

Adaptação da Matriz SWOT à avaliação da Formação Profissional

Elisabete Vinha & Nelson Lima-Santos

Universidade Fernando Pessoa, Porto

Esta comunicação pretende apresentar uma proposta de adaptação da matriz *SWOT* à avaliação da formação profissional, no sentido de melhor clarificar e contextualizar os respectivos resultados e impacto. Na verdade, a matriz *SWOT* (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*) permite avaliar e relacionar os factores internos de uma empresa/organização com os factores externos que caracterizam a sua envolvente, facilitando a identificação da relevância do seu agir face às mudanças e promovendo a (re)definição de planos de contingência eficazes. Assim, a adaptação por nós sugerida tem como objectivo recolher informação que evidencie os resultados e o impacto concretos da formação, bem como pistas de melhoria e mais-valias para futuras intervenções formativas. Concretizando, a operacionalização adaptada de cada um dos quadrantes será a seguinte: *strengths* – o que correu melhor na formação; *weaknesses* – o que correu pior; *opportunities* – oportunidades resultantes da participação; *threats* – obstáculos/dificuldades a serem explorados na procura de soluções para futuro.

Palavras-chave: formação profissional, avaliação da formação, matriz *SWOT* adaptada à avaliação da formação

1. INTRODUÇÃO

A formação profissional, enquanto processo de aprendizagem e de desenvolvimento profissional, assume, cada vez mais, um particular destaque na vida das empresas/organizações que, quase que inevitavelmente, mergulham em quadros concorrenciais cada vez mais globalizados e competitivos e se vêem “obrigadas” a lidar com constantes reconfigurações dos modos de trabalho e da estrutura e dinâmica organizacionais (Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003).

Ora, tais exigências, que se colocam ininterruptamente no dia-a-dia das empresas/organizações e enquadram um novo paradigma global, acarretam novos desafios para a gestão da formação profissional, a qual, neste quadro, parece apenas ser útil se pautada por orientações e princípios que procurem o desenvolvimento de competências e promovam o desenvolvimento integral e ao longo de toda a vida dos indivíduos.

Na verdade, é essencial que a formação profissional seja conhecida e reconhecida como parte integrante da vida das empresas, nomeadamente como forma de fazer face

às constantes mudanças que actualmente ocorrem, e que, para além disso, seja entendida como meio privilegiado de potenciação dos únicos recursos capazes de trazer valor acrescido e singular a uma dada empresa/organização: os seus colaboradores.

Assim sendo, se a formação profissional deve ser equacionada com um cunho estratégico, servindo necessidades da empresa/organização e promovendo a competência dos seus colaboradores, então, a avaliação da formação deve procurar fornecer informações úteis e consistentes com as necessidades dos requerentes da mesma, na senda de uma melhoria contínua das intervenções formativas, colmatando, consequentemente, as respectivas necessidades.

É nesta linha de acção que nos propomos apresentar a adaptação da matriz *SWOT* à avaliação da formação, matriz esta que, em nosso entender, se apresenta como um instrumento de análise que permite avaliar a formação profissional de modo verdadeiramente útil e vantajoso, fornecendo informação mais compreensível e adequada para estrategicamente melhorar as práticas de gestão das empresas/organizações e, até, as práticas de avaliação da formação.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Formação profissional

A formação profissional é reconhecida como um importante instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (Bernardes, 2008; Cabrito, 1994; Lima-Santos & Pina Neves, 2002, 2004; Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003; Sainsaulieu, 2001) e como um dos referentes indispensáveis para lidar com os desafios colocados pelas constantes mudanças técnico-organizacionais e sócio-económicas da actual sociedade (Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003). De acordo com Rurato e Lima-Santos (2000), pode assumir três objectivos distintos, a saber: (i) iniciar a aprendizagem de qualificações específicas (formação inicial), (ii) aperfeiçoar e actualizar conhecimentos (formação de aperfeiçoamento), e (iii) facilitar a mudança, dotando os indivíduos de novos conhecimentos e competências (formação de desenvolvimento).

Ora, enquanto processo que visa capacitar as pessoas para exercerem as tarefas exigidas para o desempenho de um determinado trabalho (Bernardes, 2008), a formação profissional é considerada como uma via para a qualificação e certificação de saberes – desempenhando um papel de operador na colocação e na mobilidade dos indivíduos no

mercado de trabalho (Jobert, 2001) –, conferindo, portanto, uma identidade profissional e social e legitimando a constituição de uma relação de trabalho (Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003).

Mas, numa perspectiva mais equilibrada e abrangente, a formação deve ser entendida como um instrumento de desenvolvimento de pessoas, concretamente, na intervenção para a construção e reconstrução das competências (Lima-Santos & Pina Neves, 2001, 2002, 2004; Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003), desde os saberes transversais e transferíveis a situações variadas do quotidiano pessoal e profissional até às habilidades e capacidades específicas aplicáveis a contextos e situações de trabalho particulares (Lima-Santos & Pina Neves, 2001).

Enfim, num espaço cada vez mais global e exigente em termos competitivos, a formação deve surgir como um dispositivo determinante na promoção de uma maior autonomia na construção de projectos pessoais e no desenvolvimento transversal de competências (Crespo, Gonçalves & Coimbra, 2001), visando preparar os indivíduos para a vida e para uma cidadania activa (Bernardes, 2008; Caetano, 2007). Então, a formação deve ser o veículo privilegiado na preparação dos indivíduos para a realização eficiente de tarefas concretas do seu trabalho e, ao mesmo tempo, ser instrumento de promoção do seu desenvolvimento integral nas demais competências da vida (Imaginário, 1992, citado por Coimbra, Parada & Imaginário, 2001; Cabrito, 1994).

De facto, apresentada desta forma, a formação profissional assume-se como uma ferramenta de intervenção sócio-organizacional e pessoal bastante vantajosa, uma vez que assume uma função essencial, por um lado, no progresso e crescimento contínuo do negócio da empresa – resultante da qualificação e especialização dos seus recursos humanos, que se tornam mais eficientes e eficazes – e, por outro lado, no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, que têm, assim, a oportunidade de potenciar os seus conhecimentos e (re)construir as suas competências e recursos profissionais e pessoais para dar resposta às exigências do seu trabalho, bem como para (re)organizar o seus projectos de vida.

Aliás, ao concretizar-se num processo de aprendizagem, a formação impõe-se como processo de auto-construção de um sentido coerente e significativo para as relações que cada um estabelece consigo mesmo, com os outros e com a realidade envolvente (Coimbra, Parada & Imaginário, 2001), acabando por ter impactos que merecem ser destacados, nomeadamente:

- (i) repercussões directas no desenvolvimento individual, já que os indivíduos vêm os seus saberes aumentados e, espera-se, a sua *competência* desenvolvida, promovendo-se, ainda, a autonomia no sentido de estes procurarem desenvolver-se sempre mais (Bernardes, 2008), ou seja, assiste-se a uma “promoção social dos indivíduos” (Sainsaulieu, 2001, p.94), que adquirem uma “nova bagagem” útil para a empresa e para a sua mobilidade no mercado de trabalho;
- (ii) efeitos profundamente sociais e relacionais na empresa, já que aí emergem “dinâmicas de promoção, de abertura, de cultura e de criatividade ligadas ao efeito de aprendizagem e de mudança dos conhecimentos” (Sainsaulieu, 2001, p.102), dinâmicas estas decorrentes das experiências de desenvolvimento individuais.

São precisamente impactos deste tipo que se exigem hoje das práticas de formação, pois só estes poderão ter real utilidade para enfrentar os reptos da actual sociedade, caracterizada por uma multiplicidade de factores, dos quais enfatizamos:

- (i) a mundialização/globalização dos sistemas de produção e da economia (Coimbra, Parada & Imaginário, 2001; Costa & Pereira, 2005; Santos, 2001, citado por Crespo, Gonçalves & Coimbra, 2001; Guerreiro *et al.*, 2006; Rebelo, 2006);
- (ii) a privatização e concentração do tecido empresarial (Freire, 1998, citado por Guerreiro *et al.*, 2006);
- (iii) a rapidez do progresso técnico, como resposta ao movimento mundial de constante mudança tecnológica (Rebelo, 2006);
- (iv) a instabilidade e imprevisibilidade das situações de produção devidas à fluidez e versatilidade dos mercados (Jobert, 2001);
- (v) o imperativo permanente para inovar (Rebelo, 2006), não só na concepção e produção dos bens/serviços, mas também na forma de gerir as organizações e os seus colaboradores (Kóvacs, 2003; Moura, 2003, 2007);
- (vi) a crescente mobilidade de pessoas nos mais variados contextos e funções (Santos, 2001, citado por Crespo, Gonçalves & Coimbra, 2001).

2.2. Avaliação da formação profissional

Reflectir acerca da formação profissional implica, inevitavelmente, reflectir acerca do processo de avaliação da mesma, uma vez que a avaliação da formação é uma das etapas essenciais de qualquer processo formativo, ainda que constitua, como considera Correia Jesuíno no prefácio de uma recente obra de Caetano (2007, p.7), “um dos desafios mais difíceis e complexos para a investigação em psicologia”. De facto, como prova o quotidiano das entidades de consultoria e formação, as práticas de avaliação da formação acabam por ser rotineiras e, inclusivamente, estandardizadas – até porque são exigidas para o cumprimento de contratos de formação e para a comunicação de resultados a requerentes e financiadores.

Ora, a avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados relativos à concepção, implementação e consequências da realização de uma dada intervenção formativa, bem como da sua análise e interpretação (Caetano & Velada, 2007), com o objectivo de validar a qualidade dessa intervenção (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2007; Lima-Santos & Vinha, 2008) em termos de eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional (Caetano & Velada, 2007), dinâmica esta que é reflexo, a um nível micro, da aquisição de novos conhecimentos e competências por parte dos formandos.

Especificando, a avaliação da formação identifica, recolhe, organiza, analisa e interpreta resultados concretos que permitam:

- (i) regular o desenvolvimento e verificar a concretização das actividades e dos objectivos previstos para a intervenção (Lima-Santos & Pina Neves, 2002);
- (ii) averiguar os resultados e o respectivo impacto no desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações, no sentido de conhecer a pertinência do investimento realizado (Lima-Santos & Pina Neves, 2004);
- (iii) validar a própria intervenção (Masingue, 2001);
- (iv) organizar linhas de acção para o futuro, na perspectiva de uma melhoria contínua das intervenções (Kirkpatrick, 1994, 1996, 2005; Lima-Santos & Pina Neves, 2004, Lima-Santos & Vinha, 2008; Vinha & Lima-Santos, no prelo).

Deste modo, a avaliação da formação apresenta-se como um processo sistemático, dinâmico e simultâneo com o processo de formação (Lima-Santos & Pina Neves, 2001,

2004), podendo assumir três objectivos distintos (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2007; Lima-Santos, Pina Neves & Anjos Ribeiro, 2003); Lima-Santos & Vinha, 2008):

- (i) de *diagnóstico*, quando pretende conhecer a realidade e as necessidades formativas dos destinatários;
- (ii) de *processo ou acompanhamento e auto-regulação*, quando procura, ao longo do processo formativo, identificar desvios face ao previsto e propor estratégias para reorientar as acções no sentido da consecução dos objectivos;
- (iii) de *produto ou avaliação final*, quando pretende verificar a concretização dos objectivos e os resultados produzidos pela intervenção formativa, tornando possível a sugestão de algumas linhas de acção para intervenções análogas no futuro.

Esta breve síntese permite concluir da pertinência e importância da avaliação da formação, muito particularmente no que diz respeito à validação da utilidade da mesma para os indivíduos e, conseqüentemente, para as empresas/organizações, permitindo, assim, conhecer o valor da formação enquanto instrumento de desenvolvimento individual e organizacional. No entanto, e corroborando Caetano (2007, p.10), “a análise da contribuição efectiva da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores tem sido praticamente inexistente e, nos poucos casos em que se verifica, além de ser superficial, não utiliza metodologias capazes de identificar os seus níveis de eficácia, nem é integrada na própria concepção da formação.”

Assim, tendo em consideração o que até agora foi assumido, o grande desafio que se apresenta aos avaliadores é o de assegurar que os resultados das práticas de avaliação da formação reflectam, por um lado, o respeito pelas especificidades de cada acção formativa e, por outro lado, acedam a conteúdos que permitam conhecer os efeitos e os impactos reais da formação nos formandos e nos contextos em que estes operam.

2.3. Análise estratégica e avaliação da formação

No prefácio à recente obra *Estratégias empresariais* (Navaza, Soterias & Costa, 2008, p.13) pode ler-se a seguinte afirmação: “No ambiente competitivo que nos rodeia, não basta definir as estratégias correctas. É importante que as empresas consigam fazer as leituras adequadas no plano interno e no plano externo, afinando os objectivos e os meios que utilizam para os alcançar.”

Ora, estas *leituras adequadas* parecem ser, de facto, determinantes, pois já não é possível ignorar que todos coexistimos num mundo cada vez mais dominado por tecnologias de informação e novas formas de organização do trabalho (Lima-Santos, 2004), um mundo cada vez mais global e competitivo, cujas mudanças invadem o quotidiano das empresas, redesenhando de forma permanente novos desafios e novas oportunidades, impelindo à tomada de decisões estrategicamente ancoradas, quer nas condicionantes do seu plano interno, quer nas exigências do meio em que se inserem.

Para tal, as empresas dispõem de importantes instrumentos de análise, que se assumem como importantes e poderosas fontes de informação se integradas de forma útil e inteligente no processo de gestão da empresa, como é o caso da análise *SWOT* (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001; Freire, 1997; Mintzberg, 1994; Mishra, Anand & Kodali, 2007; Rosa & Teixeira, 2002; Valentin, 2001).

Vários autores (por exemplo, Freire, 1997; Mintzberg, 1994; Rosa & Teixeira, 2002; Valentin, 2001), consideram que a grelha de análise/matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) é um instrumento de análise estratégica que permite avaliar e relacionar os factores internos de uma empresa/organização – ou seja, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos – com os factores externos que caracterizam a sua envolvente – leia-se, as oportunidades e as ameaças –, facilitando, assim, a identificação da relevância da sua actuação face às mudanças que ocorrem no mercado e a definição de planos de contingência (Mishra, Anand & Kodali, 2007).

Deste modo, tornando objectivas todas estas informações (internas e externas) e elaborando a matriz que resulta do seu cruzamento, as empresas podem construir os elementos necessários para desenvolverem eficazmente a sua orientação estratégica, empreendendo acções que ampliem as suas vantagens competitivas no mercado, isto é, podem potenciar os seus pontos fortes/forças, explorar ao máximo as oportunidades da envolvente, circunscrever e minimizar os seus pontos fracos/fraquezas e transformar as ameaças externas em novas oportunidades/desafios para o negócio da empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001; Freire, 1997; Mintzberg, 1994; Mishra, Anand & Kodali, 2007; Rosa & Teixeira).

Importa, no entanto, referir que a análise estratégica *SWOT* vem sendo reconceptualizada por parte de vários autores (Freeman, 1984, citado por Rosa & Teixeira, 2002; Freire, 1997; Pierce & Robinson, 1991, citados por Rosa & Teixeira,

2002; Valentin, 2001), do que resulta a emergência de abordagens que sugerem a introdução de novos elementos e/ou aproximações mais estruturadas e sistemáticas.

A título ilustrativo, refira-se a perspectiva de Freire (1997), que introduz a variável temporal na sua proposta de análise estratégica para substituir a referência às “ameaças”, assumindo que, mais do que se preocuparem com as ameaças da envolvente, as empresas devem concentrar as suas atenções no desenvolvimento das suas competências para, no *timing* mais apropriado, tirar o máximo partido das oportunidades.

Já Valentin (2001) propõe uma análise *SWOT* centrada nos recursos, partindo da premissa que cada empresa é uma realidade particular, caracterizada pela combinação única de recursos tangíveis e intangíveis, que determinam os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e definem que circunstâncias externas poderão oferecer oportunidades e/ou ameaças. Assim, a análise *SWOT* de uma empresa deve partir da sua realidade particular e das especificidades dos seus recursos, ao invés de se centrar exclusivamente em listas de verificação convencionais, reproduzidas em manuais de gestão que oferecem, tendencialmente, análises superficiais e ilusórias.

Ora, a análise *SWOT*, ainda que com indispensáveis adaptações, pode revelar-se bastante útil – e, até, consistente com as necessidades de informação de empresários e gestores – na avaliação de projectos de formação profissional, uma vez que os quadrantes da sua matriz (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*) podem constituir-se nos referenciais de base para a recolha de informação e, conseqüentemente, nos organizadores e analisadores dos resultados a fornecer aos requerentes da referida avaliação – normalmente Entidades Gestoras, públicas e/ou privadas, de projectos de formação – que, tornando-a verdadeiramente útil e vantajosa, poderão utilizá-la de um modo estratégico nas suas práticas de gestão, muito particularmente nas de gestão da formação (Lima-Santos & Vinha, 2009).

É neste sentido que nos propomos adaptar a matriz *SWOT* ao processo de avaliação da formação. Concretizando, na adaptação por nós sugerida a designação de cada um dos quadrantes poderá apresentar a seguinte correspondência: forças (*strengths*) – *o que correu melhor no projecto de formação*; fraquezas (*weaknesses*) – *o que correu pior*; oportunidades (*opportunities*) – *oportunidades que resultaram da participação no projecto de formação*; ameaças (*threats*) – *obstáculos/dificuldades na respectiva implementação*.

Quanto à distinção entre factores internos e factores externos, esta é bastante ténue, ao contrário do que se observa na abordagem tradicional, ainda que, para a distribuição da informação pelos quadrantes da matriz se possa assumir que: (i) os factores internos podem fazer-se corresponder ao que correu melhor e ao que correu pior, no que diz respeito ao que estava previsto no modelo de implementação, funcionamento e desenvolvimento preconizado para o projecto de formação; e (ii) os factores externos, podem fazer-se corresponder a oportunidades e obstáculos/dificuldades que não estavam necessariamente previstos, mas que resultaram da implementação desse mesmo modelo de funcionamento e desenvolvimento da intervenção.

A figura 1 esquematiza, a partir dos pressupostos clássicos da análise *SWOT*, a *Matriz SWOT adaptada à Avaliação da Formação*, por nós preconizada.

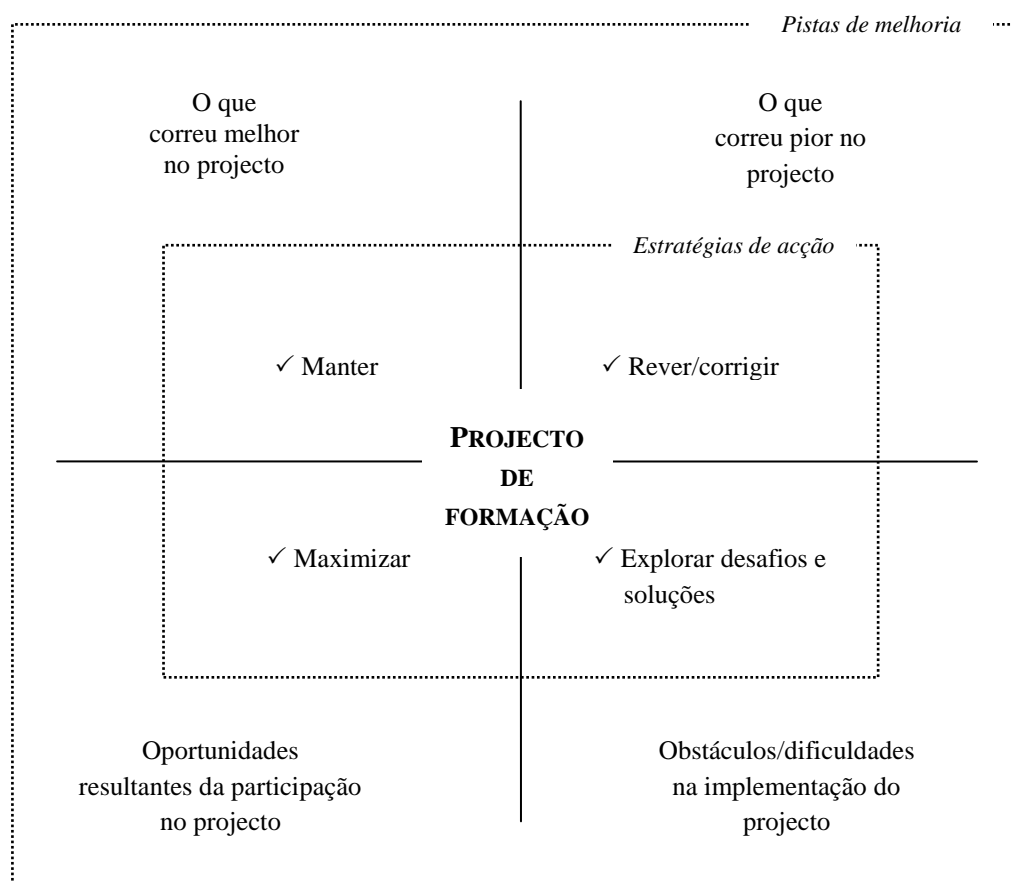


Figura 1 – Matriz SWOT adaptada à Avaliação da Formação

Importa ainda acrescentar que, organizada desta forma, a informação recolhida evidencia um conjunto de possíveis pistas de melhoria – que se constituem em mais-valias para projectos análogos no futuro –, nomeadamente: (i) o que se deve manter pelo facto de ter corrido bem; (ii) o que vale a pena corrigir ou, até, rever a sua pertinência, já que foi menos bem conseguido; (iii) que oportunidades foram identificadas e podem ser maximizadas no futuro; (iv) que obstáculos/dificuldades poderão constituir-se em desafios a serem explorados na procura de soluções para novos projectos.

3. EM JEITO DE BREVE CONCLUSÃO

Quando pensamos nas actuais exigências sócio-económico-laborais, a única certeza que possuímos é a certeza da permanente mudança. E para acompanharem um ritmo de desenvolvimento tão acelerado, tão competitivo e tão global é imprescindível que as empresas se preparem, estando estrategicamente alerta e canalizando esforços e recursos para o seu elemento mais competitivo: as pessoas enquanto elementos-chave para gerir e gerar novos recursos, recursos estes únicos e inimitáveis.

Ora, é neste sentido que as práticas de gestão, muito particular e concretamente as de gestão da formação, devem procurar continuamente responder a um duplo desafio: i) ajustar-se às necessidades concretas e específicas das empresas, atendendo às motivações e experiências dos seus colaboradores, e ii) monitorizar de forma sistemática os modos e os meios de fazer e avaliar a formação, na demanda da eficiência e da eficácia das suas práticas, demonstrando a real utilidade destes dois processos indissociáveis.

É, precisamente, na tentativa de contribuir para este último desiderato, que neste trabalho apresentamos e realçamos a pertinência de matriz *SWOT* adaptada à avaliação da formação.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Elisabete Vinha, elisabete.vinha@gmail.com
Nelson Lima-Santos, limasant@ufp.edu.pt

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo, Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70. Consultado em 6 de Abril, de 2009, em <http://sisifo.fpce.ul.pt>
- Cabrito, B. G. (1994). *Formação em alternância: Conceitos e práticas*. Lisboa: Educa.
- Caetano, A. (2007). A formação profissional e a sua avaliação. In A. Caetano (Org.), *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas* (pp.9-18). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Velada, R. (2007). A problemática da transferência na formação profissional. In A. Caetano (Org.), *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas* (pp.19-27). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Coimbra, J. L., Parada, F. & Imaginário, L. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Costa, R. F. & Pereira, F. (2005). Capital humano: Métricas para a inovação e competitividade. In A. Oliveira das Neves (Coord.), *Cadernos Sociedade e Trabalho* (V, pp.163-181). Lisboa: MTSS/DGEEP.
- Crespo, C. A., Gonçalves, C. M. & Coimbra, J. L. (2001). *A formação no mundo global: Um dispositivo na promoção de competências transversais*. Comunicação apresentada no III Encontro Nacional de Galicia e Norte de Portugal de Formación para o Trabalho: Novos Horizontes para a Formación Profesional. Santiago de Compostela, 29/30 de Novembro de 2001. Consulta em http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0120&area=d7&subarea=, a 10 de Março de 2009.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo
- Guerreiro, M. D. et al. (2006). *Os jovens e o mercado de trabalho: Caracterização, estrangulamentos à integração na vida activa e a eficácia das políticas*. Lisboa: Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Jobert, G. (2001). A inteligência no trabalho. In P. Carré & P. Caspar (Orgs.), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp.223-240) Lisboa: Instituto Piaget.

- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 54-60. Retirado em 16 de Janeiro de 2008, da base de Business Source Complete.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2005). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Williston: Berrett-Koehler.
- Kovács, I. (2003). Inovação organizacional. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp.299-312). Lisboa: Dom Quixote.
- Lima-Santos, N. (2004). Sociedade da informação: Mudanças e desafios psicossociais no contexto sócio-laboral. In L.B Gouveia & S. Gaio (Orgs.), *Sociedade de Informação: Balanço e implicações* (pp.255-270). Porto: Edições Fernando Pessoa
- Lima-Santos, N. & Pina Neves, S. (2001). O projecto CHANCE – Competências e habilidades adquiridas numa comunidade empresarial. In A. Simões, A. Oliveira, C. M. C. Vieira, L. Alcoforado, M. P. Lima & M. F. F. Gaspar (Orgs.), *Modelos e práticas em educação de adultos. Actas das II Jornadas* (pp.339-357). Coimbra: NAPFA.
- Lima-Santos, N. & Pina Neves, S. (2002). Teorias e práticas de concepção, execução e avaliação da formação profissional. In A. Veloso, H. Almeida, I. Silva & J. Keating (Orgs.), *Actas do V Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia*. Braga: Disponível em CD-ROM.
- Lima-Santos, N. & Pina Neves, S. (2004). *Avaliação do impacto organizacional de estratégias de consultoria formativa em PME: Da concepção de uma metodologia à reflexão sobre boas práticas*. Leça da Palmeira: Associação Empresarial de Portugal.
- Lima-Santos, N., Pina Neves, S. & Anjos Ribeiro, C. (2003). *Cadernos PRONACI – O papel das chefias intermédias nas organizações: cenários e desafios*. Leça da Palmeira: AEP, PRONACI.
- Lima-Santos, N. & Vinha, E. (2008). Referenciais metodológicos para a construção de um questionário de avaliação de um projecto de formação-acção. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios. Disponível em CD-Rom.

- Lima-Santos, N. & Vinha, E. (2009). Formação de recém-licenciados em contexto de trabalho: Análise das especificidades e dos resultados de uma abordagem inovadora. In B. Silva, L. Almeida, A. Lozano & M. Uzquiano (Orgs.), *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*. Braga: Universidade do Minho. Disponível em CD-Rom.
- Masingue, B. (2001). Pilotagem das políticas de formação. In P. Carré & P. Caspar (Orgs.), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp.375-388). Lisboa: Instituto Piaget.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mishra, R., Anand, G. & Kodali, R. (2007). Strengths, weaknesses, opportunities, and threats analysis for frameworks of world-class maintenance. *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture*, 221, 1198-1208, Retirado em 20 de Fevereiro de 2009, da base de dados Business Source Complete.
- Moura, R. (2003). Inovação e aprendizagem organizacional. In M. J. Rodrigues, A. Neves & M. M. Godinho (Eds.), *Para uma política de inovação em Portugal* (pp.321-339). Lisboa: Dom Quixote.
- Moura, R. (2007). Aprendizagem ao longo da vida, organizações aprendentes e novas culturas empresariais. In A. Oliveira das Neves (Coord.), *Cadernos Sociedade e Trabalho, nº10: Aprendizagem ao longo da vida* (pp.161-173). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Navaza, C. L., Soteras, A. M. & Costa, A. N. (2008). *Estratégias empresariais*. Porto: Vida Económica.
- Rebelo, G. (2006). Educação, formação e emprego: Por uma cultura de inovação. *Sociedade e Trabalho*, 29, 57-65.
- Rosa, A. & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas da gestão estratégica*. Lisboa: Escola de Gestão do ISCTE - Ad Litteram.
- Rurato, P. & Lima-Santos, N. (2000). Formação profissional e desenvolvimento de recursos humanos: Questões e desafios para o novo milénio. *Revista da UFP*, 5, 315-330.
- Sainsaulieu, R. (2001). Os “efeitos formação” na empresa. In P. Carré & P. Caspar (Orgs.), *Tratado das ciências e das técnicas da formação* (pp.91-102). Lisboa: Instituto Piaget.

- Tejada Fernández, J. & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2(9), 1-15. Retirado em 20 de Setembro de 2008, da base de dados Ebscohost.
- Valentin, E. K. (2001). Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Thory and Practice*, 55-68. Retirado em 7 de Fevereiro de 2009, da base de dados Business Source Complete.
- Vinha, E. & Lima-Santos, N. (no prelo). Empregabilidade e inserção profissional de recém-licenciados: Mais-valias de um modelo inovador de formação-acção. *Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Dos Modelos Teóricos às Boas Práticas Profissionais*. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão/Instituto Politécnico do Porto, 25 e 26 de Setembro de 2009.