando ênfase às áreas de marketing / comercial, sistema de informação e tecnologia estratégica.* Sendo estas as áreas-chave pode indicar necessidade de mudanças em algumas funções que as integram ou que com elas se relacionam.
 2. Competências? – **orientação para cliente** visto *a empresa apostar na orientação para o cliente, (...) uma cultura de cliente (...); liderança visionária* visto a empresa pretender levar à *conquista, adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial comunicando a visão e os valores a partilhar. Combinar o empenho da empresa com as capacidades diferenciadas para manter a liderança; encorajar a resolução de problemas* visto *num quadro de elevada turbulência, em que se pretende conquistar a adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial e que toda a criatividade da empresa chegue ao mercado,* é preciso não esquecer que ninguém conhece melhor os problemas do que quem lida com eles diariamente; **melhoria contínua** visto *o mercado estar carente de várias mudanças no seu sector de actividade. Isto levou a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Recursos Humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência; aplicação pelas equipas das competências requeridas pelo negócio* visto só assim ser possível *converter a empresa em sinónimo de excelência,* uma vez que a maior parte do trabalho se desenvolve em equipa e o desempenho desta tem implicação directa sobre a *performance* da empresa.
 3. Ao apresentar estas competências pretendi indicar, justificando cinco competências, sendo a **caracterização e inclusão de indicadores comportamentais** feito posteriormente, de forma detalhada.

4. Estilo de Gestão? *Conquistar a adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial; (...) que toda a criatividade da empresa chegue ao mercado; (...) desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais*, requer uma gestão participativa.
5. Cultura e Clima Organizacional? – *apostar na orientação para o cliente, (...) uma cultura de cliente (...)*. Quanto ao clima parece ser de alguma **resistência à mudança** visto um dos objectivos globais da estratégia ser *acabar com a resistência à mudança*.

▪ Para que a Estratégia a implementar tenha sucesso é necessário:

1. Proceder a despedimentos? (...) *uma política de racionalização de efectivos essencialmente através de mecanismos de antecipação de aposentação, pré-reformas e rescisão do contrato por mútuo acordo*. A expressão indica que sim. Nesse caso, das pessoas existentes actualmente na empresas, quais as que fazem falta? Quais precisa, em termos quantitativos e qualitativos, *para manter a liderança?* – *a empresa tem procurado desenvolver uma política de requalificação dos trabalhadores através de formação profissional e da admissão de quadros com nível de qualificação superior*, aponta para o desenvolvimento de competências e potencial dos que estão na empresa e para o *atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento dos recursos humanos*.
2. Qual o papel desempenhado pela Administração? – (...) *a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência. É neste contexto que emerge o sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências*.
3. Como é que o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* pode contribuir para alcançar os objectivos estratégicos da empresa? – (...) *a administração a solicitar ao Gabinete de Estudos da DRH o desenvolvimento de um sistema de Gestão de Recursos Humanos que sustentasse a estratégia da empresa num quadro de elevada turbulência; (...) desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais (...)*. É neste contexto que emerge o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*
4. Que técnicas de GRH podem contribuir para colmatar o *gap* quanto ao alcançar dos objectivos estratégicos? Que características deverão ter as técnicas de GRH – remuneração, formação,... – para colmatar o *gap*? – *Desenvolvimento de um sistema de carreiras adequado de grupo e internacionalização, (...) sistema de compensação motivador*, parece responder às questões.
5. Como é que a utilização que se faz actualmente das técnicas de GRH, bem como a visão que a Administração, trabalhadores e DRH têm destas pode afectar o sucesso futuro de um *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências*, tal como de qualquer iniciativa – *formação, sistema de carrei-*

ras, sistema de compensação,... – tendente a conduzir à melhoria da *performance* da empresa através da melhoria dos desempenhos das equipas e trabalhadores?

6. De todas as opções de desenvolvimento disponíveis qual a mais eficaz em termos de custos? Esta questão assume maior preponderância quando se sabe que a empresa pretende *evoluir para uma estrutura de custos compatível e flexível*.
7. Existe um plano de desenvolvimento de competências dos trabalhadores? Fornece-lhes oportunidades de melhoria e aprendizagem? – (...) *desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais* (...), indica que sim.
8. Nesta empresa a melhoria contínua é um *modo de vida*, havendo uma identificação e revisão contínua e constante das oportunidades de melhoria dos sistemas, comportamentos,...? Se a resposta a esta pergunta não for afirmativa, considero impossível *converter a empresa em sinónimo de excelência* (...).
9. Que grau de consistência e coerência existe entre as várias técnicas de GRH para que contribuam para atingir os objectivos estratégicos das empresa? A expressão *soluções integradas* sugere pretender-se um elevado grau de consistência e coerência, tanto mais se nos lembrarmos que têm um *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências* por base.
 - **Perfil de Gestão Estratégica da Empresa.** Para desenvolver este perfil é primeiro necessário isolar a direcção estratégica ou plano de gestão estratégica da organização sob influência de uma estratégia que facilitadora do abaixo exposto, ao estar mais de acordo com a realidade presente e pretendida, no futuro próximo, na empresas em análise.

A Estratégia deve permitir a **inovação**, – *assegurar que toda a criatividade da empresa chegue ao mercado; (...) como base de diferenciação* – **expansão da quota de mercado desenvolvimento de novos produtos ou serviços** – *A empresa pretendia apostar na orientação para o cliente, na eficiência / eficácia, em novos serviços / novos produtos e soluções integradas* (...). Assim, face ao exposto, aquando da adopção desta estratégia revela-se adequado perguntar:

- A que velocidade e extensão pretende crescer e que factores de mercado sugerem que tal aumenta a vantagem competitiva da empresa?
- Como pretende crescer – *combinação de internacionalização e criatividade* – e quais os prazos?
- Surgirão novas oportunidades? Se sim, quantas, onde, quando e será necessário contratar novos trabalhadores? – *desenvolvimento de um programa para adequar, atrair e vincular os talentos em função das necessidades empresariais* (...).
- Surgirão novos clientes? Se sim, quais as suas características? Será necessário contratar novos trabalhadores ou desenvolver acções de formação

para que as pessoas possam desenvolver as competências necessárias para responder adequadamente ao que agora é pedido? – *Continuar a formar o pessoal nas novas capacidades requeridas pelo negócio.*

- Que *novos serviços / novos produtos* desenvolver? A que ritmo? Quais os prazos de colocação de *novos serviços / novos produtos* no mercado? Que competências deverá ter a equipa as *áreas de marketing / comercial, sistemas de informação e tecnologia estratégica*? Que implicações existirão em matéria de *formação, sistema de carreiras, compensações,...*?
- Sendo a *internacionalização* uma alternativa, que implicações existirão em termos de *formação, sistema de carreiras, compensações,...*?

Como surge da leitura do texto, o **desenvolvimento de novos serviços / novos serviços** uma análise sistémica vai influenciar a direcção estratégica ou plano de gestão estratégica da empresa, aquando da elaboração do perfil de gestão estratégica, impõe-se as seguintes perguntas:

- Quais as implicações tecnológicas do desenvolvimento de *novos serviços / novos produtos* ?
- Quais as implicações em termos de *marketing / comercial*?
- Quis as implicações em matéria de GRH – *formação, sistema de carreiras, compensações,...*?
- Os *novos serviços / novos produtos* preencherão as *carências de várias mudanças do sector de actividade da empresa*?
- Os *novos serviços / novos produtos* permitirão a *internacionalização* e *responder à concorrência, mantendo a empresa a liderança no mercado*?

Sendo, a **inovação** outra das opções, deve perguntar-se:

- A Administração, DRH e restantes responsáveis actuam como observadores, catalisadores ou inibidores da inovação? *Ao pretender que a criatividade da empresa chegue ao mercado e desenvolver as intervenções diversas vezes citadas neste trabalho, levam-me a concluir que os intervenientes referidos funcionam como catalisadores da inovação.*
- Como fluirá a informação nos diversos sistemas da empresa, designadamente no *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, na prossecução da estratégia da inovação, subjacente à *excelência*?

Para terminar esta temática da análise estratégica lembro que esta se deve enquadrar num *perfil de organização total*, designadamente no âmbito do diagnóstico, análise e avaliação das necessidades. Como tal, no âmbito do referido perfil poderão desenvolver-se diversos perfis de gestão estratégica para as *duas grandes zonas, norte e sul*. Referenciei a este facto, pois poderá revelar-se num investimento muito lucrativos numa empresa que quer *gerir por competências, orientar-se para o cliente, fazer face à concorrência, apostar na eficiência / eficácia, em novos serviços / novos produtos e soluções integradas*, ao permitir avaliar a situação existente, possibilitando a diferenciação entre pseudo-necessidades e necessidades válidas que estarão na base do *sistema de Gestão da Formação*

baseado em Competências. Em simultâneo, convém ter sempre presente que, os perfis referidos devem ser sujeitos a constantes actualizações visto a mudança parecer ser o traço mais estável desta empresa.

No entanto, só depois de percorridas as outras sub-etapas inerentes a esta fase, – desenvolvidas em seguida – é que a empresa estará em condições de saber como proceder na concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação de um *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, que permitirá identificar e dar resposta a oportunidades de melhoria de processos, comportamentos,... Vejamos, as restantes sub-etapas:

- **Recolher Informação referente a Necessidades.** Deverá recolher-se informação interna e informação externa. A primeira pode ajudar a identificar discrepâncias internas em termos de desempenho. A primeira preocupação prende-se com a escolha da fonte e método para a recolha deste tipo de informação, podendo proceder-se a entrevistas, realização de questionários,... para recolher a informação. Contudo, deve ter-se o cuidado de as perguntas focarem os resultados, sem deixar subentendida a resposta. Seja qual for o método empregue terá de ser validado, medindo o que se pretende que meçam, bem como credível, medindo constantemente a mesma coisa. Para tal, penso apropriada a realização de um **pré-teste na zona Centro e outro na zona Lisboa e Vaie do Tejo**. As respostas sugerem formas de rever as questões para que a resposta forneça exactamente a informação pretendida. Em simultâneo, a informação fornecida pelos *sistemas de informação* da empresa deve também ser válida e credível para que os resultados que tenham a informação, deles proveniente, por base, sejam aceites. Refira-se que, a informação recebida é o reflexo das questões referentes ao desempenho a que a equipa a que cada pessoa pertence dá relevância. Para além deste tipo de informação impõe-se a recolha de informação referente à *performance* organizacional. Esta deve ser recolhida o mais cedo possível, devendo, também, ser válida e credível. De outra forma será difícil manter o suporte à *gestão por competências* visto os *stockholders* poderem alegar que esta foi concebida, desenvolvida e implantada tendo por base informação infundada e, como tal, ela e o *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências* que suporta, também o é.

A informação externa sugere discrepâncias de desempenho entre a *performance* organizacional e a pretendida pelos clientes. A recolha desta informação torna-se necessária quando a análise se processa a um nível estratégico, como é o caso. Alguma desta informação poderá estar disponível e ser obtida no interior da organização junto dos diversos *responsáveis das cinco direcções, departamentais, gabinete de estudos*,... Outra pode ser obtida através da realização de *vários estudos de mercado*.

- **Listar as Necessidades Identificadas e Documentadas.** Todos os intervenientes – *administração, direcções gerais, departamentos*,... – têm de acordar quanto às necessidades – tidas como resultados. Daí a importân-

- É nesta fase que cada *gap* de desempenho deve ser fixado como uma competência, designadamente as indicadas neste trabalho, visto ser difícil as pessoas contestarem um *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* que contribui para desenvolver as competências das pessoas e equipas, transformando-as em capacidades da empresa – alcançando as *vantagens mútuas para o trabalhador e a empresa*.
- **Colocar as Necessidades por Ordem de Prioridades.** A lista de necessidades deve estar organizada de forma clara, sendo apresentada aos parceiros para que a possam rever. Depois priorizam as necessidades, designadamente ao estimarem os custos inerentes ao desenvolvimento de competências – eliminando / reduzindo as necessidades – ou ao total ignorar estas.
- **Reconciliar Desacordos Existentes.** Quando surgem desacordos, em qualquer fase do processo, é, com frequência, resultado da inexistência ou imprecisão da informação, divergências entre os parceiros quanto à compreensão da informação, circunstâncias,... relacionadas com o problema. Assim, quando ainda existem desacordos poderá ter que se rever o contexto e a informação futura que fornecerá um contexto de referência quanto, “ao que foi,” “o que é,” “o que será,” “o que poderia ser” e finalmente “o que deverá ser. Esta forma de clarificação contribuirá para obter a adesão e empenho dos trabalhadores necessários à nova atitude empresarial.
- **Listar os Problemas Específicos a Resolver e Obter o Acordo Final entre os Parceiros.** Nesta sub-etapa compara-se o orçamento necessário para a resolução dos problemas, com o existente, sendo também estabelecido um orçamento adicional requerido para a completa resolução dos problemas. São também estabelecidas alternativas para a resolução do problema. Finalmente, é elaborado um *Plano Final*, que deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

O contexto estratégico que envolve a necessidade

A definição das necessidades que podem ser satisfeitas, total ou parcialmente, recorrendo a intervenções resultantes do *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, tendo por base um *Modelo de Competências*, bem como daquelas que poderão ser satisfeitas através de outras intervenções.

A estimativa dos custos associados à satisfação / não satisfação das necessidades, considerando as implicações quanto ao alcançar / não alcançar dos *objectivos globais de estratégia*.

4. O orçamento estabelecido *versus* orçamento requerido para satisfazer as necessidades – no caso de não existir correspondência entre eles.
5. Alternativas para responder às necessidades considerando o orçamento estabelecido
6. Tempo requerido para a *identificação das competências estratégicas, indicadores comportamentais e níveis de proficiência, bem como implantar o Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* e todas as intervenções que ele alicerça.
7. Um prazo de actualização das oportunidades de melhoria para que possam ser consistentes com as mudanças da empresa e novos objectivos globais de estratégias de resposta às ditas mudanças.

O nível de detalhe e abrangência do *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* depende da extensão a que foram definidas as necessidades. Na empresa retratada penso poder ser aconselhável que a concepção, desenvolvimento e implantação deste seja feita considerando as especificidades da *zona Centro e zona Lisboa e Vale do Tejo*, de forma faseada e que seja sujeito a múltiplas revisões. Do exposto depreende-se que, as técnicas de GRH devem estar de acordo com as necessidades decorrentes das mudanças ocorridas nos diferentes momentos, alcançando-se os objectivos estratégicos – levando pessoas e equipas a perceberem que a GRH desempenha um papel estratégico na empresa.

Finalmente, uma vez estabelecido o *Plano Final* deverá assegurar-se que os parceiros concordam quanto aos resultados. Se não concordarem deverão ser feitas alterações até se atingir o consenso, pois só assim se *conquista a adesão e empenho dos trabalhadores para a nova atitude empresarial*, bem como para toda e qualquer intervenção que se decida empreender tendo por base o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*.

A fase de **Decidir Planear Utilizando Informações do Diagnóstico, Análise e Avaliação de Necessidades**, – que agora termino – fornece as fundações para o desenvolvimento das restantes fases do *Modelo de Competências* que considero dever estar na base do *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*. Assim sendo, a longo prazo, fazendo do diagnóstico, análise e avaliação de necessidades *um modo de vida* na empresas, a melhoria contínua e a aprendizagem contínua e colectiva serão também *um modo de vida, convertendo-se a empresa em sinónimo de excelência*.

Terminada esta análise das necessidades, de *nível macro*, impõe-se uma análise de *nível micro*, das competências que pessoas e equipas necessitam para *combinar, com sucesso, o empenho da empresa com as capacidades diferenciadas para manter a liderança*. Para tal, como sugerem as questões propostas e o *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, justificar-se o desenvolvimento de um **Modelo de Competências**, baseado num **Estudo de Competências** com as seguintes etapas:

1. **Definição dos indicadores comportamentais ou critérios de eficácia do desempenho.** Consiste na identificação dos indicadores ou critérios que definem

o *desempenho superior*, nas funções em análise, para determinar resultados. Definir **indicadores comportamentais ou critérios de eficácia**, bem como **os certos, é preponderante**, na medida em que se se utilizarem os indicadores ou critérios errados, serão identificadas as competências erradas. Ou seja, um **Modelo de Competências** baseado em *desempenhos superiores* não é melhor que os indicadores ou critérios utilizados para seleccionar as pessoas.

2. **Identificar a amostra de indicadores ou critérios.** Os indicadores comportamentais ou critérios de eficácia do desempenho identificados na etapa anterior, servem para identificar as pessoas com melhor desempenho e as com *desempenho médio* – que servirão de termo de comparação. Considero que a melhor forma de se ter a certeza de que se identificaram as primeiras é utilizando diversos indicadores ou critérios, – como nos é proposto na questão a responder – seleccionando as pessoas que obtiveram a melhor classificação em todos os critérios.
3. **Recolha de informação.** Embora existam vários métodos de recolha de dados, vou fazer referência às **BEI** e **Painel de Peritos**, por considerar serem os que melhor se adaptam à empresa em análise.

As **BEI** consistem em pedir às pessoas que identifiquem e descrevam as situações críticas que encontraram no desempenho das suas funções, pedindo-lhes que respondam a questões como:

- O que levou à situação?
- Quem esteve envolvido?
- O que pensou, sentiu e esperava alcançar?
- O que faz?
- Quais foram os resultados?

Desta forma, são identificadas as competências requeridas para um *desempenho superior*, podendo-se distinguir entre este e o *desempenho médio*, como se segue:

- As competências que as pessoas com *desempenho superior* possuem e manifestam e não o são pelas com *desempenho médio*
- As actividades que as pessoas com *desempenho superior* possuem empreendem e as com *desempenho médio*, não
- Os competências e os indicadores ou critérios de desempenho manifestados pelas pessoas com ambos os desempenhos, mas com maior frequência pelas de *desempenho superior*.

De notar que, as **BEI** ao identificar apenas competências passadas, podem levar a que a empresa identifique competências desajustadas ao futuro visto nada garantir que as competências do sucesso de ontem, são as do amanhã. Daí ser imperativo que na empresa em análise se validem depois as competências de acordo com *os objectivos globais de estratégia* definidos e pretendidos. Ao **Painel de Perito** é pedido que, através de um *brainstorming*, defina as características

que as pessoas devem ter para terem um adequado e *superior desempenho* na sua função, sendo constituído por especialistas que depois priorizam as competências de acordo com a sua importância para o sucesso da função.

O recurso a este método na empresa em causa, pode ser útil se for realizado por quem domine os conceitos subjacentes – competência, indicadores comportamentais,...

4. Análise da informação e desenvolvimento de um Modelo de Competências.

A informação recolhida é analisada para identificar as competências comportamentais que permitem distinguir os *desempenhos superiores* dos *médios*. Assim, dois ou mais analistas começam por comparar as informações dos dois grupos de pessoas. Depois procuram-se as competências manifestadas pelas pessoas com *desempenho superior* e não pelas com *desempenho médio*, ou vice-versa. A referida procura é feita de duas formas:

- As competências que tenham correspondência com as descritas num dicionário de competências, são codificadas
- As competências que não constam do dicionário, são anotadas

A tarefa final da análise pode consistir em desenvolver um *codebook* comportamental que descreva as competências que predizem o desempenho na função, **defina cada competência** e os **indicadores comportamentais** ou **critérios de eficácia do desempenho** com base nos quais são ponderados – à semelhança do que irei fazer numa fase posterior deste trabalho.

O *codebook* comportamental fornece o **Modelo de Competências** para as funções e que pode ser utilizado para desenvolver *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências* e todas as intervenções que lhe estão subjacentes.

5. **Validação do Modelo de Competências.** Penso que o modelo de validação mais adequado para esta empresa será seleccionar ou formar pessoas, – duas actividades empreendidas pela empresa, como penso ter deixado bem patente no decorrer do trabalho – utilizando as competências definidas pelo modelo, verificando se no futuro têm, de facto, os melhores desempenhos.

6. **Aplicações do Modelo de Competências.** Uma vez identificadas as competências e validado o modelo, será possível desenvolver o *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências, convertendo a empresa em sinónimo de excelência*, tendo as competências identificadas por base.

Antes de **caracterizar com inclusão de indicadores comportamentais as cinco competências que identifiquei**, considero apropriado fazer uma breve descrição das restantes fases apresentadas no esquema inicial.

- **Plano Curricular ou Plano de Desenvolvimento de Competências.** Nesta fase as análises de *nível marco* e *nível micro*, bem como os requisitos funcionais, são combinadas resultando num **Plano Curricular**, que consiste num sistema de oportunidades de melhoria do desempenho, as suas especificações e estrutura conceptual que permite ligar as oportunidades de forma sequencial, fornecendo oportunidades de aprendizagem eficazes e

eficientes aos trabalhadores. Desta forma, as oportunidades de melhoria de desempenho identificadas devem conduzir ao desenvolvimento de **plano de melhoria individual** e de **equipa** – conduzindo a *ações de formação, adequação de talentos,...*

- **Concepção de Desenvolvimento das Intervenções de Aprendizagem.** Nesta fase as competências e os elementos do **Plano Curricular** são traduzidos em intervenções específicas e detalhas de melhorias de desempenho baseadas em competências e que devem conjugar o **plano de melhoria individual** e de **equipa** com o *programa para adequar, atrair e reter talentos em função das necessidades empresariais para o desenvolvimento de recursos humanos*. Para tal é imperativa a existência de *Sistema de Gestão da Formação baseado em Competências*, para que as intervenções sejam integradas, indo ao encontro dos *objectivos globais da estratégia*.
- **Avaliação.** Nesta fase, a informação proveniente das fases anteriores e dos seus sistemas de controlo vai permitir analisar a resposta, reacção,... de pessoas e equipas, ao **Modelo de Competências** e ao *sistema de Gestão de Recursos Humanos por competências*.

No caso da empresa em estudo, penso serem adequados dois níveis de planeamento e desenvolvimento, sendo necessário desenvolver um **Plano Global de Avaliação** que, uma vez completado, permite desenvolver diversos **subsistemas de controlo** de acordo com o estabelecido no Plano. Se os subsistemas de controlo funcionarem de forma coerente e integrada, – como se de um sistema se tratassem – bem como se a empresa desenvolver um adequado **Sistema de Informação Integrado de Gestão de Recursos Humanos**, – aproveitando o ênfase dado às *áreas dos sistemas de informação e tecnologia estratégica* – que forneça os resultados, informações,... aos diversos subsistemas de controlo, parecem-me estar criadas as condições à adequada avaliação (e correcções em relação a eventuais desvios) do **Modelo de Competências** e do *sistema de Gestão da Formação baseado em competências*.

Indicados e caracterizados os passos que desenvolveria para identificar as competências estratégicas ao desenvolvimento desta empresa, vamos **caracterizar as identificadas, com os respectivos indicadores comportamentais**

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA:

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE – ESTABELECE PRIORIDADES DE NECESSIDADES EXTERNAS E INTERNAS DO CLIENTE, TOMANDO SEMPRE DECISÕES COM BASE NO QUE CONHECE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DO CLIENTE, GANHANDO A SUA CONFIANÇA

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo ▪ Está sempre a par das novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente ▪ Está a sempre par das iniciativas emergentes dos seus concorrentes ▪ Determina a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente ▪ Avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa ▪ Age com base em sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco, de forma a mantê-la
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por vezes reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo ▪ Algumas vezes está a par de novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente ▪ Algumas vezes está a par de iniciativas emergentes dos seus concorrentes ▪ Determina de forma superficial a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente ▪ Raramente avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa ▪ Reconhece sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo ▪ Desconhece as novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente ▪ Desconhece as iniciativas emergentes dos seus concorrentes ▪ Não determina a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente ▪ Não avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa ▪ Ignora sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA:

LIDERANÇA VISIONÁRIA – CRIA UMA CLARA VISÃO ESTRATÉGICA DO FUTURO DA EMPRESA, TESTANDO-A CONTRA O PRESENTE, LEVANDO TODOS, CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS, A RECONHECER E A PARTILHÁ-LA, AGINDO PARA A OPERACIONALIZAR

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria uma visão clara dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunica eficaz e eficientemente a visão, assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Executa a visão ao assegurar que os comportamentos e atitudes, expressos em acções de todos, são consistentes e suportam a visão ▪ Facilita e incentiva o diálogo estratégico - formando equipas constituídas por uma variedade de membros representativos de todos os aspectos estratégicos do negócio ▪ Monitoriza os resultados em relação à visão criada
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria uma visão pouco clara dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunica a visão, nem sempre assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Nem sempre executa a visão, levando a que os comportamentos e atitudes de todos, expressos em acções, nem sempre sejam consistentes nem suportam a visão ▪ Nem sempre facilita e incentiva o diálogo estratégico ▪ Por vezes monitoriza os resultados em relação à visão pouco clara criada
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não cria uma visão dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Não comunica a visão, não assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Não executa a visão, levando a que os comportamentos e atitudes de todos, expressos em acções, não sejam consistentes nem suportam a visão ▪ Dificulta e proíbe o diálogo estratégico ▪ Não monitoriza os resultados visto não ter criado uma visão

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: MELHORIA CONTÍNUA – ANALISA DE FORMA SISTEMÁTICA OS PROCESSOS PARA OPTIMIZAR OS QUE ACRESCENTAM VALOR AO NEGÓCIO, SATISFAZENDO CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS - ALCANÇANDO A EXCELENÇA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona o processo a melhorar considerando os que são importantes na satisfação de clientes e críticos na satisfação dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Faz uma análise, documentando o processo, ficando com uma visão clara das actividades que acrescentam e não acrescentam valor ao negócio ▪ Estabelece medidas do processo para determinar com exactidão o nível de satisfação do cliente ▪ Identifica os incidentes críticos que são responsáveis pela não satisfação do cliente ▪ Estabelece objectivos claros e exactos de melhoria do processo ▪ Implanta as melhorias do processo numa base experimental ▪ Avalia de forma sistemática o impacte das melhorias do processo, verificando se acrescentam valor ao negócio – satisfazendo os clientes
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona o processo a melhorar estabelecendo uma relação pouco clara com a importância na satisfação de clientes e alcançar dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Nem sempre documenta o processo, não ficando claro quais as actividades que acrescentam e não acrescentam valor ao negócio ▪ Nem sempre estabelece medidas do processo para determinar com exactidão o nível de satisfação do cliente ▪ Identifica alguns dos incidentes críticos que são responsáveis pela não satisfação do cliente ▪ Estabelece objectivos pouco precisos de melhoria do processo ▪ Nem sempre implanta as melhorias do processo numa base experimental ▪ Avalia sem sistematização o impacte das melhorias do processo, verificando de forma irregular se acrescentam valor ao negócio – satisfazendo os clientes
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona o processo a melhorar sem considerar os que são importantes na satisfação de clientes e críticos na satisfação dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Não documentando o processo, desconhecendo-se as actividades que acrescentam valor e as que não o fazem ▪ Não estabelece medidas do processo para determinar com exactidão a satisfação do cliente ▪ Não identifica os incidentes críticos que são responsáveis pela não satisfação do cliente ▪ Não estabelece objectivos de melhoria do processo ▪ Implanta as melhorias do processo em toda a organização ▪ Não avalia de forma sistemática o impacte das melhorias do processo, não verificando se acrescentam valor ao negócio – satisfazendo os clientes

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: ENCORAJAR A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS – CRIA CONDIÇÕES PARA QUE A TODOS OS NÍVEIS DA EMPRESA SE RESOLVAM OS PROBLEMAS RELACIONADOS COM O NEGÓCIO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentiva a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Baseia-se sempre no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Incentiva a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Fomenta a definição e apresentação de possíveis soluções dos problemas estratégicos identificados a todos os níveis da empresa ▪ Fomenta e incentiva a definição de um plano de acção para a resolução de problemas estratégicos a todos os níveis da empresa - definindo o papel e as responsabilidades de cada um, bem como os resultados esperados e como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Encoraja e incentiva a implantação dos planos de acção que resolvem problemas estratégicos a todos os níveis da empresa
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por vezes incentiva a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Baseia-se algumas vezes no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Nem sempre incentiva a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Por vezes fomenta a definição e apresentação de possíveis soluções do problema identificado todos os níveis da empresa ▪ Nem sempre incentiva a definição de um plano de acção a todos os níveis da empresa - definindo o papel e as responsabilidades de cada um, bem como os resultados esperados e como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Algumas vezes encoraja e incentiva a implantação dos planos de acção a todos os níveis da empresa
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não permite a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Não se baseia no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Não permite a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Apresenta possíveis soluções independente da natureza estratégica do problema ▪ Desenvolve planos de acção que não resolvem problemas estratégicos ▪ Implanta planos de acção que não solucionam problemas estratégicos

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: APLICAÇÃO PELAS EQUIPAS DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO NEGÓCIO – CONHECE E UTILIZA AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO, ENQUANTO MEMBRO DE UMA EQUIPA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> Identifica os clientes internos e externos de cada equipa Identifica os serviços que cada equipa presta Descreve as fases de cada um dos serviços identificados em cada equipa Descreve os intervenientes em cada um dos serviços identificados em cada equipa Determina o nível de competências de cada um dos intervenientes identificados em cada equipa Determina os objectivos a atingir por cada equipa Comunica claramente os objectivos a cada um dos intervenientes, de cada equipa, bem como os resultados que se esperam de cada um Identifica que processos melhorar em cada equipa, considerando os objectivos estratégicos do negócio Identifica que comportamentos e atitudes mudar em cada um dos intervenientes, em cada equipa Estabelece planos de melhoria dos processos considerando os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de comportamentos e atitudes requeridos para operacionalizar as melhorias dos processos estratégicos
2	<ul style="list-style-type: none"> Identifica alguns clientes internos e externos de algumas equipas Identifica alguns dos serviços que algumas equipas prestam Descreve algumas fases de alguns dos serviços identificados em algumas equipas Descreve alguns intervenientes em alguns dos serviços identificados em algumas equipas Determina o nível de competências de alguns intervenientes identificados em algumas equipas Determina os objectivos a atingir por algumas equipas Comunica de forma pouco clara os objectivos a alguns intervenientes de algumas equipas, bem como os resultados que se esperam de alguns destes Identifica alguns processos a melhorar em algumas equipas considerando os objectivos estratégicos do negócio Identifica alguns comportamentos e atitudes a mudar em alguns dos intervenientes em algumas equipas Estabelece planos de melhoria de alguns processos considerando os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de alguns comportamentos e atitudes requeridos para operacionalizar algumas melhorias de alguns processos estratégicos
3	<ul style="list-style-type: none"> Não identifica os clientes internos e externos das equipas Não identifica os serviços que as equipas prestam Desconhece as fases dos serviços prestados pelas equipas Desconhece os intervenientes dos serviços prestados pelas equipas Não determina o nível de competências dos intervenientes das equipas Não determina os objectivos a atingir pelas equipa Não comunica os objectivos aos intervenientes das equipas, bem como os resultados que deles se esperam Desconhece que processos melhorar nas equipas, considerando os objectivos estratégicos do negócio Desconhece os comportamentos e atitudes a mudar em nos intervenientes das equipas, considerando os objectivos estratégicos do negócio Estabelece planos de melhoria dos processos sem considerar os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de comportamentos e atitudes sem considerar os necessários e necessárias ao operacionalizar de melhorias dos processos estratégicos

ACTIVIDADE 3

RESOLUÇÃO DO ESTUDO DE CASO – CASO DO CENTRO RVCC

1. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Aplicados os diversos instrumentos de análise, vou procurar apresentar possíveis intervenções no sentido de ultrapassar alguns dos incidentes críticos apresentados.

Vou começar por analisar as intervenções que penso seriam adequadas desenvolver pela *DGFV*, ainda em 2003:

- Ao invés de aumentar os objectivos a atingir – passando de 100 inscritos por mês, para 120 e 120 validados por *Profissional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências* – seria mais adequado à realidade nacional e mesmo à sobrevivência de muitos *Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências*, definir os objectivos considerando factores como a **densidade populacional da zona de intervenção de cada Centro**, as **características dos adultos** (habilitações escolares, situação profissional, situação económica,...) e **equilíbrio entre a qualidade do processo desenvolvido e número de inscritos**. As minhas sugestões baseiam-se na análise dos dados fornecidos pela *ANEFA* quanto ao ano transato. Vejamos esses dados:

	CENTROS EM FUNCIONAMENTO	INSCRITOS	CERTIFICADOS
NORTE	15	10 293	743
CENTRO	8	3 057	255
LISBOA	14	9 127	1 301
ALENTEJO	3	1 842	196
ALGARVE	2	1 099	41
TOTAL NACIONAL	42	25 418	2 536

Observando os dados percebe-se que nenhuma zona do país atingiu os objectivos propostos para o ano passado. Se assim é, porquê aumentar a fasquia considerando apenas o desempenho de alguns Centros de forma isolada e não integrada? Tanto mais que se corre o risco de, ao propor metas irrealistas, as equipas no terreno que sabem que, quase de certeza, não vão conseguir atingir, poderem ficar desmotivadas, privilegiarem a quantidade em detrimento da qualidade, – aparentemente não valorizada – e ao descrédito do projecto e de todos

as pessoas nele envolvido visto poder-se criar uma *imagem de facilíssimo* na obtenção do certificado ao nível do 4.º, 6.º e 9.º anos de escolaridade no intuito de atingir o objectivo de número de certificações. Penso que o exposto assume maior relevância quando o certificado obtido *abre as portas* para o 10.º ano de escolaridade.

- **Adequar o Referencial de Competências-Chave da DGFV à realidade nacional** para que as pessoas envolvidas o vejam como um instrumento que permite fazer uma avaliação percebida como justa, realista e adequada ao desenvolvimento pessoal e profissional futuro dos adultos. Se considerarmos que, de acordo com o referencial se exige, para obtenção de validação a TIC, ao nível do 9.º ano, que o adulto saiba construir uma base de dados e construir uma página na *Internet*, percebemos a desadequação do *Referencial de Competências-Chave da DGFV* à luz do cenário nacional. Pergunto, quantas pessoas com cursos superiores reunirão as evidências referidas?

Confrontando o exposto com o mencionado no item anterior percebemos a importância dos factores qualidade e exigência, que podem ser desvirtuados a favor da quantidade. Parece-me haver aqui uma clara desarticulação entre os objectivos quânticos exigidos e as metodologias de intervenção a utilizar, as quais assentam – como apresentei na segunda parte do trabalho – em objectivos, procedimentos,... voltados para a qualidade, embora precisem de melhorias como podemos ver.

- **Ajustar as disposições legais à prática exigida**, designadamente ao nível de horas de Formação Complementar que cada adulto pode frequentar. Se considerarmos as exigências do referencial, bem como que muitos dos adultos que participam neste projecto têm um nível de escolaridade muito baixo, deixaram de estudar há muitos anos, lêem pouco, têm um nível de cultura geral rudimentar, pouco ou nenhum contacto com as novas tecnologias e pouco convívio com a matemática, percebemos que as **25 horas de formação complementar distribuídas pelas quatro áreas são insignificantes considerando as necessidades**. Simultaneamente, o facto de cada Centro só poder abjudicar quatro formadores a tempo parcial ao projecto, dificulta a articulação das disponibilidades dos formadores com as necessidades formativas dos adultos. Se ao exposto associarmos **as diferenças remuneratórias entre este projecto e os restantes promovidos pela ANEFA**, compreendemos a dificuldade que os Centros têm em responder ao que lhes é exigido, assim como a *distância existente entre a teoria apresentada pela ANEFA e a prática*. Por outro lado, sendo este um projecto dirigido a adultos parece-me que ao **abranger apenas os adultos até aos 64 anos de idade**, não contempla o aumento da esperança média de vida, assim como a motivação e sentimento de utilidade gerado nos adultos desta idade, fundamental numa sociedade que apela para a solidariedade e integração.

- Melhorar os instrumentos de mediação de construção da *História de Vida* ao articular com as quatro áreas do *Referencial de Competências-Chave da DGFV*, levando os adultos a perceberem a relação existente entre os referidos instrumentos, bem como fornecendo informações mais relevantes para a avaliação das competências-chave dos adultos, a *Profissionais de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências* e formadores das quatro áreas – LC, CE MV e TIC.
- Abrir novos *Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências* com base em estudos de mercado e viabilidade – não abrindo apenas no intuito de aumentar a rede de Centros. O não adoptar do dito procedimento faz com que alguns Centros estejam em risco de fechar e que se fomente a competição ao invés da cooperação.

Em suma, penso poder sintetizar os pontos apresentados com o desenvolvimento, pela ANEFA, de uma estratégia integrada, realista e ajustada à prática. No entanto, a abertura de mais 14 Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em 2003, leva-me a pensar que tal não será uma realidade.

Quanto ao *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em Análise*, as intervenções já foram apresentadas de forma gráfica no *Esquema de Intervenção de 2003*, estando todas actualmente implementadas ou em fase de implementação, desde Janeiro. Vejamos algumas das intervenções:

- Aproximação da Direcção do *Centro de Formação*, da equipa de *reconhecimento, validação e certificação de competências*, realizando reuniões para definir uma estratégia de intervenção, objectivos pretendidos, formas de os alcançar, resultados esperados, responsabilidades de cada um dos membros e acompanhamento das intervenções implementadas.
- Planeamento, definição e operacionalização de uma estratégia de divulgação integrada, recorrendo a diversos meios para garantir a maior abrangência possível. Como exemplos temos: divulgação em duas rádios locais, – com elevado nível de audiência de pessoas potenciais participantes no *Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências* – da certificação de 9.º ano de escolaridade obtida por várias adultos através do *Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências*; publicação em três jornais regionais do acontecimento anteriormente citado; apresentação de *spots* publicitários nas rádios mencionadas; distribuição de folhetos informativos nas caixas de correio, nos Centros de Saúde, Hospital Distrital, Bibliotecas Municipais; acções de esclarecimento junto dos Bombeiros Voluntários, Associações Desportivas, Recreativas,...; e colocação de anúncios em jornais regionais.
- Estabelecimento de parcerias com a *Associações, Bombardeiros Voluntários e Municipais, GNR*,... e outros agentes de desenvolvimento local pondo em prática a estratégia de itinerância para aproximar o *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências de Almeirim* das pessoas visto estar localizado numa zona de difícil acesso por falta

de transportes. Desta forma o *Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências* chega a quem nele quiser participar e demonstra a **perspectiva externa** percebida pelos membros da equipa do *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em análise*.

- **Mudança de instalações do Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em análise**, aumentando o número de salas disponíveis e equipando com material de ponta uma sala de informática.
- **Reestruturação da fase de Diagnóstico de Necessidades de Formação (Tutoria)**, diminuindo o seu tempo de realização sem prejuízo da qualidade. O que se fez foi efectuar uma análise mais aprofundada da *história de vida* do adulto, complementando-a com a realização de exercícios práticos para identificar indícios e/ou evidências das competências possuídas ou a desenvolver pelo adulto, à luz do *Referencial de Competências-Chave da DGFV*. Efectuada esta análise pelo *Profissional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências*, compete a cada um dos formadores de cada uma das quatro áreas realizar uma prova global para complementar e completar a avaliação feita pelo *Profissional*, desenvolvendo um *Plano Individual de Formação Complementar*, de acordo com as necessidades formativas detectadas nas fases anteriores de *Balanço de Competências*.
- **Aumento da oferta formativa, ao candidatarmo-nos às Acções Saber +**, permitindo ultrapassar o constrangimento legal de 25 horas pelas quatro áreas de análise.
- **Fomentar a inovação e a iniciativa** por parte de alguns membros da equipa do *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em análise* para que adaptem as metodologias, instrumentos,... de análise e avaliação de competências e potencialidades dos adultos, não ficando presos aos instrumentos de mediação sugeridos pela DGFV – em prejuízo da não adaptação do processo às especificidades do adulto, dificultando o estabelecimento de uma identificação do adulto com os resultados do projecto por não os perceberem como um resultado importante para si, indo ao encontro das suas expectativas, interesses, motivações,...

Refira-se que, foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas para concretizar o supra descrito, passando a constituir um procedimento interiorizado e valorizado por todos os membros da equipa do *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em análise*.

- **Manter a relação individualizada e personalizada** estabelecida com o adulto, bem como o nível de exigência para a obtenção da certificação, na medida em que são vistos pelos adultos como os factores diferenciadores do *Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências em análise* e da sua equipa – levando-os a permanecer no Centro mesmo quando, por exemplo, informados da existência de um mais perto das suas áreas de residência.

2.

MATRIZ-DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL RVCC

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO 1

NOME DO TRABALHADOR: <u>XPTO</u>	
EMPRESA: <u>RVCC</u>	
FUNÇÃO: <u>Profissional RVCC</u>	
DEPARTAMENTO: _____ DATA: _____	

1. TAREFAS QUE ACRESCENTAM VALOR: 1. Balanço de Competências 2. Júri de Validação <div style="text-align: right;">↓</div>	4. COMPETÊNCIAS POSSUÍDAS: 1. Explica o processo – suas fases, referencial de competências-chave, intervenções e resultados possíveis 1. Constrói a <i>História de Vida</i> do adulto 1. Analisa os interesses, motivações,... pessoais e profissionais 1. Analisa os resultados esperados e importância atribuída aos diversos resultados 1. Analisa potencialidades 1. Leva o adulto a reconhecer as suas competências 1. Construção do <i>Dossier Pessoal de Competências</i> 1. Avalia de competências profissionais e pessoais à luz do <i>referencial de competências-chave</i> 2. Analisa do <i>dossier</i> pessoal de competências pelo <i>Avaliador Externo</i> 2. Formalizar o processo de RVCC <div style="text-align: right;">↑</div>
2. INDIQUE SITUAÇÕES: 1. Sessões de Construção de História de Vida, onde: - Analise se preenche os diversos instrumentos apresentados em anexo 1. <i>Sessões de Reconhecimento de Competências de LC, MV, CE, TIC, onde:</i> - Realização actividades de reconhecimento de competências nas 4 áreas de competência-chave (por ex: análise de um livro escolhido e lido pelo adulto; realização e apresentação oral de um tema de vida; análise e interpretação dos dados de uma factura de electricidade; a história de Vida e Tema de Vida são realizados a computador) 2. Explicar o Júri de Validação ao adulto 2. Escolha o tema a aprestar no júri 2. Ajudar na preparação do tema 2. Ajudar no preenchimento do pedido de validação 2. Explicar o Dossier Pessoal do adulto ao avaliador 2. Presidir ao júri de validação 2. Elaborar a acta de júri 2. Preencher certificado e caderneta pessoal de competências <div style="text-align: right;">→</div>	3. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS: 1. Explicar o processo – suas fases, referencial de competências-chave, intervenções e resultados possíveis 1. Construir a <i>História de Vida</i> do adulto 1. Analisar os interesses, motivações,... pessoais e profissionais 1. Analisar os resultados esperados e importância atribuída aos diversos resultados 1. Analisar potencialidades 1. Levar o adulto a reconhecer as suas competências 1. Construção do <i>Dossier Pessoal de Competências</i> 1. Diagnosticar necessidades de formação complementar 1. Avaliar de competências profissionais e pessoais à luz do <i>referencial de competências-chave</i> 2. Analisar do <i>dossier</i> pessoal de competências pelo <i>Avaliador Externo</i> 2. Formalizar o processo de RVCC certificado 2. Validar as competências do adultos <div style="text-align: right;">↑</div>

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO 2

NOME DO TRABALHADOR: <u>XPTO</u>	
EMPRESA: <u>RVCC</u>	
FUNÇÃO: <u>Profissional RVCC</u>	
DEPARTAMENTO: _____ DATA: _____	

1. TAREFAS QUE NÃO ACRESCENTAM VALOR: <ul style="list-style-type: none"> - Não cumprimento das metas propostas pela DGFV - Centralizar a zona de actuação do Centro de RVCC - Falta de comunicação entre Direcção e Equipa Técnico-Pedagógica 	4. FORMAS DE ELIMINAR: <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação que tornem o Processo RVCC mais curto - Desenvolver acções de divulgação junto de agentes locais – Centros de Saúde, Associações, Bombeiros,... - Realizar itinerâncias, estabelecendo parcerias que aproxime o Centro RVCC das populações que dele precisam - Realizar reuniões mensais - Realizar os júris necessários ao alcançar das metas definidas pela DGFV
↓	
2. INDIQUE SITUAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> - Realização de poucos júris (foram validados 26 dos 300 exigidos pela DGFV) - Realização de poucas inscrições (200 dos 1200 exigidos pela DGFV) - Ocorrem situações de incumprimento de prazos, falta de apropriação do referencial por parte de todos os elementos da equipa,...., a debater e resolver em sede de reunião com a Direcção, que não o são 	3. POSSÍVEIS CAUSAS: <ul style="list-style-type: none"> - Processo demasiado longo - Centralização da actuação do Centro RVCC - Falta de acções de divulgação - Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação desadequadas - O Centro RVCC fica geograficamente distante do local onde está situada a Direcção - Realização de um reduzido número de júris
→	↑

Obrigado pela vossa colaboração.

ACTIVIDADE 4

RESOLUÇÃO DO EXERCÍCIO

– CÁLCULO DE INDICADORES

ANÁLISE CUSTOS / BENEFÍCIOS	CUSTOS INICIAIS	CUSTO POR OFERTA	CUSTOS POR FORMANDO
CUSTOS			
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA (TEMPO) OU SELECÇÃO (PREÇO, HONORÁRIOS)			
Pesquisa e Diagnóstico de Necessidades	128,00		
Design e Concepção de Material de Apoio	0,00		
Escrita, Correção e Validação do Material de Apoio	0,00		
Produção do Material de Apoio (ilustrações, reprodução)	0,00		
MATERIAL INSTITUCIONAL			
Por Formando (consumíveis: testes, folhas de apontamentos, etc)			0,00
Por Formador (duráveis: filmes, software do PC, etc)	0,00	4.000,00	
EQUIPAMENTO (HARDWARE)			
Retroprojectores, computadores, flip chart, etc	0,00	0,00	
ENCARGOS (IMOBILIÁRIO)			
Rendas ou aluguer de salas, etc...		0,00	
ENCARGOS EXTRA (CASO EXISTAM)			
Viagens, hotel, refeições, paragens, etc			0,00
Transporte de equipamento, aluguer de equipamento, etc		0,00	
SALÁRIOS			
Formandos (nº hrs formação * média custo hora)			0,00
Formadores, Coordenador, Consultores Internos, etc		0,00	
Consultores Externos, etc	0,00	0,00	
Pessoal de Apoio (administrativos, responsável audiovisual, etc)		0,00	
PERCAS DE PRODUTIVIDADE (CASO EXISTAM)			
Níveis de Quebra na Produção ou Perdas no Material			0,00
A. Total de Custos Iniciais	128,00		
B. Total de Custos Imputados a Cada Oferta		4.000,00	
C. Total B * N.º de Vezes de Realização do Curso		4.000,00	
D. Total de Custos Imputados a Cada Formando			0,00
E. Total D * N.º de Participantes durante a Formação			0,00
F. CUSTOS TOTAIS (A + C + E)	4.128,00		

ANÁLISE CUSTOS / BENEFÍCIOS	BENEFÍCIOS INICIAIS	BENEFÍCIOS INICIAIS (POR FORMANDO)	POR FORMANDO (POR MÊS)
BENEFÍCIOS REDUÇÃO DE TEMPO			
Redução de Tempo para Obter os Resultados (hrs poupadas * €)		500,00	
Redução de Tempo para Realizar dada Operação (hrs poupadas * €)			128,00
Redução Necessidade Supervisão (hrs poupadas supervisão * € supervisão)			128,00
Melhorias no Tempo de Gestão (hrs libertadas * €)			128,00
MELHORIAS DE PRODUTIVIDADE (QUALIDADE)			
Aumento Níveis de Produção (€ * vendas, n.º de unidades produzidas, etc)			867,80
Tempo poupado por não ter de esperar por ajuda (hrs poupadas * €)			128,00
Redução de tempos de paragem (€ * valor da redução tempos não produção)			128,00
MELHORIA DA QUALIDADE DOS RESULTADOS			
Menos rejeições (sobras, devoluções, perdas de vendas,... * valores em €)			128,00
Valor acrescentado aos resultados (aumento de vendas,... * €)			128,00
Redução n.º de acidentes (valor € perdas produção, apresentação de queixa) Frequência de Acidentes = Hrs Ausência por Acidente de Trabalho / Hrs Efectivamente Trabalhadas	0,00		0,00
Redução de custos legais (indemnizações,... * €)	0,00		0,00
Melhorias na competitividade (aumento da quota de mercado... * €)	0,00		
MELHORIAS NOS DESEMPENHOS (ATRIBUÍVEIS À FORMAÇÃO)			
Menor Absentismo / Cansaço (próprio, membros equipa, subordinados... * €) Absentismo Total = Hrs Ausência / Hrs Potenciais de Trabalho			0,00
Diminuição Trabalho Suplementar (hrs poupadas * €) Trabalho Suplementar = Hrs Trabalho Suplementar / Hrs Potenciais de Trabalho			0,00
Melhorias de Saúde (€ poupado em assistência médica e tempo perdido)	0,00		0,00
Diminuição do Greves, Protestos... (€ poupado)	0,00		0,00
Sinergias: Mesmos Resultados com Menos Recursos (€ poupado pessoas, postos de trabalho)	500,00		
Diminuição do Turnover Taxa de Turnover = Ef. Final / Ef. Inicial + Entradas + Saídas			0,00
A. Total de Benefícios Iniciais	500,00		
B. Total de Benefícios por Formando		500,00	
C. Total do Valor de Todas as Melhorias por Formando por Mês			1.763,80
D. Tempo de Espera para Medir Benefícios, em Meses			4,00
E. N.º de Trabalhadores Afectados durante o Período D		12,00	
F. Total B * E		6.000,00	
G. Total C * D * E			84.662,40
H. BENEFÍCIOS TOTAIS (A + F + G)		91.162,40	

▪ **RETORNO DO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO****RÁCIO BENEFÍCIO CUSTOS**

Benefícios Tangíveis do Programa = 91162,4 €

Benefícios Intangíveis do Programa = 512 €

Custos Tangíveis do Programa = 4128 €

Custos Intangíveis do Programa = 0 €

RBC = $\frac{\text{Benefícios Tangíveis do Programa} + \text{Benefícios Intangíveis do Programa}}{\text{Custos Tangíveis do Programa} + \text{Custos Intangíveis do Programa}}$

$$= \frac{91162,4}{4128} + \frac{512}{4128} = \frac{92186,4}{4128} = 22.33$$

BENEFÍCIOS LIQUÍDOS DO PROGRAMA

RDI = Benefícios Totais dos Activos Tangíveis e Não tangíveis – Custos Totais de Activos Tangíveis e Intangíveis = **Benefícios Líquidos do Programa** = 92186.40-4128= 88058.40

CUSTOS TOTAIS = Custos Tangíveis do Programa + Custos Intangíveis do Programa

RDI (%) = $\frac{\text{Benefícios Líquidos do Programa}}{\text{Custos Totais}} * 100 \% =$

$$\frac{88058,4}{4128} * 100 = 2133\%$$

• ANEXOS

METODOLOGIAS DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

MATRIZ-DIAGNÓSTICO 2

NOME DO TRABALHADOR: _____

EMPRESA: _____

FUNÇÃO: _____

DEPARTAMENTO: _____ DATA: _____

1. TAREFAS QUE NÃO ACRESCENTAM VALOR:	4. FORMAS DE ELIMINAR:
↓	↑
2. INDIQUE SITUAÇÕES:	3. POSSÍVEIS CAUSAS:
→	

Obrigado pela vossa colaboração.

MATRIZ 3

CONCRETIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA	

PROCESSO DE TRABALHOS EXISTENTE	COMPORTAMENTOS E ATITUDES EXISTENTES

OPORTUNIDADES DE MELHORIA	
PROCESSO DE TRABALHOS PRETENDIDO	COMPORTAMENTOS E ATITUDES PRETENDIDOS

FERRAMENTA C

MAPA DE IMPACTOS

MAPA DE IMPACTOS		
QUESTÕES DE APRENDIZAGEM (COMPORTAMENTOS, ATITUDES E COMPETÊNCIAS)	OBJECTIVOS DE COMPETÊNCIAS (IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NO DESEMPENHO)	OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS (IMPACTO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA)

FERRAMENTA D

COMPETÊNCIAS-CORE E INDICADORES COMPORTAMENTAIS

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA:	
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE – ESTABELECE PRIORIDADES DE NECESSIDADES EXTERNAS E INTERNAS DO CLIENTE, TOMANDO SEMPRE DECISÕES COM BASE NO QUE CONHECE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DO CLIENTE, GANHANDO A SUA CONFIANÇA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> Reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo Está sempre a par das novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente Está a sempre par das iniciativas emergentes dos seus concorrentes Determina a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente Avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa Age com base em sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco, de forma a mantê-la
2	<ul style="list-style-type: none"> Reúne, com frequência, informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo Com frequência, está a par de novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente Com frequência, está a par de iniciativas emergentes dos seus concorrentes Determina com alguma profundidade a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente Com frequência, avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa Com frequência, age com base em sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco
3	<ul style="list-style-type: none"> Por vezes reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo Algumas vezes está a par de novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente Algumas vezes está a par de iniciativas emergentes dos seus concorrentes Determina de forma superficial a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente Raramente avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa Reconhece sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco
4	<ul style="list-style-type: none"> Não reúne informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo Desconhece as novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente Desconhece as iniciativas emergentes dos seus concorrentes Não determina a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente Não avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa Ignora sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA:

LIDERANÇA VISIONÁRIA – CRIA UMA CLARA VISÃO ESTRATÉGICA DO FUTURO DA EMPRESA, TESTANDO-A CONTRA O PRESENTE, LEVANDO TODOS, CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS, A RECONHECER E A PARTILHÁ-LA, AGINDO PARA A OPERACIONALIZAR

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria uma visão clara dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunica eficaz e eficientemente a visão, assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Executa a visão ao assegurar que os comportamentos e atitudes, expressos em acções de todos, são consistentes e suportam a visão ▪ Facilita e incentiva o dialogo estratégico - formando equipas constituídas por uma variedade de membros representativos de todos os aspectos estratégicos do negócio ▪ Monitoriza os resultados em relação à visão criada
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria uma visão com alguma clareza dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunica a visão, assegurando com frequência o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Executa com frequência a visão, levando a que os comportamentos e atitudes de todos, expressos em acções, nem sempre sejam consistentes nem suportam a visão ▪ Facilita e incentiva com frequência o diálogo estratégico ▪ Monitoriza com frequência os resultados em relação à visão pouco clara criada
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria uma visão pouco clara dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunica a visão, nem sempre assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Nem sempre executa a visão, levando a que os comportamentos e atitudes de todos, expressos em acções, nem sempre sejam consistentes nem suportam a visão ▪ Nem sempre facilita e incentiva o diálogo estratégico ▪ Por vezes monitoriza os resultados em relação à visão pouco clara criada
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não cria uma visão dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Não comunica a visão, não assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Não executa a visão, levando a que os comportamentos e atitudes de todos, expressos em acções, não sejam consistentes nem suportam a visão ▪ Dificulta e proíbe o diálogo estratégico ▪ Não monitoriza os resultados visto não ter criado uma visão

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: ENCORAJAR A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS – CRIA CONDIÇÕES PARA QUE A TODOS OS NÍVEIS DA EMPRESA SE RESOLVAM OS PROBLEMAS RELACIONADOS COM O NEGÓCIO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentiva a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Baseia-se sempre no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Incentiva a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Fomenta a definição e apresentação de possíveis soluções dos problemas estratégicos identificados a todos os níveis da empresa ▪ Fomenta e incentiva a definição de um plano de acção para a resolução de problemas estratégicos a todos os níveis da empresa - definindo o papel e as responsabilidades de cada um, bem como os resultados esperados e como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Encoraja e incentiva a implantação dos planos de acção que resolvem problemas estratégicos a todos os níveis da empresa
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por vezes incentiva a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Baseia-se algumas vezes no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Nem sempre incentiva a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Por vezes fomenta a definição e apresentação de possíveis soluções do problema identificado todos os níveis da empresa ▪ Nem sempre incentiva a definição de um plano de acção a todos os níveis da empresa - definindo o papel e as responsabilidades de cada um, bem como os resultados esperados e como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Algumas vezes encoraja e incentiva a implantação dos planos de acção a todos os níveis da empresa
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quase nunca incentiva a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Quase nunca se baseia no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Quase nunca incentiva a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Quase nunca fomenta a definição e apresentação de possíveis soluções do problema identificado, a todos os níveis da empresa ▪ Quase nunca encoraja e incentiva a definição de um plano de acção a todos os níveis da empresa - definindo o papel e as responsabilidades de cada um, bem como os resultados esperados e como contribuem para a concretização dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Quase nunca encoraja e incentiva a implantação dos planos de acção a todos os níveis da empresa
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não permite a identificação e definição de problemas a todos os níveis da organização ▪ Não se baseia no conhecimento das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto ao problema (ex: diagrama solução-problema, análise <i>stream</i>,...) ▪ Não permite a utilização das diversas técnicas de recolha de informação que elucidam quanto aos problemas estratégicos, a todos os níveis da organização ▪ Apresenta possíveis soluções independente da natureza estratégica do problema ▪ Desenvolve planos de acção que não resolvem problemas estratégicos ▪ Implanta planos de acção que não solucionam problemas estratégicos

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: MELHORIA CONTÍNUA – ANALISA DE FORMA SISTEMÁTICA OS PROCESSOS PARA OPTIMIZAR OS QUE ACRESCENTAM VALOR AO NEGÓCIO, SATISFAZENDO CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS - ALCANÇANDO A EXCELÊNCIA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona o processo a melhorar considerando os que são importantes na satisfação de clientes e críticos na satisfação dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Faz uma análise, documentando o processo, ficando com uma visão clara das actividades que acrescentam e não acrescentam valor ao negócio ▪ Estabelece medidas do processo para determinar com exactidão o nível de satisfação do cliente ▪ Identifica os incidentes críticos que são responsáveis pela não satisfação do cliente ▪ Estabelece objectivos claros e exactos de melhoria do processo ▪ Implanta as melhorias do processo numa base experimental ▪ Avalia de forma sistemática o impacte das melhorias do processo, verificando se acrescentam valor ao negócio – satisfazendo os clientes
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reúne, com frequência, informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo ▪ Está, com frequência, a par de novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente ▪ Está, com frequência, a par de iniciativas emergentes dos seus concorrentes ▪ Determina com alguma profundidade a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente ▪ Avalia, com frequência, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa ▪ Por vezes age com base em sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reúne, algumas vezes, informações para compreender a estratégia e a visão das oportunidades de negócio do cliente interno e externo ▪ Quase nunca está a par de novas oportunidades de desenvolvimento e inovação no mercado de actuação do cliente ▪ Quase nunca está, a par de iniciativas emergentes dos seus concorrentes ▪ Determina de forma superficial a forma como as competências estratégicas da empresa contribuem para alcançar os resultados estratégicos pretendido pelo cliente ▪ Quase nunca avalia o desenvolvimento de novos produtos ou serviços considerando as necessidades e expectativas do cliente e os objectivos estratégicos da empresa ▪ Nunca age com base em sinais de alerta que indicam que a relação com o cliente está em risco
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecciona o processo a melhorar sem considerar os que são importantes na satisfação de clientes e críticos na satisfação dos objectivos estratégicos da empresa ▪ Não documentando o processo, desconhecendo-se as actividades que acrescentam valor e as que não o fazem ▪ Não estabelece medidas do processo para determinar com exactidão a satisfação do cliente ▪ Não identifica os incidentes críticos que são responsáveis pela não satisfação do cliente ▪ Não estabelece objectivos de melhoria do processo ▪ Implanta as melhorias do processo em toda a organização ▪ Não avalia de forma sistemática o impacte das melhorias do processo, não verificando se acrescentam valor ao negócio – satisfazendo os clientes

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA: APLICAÇÃO PELAS EQUIPAS DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO NEGÓCIO – CONHECE E UTILIZA AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO, ENQUANTO MEMBRO DE UMA EQUIPA	
NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
1	<ul style="list-style-type: none"> Identifica os clientes internos e externos de cada equipa Identifica os serviços que cada equipa presta Descreve as fases de cada um dos serviços identificados em cada equipa Descreve os intervenientes em cada um dos serviços identificados em cada equipa Determina o nível de competências de cada um dos intervenientes identificados em cada equipa Determina os objectivos a atingir por cada equipa Comunica claramente os objectivos a cada um dos intervenientes, de cada equipa, bem como os resultados que se esperam de cada um Identifica que processos melhorar em cada equipa, considerando os objectivos estratégicos do negócio Identifica que comportamentos e atitudes mudar em cada um dos intervenientes, em cada equipa Estabelece planos de melhoria dos processos considerando os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de comportamentos e atitudes requeridos para operacionalizar as melhorias dos processos estratégicos
2	<ul style="list-style-type: none"> Identifica os clientes internos e externos de quase todas as equipas Identifica os serviços que quase todas as equipas prestam Descreve as fases de quase todos os serviços identificados em algumas equipas Descreve os intervenientes em quase todos os serviços identificados em quase todas as equipas Determina o nível de competências de quase todos os intervenientes identificados em quase todas as equipas Determina os objectivos a atingir por quase todas as equipas Comunica com alguma clareza os objectivos a quase todos os intervenientes de quase todas as equipas, bem como os resultados que se esperam de quase todos Identifica os processos a melhorar em quase todas as equipas considerando os objectivos estratégicos do negócio Identifica os comportamentos e atitudes a mudar em quase todos os intervenientes em algumas equipas Estabelece planos de melhoria de quase todos os processos considerando os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de comportamentos e atitudes requeridos para operacionalizar quase todas as melhorias de quase todos os processos estratégicos
3	<ul style="list-style-type: none"> Identifica alguns clientes internos e externos de algumas equipas Identifica alguns dos serviços que algumas equipas prestam Descreve algumas fases de alguns dos serviços identificados em algumas equipas Descreve alguns intervenientes em alguns dos serviços identificados em algumas equipas Determina o nível de competências de alguns intervenientes identificados em algumas equipas Determina os objectivos a atingir por algumas equipas Comunica de forma pouco clara os objectivos a alguns intervenientes de algumas equipas, bem como os resultados que se esperam de alguns destes Identifica alguns processos a melhorar em algumas equipas considerando os objectivos estratégicos do negócio Identifica alguns comportamentos e atitudes a mudar em alguns dos intervenientes em algumas equipas Estabelece planos de melhoria de alguns processos considerando os que acrescentam valor ao negócio Estabelece planos de melhoria de alguns comportamentos e atitudes requeridos para operacionalizar algumas melhorias de alguns processos estratégicos

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA:

APLICAÇÃO PELAS EQUIPAS DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO NEGÓCIO
 – CONHECE E UTILIZA AS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA O SUCESSO DO NEGÓCIO,
 ENQUANTO MEMBRO DE UMA EQUIPA

NÍVEIS DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identifica os clientes internos e externos das equipas ▪ Não identifica os serviços que as equipas prestam ▪ Desconhece as fases dos serviços prestados pelas equipas ▪ Desconhece os intervenientes dos serviços prestados pelas equipas ▪ Não determina o nível de competências dos intervenientes das equipas ▪ Não determina os objectivos a atingir pelas equipas ▪ Não comunica os objectivos aos intervenientes das equipas, bem como os resultados que deles se esperam ▪ Desconhece que processos melhorar nas equipas, considerando os objectivos estratégicos do negócio ▪ Desconhece os comportamentos e atitudes a mudar nos intervenientes das equipas, considerando os objectivos estratégicos do negócio ▪ Estabelece planos de melhoria dos processos sem considerar os que acrescentam valor ao negócio ▪ Estabelece planos de melhoria de comportamentos e atitudes sem considerar os necessários

FERRAMENTA E PLANO CURRICULAR

PLANO CURRICULAR			
Descrição da Competência:			
COMPETÊNCIAS	RESULTADOS	SUGESTÕES DE INTERVENÇÃO DE APRENDIZAGEM	SEQUÊNCIA

FERRAMENTA F

AVALIAÇÃO DA REACÇÃO À FORMAÇÃO PELOS FORMANDOS E RESPECTIVO TRATAMENTO

AVALIAÇÃO DA REACÇÃO À FORMAÇÃO PELOS FORMANDOS E RESPECTIVO TRATAMENTO				
	EXCELENTE	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
PONTUAÇÃO	100%	75%	50%	25%
A – INFORMAÇÃO PRÉVIA 1) Suficiência da informação prévia 2) Timing adequado da informação prévia 3) Transmissão da informação prévia por quem devia 4) Adequação da informação prévia ao objectivos do Curso 5) Conhecimento prévio dos objectivos do Curso				
SUB-TOTAL				
B – CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS 1) Concretização das expectativas 2) Diversidade dos temas abordados 3) Conteúdo dos temas 4) Transmissão de conhecimentos novos e úteis 5) Interesse dos temas abordados 6) Adequação às necessidades de formação 7) Adequação ao Plano de Melhoria Individual 8) Adequação dos temas às funções desempenhadas 9) Forma de abordagem dos temas 10) Lógica da sequência dos temas abordados 11) Variedade dos temas abordados 12) Opinião global				
SUB-TOTAL				
C – GESTÃO DO TEMPO 1) Timing do Curso 2) Timing de cada Módulo 3) Duração de cada Módulo 4) Repartição da carga horária pelos temas 5) Aproveitamento do tempo durante a acção 6) Timing adequado às necessidades de formação				
SUB-TOTAL				
D – DOCUMENTAÇÃO DISTRIBUÍDA – MÓDULOS 1) Conteúdos 2) Apresentação 3) Clareza da linguagem 4) Adequação ao apresentado na acção 5) Adequação aos objectivos definidos no Plano de Desenvolvimento Individual 6) Opinião global				
SUB-TOTAL				
E – COMPREENSÃO DOS OBJECTIVOS – FORMAÇÃO Objectivo Específico 1 Objectivo Específico 2 Objectivo Específicos 3				
SUB-TOTAL				

AVALIAÇÃO DA REACÇÃO À FORMAÇÃO PELOS FORMANDOS E RESPECTIVO TRATAMENTO

	EXCELENTE	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
PONTUAÇÃO	100%	75%	50%	25%
F – TRANSFERÊNCIA DOS OBJECTIVOS PARA O POSTO DE TRABALHO Transferência de Objectivo Específico 1 Transferência de Objectivo Específico 2 Transferência de Objectivo Específicos 3				
SUB-TOTAL				
G – FORMADORES 1) Preparação da acção pelo formador 2) Revelar de competência técnica do formador 3) Conhecimento dos objectivos específicos do Curso 4) Incentivo à participação do grupo 5) Conhecimento das necessidades de formação dos formandos 6) Adequação das metodologias e temáticas aos objectivos 7) Adequação das metodologias e temáticas às necessidades de formação dos formandos 8) Relacionamento com o grupo 9) Clareza na exposição das temáticas 10) Adequação ao grupo 11) Demonstração da aplicação prática dos temas 12) Lógica da sequência dos temas apresentados 13) Ajuste dos temas às funções desempenhadas pelos formandos 14) Motivação dos formandos pelo formador 15) Adequada utilização dos meios – quadro, meios audiovisuais 16) Pontualidade				
SUB-TOTAL				
TOTAL				

Duração de cada Acção: _____ Elaboração: _____

N.º de Inquéritos: _____ Verificação: _____

H - COMENTÁRIOS

1) Indique os **pontos fortes** do Curso.

2) Indique as temáticas que considera poderem ser **retiradas** do Curso.

3) Indique as temáticas que considera poderem ser **adicionadas** ao Curso. Justifique.

4) Indique as temáticas que considera poderem ser objecto de uma abordagem mais **extensa**.

5) No que se refere à transferência de cada um dos objectivos específicos do curso para o seu posto de trabalho, que obstáculos / dificuldades que considera poder encontrar. Dê exemplos.

6) Como pensa poder ultrapassar-se os obstáculos / dificuldades apresentadas na questão anterior.

7) Como pensa que a sua chefia o pode ajudar a ultrapassar os obstáculos / dificuldades associados à transferência de cada um dos objectivos específicos para o seu posto de trabalho. Dê exemplos.

8) Que alterações considera que o aprendido no Curso pode trazer ao que faz e como faz no seu posto de trabalho. Dê exemplos. Se pensa que o aprendido no Curso não vai produzir quaisquer alteração no que faz e como faz no seu posto de trabalho, justifique, dando exemplos e apresentando sugestões para alterar as situações que descreveu nos exemplos dados.

9) Considerando o definido no seu Plano de Melhoria Individual, parece-lhe que este Curso responde aos objectivos e intervenções definidas. Dê exemplos. Caso tenha respondido de forma negativa, justifique, dando exemplos e apresentando sugestões para alterar as situações que descreveu nos exemplos dados.

10) - APRECIÇÃO GLOBAL:

FERRAMENTA G

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO FINAL DO GRUPO

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO FINAL DO GRUPO				
CONSIDERA O GRUPO:	EXCELENTE	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
1. HOMOGENEIDADE				
1.1) Em relação às habilitações escolares				
1.2) Em relação à actividade profissional				
1.3) Em relação à faixa etária				
1.4) Em relação ao género				
1.5) Em relação ao à atitude face à formação				
1.6) Relativa à capacidade de relacionar a formação com o posto de trabalho				
2. PARTICIPAÇÃO				
3. INTERESSE DEMONSTRADO				
4. COMUNICAÇÃO				
5. TRABALHO EM EQUIPA				
6. CRIATIVIDADE				
7. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				
8. GESTÃO DE TEMPO				
9. INICIATIVA				
10. RELACIONAR O APRENDIDO COM OS OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO				
11. RELACIONAR O APRENDIDO COM A REALIDADE DO POSTO DE TRABALHO,...				
12. ASSIDUIDADE				
13. PONTUALIDADE				

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO FINAL DO GRUPO

E A SUA PRESTAÇÃO INDIVIDUAL FOI:	EXCELENTE	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
1. INTERESSE DEMONSTRADO PELAS TEMÁTICAS ABORDADAS				
1.1) Esclarecimento de dúvidas				
1.2) Colocar de questões				
1.3) Participação nos temas abordados				
1.4) Relação das temáticas abordadas com o posto de trabalho				
2. ESTABILIDADE EMOCIONAL				
2.1) Gestão de conflitos				
2.2) Escuta activa				
2.3) Autoestima				
2.4) Autocontrolo				
2.5) Automotivação				
2.5) Apresentação e argumentação das suas opiniões				
3. SOCIABILIDADE				
3.1) Relacionamento interpessoal com os restantes formandos				
3.2) Relacionamento Interpessoal com os formadores				
3.3) Empatia demonstrada				
4. TRABALHO EM EQUIPA				
4.1) Contribuição para o alcançar dos objectivos comuns				
4.2) Contribuição para que outros membros alcancem os objectivos comuns				
4.3) Recolha de informações para o alcançar dos objectivos comuns				
4.4) Responsabilidade assumida para com o alcançar dos objectivos comuns				
4.5) Iniciativa no alcançar dos objectivos comuns				
4.6) Reflexão sobre os objectivos alcançados e resultados produzidos				
5. RELAÇÃO COM O POSTO DE TRABALHO				
5.1) Apresentação de exemplos da sua realidade profissional relativos às temáticas abordadas				
5.2) Estabelecimento de uma relação entre o aprendido e a sua aplicação concreta no posto de trabalho				
5.3) Apresentação de dificuldades da aplicação do aprendido no posto de trabalho				
5.4) Compreensão do seu papel no transferir do aprendido para o posto de trabalho				
5.5) Compreensão do papel da equipa no transferir do aprendido para o posto de trabalho				
5.6) Compreensão do papel das chefias no transferir do aprendido para o posto de trabalho				
OBSERVAÇÕES:				

FERRAMENTA H

PLANO DE MELHORIA/INTERVENÇÃO INDIVIDUAL

PLANO DE MELHORIA / INTERVENÇÃO INDIVIDUAL					
PROGRESSOS NA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	MUITO MAIS	UM POUCO MAIS	SEM ALTERAÇÕES	UM POUCO MENOS	MUITO MENOS
A sua chefia mostrou-se muito mais interessada na formação					
Desde a formação a sua chefia tem verificado se desenvolveu as competências requeridas					
Desde a formação a sua chefia tem verificado se aplica as competências requeridas					
Desde a formação a sua chefia tem feito um acompanhamento no sentido de verificar o que faz, como faz e o que precisa de fazer melhor					
Desde a formação a sua chefia tem feito um acompanhamento para que perceba o que tem que fazer e como para atingir os resultados pretendidos					
Desde a formação a sua chefia tem criado as condições necessárias para que transfira o que aprendeu na formação para o posto de trabalho					
Desde a formação a sua chefia tem descrito os processos de trabalho para que perceba quais são as tarefas de valor acrescentado					
Desde a formação o relacionamento com a sua chefia melhorou					
Desde a formação a comunicação com a sua chefia melhorou					
Desde a formação tem tido oportunidade de concretizar objectivos profissionais (p.e. na carreira, maior responsabilidades,...)					
Desde a formação existem menos obstáculos ou dificuldades na realização do seu trabalho					
Desde a formação considera ter as competências aprendidas					
Desde a formação considera aplicar as competências aprendidas					
Desde a formação considera terem sido introduzidas melhorias nos processos de trabalho					
Desde a formação considera haverem melhorias na forma como faz o seu trabalho					
Desde a formação considera haverem melhorias nos resultados que produz					

FERRAMENTA I

GUIÃO DE ENTREVISTA DE APRENDIZAGEM

GUIÃO DE ENTREVISTA DE APRENDIZAGEM	
ORIENTAÇÃO DAS CHEFIAS	APRENDIZAGEM
Rever o Aprendido na Formação	Ligação – A semana passada aprendeu a avaliar a eficácia do processo de secagem
Explicar o Pretendido com a Entrevista	Objectivos
Explicar a Importância de Transferir o Aprendido para o Posto de Trabalho	Ligação – A aplicação dos princípios do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências vai permitir-lhe melhorar o seu desempenho e da sua equipa, melhorando a performance da Empresa, pondo traduzir-se em prémios individuais e de equipa
Deixar claro que Tem o seu Apoio no Processo de Transferência do Aprendido para o Posto de Trabalho	Coloque-se ao lado do formando – Através do mentoring e coaching verificaremos o que pode ser feito no sentido de melhorar continuamente o que faz e como o faz
Explicar as Condições em que o Formando Vai Desenvolver o seu Trabalho e Resultados Esperados	Resultados e Condições: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar uma visão clara dos objectivos, valores e estratégia da empresa tendo por base a sua missão ▪ Comunicar eficaz e eficientemente a visão, assegurando o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da empresa para com os seus objectivos, valores e estratégia ▪ Executar a visão ao assegurar que os comportamentos e atitudes, expressos em acções de todos, são consistentes e suportam a visão ▪ ...
Rever as Competências Core e suas Tarefas-Chave	Descrever as competências core e as tarefas-chave
Descrever das Fases do Processo Estratégico cujas competências core se pretende desenvolver	Ligação – Dê um exemplo da sua experiência mais bem sucedida na aplicação das técnicas de envernizamento. O que sentiu? Que resultados obteve? Que influência teve sobre os membros da equipa?
Deixar o Formando Explicar o Processo para determinar a sua Compreensão, Conhecimentos, Competências,...	
Considerando as Competências Core que se Pretenderam Desenvolver com a Formação, dê Feedback ao Formando quanto ao Nível a que se Encontra em cada uma e o Nível que se Espera que Alcance em cada uma	
Considerando as Competências Core que se Pretenderam Desenvolver com a Formação, diga claramente o que se Entende por cada Nível de Competência – Excelente (1), Bom (2), Reduzido (3), Fraco (4) – em cada Competência, quais são os Critérios de Eficácia subjacente a cada uma	
Explicar o que Foi Feito Correctamente, o que Melhorar e Como	

FERRAMENTA J

CONSTRUÇÃO DE UM INQUÉRITO USO-FUNÇÃO A APLICAR AOS FORMANDOS

MÓDULO 1 SISTEMAS, MODALIDADES E ESTRATÉGIAS DA FORMAÇÃO INQUÉRITO USO-FUNÇÃO E RESPECTIVA CORRECÇÃO		
QUESTÕES	VERDADEIRA	FALSA
1.1. SISTEMA		
1) Um sistema é mais do que a soma das partes que o constituem, sendo estas em relação	X	
1.2. MODALIDADES, PERFIS E LEGISLAÇÃO		
2) As modalidades de formação encontram divididas entre as que se destinam a jovens e a adultos	X	
3) Os Cursos EFA são uma modalidade dirigida aos jovens		X
4) Os Cursos Artísticos Especializados conferem apenas uma certificação escolar de nível secundário		X
5) Os Cursos Científico-Humanísticos conferem uma especialização profissional de nível 3		X
6) Para frequentar um Curso de Aprendizagem não se pode ter mais de 25 anos de idade		X
7) Os Cursos CEF são destinados a jovens com idade igual ou superior a 15 anos	X	
8) Os Cursos Profissionais conferem uma certificação de nível secundário e uma qualificação profissional	X	
9) Os Cursos EFA conferem apenas certificação de nível básico		X
10) Os Cursos EFA conferem uma certificação de nível secundário e uma qualificação profissional	X	
11) O Ensino Recorrente funciona em sistema de módulos por unidades capitalizáveis	X	
12) O RVCC pretende Reconhecer, Validar e Certificar Conhecimentos		X
13) Os CNO constituem uma porta de entrada para as diferentes ofertas formativas existentes	X	
14) A legislação que regulamenta o Processo RVCC é a Portaria n.º 1082-A/2001, de 5 de Setembro		X
1.3. MODALIDADES E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		
15) A formação assíncrona é presencial		X
16) A formação assíncrona consubstancia-se na formação à distância (<i>off-line</i>) e no e-learning (<i>on-line</i>)	X	
17) A formação assíncrona não potencia a interacção formadores-formandos		X
18) As TIC são instrumentos de aprendizagem	X	
1.4. MODALIDADES, GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA		
19) Existem duas modalidades de financiamento da formação – co-financiamento e auto-financiamento	X	
20) O PRODEP é um dos programas gestores da modalidade de auto-financiamento		X

FERRAMENTA L

CONSTRUÇÃO DE UM INQUÉRITO USO-FUNÇÃO A APLICAR AOS FORMANDOS

MÓDULO 2		
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS		
INQUÉRITO USO-FUNÇÃO E RESPECTIVA CORRECÇÃO		
QUESTÕES	VERDADEIRA	FALSA
1) Um SIGFBC tem as seguintes fases Planeamento, Concepção, Desenvolvimento, Organização, Acompanhamento e Avaliação da Formação	X	
2.1. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO		
2) O SIGFBC melhora processos, ao analisar as necessidades de formação de pessoas e equipas	X	
3) O SIGFBC melhora processos, ao analisar os processos a melhorar	X	
4) O nível elementar de competências corresponde ao nível estratégico da organização, instituição		X
5) O nível elementar de competências corresponde ao desenvolvimento de competências criam serviços de valor acrescentado para o cliente		X
6) Os activos tangíveis da organização, instituição, referem-se a recursos físicos	X	
7) Os activos intangíveis não são mensuráveis		
8) A análise dos activos existentes e necessários à organização, instituição, é realizada apenas no Planeamento da Formação		X
9) Apenas os activos tangíveis são mensuráveis		X
10) Os activos intangíveis correspondem às competências existentes na organização, instituição	X	
2.2. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO		
1) As Intervenções de Aprendizagem não têm qualquer relação com a melhoria de desempenhos		X
2) As Intervenções de Aprendizagem pretendem eliminar o <i>gap</i> operacional da organização, instituição		X
3) O Espaço de Aprendizagem da organização, instituição fornece linhas de orientação para a definição das competências <i>core</i>	X	
4) O nível elementar de competências corresponde ao nível estratégico da organização, instituição		X
5) A melhoria contínua permite a definição de novas competências	X	
6) Os perfis de formação não fornecem qualquer informação para o colmatar de necessidades de formação		X
7) A formação é instrumento de mudança se o aprendido em contexto de formação for transferido para o posto de trabalho	X	
8) O dicionário de competências é estático		X
9) A estrutura da organização, instituição refere-se ao modo como esta se organiza para operacionalizar os planos que acrescentam valor para a organização	X	
10) As funções que acrescentam valor à organização, instituição estão relacionadas com os negócios operacionais		X
2.3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO NA FORMAÇÃO		
1) A formação faz sentido se não acrescentar valor para a organização, instituição, e seus clientes		X
2) A formação planeia-se a partir dos resultados	X	
3) A formação desenvolve-se e organiza-se a partir das pessoas	X	

QUESTÕES	VERDADEIRA	FALSA
4) A formação deve centrar-se em temas		X
5) Todas as competências podem ser desenvolvidas com recurso à formação		X
6) Todos os contextos permitem a aprendizagem e a transferência do aprendido para o posto de trabalho		X
7) Competências são características individuais que influenciam os desempenhos	X	
8) A formação tem uma vertente estratégica quando é desenvolvida e organizada a partir das necessidades formativas		X
9) O contexto aprendizagem da organização resulta da Análise Sistémica	X	
10) A Análise Sistémica fornece as linhas de orientação para a definição de competências	X	
11) Os processos estratégicos centram-se nas competências diferenciadoras da organização, instituição	X	
12) Nem todas as pessoas e equipas devem possuir as competências <i>core</i>		X
13) A formação deve ter um efeito compensatório para pessoas, equipas e organização, instituição	X	
14) Não é necessário realizar uma Análise Sistémica antes de efectuar um Estudo de Competências		X
15) A Identificação da Amostra de Critérios é uma das fases do Estudo de Competências		X
2.4. CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO		
1) Uma das etapas da concepção do Plano Curricular é o rever das competências <i>core</i> e específicas	X	
2) Na Concepção da Formação deve fazer-se uma análise dos recursos disponíveis e dos necessários	X	
3) Na Concepção da Formação não importa determinar o número de formandos a necessitar de formação		X
4) A Entrevista de Aprendizagem tem como objectivo determinar os pontos fortes e fracos da organização, instituição, equipas e pessoas	X	
5) A Entrevista de Aprendizagem fundamenta as Intervenções de Aprendizagem	X	
6) O líder do grupo de comparação do Estudo de Competências deve ter <i>desempenho médio</i>		X
7) A revisão das competências <i>core</i> e específicas implica uma análise prévia, realização da Entrevista de Aprendizagem e a Análise das Avaliações de Competências e Indicadores da Formação	X	
8) As informações obtidas da Entrevista de Aprendizagem suportam os Planos de Melhoria	X	
9) As metodologias do Sistema Integrado de Gestão da Formação baseado em Competências são o <i>input</i> da Análise Prévia da revisão de competências	X	
10) A Entrevista de Aprendizagem contribui para o fornecimento de uma <i>visão global</i> da mercado onde opera a organização, instituição aos Gestores de Topo	X	
2.5. DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO		
1) No Desenvolvimento da Formação deve identificar-se as competências <i>core</i> e específicas requeridas para atingir os resultados da organização, instituição	X	
2) O Plano Curricular deve conter apenas a definição da competência a desenvolver		X
3) Os resultados expressos no Plano Curricular são os Indicadores Comportamentais de nível 1 da competência a desenvolver	X	
4) Os Indicadores Comportamentais podem ser entendidos como subcompetências da competência a desenvolver	X	
5) O Plano Curricular está na base do desenvolvimento de um <i>Passaporte Individual de Competências Organização, Instituição</i>	X	

QUESTÕES	VERDADEIRA	FALSA
6) O <i>Passaporte Individual de Competências Organização</i> , Instituição fornece informações relativas às competências a desenvolver por cada pessoa	X	
7) O <i>Passaporte Individual de Competências Organização</i> , Instituição desresponsabiliza equipas e organização relativamente às Intervenções de Aprendizagem a desenvolver		X
8) A sequência das Intervenções de Aprendizagem depende dos resultados obtidos nos Indicadores Comportamentais da competência em causa	X	
9) As Intervenções de Aprendizagem dependem dos resultados que se espera que pessoas e equipas alcancem na formação e transfiram para os seus postos de trabalho	X	
10) O Estudo de Caso não é uma Intervenção de Aprendizagem		X
2.6. ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO		
1) Na elaboração do Mapa de Impactos devem considerar-se apenas os Objectivos de Aprendizagem		X
2) A identificação e definição dos níveis de competência e respectivos indicadores comportamentais são factores-chave de sucesso no desenvolvimento e implantação das Intervenções de Aprendizagem	X	
3) Na definição de uma competência devem usar-se sempre verbos operativos	X	
4) Os valores organizacionais, institucionais não são um elemento subjacente ao planeamento, concepção, desenvolvimento e organização do Plano Curricular e Intervenções de Aprendizagem .		X
5) O Mapa de Impactos deve integrar o Módulo de Formação dos formandos e formadores	X	
6) O <i>Processo de Desenvolvimento de Competência</i> implica um mero reconhecimento das competências		X
7) As Intervenções de Aprendizagem devem ser colectivas e nunca individualizadas		X
8) O valor da competência individual em relação ao da equipa não determina a individualização das Intervenções de Aprendizagem		X
9) O orçamento afecto ao desenvolvimento de Intervenções de Aprendizagem pode influenciar a integração das mesmas no Plano Curricular	X	
10) É desejável que as Intervenções de Aprendizagem permitam a simulação da situação real do posto de trabalho	X	
11) A análise do gap estratégico cruza as dimensões activos tangíveis e capacidade de desenvolvimento		X
12) O Rácio Benefício Custo e o Retorno do Investimento em Formação permitem quantificar os resultados líquidos de determinado Programa de Formação		X
13) O RDI faz a relação percentual entre os custos líquidos do programa de formação e os custos totais do mesmo		X
2.7. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO		
1) Determinar o impacto da formação não justifica a avaliação da mesma		X
2) A Avaliação da Formação permite determinar a eficácia e eficiência de um Programa de Formação	X	
3) São quatro os níveis de Avaliação da Formação	X	
4) Na Avaliação da Reacção da Formação pretende-se medir o nível de satisfação dos formandos	X	
5) A Avaliação dos Conhecimentos / Aprendizagem permite determinar o nível de conhecimentos dos formandos	X	
6) A Avaliação das Competências permite determinar as competências possuídas e a desenvolver pelos formandos	X	
7) A Avaliação dos Resultados não permite quantificar os activos intangíveis		X
8) Para determinar o Retorno do Investimento da Formação é necessário fazer uma análise custos / benefícios	X	

QUESTÕES	VERDADEIRA	FALSA
20) Os indicadores comportamentais e os níveis de competência não devem variar, acompanhando as mudanças organizacionais		X
2.9. FACTORES E CRITÉRIOS DE QUALIDADE NA FORMAÇÃO		
1) O acompanhamento e avaliação da formação são factores de qualidade na formação	X	
2) O <i>feedback</i> é um instrumento de operacionalização dos resultados do impacto da formação	X	
3) A simples atribuição de um prémio, é sentido pelas pessoas como um efeito recompensatório da formação		X
4) A delegação de funções, tarefas é uma ferramenta do <i>coaching</i>	X	
5) A organização, instituição perde vantagem competitiva ao medir as coisas erradas	X	
6) Apenas o dinheiro constitui um instrumento de <i>feedback</i> que melhora desempenhos		X
7) Supervisionar processos é uma ferramenta do <i>coaching</i>	X	
8) Os indicadores da formação devem considerar a estratégia da organização, instituição	X	
9) Os indicadores devem ser calculados mensalmente, seguindo o calendário contabilístico		X
10) O cálculo dos indicadores pode sustentar a melhoria contínua	X	
TOTAL		

BIBLIOGRAFIA

BECKER, Brain E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave (1992), *SCORCARD – Linking PEOPLE, STRATEGY, and Performance*, Harvard School Press

EVERS, Frederick T.; RUSH, James C.; BERDROW, Íris (1993), *The Bases of Competence – Skills for Lifelong Learning and Employability*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

FARIA, Dália (1998), *Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos Baseado em Competências*

IEFP PORTUGAL; CENTRO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO DA OIT (1996), *Manuais de Apoio à Formação de Gestores da Formação*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade e OIT

JERRY L. PORRAS – *Built to Last: Successful Habits of Visionary Copampanies* – March 1998

LUCIA, D. Anntoinette; LEPSINGER, Richard (1999), *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer

MEIGNANT, Alain; *A Gestão da Formação*; Publicações Dom Quixote; 1.ª edição; 1999.

MOURA, Estêvão de; *Gestão dos Recursos Humanos*; Edições Sílabo; 1.ª edição, 2000.

People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management by Peter Ferdinand Drucker, Sep 2007, Harvard Business School Press

The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials) by Peter F. Drucker Jan, 2006, Harper Business Essentials

The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide by Gary J. Stern, Peter F. Drucker, and Frances Hesselbein, Oct 23, 1998

SITES:

<http://www.anq.gov.pt>

<http://www.barnesandnoble.com>

<http://www.cap.pt>

<http://www.catalogo.anq.gov.pt>

<http://www.cns.pt>

<http://www.edformacao.com>

<http://www.elearning.noc.uth.gr>

<http://www.evului.com>

<http://www.forma-te.com>

<http://www.hbsp.harvard.edu>

<http://www.iefp.pt>

<http://www.inferencia-pme.com.pt>

<http://www.ispa.pt>

<http://www.juventude.gov.pt>

<http://www.min-edu.pt>

<http://www.novasoportunidades.gov.pt>

<http://www.plurivalor.com>

<http://www.pmlink.pt>

<http://www.poefds.pt>

<http://www.poph.qren.pt>

<http://www.qren.pt>