



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Diagnóstico de Necessidades de Formação

MARA CATARINA ALVES COELHO | Agosto de 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ficha de Identificação:

Nome: Mara Catarina Alves Coelho

N.º de Estudante: 20050696

Mestrado: Gestão

Identidade de Acolhimento: IPN - Instituto Pedro Nunes, Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia

Orientador de Estágio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Professor Doutor Carlos Gomes

Orientador de Estágio da Entidade de Acolhimento: Engenheira Fátima Matias

Data de Início do Estágio: 17 de Fevereiro de 2010

Data de Conclusão do Estágio: 15 de Julho de 2010

AGRADECIMENTOS:

Acho que a melhor forma de agradecer a alguém não é através de um mero texto, mas sim dizer cara a cara o quanto estou agradecida pelo que fizeram e fazem por mim.

Contudo, quero desde logo agradecer ao IPN, por me ter acolhido ao longo destes cinco meses de estágio e pelas oportunidades que me proporcionou. Em especial, à Engenheira Fátima Matias, minha orientadora na instituição de acolhimento, por todo o apoio prestado, dedicação e por ser, sem dúvida uma pessoa de referência para qualquer estagiário. Não podia também deixar de agradecer, aos meus colegas de departamento, Rosa Silva e Gonçalo Brásio por me terem acolhido da melhor forma possível, pela paciência e compreensão ao longo deste processo de aprendizagem.

Aos Consultores de Ligação que trabalharam directamente comigo, o meu muito obrigada pelos ensinamentos que proporcionaram ao longo do meu estágio curricular.

Ao Professor Doutor Carlos Gomes, meu orientador de estágio, por todas as ideias, recomendações e sugestões fundamentais para a elaboração deste relatório. Agradeço sentidamente, pela disponibilidade sempre demonstrada.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais e irmã, pelas palavras de ânimo, força, apoio e carinho, ao longo de todo o meu percurso escolar. Graças aos valores que me transmitiram ao longo da minha vida, me tornei na pessoa que sou, por isso a eles devo o facto de ter chegado até aqui.

Não poderia também de deixar de agradecer ao Pedro, pela paciência, carinho e compreensão nos momentos mais complicados quer na elaboração deste relatório, quer ao longo de todo o estágio.

Por fim, agradeço ao Dr. Rui Pena e à Dra. Mafalda Vicente, pela fulcral ajuda prestada.

ÍNDICE:

INTRODUÇÃO	6
1 IPN – Instituto Pedro Nunes.....	9
1.1 IPN	9
1.2 Estagiar no IPN	15
1.2.1 Tipologia 3.1.1 - Formação PME do POPH	15
1.2.1.1 Execução Física do FPME.....	19
1.2.1.1.1 Controlo Físico.....	19
1.2.1.1.2 Plataformas NETPME e SIIFSE	22
1.2.1.1.3 Consultoria de Ligação	23
1.2.1.1.4 Consultoria Especializada	25
1.2.1.1.5 Formação.....	26
1.2.1.1.6 Formandos.....	28
1.2.1.1.7 Reporte de Horas	28
1.2.1.1.8 Contratos de Prestação de Serviços.....	29
1.2.2 Tipologia 3.2 – Formação para a Inovação e Gestão (POPH).....	29
1.2.2.1 Execução Física da Tipologia 3.2	30
1.2.2.1.1 Procura de Formadores.....	30
1.2.2.1.2 Contratos.....	31
1.2.2.1.3 Dossiers Técnico-Pedagógicos.....	32
1.2.3 Projecto Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP)	32
1.2.4 Iniciativa Formação para Empresários	33
2 Fundamentação Teórica.....	35
2.1 A Aprendizagem e as Organizações	35
2.2 Aprendizagem Organizacional e Formação Profissional	36
2.3 Conceito de Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	38

2.4	Factores Indutores de Necessidades de Formação.....	41
2.5	Processo de Identificação das Necessidades Formativas	45
2.6	Metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação	49
3	Análise Crítica.....	55
3.1	Competências e Conhecimentos.....	55
	CONCLUSÃO	59
	BIBLIOGRAFIA.....	61
	ANEXOS	63

INTRODUÇÃO:

A realização do estágio curricular possibilita aos estudantes um contacto mais aproximado com a realidade e permite uma melhor inserção destes no mercado de trabalho.

Num mundo em constante transformação, onde cada vez mais a informação é poder, torna-se fundamental que ao longo da vida académica, os estudantes experienciem e adquiram conhecimentos que os preparem para enfrentar o mercado de trabalho.

Neste sentido, no âmbito do estágio curricular do segundo ciclo em Gestão, da Faculdade de Economia de Coimbra, efectuei o meu estágio no Departamento de Formação do IPN – Instituto Pedro Nunes, Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia. Esta entidade, tem crescido de forma exponencial nos últimos anos, encontrando-se na vanguarda da inovação e desenvolvimento em ciência e tecnologia, não só através da sua vertente mais visível, a incubadora de empresas, como também através dos seus laboratórios, investigação aplicada e formação.

Os objectivos do meu estágio, no departamento de formação do IPN foram:

- Fomentar o desenvolvimento das minhas competências;
- Conhecer a realidade de uma instituição como o IPN;
- Ajudar no trabalho realizado no departamento de formação, libertando outras pessoas para o desenvolvimento de novos projectos;
- Ser uma agente de mudança, uma vez que sendo inexperiente no mercado de trabalho, há ideias e aspectos que poderei modificar; com a minha juventude e com os conhecimentos recentemente adquiridos, há ideias novas que podem ser implementadas e aspectos preconcebidos que poderei ajudar a alterar;
- Adquirir conhecimentos, só possíveis em contacto com a realidade laboral.

De acordo com os objectivos estabelecidos e as tarefas desempenhadas no departamento de formação do Instituto Pedro Nunes, o tema escolhido foi o diagnóstico de necessidades de formação.

Uma vez que o IPN não efectua diagnóstico de necessidades de formação, o referido tema poderá ser um contributo, num assunto que considero de relevante interesse para o departamento de formação.

Este relatório de estágio, tem como principal função, permitir deter uma visão geral do que é o diagnóstico de necessidades de formação e a forma como poderá ser implementado nas organizações.

Neste relatório, começo por apresentar a minha entidade de acolhimento, o Instituto Pedro Nunes (IPN), caracterizando-o, mostrando as três vertentes onde actua e como contribuem para o comprovado sucesso desta instituição.

Ainda neste capítulo, caracterizo as actividades desenvolvidas ao longo dos cinco meses de estágio, como estas contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como para o departamento de formação do IPN.

Seguidamente, exponho a fundamentação teórica do tema definido para o relatório de estágio. Iniciando a temática diagnóstico de necessidades de formação, explicitando a forma como decorre a aprendizagem nas empresas e como elas poderão beneficiar da formação dos seus colaboradores para se diferenciar das demais organizações. Tentando mostrar como uma organização que aprende, pode tirar partido das acções formativas, verificando que o investimento efectuado em formação é passível de beneficiar não só os trabalhadores, mas principalmente as empresas.

Apresentarei ainda, o conceito de diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que julgo importante, clarificar no que consiste esta temática e a forma como esta contribui para o bom funcionamento do ciclo formativo.

A abordagem dos factores indutores das necessidades formativas, consiste essencialmente em identificar quais os agentes, que contribuem para que as empresas efectuem acções formativas, devendo sempre num diagnóstico de necessidades de formação serem tidos em conta. É necessário clarificar que o processo de identificação das necessidades formativas não é um processo linear, mas sim que atinge três níveis: organizacional, funcional e individual.

Por último, apresento uma metodologia repartida em cinco fases, para efectuar o diagnóstico de necessidades de formação.

Finalizando, efectuarei uma análise crítica da contribuição para a realização deste estágio, dos conhecimentos que adquiri ao longo do 1.º e 2.º ciclo de estudos, dos conhecimentos que adquiri com as vivências passadas na instituição de acolhimento e os que ficaram por adquirir.

Importa também, por fim, efectuar uma reflexão do valor acrescentado, que o estágio curricular trouxe para a minha formação profissional e como poderei de alguma forma, ter contribuído para o enriquecimento do departamento de formação do Instituto Pedro Nunes.

1 IPN – Instituto Pedro Nunes:

1.1 IPN¹

Criado em 1991, por iniciativa da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, o Instituto Pedro Nunes (IPN) – Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, é uma instituição de direito privado, de utilidade pública, sem fins lucrativos.

Assumindo-se como um elo de ligação entre o meio científico e o meio empresarial, promove o conhecimento mútuo, desenvolvendo redes de parcerias baseadas em projectos concretos e, sobretudo, transferindo conhecimento e tecnologias.

A missão do IPN, é contribuir para transformar o tecido empresarial e as organizações em geral, promovendo uma cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, assente num sólido relacionamento universidade/ empresa e actuando em três frentes que se reforçam e complementam:

- a) Investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT), consultoria e serviços especializados;
- b) Incubação de ideias e empresas;
- c) Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia.

a) Investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT), consultoria e serviços especializados:

No que se refere à investigação e desenvolvimento tecnológico, consultoria e serviços especializados, o Instituto Pedro Nunes através da sua estreita relação com a Universidade de Coimbra, assim como com outras instituições de ensino superior,

¹ www.ipn.pt

organizações de I&DT e empresas, possui uma posição de relevo para a condução de actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico em conjunto com as empresas.

O modelo organizacional do IPN favorece o estabelecimento de relações próximas entre as suas unidades internas, a nível formal e informal. Dentro das relações entre as diferentes unidades, destacam-se as relações entre os laboratórios / núcleos de competências e a incubadora de empresas, pelo potencial de criação de *spin-offs*.

Para a concretização de uma efectiva transferência de conhecimento e de tecnologias para o tecido empresarial é de importância fulcral a capacidade de valorização do conhecimento envolvido. O Departamento de Valorização do Conhecimento e Inovação (VCI) e os seis laboratórios deste instituto permitem-lhe estar ao mais alto nível na investigação e desenvolvimento tecnológico.

Os laboratórios que o IPN dispõe são:

LABGEO – Laboratório de Geotecnia

O LABGEO tem como principais objectivos, prestar serviços especializados no âmbito da geotecnia e fundações, procurando responder ao aumento de actividades no domínio da geotecnia e às exigências resultantes da publicação de Eurocódigos.

Efectua ensaios de laboratório em: agregados, pedra natural, solos e rochas e ensaios “in situ” de: cone sísmico, CPT, CPTU, ensaios de carga em placa, penetrómetros, pressiómetro de Menard, SPT e Tradós.

LABPHARM – Laboratório de Ciências Farmacêuticas

O Laboratório de Ciências Farmacêuticas, tal como o nome indica, actua no domínio das ciências farmacêuticas, com especial relevo nas áreas científicas de farmacologia, química farmacêutica, tecnologia farmacêutica e farmacológica.

A missão do LABPHARM consiste em contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, através do desenvolvimento de projectos em áreas científicas e técnicas ligadas ao domínio farmacêutico, em estreita colaboração com o sector público e privado.

Os principais serviços prestados por este laboratório são: determinações analíticas e consultoria técnico-científica, para a indústria química e farmacêutica.

LAS – Laboratório de Automática e Sistemas

No LAS, desenvolvem-se projectos em parceria com empresas e entidades do domínio público, através de actividades de transferência de tecnologia, consultadoria e estímulo à criação de *spin-offs*.

Algumas das áreas de actuação, do Laboratório de Automática e Sistemas são: automatização de linhas de produção, robotização e optimização de linhas de produção industrial, controlo de qualidade com visão de laser, instrumentação e medição, identificação de produtos/pessoas em trânsito através de RFID, entre outros domínios tecnológicos.

Na Unidade de Automação e Instrumentação Industrial (UAI), que é uma unidade específica do LAS, cultiva-se a inovação tecnológica com envolvimento de engenharia do produto, em domínios de aplicação, que pela sua dimensão, constituem grandes apostas industriais, como a automatização de processos, a tele-gestão de sistemas de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais e a automação de áreas residenciais e de edifícios.

LEC – Laboratório de Electroanálise e Corrosão

O LEC visa a investigação e o desenvolvimento tecnológico, a prestação de serviços, a participação em projectos de I&D e a consultoria, nas áreas relacionadas com a electroanálise para determinações quantitativas de matérias tóxicas em águas e efluentes, e com a corrosão electroquímica de materiais metálicos.

Este laboratório realiza serviços como: a medição da fracção livre de catiões metálicos biotóxicos em águas e efluentes, utilizando métodos electroanalíticos, com ênfase nas determinações do cobre, cádmio, zinco e chumbo ao nível vestigiário usando técnicas de injeção; resolução de problemas relacionados com metais e ligas metálicas expostos à humidade, em ambientes marítimos ou salinos, em contacto com produtos químicos, etc.

LED&MAT – Laboratório de Ensaio, Desgaste & Materiais

O LED&MAT possui como principais actividades: a realização de testes conducentes à caracterização e avaliação de propriedades de materiais antes e após

processamento; determinação das razões de falhas de componentes mecânicos em serviço, a concepção e construção de protótipos para testes especiais e a transferência de tecnologias avançadas, resultantes da investigação aplicada da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Este laboratório possui três unidades:

Unidade de Ensaios para Caracterização de Materiais/Componentes – efectua a análise química, morfológica e estrutural; resistência mecânica de materiais; resistência química.

Unidade de Modificação de Superfícies (UMS) – dedica-se ao desenvolvimento de soluções de revestimentos finos, produzidos por PVD (*sputtering*), tendo em vista a modificação das propriedades de superfícies de matérias.

Unidade de Caracterização e Certificação de Materiais Granulares (UGRAN) – intervém na área da caracterização de materiais, nomeadamente na determinação de granulometrias, superfícies específica, porosidades e densidades.

LIS – Laboratório de Informática e Sistemas

O LIS, possui como paradigma de actividade o desenvolvimento de projectos multidisciplinares realizados em regime de estreita colaboração com clientes que procuram soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas.

Este laboratório tem competências, num vasto leque de áreas das tecnologias da Informação e Comunicações, nomeadamente: computação móvel, sistemas para aplicações médicas e cuidados de saúde, sistemas de informação, tecnologias da internet, engenharia de comunicações, segurança e fiabilidade em sistemas e redes, sistemas inteligente e formação à distância.

Departamento de VCI:

O VCI tem como principais actividades a propriedade industrial, a comercialização de tecnologias, o apoio à criação de empresas *spin-offs* e candidaturas e gestão de projectos de I&DT. Este departamento engloba ainda o apoio à protecção da propriedade intelectual, através do GAPI – Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial – que tem estado inserido numa rede nacional, criada por iniciativa do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

No que diz respeito à actividade de propriedade industrial, este departamento do Instituto Pedro Nunes presta serviços em:

- Apoio e protecção de inovação e resultados de actividade de inovação;
- Pré-diagnósticos de propriedade intelectual,
- Vigilância e prospecção tecnológicas, entre outros.

Na actividade de comercialização de tecnologias, tal como o nome indica, o VCI auxilia as empresas a encontrar potenciais clientes ou parceiros para a venda das suas tecnologias.

Ainda no âmbito da sua actuação, cabe referir o apoio à formalização contratual de projectos de I&DT envolvendo empresas, entidades de diversa natureza e instituições do sistema científico, sob a forma de consórcio ou outras, com especial atenção às normas de confidencialidade, a que as partes se obrigam e regulação da titularidade e exploração dos direitos de propriedade intelectual emergentes.

b) Incubação de ideias e empresas:

No que se refere à incubação de ideias, o IPN promove a criação de empresas *spin-off*, através do apoio prestado a ideias inovadoras e de base tecnológica, vistas quer de investigação decorrida nos seus próprios laboratórios, quer de instituições de ensino superior e também do sector privado.

IPN-INCUBADORA:

A Incubadora de Empresas é gerida por uma associação autónoma, sem fins lucrativos, IPN-INCUBADORA.

Em 2008, a IPN-Incubadora, ficou em segundo lugar no prestigiado concurso Best Science-Based Incubator Award, uma competição que envolveu cinquenta e três incubadoras, originárias de vinte e três países diferentes, com a avaliação de um júri altamente qualificado. Este prémio veio reconhecer o trabalho desenvolvido desde 1996, no apoio ao crescimento de mais de cento e dez empresas inovadoras de base tecnológica, com uma taxa de sobrevivência superior a 80%.

A instituição, de forma a incentivar o empreendedorismo, coloca ao dispor das empresas um acompanhamento ao nível: da orientação técnica na fase de constituição e arranque da empresa; do acompanhamento na constituição do plano de negócios, dos serviços logísticos; de ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais, internacionais e outras fontes de conhecimento e de financiamento; de acesso privilegiado a fontes de saber; da possibilidade de recorrer a uma bolsa de consultores especializados em condições vantajosas; entre outros.

Os principais objectivos da IPN-INCUBADORA são: estimular e apoiar o lançamento e desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica e/ou inovadoras, de serviços avançados e promover uma cultura de empreendedorismo tecnológico e inovador na região envolvente.

c) Formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia:

No domínio da formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia, o IPN possui o departamento de formação, que se centra nesta vertente de intervenção.

Departamento de Formação:

O Departamento de Formação tem como principal objectivo, a promoção e a realização de acções de formação, de seminários, workshops, entre outras actividades, que potenciem o mecanismo de transferência de tecnologia.

Deste modo, o referido departamento tem como funções: contribuir para a promoção e valorização do potencial científico e tecnológico, apostando no reforço das competências de públicos-alvo tão diversos, como os recém-licenciados das instituições de ensino superior da região, bem como os quadros de entidades públicas e privadas.

Reconhecendo assim, o papel das empresas na criação de emprego qualificado e nas actividades de investigação e desenvolvimento (I&DT). De forma a impulsionar a inovação, facilitando a adaptação do tecido produtivo, aos desafios impostos através da difusão, adaptação e uso de novos processos, formas de organização, serviços e produtos.

As principais actividades do Departamento de Formação são:

- Formação contínua de alto nível, dirigida a quadros com necessidade de actualização, nos domínios que surgiram ou evoluíram após a sua formação inicial;
- Preparação de técnicos especializados;
- Formação dirigida a jovens empreendedores (ligada à actividade de criação e incubação de empresas de base tecnológica);
- Concepção e organização de planos de formação, à medida das necessidades das empresas;
- Desenvolvimento de modelos de formação-acção, adequados às necessidades diagnosticadas nas empresas;
- Apoio no desenvolvimento de formação especializada, realizada pelos laboratórios do IPN;
- Organização de seminários, workshops e outros eventos ligados à divulgação de ciência e tecnologia.

1.2 Estagiar no IPN:

No âmbito do estágio curricular realizado no IPN, tive a oportunidade de colaborar activamente, nos seguintes projectos:

1.2.1 Tipologia 3.1.1 - Formação PME do POPH²

O Instituto Pedro Nunes é uma das vinte e nove entidades beneficiárias do Programa Formação PME (FPME). Este programa enquadra-se na tipologia 3.1.1 – Programa de Formação-Acção para PME do POPH – Programa Operacional Potencial Humano.

² PENA, Rui, RIBEIRO, Manuel e SOUSA, Amaral de; “Guia para Acções nas PME”, AEP – Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira, Novembro de 2008

O Programa FPME, possibilita às pequenas e médias empresas, que tenham menos de cem trabalhadores, usufruir gratuitamente de consultoria especializada e formação, ministradas por profissionais qualificados. Este programa, tem como principal objectivo, dotar os empresários e os seus colaboradores de competências, que lhes permitirão fazer com que a sua empresa alcance o sucesso, uma vez que os consultores e formadores, irão ajudar a colmatar lacunas que poderão existir na empresa.

O modelo de intervenção do Programa Formação PME está sustentado em três princípios:

1.º Mobilização e compromisso para a mudança do empresário e colaboradores das empresas intervencionadas nas actividades desenvolvidas pelo FPME;

2.º Pretensão de sustentar o diagnóstico estratégico e o plano de desenvolvimento, em medidas a executar e num plano de qualificações, orientadas para a acção, que produzam dados concretos e melhorias objectivamente verificáveis, na sustentabilidade e melhoria dos negócios, internalize *know-how* e boas práticas, que orientem a empresa numa linha de acção estratégica definida;

3.º Elevar o nível de qualificações dos empresários e dos seus colaboradores, no sentido de os conduzir à dupla certificação escolar e profissional sempre que se justifique.

Estes princípios são os pilares do esquema de intervenção em cinco etapas, que serve de referência aos actores do Programa Formação PME (Figura 1).



Figura 1 – Etapas do Programa Formação PME

Os vários actores do Formação PME são:

Organismo Intermédio – é a unidade de Gestão da AEP, que é responsável pela gestão técnica, financeira e pelos resultados alcançados.

Entidades Beneficiárias – das quais o IPN faz parte, que são responsáveis pela execução do programa FPME. Estas reportam directamente à AEP e respondem pela qualidade e resultados alcançados pelo projecto, executado no seu contexto específico.

Entidades Destinatárias – são as empresas alvo das intervenções. Têm como responsabilidade acolher e participar no projecto, de forma a proporcionar condições para aplicação do Programa Formação PME. Têm o direito, a beneficiar de uma intervenção com qualidade, geradora de resultados e impactos, que contribua fortemente para o seu desenvolvimento.

Coordenador do Projecto – pessoa que dirige a intervenção do FPME na Entidade Beneficiária. Este é o responsável pela gestão operacional da equipa de consultores e formadores. Supervisiona e monitoriza todo o trabalho desenvolvido nas empresas.

Consultores de Ligação – são os actores responsáveis pela condução da intervenção específica em cada uma das empresas, devendo reportar informações ao Coordenador do Projecto. Têm o papel de fazer a ligação, entre a entidade destinatária e a equipa de consultores especialistas e formadores.

Consultores Especialistas – são normalmente, técnicos altamente especializados e experientes, responsáveis pela efectiva transferência de conhecimentos e aplicação de novas técnicas e procedimentos nas empresas, executando medidas que geram novos processos, práticas e modos de actuação nas empresas intervencionadas.

Formadores – estes actores intervêm, tal como o próprio nome indica, em medidas de formação dos activos da empresa.

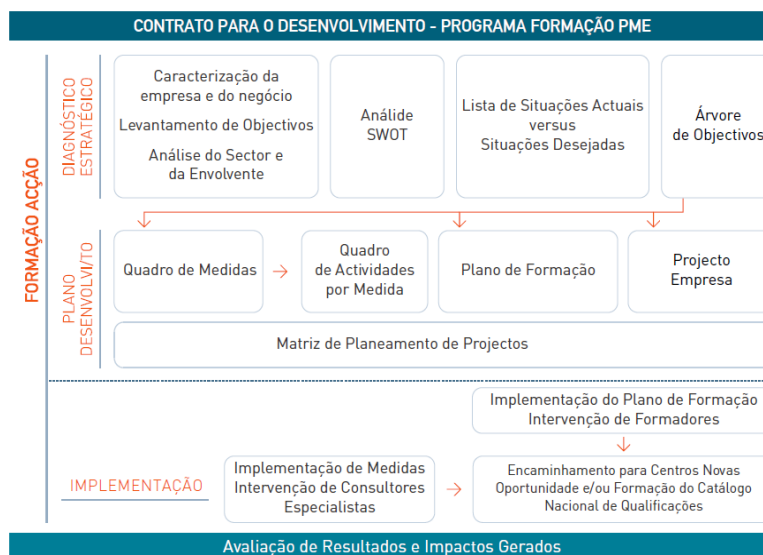


Figura 2 – Modelo Global do Programa Formação PME³

Estes agentes são os responsáveis pela execução deste Programa Formação PME. Em conjunto, são eles que definem o sucesso da implementação das várias fases que constituem o FPME, conforme a Figura 2.

Este programa, permitiu-me ter um contacto mais aproximado com a realidade vivida por cada empresa. Ajudou-me a possuir uma visão das suas necessidades, dificuldades, do seu meio ambiente, da sua estratégia, da forma como gerem os seus recursos humanos e como todos esses factores contribuem para se diferenciar. Possibilitou-me contactar, com aproximadamente sessenta empresas e com um grande número de consultores e formadores, dando-me a oportunidade de ter uma abordagem muito próxima do nível comportamental nas empresas, contribuindo assim para o meu enriquecimento não só a nível profissional, mas também pessoal.

Nos contactos com os diversos intervenientes do Programa FPME, entendi melhor a realidade de uma empresa, detendo agora uma ideia mais aproximada dos desafios que são lançados às nossas PME's.

O FPME contribui para uma mais eficiente organização interna do departamento de formação, não só a nível da execução física como financeira de projectos. Permitiu

³ PENA, Rui, RIBEIRO, Manuel e SOUSA, Amaral de; "Guia para Acções nas PME", AEP – Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira, Novembro de 2008

que os processos fossem otimizados, apesar da grande carga burocrática deste programa, de forma a possibilitar uma resposta mais rápida e eficaz por parte deste departamento a situações do dia-a-dia.

1.2.1.1 Execução Física do FPME

A execução física do Programa Formação PME, foi uma das tarefas que me foi desde logo atribuída. Tarefa esta, de especial relevância para a correcta execução do FPME, uma vez que é através dela, que conseguimos verificar se o que foi disposto na fase de diagnóstico está a ser, ou não, cumprido.

1.2.1.1.1 Controlo Físico

Para efectuar a execução física do FPME, utilizo um ficheiro em Excel designado de “Controlo Físico”, com tabelas de dupla entrada, para cada empresa, onde se encontram as medidas de formação e de consultoria, que foram determinadas aquando da fase de diagnóstico, tendo nele exposto a duração e o nome do consultor/formador que as irá realizar.

Toda a informação que é colocada no “Controlo Físico”, é extraída do Relatório de Diagnóstico e Plano de Formação executado, antecipadamente pelo Consultor de Ligação de cada entidade destinatária.

O que me permite introduzir os dados no “Controlo Físico”, é o Quadro de Actividades por Medida (Figura 3), parte integrante do relatório de diagnóstico, onde são referenciadas: as actividades detalhadas de cada medida, o resultado directo da execução (como sejam as evidências do trabalho realizado), o objectivo directo da medida (impacto gerado pela execução da medida), intervenientes (quem serão os participantes da empresa nesta medida), o nome do consultor/formador que será responsável pela execução da actividade, o tempo de execução da medida e por fim, o custo que essa actividade terá para a organização (caso se aplique).

ACTIVIDADES POR MEDIDAS	RESULTADO DA EXECUÇÃO	OBJECTIVO/IMPACTO DIRECTO	Nº DE HORAS	INTERVENIENTES (da empresa)	CONSULTORES	CUSTOS (para a empresa)
1. Definição de um processo de qualificação de fornecedores.	Existência de documento do processo de qualificação de fornecedores a ser utilizado - a partir de 21.09.20XX.	Melhoria dos prazos de entrega.	10	Carlos Anacleto (Responsável pelas Compras)	Joaquim D'Onório	0,00 €
1.1. Sessão inicial para análise de documentação relativa aos fornecedores.			2			
1.2. Apresentação e discussão do 1º draft do processo de qualificação de fornecedores.			1			
1.3. Reformulação e sessões de aperfeiçoamento/ajuste.			3			
1.4. Apresentação da versão final do processo de qualificação de fornecedores.			1			
1.5. Monitorização e treino da aplicação do processo.	3					
2. Conceção de sistema de alerta de fornecedores.	Sistema de alerta de fornecedores (informático) activado e em funcionamento a partir de 01.11.20XX.	Melhoria dos prazos de entrega.	10	Carlos Anacleto (Responsável pelas Compras)	Carlos Cardoso	0,00 €
2.1. Design do sistema de alerta.			2			
2.2. Construção e desenvolvimento do sistema de alerta (informático).			5			
2.3. Monitorização e treino do funcionamento do sistema de alerta.	3	Sr. Alberto e Carlos Anacleto				
3. Reorganização do lay-out do Armazém.	Novo lay-out do Armazém (com novas marcações) a partir de 31.12.20XX.	A. Melhoria dos prazos de entrega. B. Redução das falhas na contagem de encomendas.	6	Sr. Manuel (Resp. Arm.) e Carlos Anacleto (Resp. Com.) e Engª Susana (Resp. Prod.) + outros elementos	Alexandra D'Onório	150,00 €
3.1. Sessão inicial para verificação do estado do armazém e levantamento de planos.			2			
3.2. Apresentação e discussão do 1º draft do novo lay-out do armazém.			1			
3.3. Revisão até à versão final.			3			
3.4. Alteração do lay out do armazém - no terreno.			-			
3.5. Acompanhamento da utilização do novo lay-out.	-	Sr. Alberto, Sr. Manuel, Sr. Carlos e Engª Susana				
4. Redefinição dos processos de entrada - armazenamento - saídas de Armazém.	Existência de documento do processo de (1) Entradas - (2) Armazenamento - (3) Saídas de Armazém a ser utilizado - 21.09.20XX.	A. Melhoria dos prazos de entrega. B. Redução das falhas na contagem de encomendas	8	Sr. Manuel (Responsável pelo Armazém) + outros elementos do Armazém	Joaquim D'Onório	0,00 €
4.1. Sessão inicial para análise de documentação relativa ao armazém.			-			
4.2. Apresentação e discussão dos 1º drafts dos processos de entrada - armazenamento - saídas de Armazém.			1			
4.3. Reformulação e sessões de aperfeiçoamento/ajuste.			3			
4.4. Apresentação das versões finais dos processos de entrada - armazenamento - saídas de Armazém.			1			
4.5. Monitorização e treino da aplicação dos processos.	3	Sr. Alberto (Direcção) e Sr. Manuel (Resp. pelo Arm.)				
5. Alteração/actualização das funcionalidades do Software de Gestão.	Alteração das funcionalidades do Software de Gestão (em utilização) até 31.12.20XX.	A. Melhoria dos prazos de entrega. B. Redução das falhas na contagem de encomendas.	2	Sr. Alberto (Dircc.), Carlos Anacleto (Resp. Comp.) e Sr. Manuel (Resp. Arm.) + outros elementos	Carlos Cardoso	1.500,00 €
5.1. Elaboração do pedido ao fornecedor de software.						
5.2. Elaboração das alterações ao Software de Gestão.						
5.3. Monitorização das alterações efectuadas.						
6. Formação específica no Software de Gestão - Gestão de Stocks.	(ver Plano de Formação)					0,00 €
7. Redefinição do processo de acompanhamento de obra.	Existência de documento do processo de acompanhamento de obra a ser utilizado - a partir de 21.09.20XX.	Melhoria da qualidade do acompanhamento das obras.	8	Equipa Técnica (Filomena Silva, Carla Oliveira e Marina Dias)	Joaquim D'Onório	0,00 €
7.1. Sessão inicial para análise de documentação relativa ao acompanhamento de obras.			-			
7.2. Apresentação e discussão do 1º draft do processo de acompanhamento de obra.			1			
7.3. Reformulação e sessões de aperfeiçoamento/ajuste.			3			
7.4. Apresentação da versão final do processo de acompanhamento de obra.			1			
7.5. Monitorização e treino da aplicação do processo.	3	Sr. Alberto (Direcção) e Equipa Técnica				
8. Alteração ao Sistema de Prémios - incentivo à qualidade no acompanhamento de obras.	Existência de novo Sistema de Prémios (c/ componente de acompanhamento de obras) - a partir de 21.09.20XX.	Melhoria da qualidade do acompanhamento das obras.	4	Dra. Alda (Rep. Recursos Humanos) e Equipa Técnica	Rui Martins	0,00 €
8.1. Análise do Sistema de Prémios em utilização.			2			
8.2. Apresentação e debate das alterações a efectuar.			1			
8.3. Introdução das alterações ao Sistema de Prémios.	1					
9. Formação específica sobre Qualidade de Serviço (Acompanhamento de Obras).	(ver Plano de Formação)					0,00 €
10. Redefinição dos processos de orçamentação e acompanhamento de clientes.	Existência de documento do processo de orçamentação e acompanhamento de clientes a ser utilizado - a partir de 21.09.20XX.	A. Aumento da rapidez de resposta no envio de orçamentos /catálogos. B. Redução das falhas no acompanhamento de clientes.	8	Equipa Técnica (Filomena Silva, Carla Oliveira e Marina Dias)	Joaquim D'Onório	0,00 €
10.1. Sessão inicial para análise de documentação relativa à orçamentação e acompanhamento de clientes.			-			
10.2. Apresentação e discussão dos 1º drafts dos processos de orçamentação e acompanhamento de clientes.			1			
10.3. Reformulação e sessões de aperfeiçoamento/ajuste.			3			
10.4. Apresentação das versões finais dos processos de orçamentação e acompanhamento de clientes.			1			
10.5. Monitorização e treino da aplicação dos processos.	3	Sr. Alberto (Direcção) e Equipa Técnica				
11. Implementação de sistema de acompanhamento da orçamentação - quadro visível com pedidos.	Existência de novo Sistema de acompanhamento da orçamentação - quadro visível com pedidos - a partir de 15.10.20XX.	Aumentar a rapidez na resposta à orçamentação.	5	Equipa Técnica (Filomena Silva, Carla Oliveira e Marina Dias)	Joaquim D'Onório	45,00 €
11.1. Análise da documentação relativa à orçamentação.			-			
11.2. Design do sistema de acompanhamento da orçamentação.			2			
11.3. Aquisição de material necessário (quadro e pin's).	-					

Figura 3 – Quadro de Actividades por Medida⁴

⁴ PENA, Rui, RIBEIRO, Manuel e SOUSA, Amaral de; “Guia para Acções nas PME”, AEP – Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira, Novembro de 2008

Depois da introdução das actividades a executar na empresa, através deste Quadro de Actividades de Medidas, é necessário verificar se essas medidas estão ou não a ser cumpridas de acordo com o Diagrama de Gantt, Figura 4. Neste diagrama consta a informação sobre os prazos e sequências de execução das diferentes medidas, pelo que é através dele que consigo analisar o ponto de situação da fase de implementação em cada empresa.

Para fazer a monitorização de uma empresa, é necessário contactar os consultores de ligação, que são os nossos interlocutores privilegiados nas empresas, sendo eu que acompanho as consultorias e formações a decorrer.

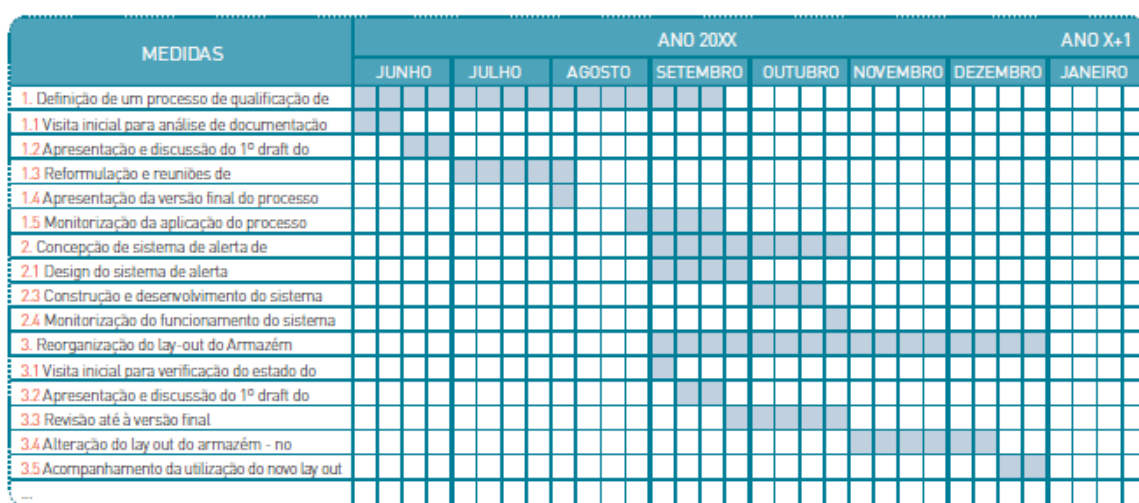


Figura 4 – Diagrama de Gantt⁵

Quando iniciada uma consultoria/formação, verifico se já possuímos nos nossos ficheiros toda a documentação necessária do consultor/formador, da acção em causa, designadamente:

- Cópia do Bilhete de Identidade;
- Cópia do número de identificação fiscal;
- *Curriculum Vitae*;

⁵ PENA, Rui, RIBEIRO, Manuel e SOUSA, Amaral de; “Guia para Acções nas PME”, AEP – Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira, Novembro de 2008

- NIB;
- Regime de IVA e IRS;
- Ficha curricular, documento solicitado pela Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) (ver anexo);
- Ficha de identificação do consultor/formador (ver anexo);
- CAP (Certificado de Aptidão Pedagógica)

Apenas no caso dos formadores é necessário CAP, uma vez que só os formadores devidamente certificados é que podem efectuar formação ao abrigo do FPME. Toda esta documentação, vai posteriormente figurar no ficheiro individual do consultor (para controlo interno do departamento de formação) e para inserir o consultor/formador nas plataformas NETPME e SIIFSE.

Além disso, necessitamos de toda esta documentação, para acreditação do Instituto Pedro Nunes enquanto entidade formadora. Uma vez que a DGERT, para acreditar uma entidade, necessita dos dados dos consultores e formadores que efectuaram a sua actividade num determinado período de tempo, de modo a comprovar que, neste caso o IPN, efectuou consultorias e formações com consultores/formadores devidamente habilitados.

1.2.1.1.2 Plataformas NETPME e SIIFSE

É nas bases de dados NETPME (Figura 5) e SIIFSE (Figura 6), a primeira específica do Programa Formação PME e a segunda comum a todos os projectos do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), que centro grande parte da minha actividade, controlando toda a informação referente à execução física deste programa.

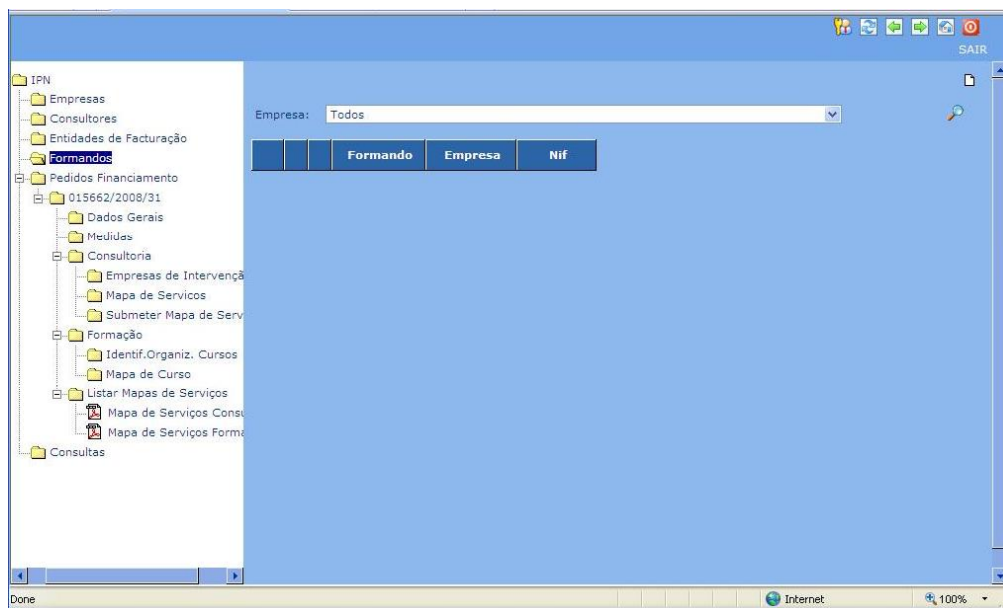


Figura 5 – Plataforma NETPME



Figura 6 – Plataforma SIIFSE

1.2.1.1.3 Consultoria de Ligação

Compete-nos enquanto departamento de formação, dar apoio aos consultores de ligação, ajudando-os a encontrar consultores especialistas e formadores, que vão ao encontro das necessidades das suas empresas. Deste modo, na maioria das vezes

recorremos à nossa bolsa de consultores e formadores, tentando verificar se as suas competências técnicas e comportamentais respondem às necessidades manifestadas pela empresa. Caso não tenhamos nenhum formador ou consultor para suprir essa lacuna contactamos com diversos parceiros, no sentido de encontrar o formador/consultor adequado.

Com os consultores de ligação, com quem tive o privilégio de trabalhar, tive a oportunidade de acompanhar a gestão de equipas multidisciplinares e de dialogar com empresários. A noção que a equipa de consultores de ligação tenta sempre transmitir ao empresário, é que existe uma solução para cada problema e que todo o IPN, sem excepção, se mobiliza para a resolver. Graças a estes intermediários entre as empresas e o IPN, aprendi algumas das mais ricas e diversas lições de vida, que certamente me recordarei ao longo do meu percurso profissional. Pois com eles, todos os dias aprendi algo novo.

Estes consultores, após efectuarem o diagnóstico nas suas empresas, entregam ao departamento de formação uma cópia do relatório de diagnóstico, devidamente assinada pelo empresário, consultor de ligação e pela nossa coordenadora do FPME.

A Eng.^a Fátima Matias, enquanto coordenadora deste programa e responsável pelo departamento de formação é a principal impulsionadora do FPME no IPN. Contribuindo de uma forma decisiva e eficaz para a articulação entre o IPN, as empresas e os consultores de ligação, reflectindo-se assim no enorme sucesso das acções.

No decorrer do Programa Formação PME são efectuadas três avaliações (ver anexo) por parte das entidades destinatárias que são:

Avaliação EX-ANTE – que é efectuada durante o primeiro mês de intervenção nas empresas. Esta avalia as expectativas dos empresários em relação à intervenção do programa Formação PME.

Avaliação ON-GOING – esta avaliação é realizada durante a implementação das medidas, definidas pelo relatório de diagnóstico.

Avaliação EX-POST – mede as expectativas dos empresários no final da intervenção do FPME, sendo por isso realizada aquando da análise dos relatórios finais de intervenção.

documentos (REIP, evidências e materiais efectuados) são arquivados também no Dossier IPN-Empresa.

1.2.1.1.5 Formação

No início do processo de formação, efectuo o Dossier Técnico-Pedagógico (DTP), que é da minha responsabilidade, uma vez que me foi confiada a execução física deste programa. (ver documentação constante no DTP em anexo).

Este DTP contém informações respeitantes:

- Ao formador, contendo toda a sua documentação pessoal;
- À formação, como o plano de formação, os recursos técnico-pedagógicos;
- Aos formandos, uma vez que cada um dos formando terá que preencher uma ficha de identificação e anexar o seu bilhete de identidade/cartão de cidadão.

O DTP é levantado, normalmente, pelo formador, aquando do início da formação, para que o departamento de formação possa conhecer os formadores envolvidos no FPME e assim explicar todos os procedimentos a ele inerentes. No final, deverá proceder à entrega do Dossier Técnico-Pedagógico.

O facto de só poderem assistir os formandos, pertencentes aos mapas da Segurança Social da empresa, requer que eu tenha uma atenção redobrada às assinaturas e nomes constantes nas folhas de sumários/presenças do DTP.

Existe ainda neste dossier um registo de ocorrências, que tem como principal função, registar as situações anómalas que se passaram no decorrer da formação.

No final torna-se necessário proceder ao cálculo do volume de formação. O volume de formação é calculado através da seguinte fórmula:

Volume de Formação = número de formandos x número de horas assistidas

Este indicador é de extrema importância para a gestão financeira do projecto, realizada pelo meu colega Gonçalo Brásio, uma vez que é através do volume de formação, que o Instituto Pedro Nunes efectua o planeamento dos limites de financiamento. Por exemplo, as rubricas dois a cinco (Tabela 1) possuem um limite de

financiamento, que corresponde ao valor obtido pela multiplicação do volume de formação por 3, 85€ (Ponto II do Anexo I do Despacho Normativo n.º 4/2008).

Rubricas:	Montante:
1.Encargos com formadores e consultores	-
1.1. Remunerações dos Formadores	-
1.1.1. Remunerações dos Formadores	-
1.1.2. Remunerações dos Consultores	-
1.2. Outros Encargos	-
2. Encargos com Pessoal afecto ao projecto	-
3. Rendas, Alugueres e Amortizações	-
4. Encargos directos com a preparação, despesas, acompanhamento e validação	-
5. Encargos gerais do projecto	-
TOTAL	-

Tabela 1 – Pedidos de Financiamento/Reembolso

Aquando do término da formação, é meu dever verificar que o DTP se encontra devidamente preenchido, ou seja, que toda a documentação solicitada está no dossier e se está devidamente assinada e preenchida pelos intervenientes.

Na análise final do Dossier Técnico-Pedagógico, verifico se os formandos que assistiram à formação o podiam fazer, inserindo os seus dados na plataforma NETPME. Analiso as horas efectuadas pelo formador, e as datas de início e término da formação, para proceder à inserção na atrás referida plataforma NETPME.

Na plataforma SIIFSE, após ter criado a respectiva acção de formação, torna-se necessário inserir o formador e as respectivas horas executadas.

1.2.1.1.6 Formandos

No que respeita aos formandos que assistiram às acções de formação, é necessário efectuar procedimentos específicos, que são da minha competência realizá-los.

As empresas antes de iniciarem as suas acções de formação, deverão enviar ao departamento de formação os dados relativos a cada formando participante nas acções de formação que irão decorrer na sua empresa, através de um template criado para o efeito. Deverão igualmente, enviar cópia do Bilhete de Identidade/ Cartão de Cidadão de cada formando, assim como a ficha de identificação que posteriormente constará no Dossier Técnico-Pedagógico.

1.2.1.1.7 Reporte de Horas

No final do mês, para actualizar os dados nas plataformas e no nosso controlo físico, peço as horas efectuadas a todos os consultores de ligação. Estes têm a tarefa de posteriormente entrar em contacto com os consultores especialistas e formadores das suas empresas e posteriormente enviar-me o reporte das horas.

O envio das horas efectuadas, permite-nos entender se o que foi planeado no relatório de diagnóstico da empresa está a ser cumprido, uma vez que reflecte qual o ponto de situação da empresa, quanto à implementação das medidas de intervenção dos consultores especialistas e à execução do plano de formação por parte dos formadores envolvidos.

Este reporte das horas são de extrema importância, uma vez que de dois em dois meses, o meu colega Gonçalo Brásio, efectua os respectivos pedidos de pagamento.

Deste modo, é fácil constatar que o trabalho que executo condiciona o trabalho do meu colega, sendo por isso de extrema importância efectuar correctamente a execução física do FPME, só um trabalho bem articulado e com espírito de equipa permite o sucesso da execução do programa.

1.2.1.1.8 Contratos de Prestação de Serviços

Cabe-me também a mim, a tarefa de efectuar os contratos de prestação de serviços efectuados no âmbito do Programa Formação PME.

Deste modo, para os elaborar, recorro às minutas que foram previamente aprovadas pelo gabinete jurídico do Instituto Pedro Nunes, que se encontra inserido no VCI.

Para os contratos serem redigidos torna-se necessário possuir, os dados do consultor/formador, a (s) medida (s) que irá efectuar na empresa e o número de horas intervencionadas. Após ter o número de horas intervencionadas calculo o valor que este irá receber, sem IVA e sem deslocações, para que constem no referido contrato.

Sempre que me surgem dúvidas, no que diz respeito aos contratos, torna-se necessário recorrer ao departamento jurídico, que nos dá todo o apoio em questões contratuais mais sensíveis, uma vez que depois de assinados veiculam neles toda uma Instituição com um enorme prestígio, o IPN.

1.2.2 Tipologia 3.2 – Formação para a Inovação e Gestão (POPH)

De acordo com esta tipologia do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), as empresas podem candidatar projectos de formação, tendo em conta as necessidades por elas identificadas.

Para tal, e como se trata de um projecto de formação financiada, a empresa tem que contratar uma entidade formadora acreditada, para a realização de acções de formação (artigo 20º da Contratação de Entidades do Despacho Regulamentar n.º 84-A/2007 de 10 de Dezembro), pelo que o IPN ao abrigo deste Despacho possui nesta tipologia, o carácter de entidade formadora.

A Formação para a Inovação e Gestão, de acordo com o Despacho n.º 18362/2008 de 09 de Julho, possui como objectivos:

- O desenvolvimento das competências técnicas, sociais e relacionais dos activos através de acções de reciclagem, actualização ou aperfeiçoamento;

- A criação de condições de valorização profissional dos activos empregados;
- O reforço da capacidade técnica e organizativa das organizações empresariais, de modo a favorecer condições para o seu maior protagonismo na dinamização de acções de formação à medida das suas necessidades e estratégias de desenvolvimento.

Esta tipologia confere às empresas, a possibilidade de efectuar formação que lhe é necessária, com ajuda dos quadros comunitários. Conferindo assim uma oportunidade importante para o desenvolvimento das empresas participantes.

Sendo o IPN a entidade formadora, possui desde já três empresas que viram a sua candidatura à tipologia 3.2. do POPH aprovadas: Meticube, Active Space Technologies e Critical Software. O que me permite um contacto próximo e privilegiado com empresas que são uma referência no panorama nacional e internacional.

Uma vez que estas empresas, aquando da sua candidatura já definiram quais as formações que desejariam efectuar, cabe agora ao IPN orientá-las, no sentido de encontrar formadores adequados às formações que pretendem leccionar, de forma a tratar da execução física do projecto.

1.2.2.1 Execução Física da Tipologia 3.2

A execução física da tipologia 3.2. é em algo semelhante à do Formação PME. Contudo, neste programa, como o IPN apenas tem um papel de entidade formadora, as tarefas que me foram confinadas são praticamente as mesmas, à excepção da inserção dos dados no controlo físico e plataformas NETPME e SIIFSE, que são da responsabilidade da empresa participante.

1.2.2.1.1 Procura de Formadores

Uma das funções que desempenho no âmbito deste projecto do POPH, é a de encontrar/contactar formadores que se adequem às necessidades das empresas. Esta tarefa, apesar de aparentemente ser simples, por vezes acarreta muitas dificuldades,

uma vez que existem nas empresas, necessidades muito específicas que não são fáceis de colmatar.

Como as empresas não são todas iguais, acontecem duas situações: a primeira, em que a empresa detinha determinada formação para executar e não sabia qual o formador a contratar para a leccionar, na segunda situação, a empresa tinha já estabelecido quais os formadores que irão efectuar a formação.

Na primeira situação, anteriormente descrita, o meu trabalho consiste, dentro da nossa bolsa de formadores encontrar *curricula* de formadores para a área pretendida pela empresa. Posteriormente, e depois uma breve análise junto dos meus colegas, enviamos dois ou três *curricula vitae* à empresa para que esta possa escolher qual o que melhor se adequa ao que pretendem. Após a escolha do formador, cabe-me entrar em contacto com este e comunicar-lhe que existe uma empresa interessada na sua prestação de serviços e explicar-lhe os moldes do projecto, da formação e da empresa.

No caso da empresa, ter estabelecido qual o formador para leccionar a acção de formação, o IPN apenas possui um papel meramente regulador da contratação dos formadores. Contudo, é necessário averiguar se estes formadores detêm CAP, pois este tipo de programas apenas permite formadores certificados para leccionar as acções de formação. Se forem estrangeiros, é da responsabilidade do Instituto Pedro Nunes, entrar em contacto com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) no sentido de pedir o regime de excepção, pois estes formadores não possuem o Certificado de Aptidão Pedagógica, já que o mesmo se confina apenas a formadores que tenham realizado o curso de formação inicial de formadores.

Este trabalho revela-se para mim muito estimulante, pois proporciona-me contactar com diversas pessoas, das mais variadas áreas do saber, permitindo-me um forte enriquecimento pessoal e profissional.

1.2.2.1.2 Contratos

Os contratos efectuados nesta tipologia, tal como no FPME, são da minha competência. Contudo, na tipologia 3.2 também efectuo o contrato entre o IPN e a empresa.

Igualmente, as minutas utilizadas para elaboração destes contratos no âmbito da tipologia 3.2, foram aprovadas pelo gabinete jurídico do IPN. É com base nas referidas minutas que são efectuados os contratos.

Após a impressão do mesmo, em duplicado, de ambas as partes o terem assinado, este é arquivado na pasta da empresa respeitante.

No que diz respeito aos contratos de prestação de serviço dos formadores, é também o IPN que tem o dever de os elaborar, pois, como referi acima, é uma das tarefas da entidade formadora.

1.2.2.1.3 Dossiers Técnico-Pedagógicos

À semelhança do que acontece no programa Formação PME, a elaboração dos DTP's é da minha competência.

Estes faces aos demais, não têm diferenças significativas, apenas possuem o logótipo da empresa e as folhas de sumários e presenças, tendo outra apresentação.

1.2.3 Projecto Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP)

Já com o meu estágio curricular a decorrer a Associação Nacional de Municípios Portugueses, com o intuito de realizar formações sem ser de forma financiada, solicitou ao departamento de formação do IPN uma planificação de algumas formações na área da informática. Foi para tal necessário efectuar uma pesquisa de possíveis conteúdos programáticos para as áreas requeridas pela ANMP, na qual participei.

Esta tarefa, deu-me enorme satisfação realizar, uma vez que me permitiu adquirir competências na área de planificação e organização de conteúdos programáticos de formação. Contribuindo desta forma, para a minha valorização técnica e profissional na área da formação.

Para tal, foi necessário que identificássemos as competências que esta Associação pretendia que os seus colaboradores adquirissem e quais as competências bases que

estes já detinham, para que a partir daí, não fossem propostos módulos de formação que estavam desadequados às necessidades dos formandos.

Através da análise da proposta efectuada por parte da ANMP, realizou-se uma pesquisa sobre os conteúdos programáticos a desenvolver em cada um dos módulos de formação a leccionar. Com esta pesquisa, pretendeu-se avaliar os programas realizados em formações passadas, analisar as ofertas formativas que existiam no mercado e ajustar esses conteúdos à Associação Nacional de Municípios.

Após compilarmos a informação disponível, foi efectuada uma proposta de conteúdos programáticos de cada formação a efectuar. Posteriormente, contactámos um possível formador para essa área de intervenção e analisámos conjuntamente, quais os conteúdos que na sua opinião estariam ajustados a essas formações.

Após as sugestões dadas pelo formador, sobre as alterações a efectuar na nossa proposta, promovemos uma reunião com o representante ANMP, para verificar se a nossa proposta ia ao encontro das expectativas desta Associação e se os conteúdos eram os pretendidos.

É sempre uma preocupação do IPN, primar pela excelência das formações, o que só é possível se for efectuada uma correcta análise das necessidades formativas das empresas, adequando ainda o perfil dos formadores.

Os resultados dos diagnósticos realizados no âmbito do projecto Formação PME, são a base do plano de formação não financiada do IPN. Constituem assim, uma fonte de informação privilegiada, para a organização de futuras formações a leccionar, sendo por isso uma etapa importante no diagnóstico de análise de necessidades de formação.

1.2.4 Iniciativa Formação para Empresários

Esta iniciativa, segundo a Portaria n.º 183/2010 de 29 de Março, possui como principal objectivo, reforçar e desenvolver as competências dos empresários de micro e pequenas empresas (PME), através da realização de acções de formação e de aconselhamento que respondam às suas necessidades. Visando a melhoria da sua capacidade de gestão e o aumento da sua competitividade, modernização e

capacidade de inovação das respectivas empresas. Tendo como destinatários desta iniciativa os empresários que possuam o 12.º ano de escolaridade e que possuam empresas que empreguem um número de trabalhadores igual ou superior a cem.

No âmbito desta iniciativa, o IPN efectuou uma candidatura, onde estive envolvida. A minha tarefa no que diz respeito à Iniciativa Formação para Empresários prendeu-se em recolher manifestações de interesse (ver anexo) junto dos potenciais empresários.

O que me permitiu ter um contacto próximo com as especificidades, deste segmento empresarial da região.

2 Fundamentação Teórica:

2.1 A Aprendizagem e as Organizações:

O tecido empresarial português é constituído essencialmente por Pequenas e Médias Empresas (PME), das quais grande parte de carácter familiar, muitas das vezes tecnologicamente pouco desenvolvidas, o que faz com que exista ainda, uma resistência passiva aos programas de formação, que têm vindo a ser implementados ao longo dos anos no nosso país.

Ora, esta ausência de visão da formação, como um elemento preponderante na estratégia da empresa, faz com que esta não seja vista como um factor chave na competitividade, qualidade, inovação e actualização, tanto da empresa, como dos seus recursos humanos.

O grande desafio das organizações, é criar um ambiente que exige e permite a geração e o processamento de informações continuamente (Bhatt, 2000). Desta forma, podemos afirmar que o ideal numa organização, é que esta esteja sempre a aprender, isto é, que seja uma *learning organization*. Pois só assim, poderá ser capaz de fazer face às constantes mudanças, que resultam de numa economia global.

Assim, podemos afirmar que as organizações que aprendem, necessitam de ser competitivas, mais flexíveis, de trazerem inovação, serem orientadas para os seus clientes e melhorarem constantemente a sua performance. Resultados que poderão ser alcançados, promovendo dentro das organizações, práticas que incentivem a uma maior descentralização e delegação de responsabilidades, oportunidade de os colaboradores poderem tomar eles próprios algumas decisões de carácter operacional, incentivo ao risco, tolerância ao erro e um papel activo das chefias directas.

Ou seja, que estes quadros possuem além de uma função de supervisão, um papel formativo. São eles os principais formadores numa empresa, já que quando um colaborador é destacado para uma função, são as suas chefias que o ensinam e auxiliam nos seus primeiros tempos.

Schneider (1987) afirma que “*people make the place*”, isto é, são as pessoas que permitem o bom desempenho organizacional.

Torna-se desta forma necessário, que a organização usufrua dos seus recursos humanos, no sentido de fazerem com que a empresa cresça e se distinga dos seus demais concorrentes, pois são eles que mais contribuem para o sucesso ou insucesso organizacional.

Nos dias de hoje, as organizações têm que ser capazes de aprender a gerir a mudança, de serem moldáveis e capazes de se adaptarem a um mundo, onde as empresas que não são flexíveis e inovadoras, estão condenadas ao insucesso. É necessário por isso, que a empresa aprenda o modo como mudar por ela própria (Oliveira, 2004).

Segundo Senge (1990), as organizações são aprendentes, é pois da natureza do ser humano aprender, todos nós gostamos de evoluir.

Desta forma, os empresários deverão, através desta condição própria do ser humano, tirar partido da formação em prol da sua organização, estimulando todos os seus colaboradores a instruírem-se e a aprenderem cada vez mais, pois o contínuo desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores enquanto indivíduos, são fundamentais e estrategicamente importantes, para a empresa e para a própria economia em geral (Beardweel, 2004).

Para que uma empresa seja uma *learning organization*, é fundamental, que esta consiga transformar as situações que ocorrem no seu dia-a-dia, em oportunidades pedagógicas (Dias, 1998).

2.2 Aprendizagem Organizacional e Formação Profissional:

A aprendizagem organizacional, compreende dois tipos: a aprendizagem explícita, que se caracteriza, em dar formação aos indivíduos sobre como fazer um trabalho, ao nível do saber como é feito; e a aprendizagem implícita ou intuitiva que podemos descrever, como a forma de compreender o que é ou não feito, no âmbito da cultura organizacional (Oliveira, 2000).

Na aprendizagem explícita, encontra-se a formação profissional dos colaboradores, que segundo Silveira (2000), deve ser identificada como formação contínua ou continuada do indivíduo enquanto membro de uma organização, ao serviço da qual aplica competências e capacidades, em interacção com outros membros e com o mundo.

Significando assim, que a formação não se confina simplesmente às acções de ensino-aprendizagem que formalmente a compõem, mas contempla igualmente a valorização permanente do indivíduo fora do universo da organização. Desde que tanto um como a outra saibam aproveitá-lo, integrando-o no processo de aplicação e funcionalização dos saberes.

Neste contexto, podemos afirmar que o conceito de formação profissional surge associado a processos de aprendizagem, que visam o desempenho de tarefas vocacionais, sendo que essas aprendizagens são, de um modo geral, “planeadas pela organização”. A referida formação, tem por objectivo o desenvolvimento sistémico de atitudes, que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas, que são executadas em contexto profissional (Cruz, 1998).

Facilmente podemos depreender, através do conceito de formação profissional, que esta pretende dotar os indivíduos de saberes que lhe irão ser úteis no seu contexto profissional. Contudo, é preponderante que as práticas e saberes adquiridos através de formação, sejam aplicados no seu contexto de trabalho, caso contrário deixam de ter qualquer utilidade na execução das tarefas do indivíduo, e assim não irão contribuir para o esperado aumento do desempenho organizacional.

A formação profissional dos recursos humanos das empresas permite, segundo Coimbra (2001), adaptar e preparar os trabalhadores para a realização com maior eficiência, das tarefas lhes são propostas, intencionalizar e promover o desenvolvimento quer dos indivíduos, quer dos contextos em que estes se inserem.

Pode-se deduzir, que o potencial de aprendizagem dos colaboradores de uma organização, quando devidamente explorado, requer a transformação das empresas que os acolhem, em organizações que aprendem, de forma a tirarem partido de todas as competências adquiridas através da formação.

Desta forma, a formação contínua dos trabalhadores, é encarada como um investimento susceptível de beneficiar as empresas, pelo que de acordo com Silveira

(2000), é essencial que quando uma empresa decide efectuar formação, se questione sobre três aspectos: a quem, o quando e o porquê de se fazer formação (Figura 8).

O empresário quando investe, deve avaliar a relação custo-benefício que as acções formativas lhe poderão proporcionar, uma vez que estas poderão consolidar algum conhecimento já existente, acompanhar e facilitar as mudanças, preparando assim o futuro da organização.

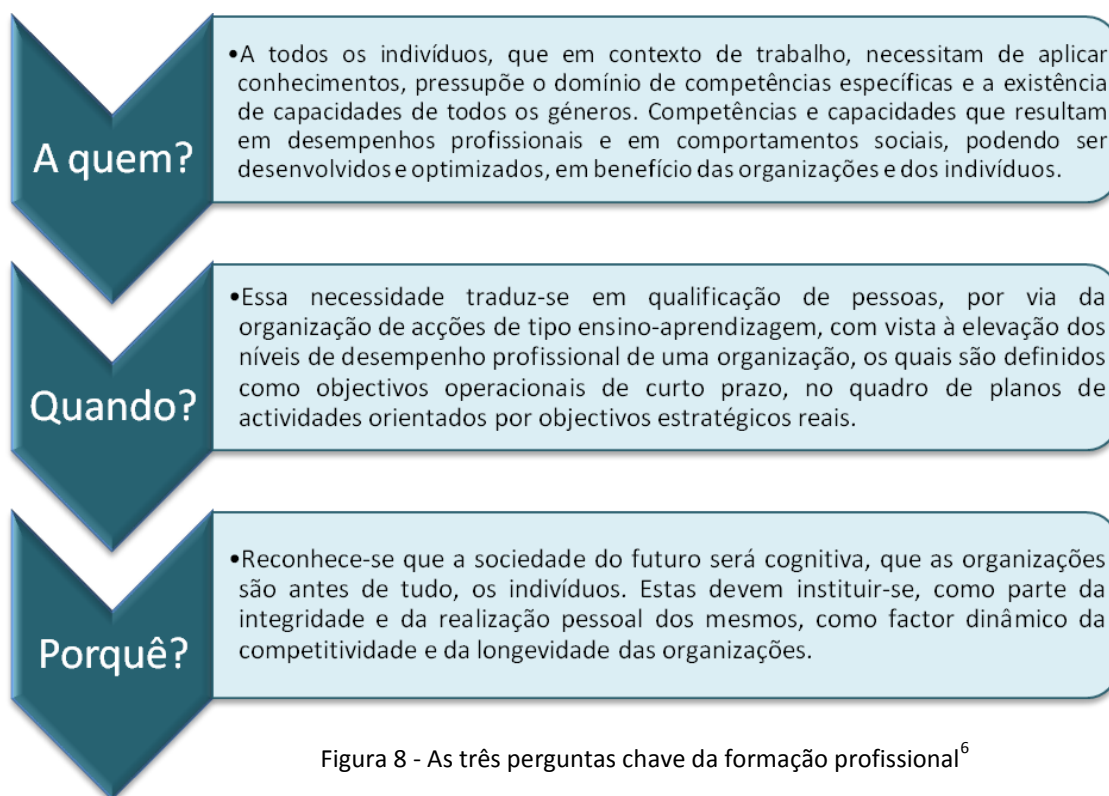


Figura 8 - As três perguntas chave da formação profissional⁶

2.3 Conceito de Diagnóstico de Necessidades de Formação:

O diagnóstico pode ser definido como o conhecimento de alguma coisa através de certos sinais⁷. Segundo Guerra (2002), é um instrumento de pesquisa e um instrumento de participação, de todos os que detêm conhecimento sobre a realidade.

Ora, no que se refere ao diagnóstico de necessidades de formação, pode afirmar-se que este constitui a primeira etapa para a elaboração de um plano formativo,

⁶ Adaptado de Silveira, 2000

⁷ Dicionário de Língua Portuguesa, Porto Editora, Porto, 2011

adequando preferencialmente os objectivos da empresa aos dos seus colaboradores, (Figura 9).

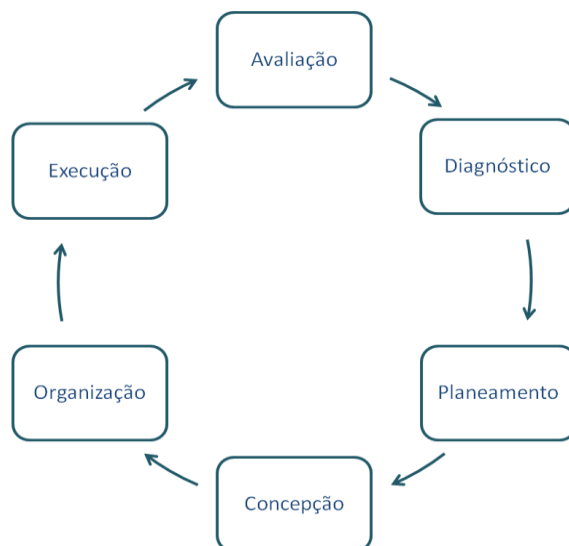


Figura 9 - Ciclo Formativo⁸

O conceito de “Diagnóstico de Necessidades de Formação”, é muitas vezes referenciado também como “Levantamento de Necessidades de Formação” ou “Análise de Necessidades de Formação”, no entanto, segundo Tomás (2001) podemos encontrar diferentes significados para estas expressões:

Diagnóstico de Necessidades de Formação – detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação.

Levantamento de Necessidades de Formação – recolha e levantamento de informação, relativa a carências a nível individual e/ou colectivo, referentes a comportamento a nível de conhecimentos, capacidades e atitudes, que podem conduzir a um deficiente desempenho e baixa produtividade.

⁸ Ciclo de Processo Formativo segundo o IQF

Análise das Necessidades de Formação – tratamento e avaliação dos dados obtidos pelo levantamento de necessidades de formação, com vista à obtenção de indicadores, que permitam a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação.

Através dos conceitos acima descritos, pode entender-se que um diagnóstico de necessidades de formação não é uma noção isolada em si mesmo, mas sim, um conceito que engloba um levantamento de necessidades de formação e uma análise das necessidades de formação. Podemos verificar então, que um diagnóstico de necessidades de formação, nos permite: identificar as competências individuais e/ou colectivas necessárias, definir as áreas que são necessárias desenvolver e ainda conceber, desenvolver e/ou aplicar metodologias e instrumentos de diagnóstico das necessidades formativas.⁹

Convirá também clarificar, o que se entende por “necessidade de formação”. Ora este tipo de necessidade, resulta de um processo que conjuga todos os intervenientes duma empresa: empresários, colaboradores, clientes, fornecedores, entre outros, e traduz um entendimento entre eles, sobre os pontos a melhorar ou a suprir pelo meio de formação.

Assim sendo, as empresas deverão basear as suas opções formativas, tendo em conta as condições que lhe são necessárias a serem mais competitivas, a prestarem um melhor serviço ao cliente, a diferenciarem-se da sua concorrência, a ajustarem as necessidades dos seus colaboradores às necessidades da empresa. Deverão ainda ter em atenção as suas previsões de crescimento, acompanhar as alterações no seu meio envolvente, de forma a aumentarem a sua competitividade e o seu carácter diferenciador face às demais empresas.

O diagnóstico de necessidades de formação, deve considerar todas as condicionantes existentes na empresa e no seu meio envolvente, para que a organização invista o seu tempo e recursos, numa formação que lhe seja realmente necessária e útil. Ou seja, o diagnóstico de necessidades de formação deve ser focado nas necessidades concretas e nos objectivos que a empresa pretende alcançar, importando entender quais são as causas da existência de necessidades de formação.

⁹ Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), “Guia de Apoio ao Utilizador do Sistema de Acreditação”

2.4 Factores Indutores de Necessidades de Formação:

As necessidades de formação de uma empresa não surgem ao acaso. Segundo Megnant (1999), elas são induzidas por cinco factores (Figura 10):



Figura 10 – Factores Indutores de Necessidades de Formação

1 - Meio Envolverte

O primeiro factor a referir será o meio envolvente, uma vez que uma organização que não tem em conta o que a rodeia, estará condenada ao fracasso.

A empresa tem que ter em consideração as estratégias adoptadas pelos seus concorrentes, os produtos que estes oferecem ao mercado, analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços, os seus clientes e o contexto político-legal em que está inserida. Devendo também estar, particularmente atenta às inovações tecnológicas, uma vez que, podem constituir importantes factores de diferenciação no mercado, pelo que se impõe que saibam explorar o potencial de novas ideias. (Freire, 2006).

Importa salientar neste factor, o papel dos clientes, pois constituem cada vez mais um elemento determinante na análise de necessidades. Estes são fundamentais na qualidade do serviço prestado, pois como sabemos, um cliente satisfeito compra mais produtos, com maior frequência, sendo menor a probabilidade da sua perda para a concorrência, em comparação a clientes insatisfeitos. Então, podemos concluir deste modo, que quanto mais as empresas têm implícita a qualidade do serviço prestado, maior é o grau de influência dos clientes na análise de necessidades.

No meio envolvente, podemos identificar um outro elemento que em muito influência as necessidades formativas de uma organização, que é a moda. Existem determinados picos de afluência em determinados temas formativos, que mais não são por vezes, do que meras tendências do mercado.

Vejamos por exemplo, o caso de formações em informática na óptica do utilizador, que na década de noventa eram recorrentes. Contudo, nos dias de hoje deixaram de ser procuradas, no meu entender, não por falta de necessidade, mas porque já não se encontram em voga na panóplia de formações ministradas.

É então fundamental, que os responsáveis da empresa não se deixem seduzir por modas e que realizem uma análise das necessidades formativas, que vá de encontro às suas carências e aos objectivos que a empresa pretende alcançar.

2 - Ambiente Interno

A empresa possui também um ambiente interno, que influencia substancialmente a organização, no que respeita à análise de necessidades de formação. Este ambiente, encontra-se constituído por recursos humanos, recursos financeiros e recursos organizacionais.

O valor de uma empresa deriva em grande parte da capacidade de conjugar estes três tipos de recursos. Por exemplo, de que serviria a uma empresa possuir colaboradores altamente profissionais e avultados recursos financeiros se depois não existisse um controlo eficaz dos processos? Assim, é necessário que a organização torne sólidos e equilibrados os seus recursos, de forma a fazer face às adversidades que por vezes o ambiente externo lhe proporciona (Freire, 2006).

3 – Estratégia da Empresa

Depois de identificadas as características do meio envolvente e os recursos que constituem a organização, é então necessário que a empresa alinhe a sua estratégia.

A estratégia da empresa, situa-se no interface entre o ambiente interno e o ambiente externo, e constitui um dos elementos que mais influência a análise de necessidades de formação. Pois é através dela, que a empresa traça o caminho que pretende seguir, isto é, como ambiciona chegar aos objectivos por ela definidos.

Se a estratégia da empresa, contemplar uma aposta no lançamento de um novo produto, provavelmente, esta terá que ter em conta o conhecimento de marketing e de comunicação, dos colaboradores da sua organização, para que o produto a lançar no mercado, consiga ser bem sucedido e obtenha uma quota significativa.

Juntamente com a estratégia, há outros três factores que também suscitam necessidades formativas numa organização.

O primeiro desses agentes pode dizer-se, que serão os projectos que a empresa detém, exigindo habitualmente, aos seus colaboradores que possuam determinadas competências, que estes podem não ter.

Sendo assim, a empresa necessita de diagnosticar quais as aptidões necessárias, para o desenvolvimento do projecto, sendo certo que caso existam lacunas nessas aptidões, deverá instruir os seus trabalhadores nessa mesma falha formativa, de forma ao projecto que a organização detém, seja efectuado com sucesso.

A política social da empresa é o segundo factor a ter em conta, pois esta caracteriza-se por possuir as orientações de uma empresa, no que se refere aos seus recursos humanos. Este factor, induz também necessidades formativas, na medida em que a organização, através do perfil de competências dos seus colaboradores, poderá também identificar lacunas formativas a colmatar.

Vejamos, numa empresa onde existe um nível de qualificações baixo entre os colaboradores, em determinada técnica de produção, pelo que a organização decide apostar na qualificação e valorização dos mesmos. Certamente, que irá necessitar de diagnosticar quais as valências que se revelam importantes, para os seus trabalhadores aumentarem as suas competências.

No plano empresarial, o aperfeiçoamento (ou formação contínua) dos trabalhadores, é encarado como um investimento susceptível de beneficiar directamente as empresas. Permite por um lado, adaptar e preparar os trabalhadores para a realização com maior eficiência das tarefas propostas, e por outro, intencionalizar e promover o desenvolvimento quer dos indivíduos, quer dos contextos em que estes se inserem (Coimbra et al., 2001).

Este facto permite à empresa, não só inovar nos instrumentos de produção utilizados e assim diferenciar-se dos seus competidores, como permite também aos seus colaboradores adquirirem novas competências, contribuindo desta forma para a responsabilidade social da organização.

A terceira causa é a expectativas dos indivíduos. A empresa deverá estar atenta às ambições de carreira dos seus colaboradores e instalar determinados mecanismos, que permitam promover o seu desenvolvimento pessoal, por exemplo através de formação.

Em determinadas áreas profissionais é muito dispendioso formar certos quadros, para a empresa rentabilizar o seu investimento em determinado colaborador, deverá tentar fidelizá-lo, devendo para isso entender quais as suas expectativas.

No entanto, é natural que por vezes, aos empresários, seja difícil de gerir as inúmeras expectativas existentes na sua empresa, devendo, por isso calcular as probabilidades de satisfazer eficazmente todos esses anseios, contribuindo assim para a obtenção de melhores resultados por parte da organização.

4– Nível Explícito do Pessoal

Este nível, poderá ser comparado com as exigências que decorrem da estratégia da empresa, ao mesmo tempo que esta vai sendo aplicada. Quer isto dizer, que não basta fazer um reporte das necessidades formativas, é também necessário efectuar uma avaliação de como estas poderão ser satisfeitas.

Um correcto diagnóstico, terá que garantir a adequabilidade das respostas às necessidades específicas da empresa. Terá por isso, que identificar os níveis de não-correspondência entre o que está (situação presente) e o que “deveria estar” (situação desejada) a ser feito.

Para que o diagnóstico seja efectuado com sucesso, todos os colaboradores envolvidos neste processo, deverão ter uma postura participativa, uma vez que este é instrumento de interacção e comunicação entre os colaboradores.

5 – Oferta Formativa

Por último, um dos factores de necessidades de formação que tem menor expressão, mas que mesmo assim, desempenha um papel fulcral, é a oferta formativa.

A formação é um mercado onde existem diversos organismos, que propõem uma enorme panóplia de ofertas formativas. Por vezes, as empresas são “seduzidas” pelas campanhas de marketing, que fazem com que o empresário seja levado a ministrar um determinado curso de formação, sem pensar se aquele curso efectivamente é importante na sua organização, criando desta forma uma falsa necessidade formativa.

As necessidades formativas são assim induzidas por vários factores, que deverão ser tidos em conta, para que a formação obtenha os resultados esperados e permitam que a acção seja eficaz, tanto para os responsáveis de gestão, como para os colaboradores da empresa.

2.5 Processo de Identificação das Necessidades Formativas:

As necessidades de formação, como foi referenciado no ponto anterior, não existem por si próprias, mas por uma imposição de determinados factores. Segundo Cruz (1998), podemos identificar duas grandes orientações para a identificação de necessidades de formação:

- A orientação reactiva, em que há uma assunção de que a formação é a resposta para determinado problema já existente na organização, isto é, existe uma identificação das necessidades associadas a problemas já ocorridos, mas que continuam a persistir;

- A orientação proactiva, que se caracteriza por existir uma antecipação das necessidades que poderão vir a existir. Este tipo de orientação, tem como base da sua fundamentação a estratégia da empresa, a evolução do mercado e dos seus concorrentes para efectuar esta análise.

A metodologia desenvolvida por McGehee e Thayer (1961) sustenta, que um diagnóstico de necessidades de formação requer muito mais do que “reflexão e repouso”¹⁰, desta forma sugerem uma análise compreendida em três níveis: organizacional, funcional e individual. Embora esta análise seja efectuada em três abordagens distintas, McGehee e Thayer argumentam, que elas devem estar inter-relacionadas, para que possam assentar umas nas outras, de forma a produzirem um todo no que diz respeito à análise de necessidades de formação.

A um primeiro nível, encontra-se a análise organizacional, que tem por objectivo determinar onde a formação pode e deve ser aplicada. Esta baseia-se na empresa como um todo, e a análise incide em aspectos como objectivos institucionais, base de recursos e competências disponíveis, indicadores de eficácia, ambiente organizacional. Através desta análise, pretende-se assim assegurar a estratégia delineada pela organização, através da execução de formação.

A análise funcional ou de tarefa, pressupõe a recolha de dados sobre a forma como é executada determinada função ou grupo de funções. Analisa-se a natureza das variadas tarefas que se executam na empresa, verificando-se se os requisitos necessários para que esta seja executada com sucesso, estão a ser cumpridos.

A um último nível, está a análise individual, que consiste numa avaliação de desempenho dos colaboradores, com o intuito de verificar se estes são capazes de executar o necessário, com os níveis de competência e qualidade requeridos pela organização. Este nível de análise, permite identificar os potenciais formandos e as suas necessidades, por essa razão, esta fase é de elevada importância, uma vez que um diagnóstico incorrecto, pode provocar sérios desajustamentos entre o programa de formação organizado e as necessidades efectivas do indivíduo.

Segundo Mira (2000), diagnosticar as necessidades de formação, permite à partida perceber qual a finalidade que os trabalhadores, alvo do processo formativo, atribuem à mesma, bem como as instâncias da decisão. O que permite orientar a selecção dos métodos, das áreas, e dos destinatários, de acordo com o que se pretende resolver ou os objectivos a alcançar.

¹⁰ BRAMLEY, Peter; Evaluating Training Effectiveness, Translation Theory into Practice, The McGraw-Hill Training Series, Herts, 1991

Sendo assim, um diagnóstico de necessidades de formação deverá detectar quais as áreas de conhecimento, que deverão ser colmatadas com formação profissional.

A identificação dessas áreas de intervenção, deverá ser efectuada através da diferença entre as competências necessárias/requeridas por parte da empresa e as competências possuídas por parte do formando.

De outro modo, a identificação das necessidades formativas de uma empresa, podem também ser apuradas, através de uma ponderação da situação actual da empresa *versus* a situação desejada, em que o diagnóstico estratégico da organização pretende ser uma reflexão de base, para que os objectivos definidos possam ser alcançados através de medidas formativas (Pena et al., 2008).

A formação ainda é considerada, muitas vezes, para os responsáveis das organizações, como um investimento que não se revela prioritário.

Uma grande parte das empresas, ainda não compreendeu que a inclusão de formação na sua estratégia, pode constituir um elemento chave para o desenvolvimento e competitividade da empresa. Nos dias de hoje, os recursos humanos e o seu *know-how* constituem um factor crítico de sucesso em qualquer organização.

De acordo com Dias (1998), as principais dificuldades experienciadas pelas empresas ao nível da formação, devem-se sobretudo aos obstáculos sentidos na transposição das opções estratégicas, em orientações para a sua política de recursos humanos.

Tais contrariedades, em grande parte, não podem ser dissociadas, da falta: de cultura da gestão empresarial, de consciência da necessidade de formação profissional, de capacidades técnicas, de dimensão da empresa e de estratégia das empresas, na qual se inclui a ausência de uma gestão estratégica dos seus recursos humanos.

As organizações, para além dos problemas sentidos ao nível da gestão de recursos humanos propriamente dita, possuem ainda graves dificuldades no que respeita à identificação de domínios prioritários de investimento de formação, na elaboração de projectos formativos, na operacionalização das acções formativas planeando e gerindo os diversos meios envolvidos, ou ainda na avaliação das acções realizadas.

É urgente encarar a formação, como um factor potenciador de aquisição de novas e mais competências, em vez de se considerar a formação como uma acção meramente introdutora de conhecimentos “renovados” e que nada acrescentam ao desenvolvimento das organizações.

As acções formativas, em muito devem o seu sucesso à qualidade, eficiência e eficácia como é realizado o diagnóstico de necessidades de formação, pois este constitui uma das mais importantes fontes de geração de programas de formação. Contudo, aquando do levantamento de necessidades formativas, deverá ter-se em linha de conta as seguintes variáveis, segundo Pena (2002):

- Missão da organização;
- Atribuições, competências orgânicas, objectivos globais;
- Tarefas de relevo e evolução previsível, ao nível da exigência de competências;
- Necessidades de formação sentidas nos vários níveis hierárquicos e funcionais;
- Avaliação e validação da formação já realizada;
- Actividades nas quais a empresa mais investe;
- Os projectos que a empresa detém.

Os programas de formação, devem contribuir para a melhoria permanente dos serviços prestados pelos seus colaboradores, para a sua satisfação individual e enriquecimento profissional destes.

No entanto, tendo em conta as mudanças permanentes a que as organizações estão sujeitas, como a globalização dos mercados, flexibilização da regulamentação, disponibilização em massa de informação, sofisticação das necessidades dos clientes, introdução de novas tecnologias¹¹, entre outras, o diagnóstico de necessidades tem que ser visto não como uma forma de resolver as carências formativas, naquele

¹¹ IQF, “Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos”, Coleção Metodologias – O ciclo formativo, Lisboa, Outubro de 2004

determinado período, mas sim como um processo que desempenha um papel importante na reflexão, a nível por exemplo, da interferência do meio envolvente e dos cenários em que o ambiente interno poderá evoluir.

Só assim, será possível adequar o diagnóstico de necessidades formativas, à introdução de medidas correctivas do ponto de vista organizacional, que potenciem o ajustamento da intervenção e aumentem a eficácia da organização.

Podemos então considerar, que o diagnóstico deve ser um despoletador de novas necessidades formativas, com carácter e função de prognóstico face às mudanças nas organizações. Este diagnóstico de necessidades de formação, faz com que as empresas conheçam e acompanhem sistematicamente, as competências profissionais dos seus colaboradores, para que assim possam avaliar se se encontram preparadas, para os desafios que o seu meio envolvente constantemente lhes lança.

2.6 Metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação:

Para a elaboração de um estudo de diagnóstico de necessidades de formação, torna-se essencial que a metodologia seguida, tenha em consideração quatro características (Meignant, 1999):

- Deve permitir ter em conta, entre os factores indutores de necessidades de formação, os que se revelam mais pertinentes;
- Deve conceder a participação de todos os intervenientes da empresa, no processo de diagnóstico;
- Deve ser adaptada aos objectivos de política de formação, que se pretende atingir;
- Deve ser eficiente, ou seja, deverá permitir à organização, obter os melhores resultados possíveis, ao mínimo custo.

Sendo assim, para a elaboração de um bom estudo de diagnóstico das necessidades de formação, este deverá compreender cinco fases, conforme podemos verificar (Figura 11).

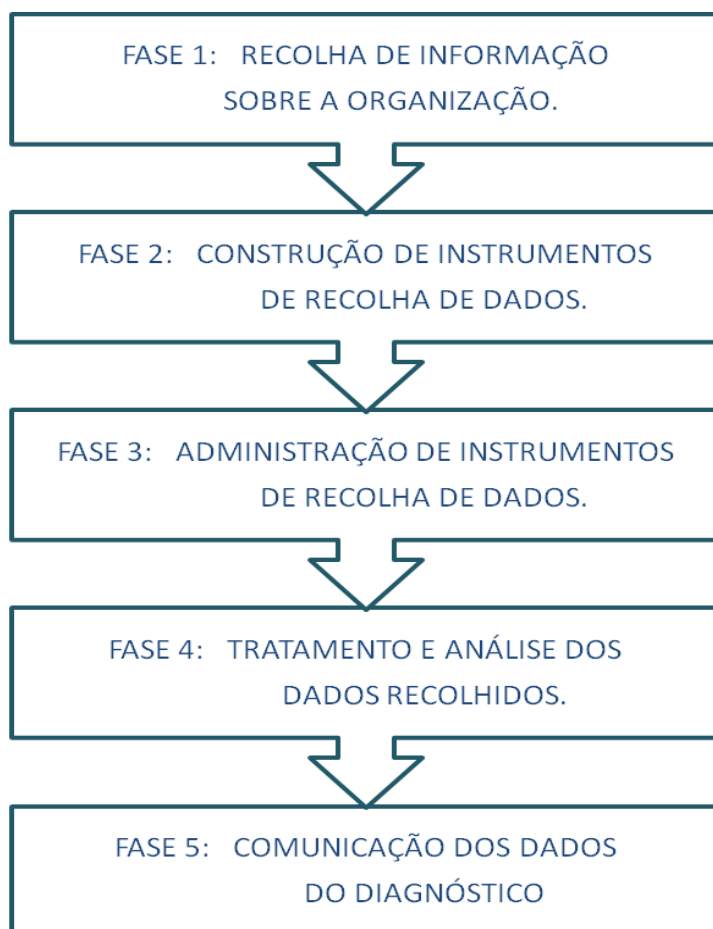


Figura 11 - Metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação

FASE 1: RECOLHA DE DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O SEU NEGÓCIO

Nesta fase do estudo, de diagnóstico de necessidades de formação, de uma empresa, a equipa que desenvolve esta análise deve conhecer muito bem a organização. A equipa necessita, de conhecer o sector de actividade em que a empresa se insere, a envolvente regional, os seus produtos e serviços, a equipa de colaboradores, os seus principais clientes, os seus fornecedores, o plano estratégico definido pela empresa, os processos utilizados e a tecnologia que emprega. Enfim, uma panóplia de informações necessárias para que se conheça aprofundadamente a empresa, sobre a qual se vai efectuar o diagnóstico de necessidades formativas.

Algumas das fontes de informação relevantes, neste processo de recolha de dados sobre a organização e o seu negócio, poderão ser por exemplo: planos estratégicos,

diagnósticos sectoriais, manual de qualidade da empresa, sites na internet/documentação de associações empresariais, instituto nacional de estatística, auscultação dos empresários/dirigentes, relatórios de avaliação de desempenho, balanço social, relatórios de reclamações.

Especificamente, nesta etapa de recolha de dados, os dirigentes/empresários e os quadros que possuem funções de apoio à decisão, têm um papel fulcral, uma vez que um correcto diagnóstico de necessidades de formação decorre de um planeamento estratégico, função cuja qual a estes compete.

Toda a informação recolhida, possibilitará à equipa obter uma listagem dos problemas/debilidades existentes e das situações desejadas, isto é, objectivos e soluções a alcançar, que permite conhecer a situação actual da empresa e as suas perspectivas a médio/longo prazo.

FASE 2: CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A fase de construção de instrumentos de recolha de dados, deverá ser sempre antecedida pela primeira fase anteriormente descrita, uma vez que é o elemento essencial para se entender a situação actual da empresa e os seus objectivos para o futuro.

Será então fundamental nesta segunda fase, listar as situações actuais e as situações desejadas, ao longo de uma tabela, que deverá explicitar mais concretamente os objectivos directos a atingir, com o diagnóstico de necessidades de formação, na medida em que possibilita identificar qual o ponto de partida (situação actual) e qual o ponto de chegada ou objectivo (situação desejada).

Importa ainda clarificar, que a situação desejada deverá possuir os seus objectivos bem fundamentados, ou seja, os objectivos irrelevantes para o funcionamento da organização, ou desadequados dos objectivos estratégicos desta, não deverão ser tidos em linha de conta, assim como os que da sua concretização resultem impactos negativos na empresa.

Na construção de instrumento de recolha de dados, deverá ter-se atenção ao facto, de cada empresa ter a sua natureza e funcionamento muito específico, pelo que aquando da criação das ferramentas, como a grelha de entrevista e guião do *focus group*, por exemplo, poderá inserir-se na equipa de diagnóstico de necessidades de

formação, alguns colaboradores da empresa e até os próprios dirigentes/empresários, de forma a facilitar a elaboração desses mesmos instrumentos.

FASE 3: ADMINISTRAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para a auscultação das necessidades de formação, a equipa de diagnóstico terá que administrar alguns instrumentos de recolha de dados, que dependerão em muito do tipo de análise que se pretende efectuar. Assim sendo, neste contexto poderão recolher-se os dados através de¹²:

Entrevistas não Estruturadas – este método, caracteriza-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores. Desta forma, verifica-se uma verdadeira troca de ideias, durante a qual o interlocutor da equipa de diagnóstico exprime as suas percepções de um acontecimento ou situação, as suas interpretações ou as suas experiências. Ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, a equipa de diagnóstico facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação, permitindo que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade.

Brainstorming – método de geração colectiva de novas ideias, através da contribuição e participação de diversos indivíduos inseridos num grupo. Esta técnica desenvolvida por A. Osborn, em 1963, tem como principal objectivo a livre produção de uma grande quantidade de ideias, acerca de um determinado assunto. Estas ideias devem ser categorizadas, segundo Silveira (2000) após ser atingido o ponto de saturação, devendo ser organizadas, para posteriormente serem discutidas e utilizadas a outros níveis.

Inquérito por Questionário – consiste em colocar a um conjunto significativo de inquiridos, representativos de uma população, uma série de perguntas relativas a vários temas. Este tipo de inquérito possui como principais vantagens: a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados, podendo-se assim proceder a numerosas análises de correlações e ter ainda uma representatividade, através do conjunto dos entrevistados.

¹² QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT LucVAN; “Manual de Investigação em Ciências Sociais”; Gradiva, Janeiro de 1998
CRAIG, Malcom, “Analysing Learning Needs”

Focus Group – técnica muito utilizada na pesquisa de mercado qualitativa, na qual se emprega uma discussão moderada de entre oito e doze participantes. Estas discussões de grupo, costumam durar entre uma hora e meia e duas horas, devendo ser coordenadas por um moderador experimentado. O moderador é também o facilitador da sessão, pois para além de regular a sessão dentro dos seus moldes, vai também ajudar o grupo a interagir.

FASE 4: TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

No tratamento e análise dos dados recolhidos, estabelece-se quais são os perfis identificáveis na organização, procurando-se assim fazer uma passagem da situação actual para a situação desejada. Implementado determinadas medidas para atingirem os objectivos pretendidos, aquando do início do estudo de diagnóstico de necessidades de formação.

Nesta quarta fase do estudo de diagnóstico de necessidades de formação, irá verificar-se quais os objectivos estratégicos da empresa e como estes poderão estes ser atingidos, através de acções formativas. Aqui, deverá ser dada a resposta a perguntas como¹³: Qual o perfil de competências da empresa? Que competências deverão ser desenvolvidas? Qual a natureza das competências a desenvolver? Que lacunas existem a nível de competências formativas? Por forma, a posteriormente se desenvolver o processo de concepção da formação.

Importa, no tratamento e análise dos dados recolhidos, serem analisados todos os contextos existentes à partida, uma vez que após essa análise, deverão ser definidos objectivos pedagógicos a desenvolver em cada um das áreas de intervenção, assim como os destinatários das acções de formação, de forma a serem construídos objectivos de aprendizagem válidos e devidamente adequados ao público e ao contexto da empresa em causa.

Os objectivos pedagógicos da formação, têm particular importância, uma vez que são eles que permitem sustentar a acção formativa. Como refere o IQF, para além de permitir esclarecer e apoiar os vários actores intervenientes numa acção formativa, os

¹³ IQF, “Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos”, Coleção Metodologias – O ciclo formativo, Lisboa, Outubro de 2004

objectivos pedagógicos, permitem ainda assegurar uma correspondência entre aquilo que são as necessidades da empresa, em termos de competências a desenvolver por parte dos seus colaboradores e as aprendizagens que a acção formativa visa desenvolver.

FASE 5: COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

A formação, segundo Dias (1998), é o melhor instrumento na preparação dos colaboradores para o desempenho das suas tarefas, para o aumento dos seus conhecimentos, para o desenvolvimento das suas aptidões e para a modificação das suas atitudes e comportamentos, adequando-os continuamente aos objectivos da empresa. Para que seja uma realidade, deverá nesta última fase ser elaborado um relatório, que deverá conter todas as considerações efectuadas ao longo de todo o processo de diagnóstico de necessidades da empresa.

Deverá nesta comunicação dos resultados do diagnóstico, serem explícitas as competências, que deverão ser complementadas ou instituídas através de formação, para que este seja um instrumento objectivo, planeado, controlado e avaliado, integrado na filosofia da empresa. Constituindo um componente da sua cultura, sempre presente nas preocupações de todos os seus dirigentes.

3 Análise Crítica:

3.1 Competências e Conhecimentos:

Algumas das competências necessárias são certamente adquiridas, ao longo de toda a nossa vida, vamos pois acumulando as mais variadas competências, que nos auxiliam na actividade que pretendemos seguir. Estas podem ser adquiridas, através por exemplo, de algo tão simples como a ocupação dos nossos tempos livres, uma vez que hobbies como a música, a prática do desporto ou a aprendizagem de línguas, nos estimulam para valências como o trabalho em equipa, rigor, competitividade, gestão do tempo, relacionamento interpessoal, entre outras.

Estou certa, que uma parte considerável das minhas competências pessoais, foram sendo adquiridas através de pequenos projectos em que me fui envolvendo, ao longo da vida.

No decorrer do percurso académico, existe um conjunto de disciplinas base que nos dotam de conhecimentos essenciais, que nos permitem fazer face aos desafios que nos vão sendo colocados, não só a nível profissional como pessoal, embora que por vezes de uma forma mais teórica.

Desta forma, a realização do estágio permite-nos colocar em prática, todos os ensinamentos que obtemos enquanto estudantes e ganhar um conjunto de competências, que só são possíveis enquanto parte integrante de uma organização.

Através da realização do meu estágio curricular, no Instituto Pedro Nunes, obtive uma aproximação com a vida activa, que me permitiu contactar com os vários intervenientes de uma empresa e adquirir vários tipos de competências.

Desenvolvi competências no âmbito do trabalho em equipa, uma vez que estando integrada num departamento em que as funções de cada um, se complementam. Torna-se, portanto necessário um grande nível de cooperação e entendimento entre todos.

A capacidade de organização e gestão do tempo, foram competências que aperfeiçoei durante o decorrer deste mesmo estágio, pois estando o departamento de formação envolvido em vários projectos, que possuem prazos previamente estabelecidos, torna-se fulcral a eficiente gestão do tempo e a capacidade organizativa, para o bom funcionamento dos programas em que nos encontramos inseridos.

Como já referi anteriormente neste relatório, tive a oportunidade de contactar com um universo muito distinto de instituições e pessoas (mais de sessenta empresas, mais de duzentos consultores/formadores). A comunicação com os vários intervenientes dos projectos, possibilitou-me adquirir competências ao nível das relações interpessoais, uma vez que se torna fundamental saber como me relacionar com empresários, consultores, formadores, que como é natural possuem pontos de vista diferentes e personalidades distintas. Desta forma, permitiu-me ganhar sensibilidade para abordar diversos assuntos, sendo mais diplomática na resolução de problemas.

Tendo estes projectos uma carga burocrática substancial, o cultivar de relações interpessoais, a disciplina e organização foram talvez as competências que mais desenvolvi. Era “obrigada” a usá-la constantemente o que me levou a uma auto-avaliação e auto-crítica frequentes.

Considero fundamental, a aprendizagem que efectuei no domínio da resolução de problemas, uma vez que ao longo do Programa FPME, por vezes foram surgindo algumas adversidades, que com algum engenho conseguimos ultrapassar.

Ao longo destes cinco meses, ganhei competências que me permitem trabalhar melhor sobre pressão, pois possuímos prazos para a realização de algumas tarefas, que por isso causam algum stress, que neste momento julgo gerir melhor.

No que diz respeito às competências necessárias para efectuar as funções que me foram atribuídas, no âmbito do meu estágio no departamento de formação do IPN, a formação que adquiri ao longo do 1.º ciclo e parte do 2.º ciclo de estudo na faculdade foi preponderante. Disciplinas como marketing e marketing de serviços, possibilitaram-me um melhor relacionamento com os diversos intervenientes dos projectos em que o departamento de formação se encontra envolvido, uma vez que é fundamental saber “vender” os projectos que promovemos. O tratamento com os

clientes, que neste caso são as empresas, foi um conhecimento que foi desenvolvido na cadeira de marketing de serviços, revelando-se de extrema utilidade, na medida em que se torna essencial nas tarefas que desempenhei, saber escutar as necessidades dos clientes.

Foi de relevante importância, ainda a contribuição da cadeira de gestão e pessoas, para a realização do meu estágio curricular, permitindo-me possuir uma visão sobre a forma como as empresas estimulam e promovem o desenvolvimento dos seus colaboradores, estando por isso mais atenta, a pormenores da política de recursos humanos das empresas.

A cadeira de estratégia empresarial foi preponderante, na análise dos relatórios de diagnóstico realizados no âmbito do Programa Formação PME, uma vez que sem ter noção de conceitos chave de estratégia, tornava-se impraticável descortinar alguns dos conceitos que constituem estes documentos.

Ao longo do meu estágio desenvolvi competências na área da estratégia, pois o apoio e acompanhamento que realizei na elaboração do Relatório de Diagnóstico (com os consultores de ligação) permitiram-me verificar como se desenvolve, na prática, as diferentes etapas que contribuem para o desenvolvimento da estratégia de uma empresa. Foi muito importante para a minha formação e sensibilização para esta questão, o acompanhamento de algumas reuniões entre o consultor de ligação e a empresa. Permitiu-me acompanhar *in loco* e de uma forma activa a discussão e, até, a negociação de algumas questões.

Outra cadeira que se revelou também muito importante no âmbito do meu estágio curricular, foi a disciplina de comportamento organizacional, pois permitiu-me ter formação de base no que respeita às relações de trabalho e toda a temática subjacente aos comportamentos das empresas.

A organização de documentos, o seguimento de procedimentos internos, externos e o seu cruzamento com a legislação aplicada à formação profissional constituíram um desafio único na minha formação. A cadeira de noções gerais de direito teve uma importância significativa no que respeita a esta função por mim desempenhada, pois possibilitou-me um primeiro contacto com o direito.

Os conhecimentos que fui adquirindo ao longo do meu percurso pela faculdade, tanto ao nível do primeiro, como segundo nível de estudos, permitiu-me ter noção de aspectos chave no desenvolvimento das tarefas que efectuei durante o estágio.

Certamente, muito mais haveria para aprender e desenvolver, uma das aprendizagens que ficou por explorar, foi a gestão financeira de projectos. Esta área enriqueceria muito a minha formação, pois permite colocar em prática conhecimentos assimilados em cadeiras das áreas de contabilidade e finanças, designadamente contabilidade financeira, gestão financeira ou análise financeira. Uma vez que o IPN me proporcionou a continuação do meu trabalho, através da realização de um estágio profissional, espero poder vir a desenvolver esta competência que vem, de alguma forma, completar o procedimento do ciclo de organização e gestão da formação.

CONCLUSÃO:

Tendo em conta o contexto do estágio que realizei e a instituição que me acolheu, só posso concluir que foi com enorme satisfação e orgulho que colaborei com o departamento de formação do IPN. Fui acolhida como qualquer colaborador e foi-me dada ainda a oportunidade de, sem restrições, participar em todas as actividades do departamento e de me relacionar com pessoas fantásticas.

Tal cultura e rotina de trabalho contribuiu para uma certa mudança de mentalidade e para a consciencialização do que, humildemente, me falta aprender. Aliás, nos projectos desenvolvidos no IPN, (relacionados com a investigação e transferência de tecnologia e com a criação e incubação de empresas) temos sempre a noção da novidade, da criatividade, da inovação. Nada é feito da mesma forma e com os mesmos pressupostos, há sempre um enorme processo criativo em tudo o que é efectuado. Portanto, mesmo no dia-a-dia de trabalho a rotina e a monotonia nunca fazem parte do vocabulário dos vários departamentos e laboratórios do IPN. Esta cultura foi-me incutida e posso assegurar que é aliciante poder vivenciar esta realidade tão de perto.

A minha passagem pelo IPN enriqueceu não só as minhas competências, como ainda o meu conhecimento das empresas, da divulgação da ciência, do desenvolvimento e comercialização de tecnologias, da forma prática como se pode transferir tecnologia da universidade para as empresas. Diariamente, tive a possibilidade de assistir (como observadora) a vários eventos, reuniões, entre outros, que muito contribuíram para a valorização do meu estágio e da minha actividade profissional futura.

Esta experiência com a realidade, numa instituição tão nobre como o Instituto Pedro Nunes, permitiu-me analisar de uma forma prática, os conhecimentos que fui adquirindo ao longo do meu curso e ganhar experiências que em muito enriqueceram o meu percurso profissional.

Como o estágio deve ser benéfico não só para o estudante, mas também para a entidade de acolhimento, espero ter deixado à minha passagem pelo IPN um pequeno

contributo, não só com a minha juventude e irreverência como também com o trabalho desempenhado ao longo dos cinco meses do estágio.

Sendo assim, na minha colaboração com o departamento de formação, penso que o valor acrescentado que poderei ter deixado, prendeu-se primeiramente, com a abordagem do tema do diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que como o IPN não é entidade certificada nesta área formativa, julgo através da elaboração deste relatório ter dado o primeiro passo para que seja possível a esta instituição certificar-se nesta área.

Todavia, a recolha de informação sobre esta temática não se revelou fácil, pelo que o trabalho de pesquisa bibliográfica já se encontra elaborado e assim julgo ser mais fácil caso o IPN decida, certificar-se na vertente de diagnóstico de necessidades de formação.

O meu contributo na execução física do programa Formação PME, penso ter sido também importante para o departamento de formação, uma vez que sem a minha ajuda, a carga de trabalho que este departamento detinha era substancialmente superior, já que passado dois meses do início do meu estágio a minha colega Rosa Silva, ausentou-se, devido a licença de maternidade.

Outro ponto que também creio que acresci algo de benéfico para este departamento, foi no apoio que prestei na elaboração do plano de formação para a Associação Nacional de Municípios Portugueses, uma vez que grande parte da pesquisa efectuada no que toca aos conteúdos programáticos a leccionar nas acções de formação ficaram a meu cargo.

A realização do estágio e a pesquisa na temática do presente relatório, foram sem margem para dúvidas, um contributo importante para o enriquecimento dos meus conhecimentos, adquiridos ao longo do meu 1.º ciclo e parte lectiva do 2.º ciclo de estudos.

BIBLIOGRAFIA:

BEARDWEEL, Ian, **HOLDEN**, Len & **CLAYDON**, Tim (2004) *Human Resource Management: a Contemporary Perspective*, Prentice Hall/Financial Times, Quarta edição.

BHATT, Ganesh D. (2000), *Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations*.

COIMBRA, Joaquim Luís, **PARADA**, Filomena & **IMAGINÁRIO**, Luís (2001), *Formação ao Longo da Vida e Gestão de Carreira*, Coleção Cadernos de Emprego n.º 33, Ministério do Trabalho e da Solidariedade e Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (1997), *Manual de Deteccion de Necesidades Formativas en Cooperativas de Trabajo Asociado*, Madrid.

CORDIVARI, Rich (2010), *From Training Company to Learning Organization*.

CRUZ, Jorge (1998), *Formação em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*, Sílabo, Lisboa.

DESSLER, Gary (2005), *Human Resources Management*, Pearson Prentice Hall, Décima Edição.

DIAS, José Manuel Ventura (1998), *Formação Profissional de Activos*, Revista Formar n.º29, Instituto de Emprego e Formação Profissional.

FREIRE, António (2006), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, Lisboa.

HERSEY, Paul, **BLANCHARD** & Kenneth H.(1993), *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, Prentice Hall Internacional Editions, Sexta Edição.

Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) (n.d.), *Guia de Apoio ao Utilizador do Sistema de Acreditação*.

IQF (2004), *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*, Coleção Metodologias – O ciclo formativo, Lisboa.

MARSHALL, Joe, **SMITH**, Simon & **BUXTON**, Steve (2009), *Learning organisations and organisational learning: What have We learn?*, Management Services.

MASSIGHAM, Peter & **DIMENT**, Kieren (2009), *Organizational commitment, knowledge management and learning organization capacity*, The Learning Organization, Vol. 16, nº 2, pp. 122-142.

MEIGNANT, Alain (1999), *A Gestão da Formação*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

MILLER, Janice A., **OSINKI**, Diana M. (2002), *Training Needs Assessment*.

MIRA, Maria do Rosário, **ALONSO**, Maria Clara & **ALEIXO**, Graça (2000), *Diagnóstico de Necessidades de Formação*, Gabinete de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra, Coimbra.

OLIVEIRA, Teresa Carla (2004), *Organização que Aprende: Novos Contextos de Liderança, Motivação e Poder*, in Capítulo VII, Introdução à Gestão de Organizações, Vida Económica, Abril de 2004.

OLSSON, Annika, **BJÖÖRN**, Urban & **JÖNSON**, Gunilla (2008), *Experiential learning in retrospect: a future organizational challenge?*, Journal of Workplace Learning, Vol. 20, N.º6, pp.431-442

PENA, Rui, **RIBEIRO**, Manuel & **SOUSA**, Amaral de (2008), *Guia para Acções nas PME*, AEP – Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira.

PENA, Rui (2002), *Seminário: Levantamento de Necessidades de Formação*.

QUIVY, Raymond & **CAMPENHOUDT** LucVAn (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva.

RODRIGUES, Ângela (n.d.), *A análise de necessidades de formação como estratégia de promoção de uma prática reflexiva na formação contínua de professores*, Universidade de Lisboa.

SENGE, Peter (1990), *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.

SILVEIRA, Laureano (2000), *Detecção, Identificação e Análise de Formação e Aprendizagem*, Contemporânea Editora.

TÓMAS, Manuel (2001), *Terminologia de Formação Profissional*, Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

ANEXOS