

Diagnóstico



1. Avaliação das práticas - Diagnóstico

Responda à *Check-list: DNF* para avaliar se a forma habitual de fazer o diagnóstico está completa.

Analise as suas respostas e investigue, através dos *links*, o que entender necessário para identificar necessidades que sejam passíveis de serem colmatadas com formação profissional.

Pode dar-se o caso de já lhe ser sido facultado um programa (conteúdos e/ou objectivos) para um curso.

Nesta situação é importante saber como foi realizado, quais os indicadores que deram origem à necessidade de formação e quais os resultados esperados ao nível global (do departamento / organização).

Não se esqueça que, os gestores das empresas podem não ter a percepção do alcance da formação profissional – como sabe a formação não resolve tudo!

1. Check-list: DNF

Actividades de Diagnóstico	Nunca / raramente realiza ou considera	Realiza / considera às vezes	Realiza / considera habitualmente ou quase sempre
1. Conhece as características e exigências dos contextos de origem dos candidatos à formação?			
2. Concebe / desenvolve / aplica metodologias e instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação?			
3. Trata, de forma sistematizada, as informações recolhidas?			
4. Identifica indicadores organizacionais objectivos que espelham as necessidades de melhoria face às informações recolhidas?			
5. Face a esses indicadores organizacionais, define áreas temáticas a desenvolver?			
6. Valida esses indicadores e objectivos junto da Administração / Direcção Geral?			
7. Redige um documento que espelhe as informações recolhidas, as contextualize no plano de desenvolvimento da organização e indique as áreas temáticas a desenvolver?			

1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)

Âmbito / Objectivos

Recolher informação que permita avaliar problemas e identificar soluções, relacionadas com formação profissional, para determinada população.

Sub-domínios

1.1. Desenvolvimento de metodologias /
Concepção de instrumentos de DNF

Responsável: Gestor da Formação

1.2. Aplicação de metodologias e
instrumentos de DNF

Responsável: Gestor da Formação

1.3. Identificação dos indicadores e das áreas
temáticas, em função das do plano de negócios

Responsável: Gestor da Formação

1.4. Validação do resultado do processo com
a Administração e Chefias

Responsável: Gestor da Formação e
Administração

Instrumentos / Produtos

■ Metodologias de diagnóstico

■ Técnicas de Recolha de Informação

■ Inquéritos:

- Entrevista (global, parciais)
- Questionário

■ Documento de resumo (Diagnóstico e
Planeamento):

- Aspectos a contemplar

Introdução

Objectivos do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)

Realizar um DNF é fazer uma análise detalhada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação ou experiência de aprendizagem preparadas posteriormente, sejam adequadas à organização e ao público em questão, capazes de provocar mudanças, de potenciar/melhorar *performances* individuais e/ou de grupo. Finalmente, pretende-se que após um DNF correctamente conduzido e realizado, a formação daí resultante contribua para a melhoria do desempenho no sentido dos objectivos organizacionais.

Definir problemas, identificar causas, propor soluções

A aplicação de um qualquer diagnóstico visa identificar um conjunto de problemas e pontos fracos que afectam a produtividade, a qualidade do que se produz ou o alcance de objectivos. De salientar que um problema pode ter uma ou mais causas.

O diagnóstico deverá, por isso, decifrar todas as variáveis que contribuem para o insucesso, a ineficácia e a ineficiência das situações em análise.

O diagnóstico não só pode fazer a "fotografia real" de uma determinada situação, como também tentar prever ou antecipar possíveis cenários (diagnóstico de tipo prospectivo).

Os objectivos estratégicos a traçar são, então, definidos com base nestas duas realidades: a "fotografia real" ou a "fotografia previsível". As necessidades subjacentes aos objectivos podem ser, pelo menos em parte, colmatadas com a participação em acções de formação. Porém, nem todas as necessidades são de fácil resolução, o que significa que a formação deve ser apenas uma medida, entre muitas.

Desde o início dos anos 80, no século XX, que tem vindo a ser generalizadamente reconhecida a importância da ligação entre a formação e a gestão estratégica das organizações. A formação aparece como o instrumento, por excelência, facilitador do processo de mudança, contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento de novas competências organizacionais, definidas como o novo paradigma.

Os objectivos empresariais e a estratégia de negócios e as opções de formação têm vindo a ser cada vez mais evidentes e a sua necessidade cada vez mais assumida.

Em Portugal, o panorama de formação era caracterizado por pouco investimento. Com a adesão à União Europeia e o apoio dado pelos fundos estruturais, houve uma quase 'revolução'. Os dados do IEFP consultados por M. Ceitil indicam que o número de horas de formação e investimentos financeiros em formação aumentaram 10 vezes entre 1990 e 1995. A questão é que a utilização dos fundos estruturais não terá sempre tido o acompanhamento por opções organizacionais de modo a permitir o melhor aproveitamento dos financiamentos europeus, nomeadamente, a criação de estruturas de suporte à consolidação das competências adquiridas e à canalização de todas as estruturas e políticas sectoriais para as mesmas finalidades empresariais. Só com a orientação de todos os sectores e respectivas políticas e formas de actuação no mesmo sentido, o sentido dos objectivos organizacionais, será possível a sua concretização.

Desta forma, podemos dizer que a organização que não tem problemas de formação, tem, eventualmente, problemas que talvez a formação possa contribuir para ajudar a resolver.

Se, para os problemas identificados em organizações a formação pode, eventualmente, contribuir para resolver, significa que haverá outras medidas que necessitam ser tomadas para a resolução completa das questões. A formação, raramente por si só, resolve problemas organizacionais ou departamentais. Terá que ser preparada uma actuação aos vários níveis da Gestão de Recursos Humanos.

A formação pode contribuir para ajudar a resolver alguns problemas, de entre os quais destacamos:

■ **dispor a tempo**

Boa sincronização entre a expressão das necessidades de competência do pessoal e a gestão de fluxos de acesso aos postos de trabalho. Aplica-se aqui o princípio do just in time: os postos de trabalho seriam preenchidos por pessoas competentes no momento certo, sem stock intermédio, nem atraso oneroso.

■ **com efectivos suficientes**

A que prazo se poderão prever as necessidades de efectivos de forma fiável? Colocam-se duas questões:

A acção: como preparar os fluxos de acesso aos empregos?

A preparação: como evitar que os trabalhadores fiquem completamente afastados do emprego por um desfasamento muito grande, identificado tarde demais, entre o seu nível de competência e os postos de trabalho disponíveis?

Esta questão coloca-se, em particular, em ocasiões de modernização, de reestruturação que implicam adaptação a novos sistemas de trabalho.

■ **e permanentemente**

Não basta resolver uma situação, é necessário que o problema seja sempre correctamente tratado. Isto é, é necessário que o sistema de gestão das competências considere antecipadamente não só os efectivos e qualificações de um cenário estável, mas também as evoluções do conteúdo dos empregos e da organização em função da evolução dos produtos, dos mercados, das técnicas e tecnologias. Como não é possível prever a mais de 5 anos, é necessário observar e regular o sistema de gestão de competências de forma a optimizá-lo.

■ **das pessoas competentes**

Pessoas com conhecimentos e com capacidade para executar adequadamente a função que lhe está incumbida.

■ **e motivadas**

Não chega dispor de pessoas competentes, a tempo. Também é necessário que não fiquem estagnadas, é importante que ajam eficazmente. A motivação é produzida por um conjunto complexo de factores de Gestão de Recursos Humanos global (remunerações e regalias, condições de trabalho, possibilidades de carreira, interesse do trabalho, ambiente de trabalho, autonomia, etc).

■ **para efectuar o trabalho necessário**

Que trabalho? O de hoje estritamente?

Deve ser um trabalho que permita a flexibilidade e a polivalência? Um trabalho de tarefas definidas ou um trabalho que permita autonomia e responsabilidade?

■ **colocando-as em situação de valorizar os seus talentos**

Isto tem directamente a ver com a motivação e desenvolvimento de potencial. Há determinados modos de organização, certos estilos de relações hierárquicas que têm efeitos directos no desenvolvimento das capacidades profissionais e intelectuais.

■ **com um nível elevado de desempenho e qualidade**

■ **a um custo salarial compatível com os objectivos económicos**

■ **e no clima social mais favorável possível**

outras, que visam a resolução do problema que se coloca.

Bibliografia

Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências in Caetano, A. e Vala J. (org). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 2ª ed.. Lisboa: RH Editora, Lda

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Ed. Sílabo

McKillip, J. (1987). *Need Analysis. Tools for the human services education*. SAGE Publications, Inc

Maignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote

1.1. Desenvolvimento de Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação (D.N.F.)

Introdução

O diagnóstico de necessidades é um processo de avaliação de problemas e soluções identificados para determinada população. Identificar necessidades vai para além da recolha de informação, requerendo uma avaliação acerca dos problemas e das suas soluções.

Sejam quais forem as razões e objectivos do diagnóstico de necessidades de formação (DNF), a função de uma análise sistemática das necessidades é reduzir a incerteza do(s) decisor(es), no momento em que define(m) se determinado programa deve ser implementado, aumentado ou reduzido.

No que respeita à identificação de necessidades, a incerteza refere-se aos problemas da população alvo e das soluções disponíveis para estes problemas.

Havendo uma diversidade possível de modelos a implementar, cada um dos modelos¹ de D.N.F. define 'mais adequado' de formas diferentes, enfatizando valores diferentes².

Um DNF aprofundado, rigoroso e credível é responsável por uma parte significativa da eficácia e eficiência da formação que daí resultará.

A identificação de necessidades de formação leva-nos à necessidade de recolher informação acerca do contexto (empresa, negócio, objectivos) e do público-alvo (necessidades, expectativas, potencial) para definir um plano de formação adequado à realidade. De salientar que as necessidades de formação podem ser identificadas pelos próprios indivíduos ou podem ser sugeridas ou despertadas por terceiros.

Uma determinada necessidade de formação pode ser sentida por um determinado público-alvo e não ser estratégica para o desenvolvimento do departamento ou da empresa no geral. Da mesma forma, a população alvo pode não sentir uma necessidade de formação mas ela ser real.

Aquando do DNF, a equipa técnica responsável pelo mesmo deve também estar atenta a todo o pacote de legislação que enquadra determinada actividade económica da empresa.

De entre os modelos possíveis de implementar, o Modelo da Discrepância é o mais simples e também o mais utilizado na análise de necessidades. O modelo enfatiza as expectativas normativas e decorre em 3 fases:

- definição de objectivos, identificar a situação ideal/que se gostaria de atingir;
- medição do desempenho, conhecer a situação actual/nível de partida;
- identificação da discrepância, ordenação das diferenças entre o que gostaríamos que fosse e o que realmente é (Figura 1.).

Definição da situação ideal

Normalmente faz-se um inquérito a um grupo de peritos acerca das dimensões dos desempenhos desejáveis para a área em estudo. O desempenho desejável implica a necessidade de competências mínimas que são necessárias para a realização das tarefas, as competências úteis ou as competências ideais (utópicas).

As expectativas de desempenho, ou objectivos, são definidos para cada dimensão do desempenho e testadas com um segundo grupo de especialistas. Com base nas duas opiniões são definidos os desempenhos desejados.

¹ Entendemos por modelo aquele que, de forma abrangente, se define como um modo de raciocínio na forma como identifica as necessidades. O raciocínio leva, consequentemente, a formas diferentes de actuar. Os métodos de diagnóstico, derivados dos modelos, são diferentes, no entanto, as técnicas de recolha de informação são tendencialmente as mesmas, apesar de utilizadas, elas próprias e os seus outputs, de forma diversa.

² O modelo da discrepância maximiza os valores normativos ou dos especialistas. O modelo de marketing dá maior relevância aos valores dos consumidores. O modelo da tomada de decisão enfatiza os valores daqueles que vão usar os resultados da análise de necessidades, os decisores.

Identificação da situação actual

Nesta fase é necessário medir o desempenho. Os resultados actuais da população alvo são determinados para cada uma das dimensões do desempenho. Há várias técnicas de recolha de informação acerca do estado da arte organizacional (tema desenvolvido posteriormente, neste capítulo).

Identificação da discrepância

A 'necessidade' é identificada quando o desempenho medido é inferior ao nível desejado. As necessidades são, muitas vezes, ordenadas pela dimensão da diferença entre o desempenho e o objectivo. Diferenças grandes indicam necessidades maiores. A programação para colmatar as diferenças deve começar pela área onde a discrepância é maior. No modelo da discrepância não se distingue os problemas da escolha das soluções, uma vez que quando os problemas são identificados, ainda que de forma pouco estruturada, surgem já com soluções pensadas.

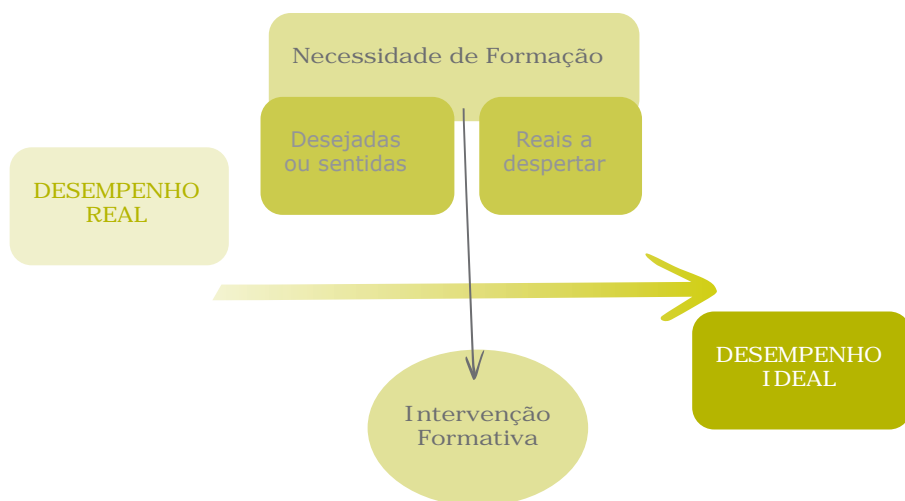


Figura 1. Diagnóstico de necessidades de formação, segundo o Modelo da Discrepância.

Bibliografia

Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências in Caetano, A. E Vala J. (org). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 2ª ed.. Lisboa. RH Editora, Lda.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Ed. Sílabo

McKillip, J. (1987). *Need Analysis. Tools for the human services education*. SAGE Publications, Inc

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote



Exemplos de Metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação (D.N.F.), no âmbito do Modelo da Discrepância

Para fazer um D.N.F. o modelo da discrepância é o mais frequentemente utilizado, razão pela qual o vamos adoptar ao longo deste trabalho. Trataremos, brevemente, de alguns métodos de DNF derivados deste modelo.

Análise das competências exigidas por um posto de trabalho

Focalizando-se no posto de trabalho, procura-se com esta análise descrever, de forma sistemática, o conjunto de competências exigidas por um posto de trabalho actual e pela sua evolução previsível. As necessidades de formação decorrerão da comparação do nível de competências do pessoal que ocupa, ou deva ocupar, esses postos de trabalho e das exigências ligadas ao posto, com vista à melhoria ou capacitação para o desempenho.

Possibilitando uma descrição de elevado nível, este método, quando utilizado, tem muitas vezes como efeito indirecto colocar em causa certos hábitos de trabalho, proporcionando, para além de necessidades de formação, a solução de problemas práticos ligados ao posto de trabalho (tais como procedimentos, organização, ...). É geralmente bem aceite pelos intervenientes que não estão directamente ligados à formação, bastando, para tal, que estes percebam as vantagens que o grande dispêndio de tempo aqui subjacente pode significar.

É um método relativamente pesado, cuja utilização só se justifica para analisar as necessidades de competências de postos de trabalho em relação aos quais estejam, para a organização, importantes questões em jogo.

Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

Tratando-se de uma metodologia de intervenção organizacional, permite, entre outras soluções, chamar a atenção para eventuais necessidades de formação. Fácil de implementar, esta metodologia é composta por cinco fases, a saber:

- **A 1ª fase**, de diagnóstico, consiste num levantamento dos problemas que se fazem sentir. Mais concretamente, terá que proceder ao levantamento dos problemas que existem no seu campo de acção (departamento, secção, posto de trabalho). Num primeiro momento lista-se o maior número possível de problemas, efectuando-se, num segundo momento, uma selecção desses mesmos problemas.
- **Numa 2ª fase**, obtida a listagem, terá que construir uma árvore na qual os problemas surjam relacionados uns com os outros, segundo critérios de causalidade. Obterá, assim, o diagnóstico do seu campo de acção, isto é, uma Árvore de Problemas.
- **Na 3ª fase** constrói-se a Árvore de Objectivos. A partir da Árvore de Problemas terá que elaborar uma árvore simétrica a esta, fazendo corresponder aos problemas os objectivos que deles derivam.
- **Seguidamente, na 4ª fase**, com o diagnóstico dos problemas feito, bem como a definição dos objectivos a alcançar, vai iniciar a pesquisa de medidas que lhe permitirão resolver os problemas e assim concretizar os objectivos definidos. Estas medidas, e a sua contribuição para a resolução dos problemas, serão esquematizadas num Quadro de Medidas.
- **Na 5ª**, e última fase, depois de encontradas as medidas, vai preencher um quadro que lhe permitirá visualizar os resultados e os objectivos que pretende alcançar com o seu projecto - com os respectivos custos e benefícios previstos. Deparamos aqui com a Matriz de Planeamento de Projecto.

De todo o exposto de imediato sobressai que se trata de um método com versatilidade de aplicação, já que se pode aplicar quer à organização no seu todo, quer a um só departamento. É de orientação bastante esquemática, com uma complexidade reduzida, para além de que a sua perspectiva, em termos de objectivos, permite orientar a organização para o futuro. Apesar da vertente positiva que lhe está associada, é de realçar que a grande desvantagem subjacente incide no seu enfoque nos problemas quotidianos.



Mais ainda, apesar da perspectiva futura de evolução que a construção da árvore de objectivos permite, estes objectivos são, normalmente, de curto prazo. Em suma, trata-se de um bom método para resolução de problemas actuais e não tanto para conseguir relevantes níveis de desempenho organizacional no médio prazo.

Estudo das necessidades pela análise do desempenho

Permitindo confrontar o desempenho desejado com o desempenho realmente obtido, e desta forma detectar eventuais necessidades de formação, a análise de desempenho mostra-se como uma alternativa possível de implementar num processo de D.N.F. Para a sua prossecução, realiza-se a avaliação quantitativa do desempenho, através de indicadores organizacionais físicos (euros, nº de peças,...), e procura-se o aumento da produtividade no trabalho através da formação nas áreas mais críticas.

Este método é adequado e eficaz para a resolução de problemas que se fazem sentir num espaço de tempo relativamente curto, isto é, a curto prazo. Os resultados da aplicação deste método são muito significativos, tendo-se, em determinadas situações, conseguido ganhos de 30 a 40%.

Uma outra vantagem deste método consiste na resolução do problema do retorno do investimento em formação, uma vez que permite muito facilmente comparar o resultado obtido com o custo da formação.

Como limitações gerais aqui subjacentes temos a referir que o facto de procurar resultados a curto prazo pode não garantir a aquisição de conhecimentos básicos que assegurem a continuidade.

Método misto

Baseado nos objectivos que se querem alcançar com a formação, seleccionamos as fontes de informação que nos podem fornecer os dados de que necessitamos para caracterizarmos a situação actual. Em função dos objectivos e da situação actual diagnosticada, define-se um plano de acção que pode, ou não, incluir a formação.

Baseado nos pontos fortes de vários métodos, e até dos vários modelos, podemos criar a nossa própria forma de abordagem diagnostica e assim aferir as necessidades de formação da entidade estudada.

Bibliografia

McKillip, J. (1987). *Need Analysis. Tools for the human services education*. SAGE Publications, Inc

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote

Pena, R. (2000). *Metodologia da Árvore de Problemas*. Fichas Técnicas PRONACI. AEPortugal

Pena, R. (2002). *Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos*. Fichas Técnicas PRONACI. AEPortugal

Leitura de Aprofundamento

› **Texto:** Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos (MPPO)
(Adaptado da Bibliografia de Rui Pena)



Metodologias e Técnicas de Recolha de Informação

Introdução

A operacionalização de um processo de diagnóstico de necessidades começa pela recolha de dados, mais ou menos exaustiva (Caetano e Vala, 2002), relativamente às várias situações/contextos organizacionais.

O modelo de DNF que utilizaremos é o da Discrepância e o nível de análise mais abrangente que trataremos é o organizacional. Estas opções determinam a forma de orientação de todo o processo de identificação de necessidades, assim como as fontes de informação a que faz sentido recorrer.

Assim, a orientação e objectivos estratégicos enunciados pela organização em estudo consubstanciam o grau de desenvolvimento desejado. Ao definir metas, a organização está a manifestar a sua vontade de evolução. Os resultados da análise dos dados recolhidos constituem a situação actual, o ponto de partida para a mudança.

Metodologias de recolha de informação para DNF

A obtenção da informação a utilizar na construção do diagnóstico de necessidades pode ser recolhida através de metodologias qualitativas e quantitativas.

As metodologias qualitativas, sobretudo a entrevista e a observação são, por regra, aplicadas na fase exploratória, bem como numa fase posterior de avaliação dos programas de formação. Têm como vantagens a profundidade e a riqueza dos dados recolhidos, permitindo uma maior clarificação dos conceitos e a participação recíproca dos agentes que compõem o sector de actividade.

As metodologias quantitativas, nomeadamente os inquéritos, aplicáveis sobretudo na fase descritiva e de determinação causal, permitem a apreensão dos padrões e das relações básicas num determinado sector. Como base têm a aplicação dos instrumentos analíticos a um elevado grupo de sujeitos e a sua análise comparativa.

Pode-se implementar o DNF utilizando metodologias qualitativas e quantitativas em ordem inversa. Isto é, utilizar as metodologias quantitativas para identificar grandes áreas de carência/disfuncionalidade e aprofundar as problemáticas com metodologias qualitativas.

Uma outra abordagem possível é o vai-e-vem entre metodologias (qualitativa e quantitativa) até ter o nível de conhecimento da realidade em estudo que considere adequado para definir intencionalidades e objectivos do plano de formação.

Uma boa metodologia de DNF deve ter em linha de conta:

- os factores indutores da necessidade de formação;
- o envolvimento dos vários actores do domínio da formação;
- a adaptação aos objectivos da formação;
- a relação custo-benefício (eficiência).

Técnicas de Recolha de Informação

Faremos uma breve análise descritiva de cada uma das técnicas de recolha de informação e de algumas limitações, possíveis, a ter em conta para cada uma delas.

Observação de campo

Trata-se de um processo frequentemente utilizado nas organizações para diagnóstico de necessidades de formação.



Há, no entanto, algumas limitações relacionadas com o viés que o observador pode introduzir: a sua intencionalidade subjectiva, grelha de interpretação da realidade, necessariamente, parcial.

Para ultrapassar este problema metodológico, a grelha de observação utilizada pode ser validada por outra pessoa (com conhecimentos para o efeito) e/ou ser realizada com base no documento de Análise e Descrição da Função. Paralelamente, este método pode ser complementado com outro que permita o cruzamento de percepções e, assim, garanta uma leitura mais aproximada da realidade.

O que normalmente se procura com este tipo de técnica são evidências de trabalho ineficiente, excessivo desgaste de equipamento, comportamentos que possam levar a acidentes de trabalho, excessivo consumo de matéria-prima, entre outros. Feito este levantamento, concluir-se-á sobre a existência ou não de necessidades de formação.

Análise (e descrição) de funções

A análise e descrição de funções consiste num registo detalhado das características e de como um conjunto de actividades (função) está a ser realizado.

Para a análise e descrição de funções há algumas orientações que se aconselha seguir, a saber:

- obter o acordo da chefia e dos titulares das funções que vai analisar - para isso garanta às chefias e aos titulares do posto que o trabalho que está a fazer não tem fins punitivos, antes se destina a conseguir um conjunto de informações que ajudará a melhorar o conjunto das condições profissionais;
- realizar várias observações de cada titular e, se possível, observar vários titulares do mesmo posto de trabalho;
- registar o que está a ser feito e como está a ser feito, não o que se gostaria que se fizesse; posteriormente, aí sim, comparar como gostariam, os especialistas, que se fizesse;

A análise de funções é uma fonte de informação útil a dois níveis, no que respeita à formação: para diagnóstico de necessidades e para a elaboração de programas de formação, inicial ou de aperfeiçoamento.

Questionários

Os questionários permitem aferir as opiniões, necessidades e/ou expectativas dos indivíduos inquiridos de uma forma muito fácil e flexível (no que respeita ao modo de aplicação).

Apesar de poder fornecer muita informação, para que os dados recolhidos sejam verdadeiramente úteis há que obedecer a regras muito específicas de natureza técnica na sua construção (explanado no texto ligado ao tema 'Inquéritos').

Pode ser preenchido individualmente (auto aplicado), ou pode também ser aplicado por um entrevistador que preenche o questionário mediante entrevista presencial. De salientar, no entanto, que, neste caso, o entrevistador restringe-se apenas ao âmbito das questões indicadas no questionário, não acrescentando qualquer outro tipo questão.

As perguntas são geralmente fechadas (a pessoa interrogada responde, seleccionando, de entre um conjunto de opções pré-determinadas). Esta situação permite um tratamento informático mais fácil dos dados. Apesar de menos típico, os questionários também podem ter perguntas abertas (nesta situação o entrevistado responde livremente, e pelas suas próprias palavras, à questão colocada). Neste último caso (questões abertas), o tratamento desta informação terá de ser de índole qualitativa, recorrendo-se para tal à análise de conteúdo.

A grande limitação aqui subjacente consiste na rigidez das respostas possíveis, isto é, não permitindo a adequação a cada sujeito, o questionário é, por definição, padronizado para todos os indivíduos. Este aspecto poderá levar a desajustes na formação a preparar futuramente.



Derivado às suas características, o questionário típico (de questões fechadas, muitas vezes de escolha múltipla) não permite o aprofundamento dos temas, nem a introdução de novas ideias ou aspectos, o que faz com que seja um método um tanto superficial. Assim, para não se correr o risco de se estar a perder algum novo elemento deve-se, numa primeira fase, fazer uma abordagem aprofundada e qualitativa, para posteriormente, e a partir das questões aí levantadas, se elaborar o questionário. Além desta forma de actuar, e para procurar colmatar esta questão, introduz-se, muitas vezes, uma questão aberta de carácter geral para o respondente acrescentar / comentar / dar sugestões sobre aspectos que considerou incompletos ou desajustados.

Entrevistas

As opiniões, necessidades e expectativas dos indivíduos podem também ser recolhidas através de entrevistas. Trata-se de um método muito utilizado pela sua simplicidade mas, para ser verdadeiramente eficaz, é necessário cumprir algumas regras de elaboração de questões e de inquérito pessoal. A simplicidade é, desta forma, apenas na acessibilidade dos sujeitos pois há especificações técnicas a cumprir (ver mais atentamente informação no texto ligado a 'Inquéritos').

A auscultação directa das pessoas envolvidas nos processos, nas áreas onde se sentem/intuem/sabem problemáticas ou, simplesmente, no exercício dos seus papéis organizacionais, fornece informação importante, e directamente 'da fonte', sobre as dificuldades nesses contextos. A partir destas informações definem-se necessidades de formação ou definem-se questões a colocar a uma população mais generalizada do que a que foi alvo de entrevista.

Nesta matéria, podem-se destacar vários tipos de abordagens:

- entrevistas individuais a uma população tirada à sorte a partir de quotas (por categoria, faixa etária, etc...) ou tabelas aleatórias;
- entrevistas individuais de cada elemento de uma população particular;
- entrevistas de grupo;
- entrevistas com líderes de opinião.

Há várias questões que é necessário considerar na utilização das entrevistas como método de recolha de informação. Mais concretamente, dada a profundidade que as caracteriza, pode ser cansativo, do ponto de vista psicológico, para Entrevistador e Entrevistado. Além dessa questão, há a referir o tempo necessário para a sua realização, tornando-se um método muito dispendioso: um entrevistador bem treinado poderá fazer 4 a 5 entrevista/dia com duração de uma a uma hora e meia cada.

No decorrer das entrevistas é frequente recolher informações sobre vários domínios da vida organizacional que vão para além do que pode ser colmatado com a formação. Dado o vasto âmbito da informação que se recolhe, bem como da quantidade de dados a que se acede, torna-se difícil o tratamento e utilização pertinente da globalidade desses elementos. Tal facto pode levar à sensação de impotência organizacional para a resolução de problemas, por parte dos entrevistados.

A garantia do anonimato, necessária à relação estabelecida com o entrevistado, faz com que a apresentação de resultados seja de problemas colectivos e não de respostas personalizadas, de acordo com o que seria necessário para colmatar as questões identificadas. O que se pode fazer é realizar as entrevistas com objectivos de identificar necessidades individuais e, aí sim, a questão do anonimato e da falta de adequação não se fazem sentir.

Dada a relação que se estabelece entre Entrevistador e Entrevistado, a informação recolhida pode ser difícil de ser tratada com objectividade, facto para o qual o Entrevistador deve estar atento e procurar minimizar.

Entrevistas de grupo

Esta técnica, integrada nas Entrevistas, visa realizar entrevistas com indivíduos indicados em função da sua representatividade e importância para a área das necessidades que se pretendem diagnosticar.



As entrevistas de grupo são animadas como uma sessão de formação com objectivos, métodos e actividades que contemplam, entre elas, a discussão. A questão da composição do grupo (12 a 15 elementos) é essencial para se conseguirem as várias perspectivas/vários afectados pelo problema. Interessa, portanto, a heterogeneidade entre os elementos e a especialização deles em cada uma das áreas que representam. É através das actividades de animação do grupo que se gerarão as discussões para assim se obterem as sinergias das diferentes visões/vivências/interesses sobre as questões em estudo.

Naturalmente que as maiores dificuldades desta técnica respeitam à preparação e implementação da entrevista, gerindo os intervenientes. A questão de recolher o 'sumo' das discussões deve ser também uma preocupação, pois é o objectivo deste tipo de entrevista. Não se deve ficar pelo que foi discutido e as impressões finais, mas tomar nota dos aspectos específicos de compromissos e ideias. No decurso da entrevista a principal limitação está em conseguir consensos dadas as diferenças de perspectivas e interesses.

Documentos de controlo interno

Dependendo do grau de profissionalização das organizações existe um maior ou menor número de documentos de controlo interno, mais concretamente:

- ao nível da produção física (relatórios de flutuações de produtividade; relatórios de custos de produção e consumo de matéria-prima);
- ao nível da produtividade do trabalho (relatórios de ocorrências e problemas disciplinares; taxa de absentismo; relatórios de acidentes de trabalho; relatórios de avaliação de alcance de objectivos);
- ao nível da qualidade do serviço prestado (relatórios de controle de qualidade; justificações de atrasos na entrega; incumprimento de cronogramas; reclamações de clientes; custos da não-qualidade);
- ao nível da estratégia de expansão da organização (projectos de pesquisa e desenvolvimento; introdução de novos produtos ou equipamentos; criação de novos postos de trabalho; criação de novos departamentos);
- ao nível organizacional (promoções; índices de turnover; modificação de normas de trabalho).

Estes indicadores deverão ser analisados em conjunto com outros dados para estabelecer um diagnóstico de necessidades correcto. Uma leitura e utilização isoladas poderiam gerar interpretações incompletas e conduzir a resultados pouco eficazes.

Documentos estratégicos

Estamos, neste caso, perante a análise da informação coligida nos relatórios elaborados pelos vários departamentos da organização.

Trata-se de uma análise de documentos estratégicos que permitam antever necessidades de formação que o sector de actividade irá evidenciar aquando da adaptação às novas exigências ou evoluções, bem como uma análise de documentos estratégicos produzidos na organização que indiquem necessidades de adaptação a novos desenvolvimentos planeados.

Estes documentos são uma primeira abordagem muito interessante ao que se considera o nível desejado de competências ou desempenho organizacional. Apesar de muito importantes, estes elementos devem ser complementados com reuniões/entrevistas aos responsáveis pela sua elaboração ou a peritos nas áreas que são evidenciadas nos documentos. Estes documentos dão conta de necessidades futuras, não de aspectos críticos do quotidiano, sendo, portanto, pouco exaustivos nos problemas que podem ajudar a detectar.



Avaliação de Desempenho

Os documentos de Avaliação de Desempenho contemplam, frequentemente, um espaço para identificação de necessidades de formação. Neste espaço o Avaliador indica, com o acordo do avaliado, o tipo/área de formação a frequentar para melhorar o desempenho. A preocupação evidenciada nestes documentos está direccionada, normalmente, apenas para os problemas mais críticos da produção e do desempenho, esquecendo, muitas vezes, as expectativas dos indivíduos.

Outros

Haverá outras técnicas de recolha de informação para as organizações obterem os dados necessários para fazerem os seus diagnósticos de necessidades de formação, específicas a determinados contextos. Todavia, no essencial, estas técnicas incluem o que mais frequentemente se realiza e é citado na bibliografia da Formação Profissional no contexto organizacional.

As técnicas adicionais que se podem encontrar são apropriadas para contextos mais alargados de intervenção como sectores e sub-sectores de actividade económica, regiões de um país ou de um continente. Nestes casos, as técnicas já passam por análises prospectivas complexas, políticas e estratégias que se pretendem desenvolver para a evolução/preparação das populações. Têm, tipicamente, objectivos de médio e longo prazo.

Bibliografia

Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências in A.Caetano e J.Vala (org.) *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Editora Sílabo

Meignan, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote

Sites

DNF ao nível sectorial

www.inofoor.pt

http://www.idrha.min-agricultura.pt/formacao/COMUNIC_SEM/COMUNIC_CARLOS_ALVES.PDF

<http://www.inofoor.pt> - " Estudos sectoriais

ou

<http://www.inofoor.pt/default.asp?SqlPage=publication&CpContentId=15201&SqlKeywordId=4&Path=P%E1gina%20Inicial%20/%20Publica%E7%F5es20/%20Estudos%20 Sectoriais>

1.2. Aplicação de Metodologias e Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação

Como exemplo de aplicação de uma metodologia de D.N.F. apresentamos, seguidamente, a Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos (MPPPO), composta por cinco fases:

1ª Fase: Levantamento de Problemas

Trata-se da primeira fase do diagnóstico. Terá que fazer o levantamento dos problemas que existem no seu campo de acção (departamento, secção, posto de trabalho). Comece, num primeiro momento, por listar o maior número possível de problemas, procedendo, num segundo momento, a uma selecção dos mesmos.

2ª Fase: Árvore de Problemas

Obtida a listagem, terá que construir uma árvore na qual os problemas surjam relacionados uns com os outros, segundo critérios de causalidade. Obterá, assim, o diagnóstico do seu campo de acção.

3ª Fase: Árvore de Objectivos

A partir da Árvore de Problemas terá que elaborar uma árvore simétrica a esta, fazendo corresponder aos problemas os objectivos que deles derivam.

4ª Fase: Quadro de Medidas

Com o diagnóstico dos problemas feito e a definição dos objectivos a alcançar, vai iniciar a pesquisa de medidas que lhe permitirão resolver os problemas e assim concretizar os objectivos estabelecidos. Estas medidas e a sua contribuição para a resolução dos problemas serão esquematizadas num Quadro de Medidas.

5ª Fase: Matriz de Planeamento de Projecto

Encontradas as medidas, vai preencher um quadro que lhe permitirá visualizar os resultados e os objectivos que pretende alcançar com o seu projecto - com os respectivos custos e benefícios previstos.

Vejamos mais cuidadosamente cada uma destas fases:

1ª Fase: Levantamento de Problemas

› Objectivo

Obter uma listagem de problemas relativos ao campo de acção (departamento, secção, posto de trabalho) em que pretende intervir.

› Forma de Aplicação

1º PASSO

1. Reúna os colaboradores/funcionários que estão em contacto com o seu campo de acção;
2. Peça-lhes para falarem de aspectos a melhorar e problemas que existem no campo de acção em que pretende realizar a intervenção;
3. Coloque-os à vontade e incentive-os a participar - não os censure, mesmo que as ideias expressas lhe pareçam ter pouco sentido.
4. Faça você mesmo uma lista de problemas/aspectos a melhorar.

Nota 1

A ideia é obter uma quantidade significativa de problemas/aspectos a melhorar.

Nota 2

Como alternativa à reunião, pode pedir aos colaboradores/funcionários envolvidos que elaborem uma listagem, em papel, de problemas/aspectos a melhorar.

Nota 3

Considere não só as situações que no presente momento já são negativas, como também as situações que no médio/longo prazo poderão vir a sê-lo. Exemplo: se o seu nível de atendimento é satisfatório, mas se prevê que o afluxo futuro de utentes vai determinar uma diminuição na qualidade do atendimento, então essa situação pode constituir um problema.

2º PASSO

Deve agora seleccionar *o que é problema e o que não é problema*.

Problema é o desfasamento entre uma situação real e uma situação desejada. Todos os problemas têm de obedecer a dois critérios:

1. Serem concretos (têm de ser reais - não podem estar relacionados com juízos de valor ou suposições). Ex: se há a suposição que desaparecem peças no armazém, isso apenas é uma hipótese. Em contrapartida, se a contabilidade lhe conseguir provar que desaparecem 10% de peças, então isso já é um problema que pode ser formulado da seguinte maneira: *Desaparecimento de peças no armazém*.
2. Serem sustentados (têm de ter fundamento, pelo que convém dispor de dados, estatísticas ou argumentos que lhe permitam demonstrar que se trata de um problema relevante). Ex.: se há 2 reclamações em cada 1000 situações, isso não é um problema relevante. Em contrapartida, se há 100 reclamações em cada 1000 situações, então já tem pela frente um problema relevante.

Tenha em conta se tem lógica a existência de um Objectivo para esse Problema.

Nota 1

Na lista inicial, elimine os problemas que não respeitem os critérios.

Na definição dos problemas tenha presente duas regras:

1. Formule-os na negativa
Por exemplo, quando se quiser referir à escassez de brochuras disponíveis para entrega aos utentes:
Brochuras disponíveis para utentes (incorrecto)
Escassez de brochuras para os utentes (correcto)
2. Seja sintético - geralmente três palavras chegam para o definir
Excesso de tempos mortos sem se estar a trabalhar (incorrecto)
Excesso de tempos improdutivos (correcto)

Fase 2: Árvore de Problemas

› Objectivo

Relacionar de forma integrada os problemas que encontrou no seu campo de acção, obtendo um esquema em que vai definir os que são causas e os que são consequências.

› Forma de Aplicação

1º PASSO

Depois de ter a listagem final, coloque cada um dos problemas em cartões, papéis ou post-it.;

2º PASSO

Distribua ao acaso os problemas (post-it) num quadro, numa folha de cartolina, na parede ou secretária.

Nota 1

Tente efectuar esta operação num local espaçoso e peça aos colaboradores/funcionários que o ajudaram a diagnosticar os problemas que também o ajudem nesta fase.

3º PASSO

Procure agora o problema central: problema causado por todos os outros.

Coloque a questão: *Qual destes problemas é causado por todos os outros?*

1. No quadro, coloque-o acima dos restantes.
2. De seguida, levante a seguinte questão relativamente aos restantes: *Este problema contribui para a existência do problema central?*

Nota 1

A ideia é ter um conjunto de problemas na parte inferior do quadro, dos quais poderá afirmar que contribuem para a existência do problema que está colocado na parte superior do quadro - o seu problema central.

Nota 2

Neste momento, o que procura é a relação de causalidade entre os problemas que encontrou.

4º PASSO

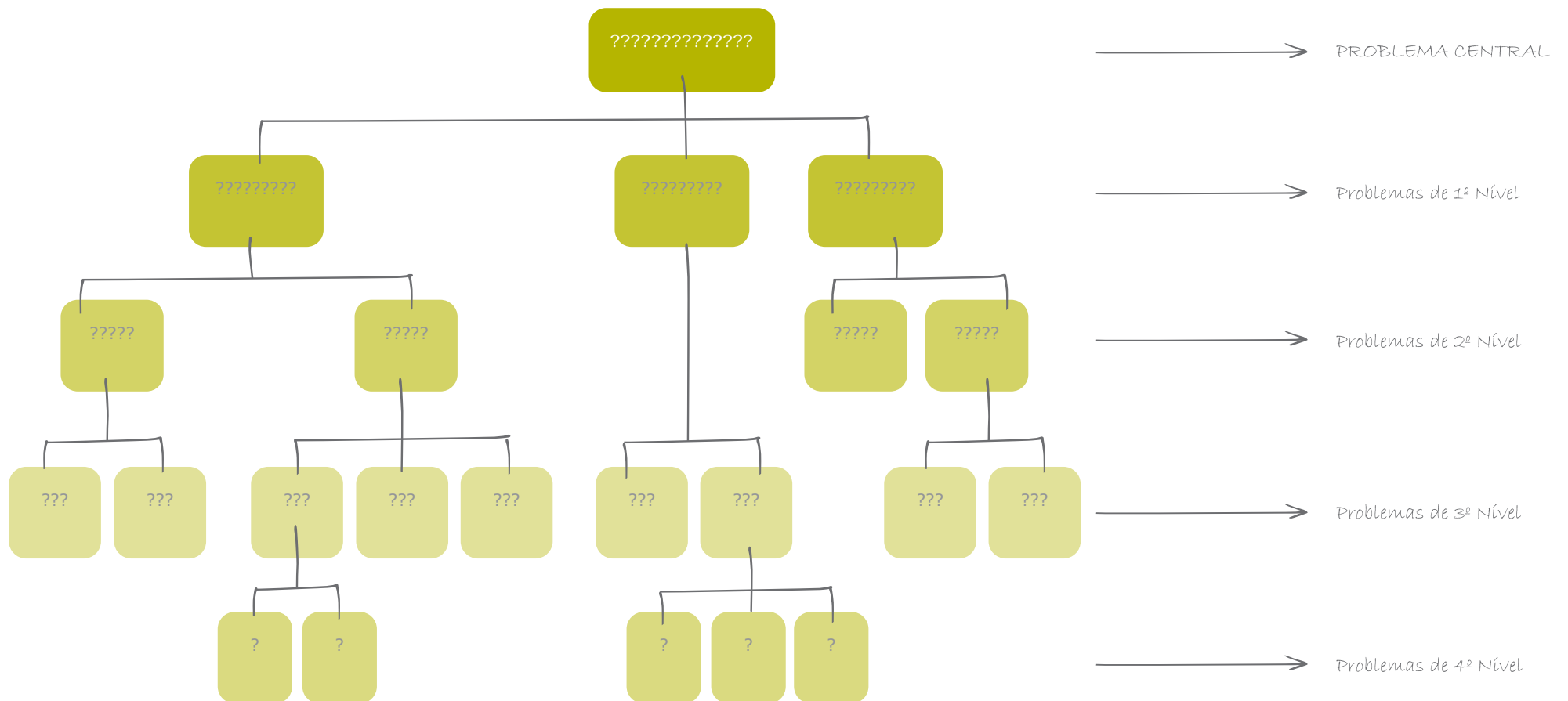
De todos os problemas, que não o central, vai procurar aqueles que estão directamente na sua origem, isto é, os problemas de 1º nível.

5º PASSO

Depois continua a construção da árvore procurando as causas directas dos problemas de 1º nível, que serão os problemas de 2º nível.

Coloque a questão: *Que problemas contribuem directamente para a existência de cada problema de 1º nível?*

Deverá repetir esta questão nos restantes níveis, até obter uma árvore.



Nota 1

Trata-se de um processo que requer capacidade de raciocínio lógico e poderá não conseguir obter a sua árvore à primeira tentativa. Não desista e volte a insistir.

Nota 2

Sempre que possível, não considere mais do que 3/4 causas para cada problema.

Nota 3

Quando a mesma causa estiver, na sua opinião, a contribuir para mais do que um problema, deve optar apenas por um. Não poderá aparecer na árvore e contribuir para os dois.

›Leitura da Árvore de Problemas:

Se o problema central é originado pelos problemas causa, então ao resolver os problemas causa estará a contribuir para a resolução do problema central.

Repare que os únicos problemas que não têm causa são os que estão nas pontas da árvore - problemas terminais - logo, são estes os que deve atacar.

Se no sentido descendente podemos fazer a leitura: *O problema A é causado pelos problemas B, C e D*, no sentido ascendente podemos afirmar: *Se resolvermos os problemas B, C e D estaremos a resolver o problema A*.

Nota 1

Poderá encontrar os problemas terminais em qualquer nível. Note que poderá haver um problema terminal que origina directamente o problema central.

Fase 3: Árvore de Objectivos

›Objectivo

Obter um esquema de relações de resolubilidade entre os objectivos a atingir no desenvolvimento do projecto.

Nota 1

Se a Árvore de Problemas é um esquema de relações de causalidade entre problemas em determinado campo de acção, a Árvore de Objectivos é um esquema de relações de resolubilidade de objectivos/resultados.

›Forma de Aplicação

1º PASSO

Estabeleça a "situação desejada"/Objectivo correspondente a cada um dos problemas da Árvore de Problemas.

Na definição de Objectivos considerar:

Na formulação da situação desejada/resultados esperados, enfim, Objectivos, deve ter em conta que tem de ser objectivamente verificável, isto é, deve ser possível avaliar se estes resultados foram alcançados ou não. Daí a necessidade de serem quantificados e calendarizados (será solicitado para os problemas de nível mais elevado, portanto, é necessário estar preparado)

De certa forma, trata-se de definir, pela positiva, o problema central da árvore. Ex: se o problema central for *Produtividade aquém do possível*, então o objectivo do projecto deverá ser *Melhoria da Produtividade*.

Nota 1

A definição do OBJECTIVO DO PROJECTO deve seguir a mesma lógica da formulação dos resultados, isto é, tem de ser possível de se verificar mais tarde se foi atingido ou não.

2º PASSO

Elabore uma árvore simétrica à Árvore de Problemas, fazendo corresponder aos problemas os objectivos que deles derivam.

›Leitura da Árvore de Objectivos:

- 1. Se alcançarmos, com sucesso, os objectivos que estão na extremidade inferior da árvore (simétricos aos problemas terminais), então vamos atingir os objectivos que estão na parte superior da Árvore de Objectivos, nomeadamente o objectivo que está na posição simétrica ao problema central.
- 2. Podemos fazer a leitura de cima para baixo e de baixo para cima:
 - a. "O Objectivo E só será atingido se antes se atingir o objectivo A, B e C"
 - b. "Se se atingir o objectivo A, B e C, vai-se atingir automaticamente o objectivo E".

Fase 4: Quadro de Medidas

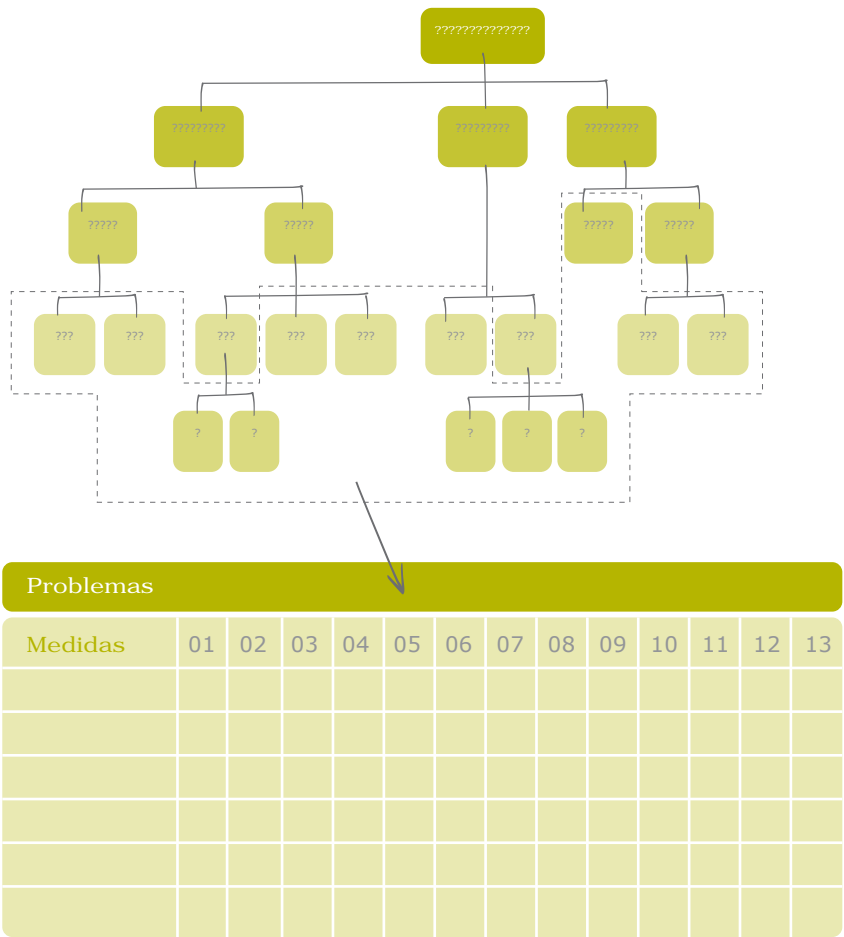
›Objectivo

Cruzar os problemas terminais com medidas/actividades que julga serem necessárias pôr em prática para os resolver.

›Forma de Aplicação

1º PASSO

Os problemas terminais da árvore vão ser os problemas do Quadro de Medidas



2º PASSO

Agora terá que procurar medidas/actividades que possam resolver cada um dos problemas que figuram no Quadro de Medidas, sendo que cada uma das medidas identificadas pode contribuir para a resolução de um ou mais problemas.

3º PASSO

Por fim, construa uma legenda para poder avaliar o grau em que cada uma das medidas/actividades contribui para a resolução dos problemas.

Problemas

Medidas	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13

Legenda:
* * * Grande contribuição para a resolução do problema
* * Contribuição razoável para a resolução do problema
* Ligeira contribuição para a resolução do problema

Nota 1

Na legenda pode usar símbolos ou números para indicar o grau em que uma medida poderá vir a contribuir para a resolução de um problema. Pode usar 2, 3, 4 ou 5 graus.

Nota 2

Nesta fase, o grau em que supõe que uma medida/actividade contribui para a resolução de um problema é meramente indicativo. Ainda não tem que quantificar esse contributo - isso só vai acontecer na próxima fase.

Fase 5: Matriz de Planeamento de Projecto

› Objectivo

Obter um quadro síntese de Resultados e Objectivos a atingir com o projecto (ver exemplo na página 14).

Nota 1

Este quadro síntese é um documento pré-formatado, consistindo esta fase da aplicação da Metodologia do Planeamento de Projectos por Objectivos no seu preenchimento.

› Forma de aplicação

1º PASSO

A primeira parte da Matriz de Planeamento de Projecto a ser preenchida é o canto inferior esquerdo. Coloque aí as medidas/actividades expressas no Quadro de Medidas.

Nota 1

É natural que nalguns casos tenha que subdividir as medidas/actividades para se tornar mais fácil o cálculo de custos, a sua calendarização e controlo.

2º PASSO

Depois faça o cálculo estimado do *Orçamento* de cada uma das medidas.

3º PASSO

De seguida, preencha os Meios de *Verificação do Orçamento*, isto é, como demonstrar a alguém externo ao desenvolvimento do seu projecto que o cálculo dos custos está fundamentado.

4º PASSO

Identifique os factores que estão fora das possibilidades de controlo do dinamizador do projecto e que poderão influenciar a implementação das medidas e, desde logo, o alcance dos resultados (*Pressupostos dos resultados*). Por exemplo, se tiver que realizar obras vai ter que efectuar o pedido de licenciamento à Câmara, que poderá não ser atribuído, inviabilizando o alcance dos resultados previstos com essa medida.

5º PASSO

Preencha agora o campo respeitante aos *Resultados* (espaço imediatamente acima das *Medidas/Actividades*), a partir da Árvore de Objectivos. Trata-se dos Resultados Directos que espera com a implementação das medidas. No fundo, é o explicitar da resolução dos problemas terminais da árvore.

6º PASSO

Os meios de verificação dos *Objectivos / Resultados* são a forma de demonstrar a alguém externo ao projecto que cada um dos resultados foi alcançado (ex: documentos, registos, verificação no local, etc).

7º PASSO

Indique os factores que poderão colocar em risco o alcance dos objectivos definidos e que estão fora das suas possibilidades de controlo (*Pressupostos do Objectivo*).

8º PASSO

O Objectivo do projecto (*canto superior esquerdo*) é o objectivo, da Árvore de Objectivos, simétrico ao problema central da Árvore de Problemas.

9º PASSO

Os *Indicadores* vão ser a ferramenta que lhe vai permitir justificar o seu investimento financeiro. Quantifique e date de forma estimada a previsão do resultado que irá alcançar. Se necessário recorra a especialistas para melhor poder quantificar a melhoria que pretende atingir.

Nota 1

No campo dos indicadores tem de colocar uma PREVISÃO relativa à consecução dos resultados e da respectiva data. Ao fazer a estimativa deve, acima de tudo, procurar ser realista; assim, caso tenha poucas certezas, vale mais apresentar valores que fiquem aquém de uma previsão realista.

10º PASSO

Preencha também o campo referente à "Finalidade".

A finalidade não é preenchida a partir da Árvore de Objectivos, mas esta ajuda-nos a compreender o seu conceito. A Finalidade é um objectivo global, externo ao campo de acção (onde foi realizado o levantamento de problemas), para o qual contribui o Objectivo do Projecto, isto é, o objectivo central da Árvore de Objectivos.

Ex.: Objectivo do projecto - Redução dos custos da secção; Finalidade do Projecto: Aumento do rendimento financeiro da empresa.

11º PASSO

Agora coloque na matriz os meios ou fontes de dados que lhe permitirão verificar se o *Objectivo* está ou não a ser atingido.

12º PASSO

Caso se trate de um Projecto Integrado, indique os factores que poderão inviabilizar o objectivo e colocar em risco o alcance da finalidade (*Pressupostos da finalidade*) que estão fora das suas possibilidades de controlo.

EMPRESA:????????????????? Dinamizador do projecto:??????????	Matriz de planeamento de projecto		Título do Projecto: Melhoria da Produtividade Data: 3.1.20??
HIERARQUIA DE OBJECTIVOS	INDICADORES OBJECTIVAMENTE VERIFICAVEIS	MEIOS/FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
Objectivo: Melhoria da Produtividade	Aumento de produtividade em 20% a partir de 15.12.20??	Registo do Departamento de Produção/Contabilidade	Manutenção do volume de encomendas
Resultados: 1. Gamas uniformizadas (as obsoletas retiradas do armazém) 2. Peças de reserva adquiridas e operacionais para Manutenção 3. Sinalização de avarias montada 4.1. Avarias por defeito de peças de reserva diminuído em 75% 4.2. Defeitos dos produtos diminuídos em 20% 5. Avarias por problemas de lubrificação dos equipamentos reduzidas em 80% 6.1. Paragens para transporte de material reduzidas em 80% 6.2. Paragens para preparação de material reduzidas em 80% 6.3. Paragens para retrabalhos reduzidas em 100% 7. Procedimentos técnicos elaborados 8. Cartaz com defeitos a detectar afixados nos postos de trabalho 9.1. Curso de formação técnica realizado 9.2. Sentimento de pertença à equipa de trabalho aumentado 10. Sistema de exaustão de poeiras adquiridos e funcional 11. Melhoria da satisfação dos operacionais com o desenho do posto de trabalho		Meios/Fonte de Verificação: 1. Registo do Armazém 2. Registo da Manutenção 3. Verificação no Local 4.1. Estatísticas de não conformidades (Dep. Qualidade) 4.2. Estatísticas de não conformidades da matéria-prima (Dep. Qualidade) 5. Estatísticas da Manutenção 6.1. Confirmação com operadores da secção/registos da produção 6.2. Confirmação com operadores da secção/registos da produção 6.3. Confirmação com operadores da secção/registos da produção 7. Registos da Qualidade 8. Verificação no Local 9.1. Registos do Dep. Pessoal 9.2. Registos do Dep. Pessoal-Inquerito anual Clima Social 10. Factura de aquisição/verificação no local 11. Registos do Dep. Pessoal-Inquerito anula Clima social	Pressupostos: <i>(Neste exemplo não há pressupostos do objectivo)</i>
Medidas/Actividades: 1. Uniformização das gamas 2. Compra de stock de peças de reserva 3. Sinalização de avarias 4. Elaborar lista de defeitos p/ fornecedores 5. Implementação de manutenção de 1º nível 6. Admissão de novo colaborador 7. Elabor ação de procedimentos Técnicos operativos 8. Afixar (local de trabalho) defeitos a detectar 9. Formação técnica 10. Aquisição sistema de exaustão de poeiras 11. Alterção condições de troca de bobines	Custo das Actividades (orçamento): 1. (mão de obra interna) 50€ 2. Aquisição 550€ 3. (material eléctrico) 250€ 4. (mão de obra interna) 25€ 5. (mão de obra interna) 25€ 6. (ano) 5.530€ 7. (mão de obra interna) 200€ 8. (mão de obra interna/mat) 150€ 9 Contratação externa 1500€ 10. Equipamento 16.500€ 11. (mão de obra interna/mat) 200€ TOTAL: 23.980€		Pressupostos: <i>(Neste exemplo não há pressupostos do objectivo)</i>

Instrumentos complementares à metodologia

Cronograma de Implementação

›Objectivo

Obter um calendário de implementação das medidas/actividades.

›Forma de aplicação

Para cada uma das medidas que vai implementar estabeleça uma calendarização.

Actividades	Outubro	Novembro	Dezembro
Apoio em Comunicação Interna (Dep. Qualidade) - 3 horas			
Formação em Reuniões ... - 3 horas			
Formação em Competências Pedagógicas - 12 horas			
Formação e apoio em Integração de Novos Col. (Dep. Qualidade) - 3 horas			
Aconselhamento em aval. de desempenho e motivação (Gerência) - 4 horas			
Formação em aval. de desempenho e motivação (Resp. Depart.) - 6 horas			
Formação e apoio em levant. de neces. e aval. formação (Qualid.) - 6 horas			

Nota 1

Assim, ser-lhe-á mais fácil não só planear como também controlar no tempo a implementação destas medidas.

Nota 2

Podem também ser mencionados os recursos internos e tempo a disponibilizar por estes para a concretização de cada medida/actividade.

Texto extraído e adaptado das Fichas Técnicas PRONACI /AEPortugal relativas à Metodologia da Árvore de Problemas (Janeiro 2000) e à Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos (Setembro 2002), ambos da autoria de Rui Pena.



Entrevista à Gerência

Entrevista à Gerência

QUEM SÃO?

1. Em que condições e porque razões foi criada a empresa?
2. Qual era o perfil dos seus criadores?
3. Quais foram os grandes passos e os pontos-chave da sua evolução?
4. Ocorreram crises? Como foram ultrapassadas?
5. Qual era a vocação e a actividade inicial da empresa?
6. A actividade foi entretanto alterada? Porquê? Qual a actividade actual (ou actividades)?
7. Há contradição entre actividades?
8. Como é a imagem da empresa vista do seu interior?
9. E do exterior?
10. Existe um código escrito dos valores da empresa?
11. Doutro modo, qual a cultura da empresa?
12. A estrutura da empresa é clara? Tem uma lógica?
13. Onde se situam as responsabilidades principais?
14. Qual é o seu papel/domínio pessoal?
15. Qual é o seu estilo de direcção?
16. Que pensam de si os quadros da empresa?
17. E o restante pessoal?

Síntese dos pontos-chave

O QUE QUEREM SER?

1. Qual o projecto estratégico que tem para a empresa?
2. Consegue sintetizar a política actual da empresa e os seus objectivos para os próximos cinco anos?
3. Esses objectivos estão hierarquizados?
4. Há incoerência entre esses objectivos?
5. Consegue sintetizar a estratégia a seguir para atingir esses objectivos?
6. Há divergências entre os membros da Gerência relativamente a esse projecto?
7. Os quadros da empresa estão bem informados dos objectivos e da estratégia?
8. E o conjunto dos colaboradores?
9. Têm um projecto de empresa escrito?
10. Qual é o grau de adesão dos colaboradores a esse projecto?
11. Quais são as formas de comunicação interna descendente (de cima para baixo)?
12. E ascendente (de baixo para cima)?
13. E entre departamentos?
14. Têm normas de conduta interna? Quais?



AMEAÇAS DO MEIO

Macro meio	Grau de ameaça directa			
	Fraca	Média	Grande	Muito Grande
Taxa de câmbio				
Taxa de inflação				
Taxa de desemprego regional				
Nível regional dos salários				
Custo da energia				
Custo das matérias primas de base				
Regulamentação preço/salários				
Regulamentação ambiental				
Regulamentação de higiene e segurança				
Regulamentação fiscal				
Regulamentação contratação/despeditos				
Regulamentações estrangeiras				
Mudanças sócio-culturais				
Mercado em rápida mudança				
Peso das tecnologias da informação				
Decréscimo no <i>time to market</i>				
Aumento global da concorrência				
Concentração da produção em países de baixo custo				
Problemas de <i>dumping</i>				
Subida de gama nos países de baixo custo salarial				



Micro meio	Grau de ameaça directa			
	Fraca	Média	Grande	Muito Grande
Fase de vida do sector de actividade				
Poder dos fornecedores				
Garantia dos aprovisionamentos				
Poder dos clientes				
Fuga de clientes				
Reagrupamento/entendimento dos concorrentes actuais				
Risco de recém-chegados				
Risco de produtos de substituição				
Mudanças tecnológicas				
Mudanças na distribuição				
Aumento dos nichos de mercado				
Diminuição do ciclo de vida dos produtos				
Esmagamento de margens				
Individualização de produtos/serviços				
Rapidez na entrega				
Alterações nas expectativas em termos de qualidade				
Importância do marketing e da distribuição				
Importância do design e da concepção própria				



OPORTUNIDADES

Oportunidades	Grau de interesse directo			
	Fraco	Médio	Grande	Muito Grande
Tecnologia de concepção, processo, fabrico				
Acordos de cooperação (I&D, distribuição, comercial.)				
Recurso à subcontratação externa				
Abertura de novos mercados externos				
Crescimento do consumo interno				
Exploração de novos segmentos de mercado				
Alterações de comportamento da clientela				
Exigências crescentes design, qualidade, flexibilidade				
Regulamentação (de qualquer tipo)				
Actividades do estado (programas de apoio)				
Canais de distribuição				
Publicidade, promoção, comunicação				
Integração a montante				
Integração a jusante				
Desenvolvimento de novas aplicações dos produtos				



PONTOS FORTES

Pontos fortes	Muito Forte	Forte
Proximidade geográfica e cultural face ao mercado europeu		
Tradição e saber-fazer acumulado		
Custos salariais moderados face aos níveis europeus		
Reconhecimento internacional crescente		
Importante rede nacional de clientes		
Solidez financeira		
Modernização tecnológica recente		
Desenvolvimento progressivo de uma cultura de qualidade		
Desenvolvimento progressivo da capacidade de resposta		
Baixo custo de produção/hora		
Elevada produtividade		
Taxa de lançamento de novos produtos		
Eficácia na produção de pequenas séries		
Apetência para produzir por encomenda		
Marca própria		
Capacidade para individualizar produtos e serviços		
Metodologia de design do produto		
Sistema de apoio ao cliente		
Carácter duradouro no relacionamento com clientes		
Produção orientada para oportunidades de mercado		
Capacidade de gestão estratégica		
Propensão para o estabelecimento de parcerias		
Métodos de gestão orientados para a motivação		
Adaptabilidade dos recursos		
Adaptabilidade da organização		
Adaptabilidade do sistema de informação		
Nível médio de habilitações e qualificações dos RH		



PONTOS FRACOS

Pontos fracos	Muito fraco	fraco
Sem proximidade geográfica e cultural face ao mercado europeu		
Sem tradição e saber-fazer acumulado		
Concorrência baseada no preço		
Custos salariais elevados		
Sem reconhecimento internacional		
Poucos clientes no mercado nacional		
Debilidades financeiras		
Maquinarias e equipamentos obsoletos (a renovar a curto prazo)		
Baixos níveis de qualidade		
Elevado custo de produção/hora		
Baixa produtividade		
Baixa capacidade de resposta e incumprimento de prazos		
Ineficácia na produção de pequenas séries		
Pouca capacidade para produzir por encomenda		
Sem capacidade para individualizar produtos e serviços		
Sem metodologia de design e/ou concepção do produto		
Relacionamento ténue e pouco fidelizador com clientes		
Produção pouco orientada para oportunidades de mercado		
Insuficiente ligação ao consumidor final		
Fraco domínio dos canais de distribuição		
Pouca propensão para o estabelecimento de parcerias		
Métodos de gestão pouco orientados para a motivação		
Recursos pouco adaptáveis		
Organização pouco adaptável e flexível		
Ineficiente sistema de informação		
Baixo nível médio de habilitações e qualificações dos RH		
Sem plano orientado para as competências existentes		
Inexistência de mecanismos de recrutamento e selecção		



A QUEM VENDEM?

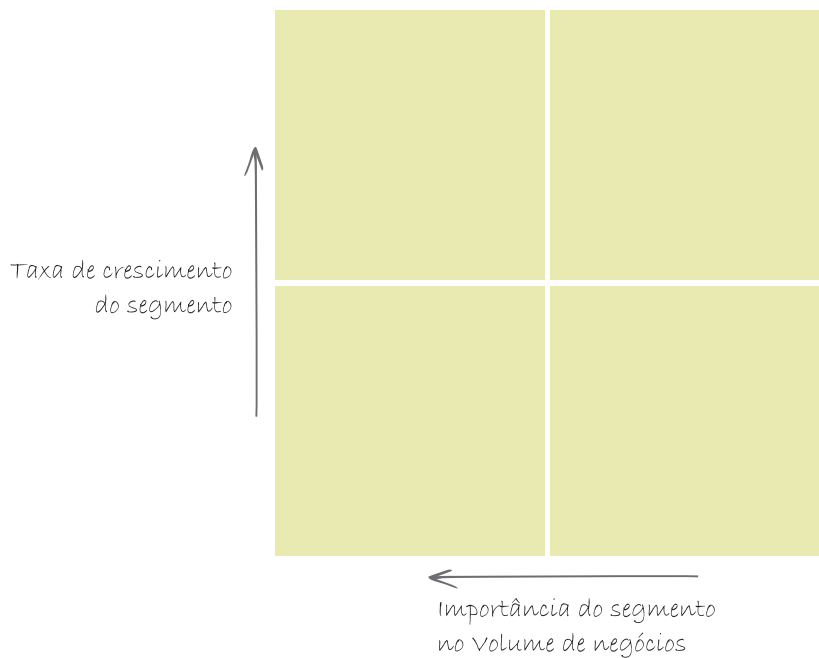
- 1. Quais são os principais clientes?
- 2. Quais as razões que levam os clientes a preferir esta empresa?
- 3. Que segmentos estratégicos podem ser isolados?
- 4. Qual o peso de cada um no volume de negócios (em %)?

Segmento 1	Peso
Segmento 2	Peso
Segmento 3	Peso
Segmento 4	Peso
Segmento 5	Peso
Segmento 6	Peso

- 5. Qual a evolução de cada segmento estratégico nos últimos 3 anos (em %)?
- 6. Qual o grau de domínio em cada segmento estratégico (de 1 a 5)?

Segmento 1	Domínio
Segmento 2	Domínio
Segmento 3	Domínio
Segmento 4	Domínio
Segmento 5	Domínio
Segmento 6	Domínio

7. Matriz BCG





Principais conclusões a retirar da matriz

DE QUE RECURSOS HUMANOS DISPÕE?

1. Especificação dos postos de trabalho

2. Recrutamento, selecção e integração

- instrumentos utilizados
- fontes de recrutamento
- critérios de selecção
- formas de selecção (entrevista, prova prática, ...)
- procedimentos de integração e socialização de novos colaboradores

3. Formação profissional

- número de acções de formação internas e externas
- tempo de duração das acções
- número de participantes
- custos

4. Nível de eficácia dos trabalhadores

- registos de produtividade individual
- total de horas de trabalho

5. Controlo de pessoal

- número de trabalhadores por secção
 - número de trabalhadores por tipo de vínculo
 - níveis etários e níveis de antiguidade
 - qualificação escolar e profissional
 - absentismo global e sectorial
 - número de horas extra efectuadas
 - curricula dos trabalhadores chave
 - mapa de férias, horário de trabalho das diferentes secções
- Últimos 3 anos

6. Higiene, saúde e segurança no trabalho

- acidentes de trabalho (tipo, total, nº acidentes com baixa, dias perdidos com baixa)
- doenças profissionais (tipo, nº total de pessoas, dias perdidos com baixa)
- actividade de medicina do trabalho (exames de admissão, exames periódicos)
- número de visitas efectuadas aos postos de trabalho
- número de pessoas afectas à actividade e seus contratos de prestação de serviços

7. Salários

- custos com pessoal, VAB, Resultado líquido do exercício (3 últimos anos)
- número de pessoas por categoria profissional e seu salário base
- salário médio (últimos três anos)
- incentivos, bónus e benefícios e formas de atribuição
- regalias sociais oferecidas (creche, cantina, ...)

8. Acordos colectivos, actividade sindical

- contrato colectivo de trabalho
- valores obrigatórios mínimos por categoria profissional
- listagem dos trabalhadores sindicalizados

9. Clima social e moral

- processos disciplinares (últimos três anos)
- queixas mais frequentes dos empregados (há registos?)
- distúrbios e conflitualidade
- disponibilidade, resistência à realização de horas extra
- empenhamento no trabalho



10. Avaliação de Desempenho

- é efectuada formalmente? Que instrumentos?
- informalmente? Como?
- com que periodicidade?

11. Comunicação

Recolha de documentos de comunicação interna e externa: circulares, jornal da empresa, cartas aos funcionários, postal de felicitação pelo aniversário,...



Entrevista com base em competências (para uma função de liderança)

A identificação das necessidades de desenvolvimento das competências de gestão será efectuada tendo como referencial as 12 competências de gestão e respectivos comportamentos chave. Pedimos-lhe que, em relação a cada competência de gestão, classifique o seu actual nível de desempenho, em função da seguinte escala.

Níveis de desempenho

- 1 Demonstra um nível de realização inadequado, com necessidade de desenvolvimento em áreas chave
- 2 Demonstra um nível de realização adequado, com necessidade de desenvolvimento em áreas chave
- 3 Demonstra um nível de realização adequado às áreas chave
- 4 Demonstra um elevado nível de realização em todas as áreas chave

Visão estratégica

É a capacidade de ligar a estratégia traçada ao dia-a-dia de trabalho, isto é, transformar a visão em estratégias, objectivos e resultados de uma forma clara. Ser capaz de focalizar o esforço da organização no sentido de criar valor acrescentado para as pessoas e clientes, revelando iniciativa e criatividade.

› Comportamentos chave

Perspectiva e define uma forma de concretizar a visão
Transforma a visão numa estratégia e objectivos claros
Orienta a acção para a criação de valor acrescentado

› Classificação: _____

Comentários: _____



Abertura face ao exterior e atenção centrada no cliente

Avalia e sintetiza informações sobre mercados, tecnologias, negócios, concorrências e consumidores, no sentido de antecipar a tomada de decisões.

› **Comportamentos chave**

Põe em confronto os factores tecnológicos, de mercado, concorrência e organizacionais. Demonstra uma atitude prospectiva e avalia o impacte dos diferentes cenários para o negócio.
Identifica necessidades de mudança para o sucesso da empresa.
Antecipa as necessidades do cliente.
Adopta uma atitude de compromisso facilitadora da fidelização do cliente.

› **Classificação:** _____

Comentários: _____

Inovação e rapidez

É a capacidade de conceber, integrar e implementar ideias novas, antecipando necessidades, respondendo com eficácia, eficiência, demonstrando flexibilidade e capacidade de adaptação.

› **Comportamentos chave**

Cria um ambiente propício à geração de novas ideias
É receptivo a ideias novas e implementa-as
Concebe soluções criativas com valor acrescentado para os clientes
É flexível na resolução dos problemas
Responde com eficácia e dinamismo

› **Classificação:** _____

Comentários: _____

Lobbying e parcerias

É a capacidade de saber escolher, negociar alianças ganhadoras, animar parcerias e influenciar organizações interna e externamente, sabendo gerir em culturas distintas.

› **Comportamentos chave**

Identifica e selecciona interlocutores estratégicos
Visualiza oportunidades e analisa alternativas
Define formas de concretizar negociações/alianças ganhadoras com impacte estratégico
Analisa os equilíbrios de forças e responde de forma adequada não deixando fugir oportunidades

› **Classificação:** _____

Comentários: _____



Saber comunicar

É a capacidade de criar um espaço de comunicação aberto e encorajador do desenvolvimento de relações interpessoais, que promovam a troca de informações e ideias e facilitem a abordagem de problemas e o alcance de resultados.

› Comportamentos chave

- Promove a partilha/troca de informações e ideias
- Toma a iniciativa de diálogo aberto e claro
- Cria um ambiente aberto para discutirem com segurança os problemas, dificuldades e riscos
- Encoraja o debate e procura o consenso
- Dá valor e estimula os outros a manifestarem as suas opiniões

› Classificação: _____

Comentários: _____

Ganhar envolvimento/construir uma equipa

É a capacidade de organizar e gerir indivíduos com vista à construção de uma equipa capaz de alcançar o efectivo cumprimento dos resultados.

› Comportamentos chave

- Desafia os outros para a obtenção de resultados, propondo-lhes objectivos claros e dando responsabilidades
- Encoraja, dá feedback e faz coaching
- Valoriza e recompensa os esforços e os resultados individuais e da equipa
- Apoia os outros na gestão da mudança contínua

› Classificação: _____

Comentários: _____

Desenvolvimento da equipa/empowerment

É a capacidade de possibilitar aos colaboradores a oportunidade de assumirem responsabilidades autonomamente, facilitando os meios e a autonomia necessária para a tomada de decisão.

› Comportamentos chave

- Possibilita a oportunidade, autonomia e meios para outros assumirem responsabilidades e tomarem decisões por si próprios
- Apoia e encoraja o assumir de riscos, a experimentação e a inovação
- Facilita o acesso a recursos e o ultrapassar de obstáculos
- Delega de uma forma apropriada e efectiva

› Classificação: _____

Comentários: _____



(Re) Aprender

É a capacidade de aprender e actualizar-se cada vez mais, estando aberto às ideias dos outros e questionando aproximações típicas ou convencionais para os problemas. Reconhece e usa os resultados da experiência como uma oportunidade de crescimento.

› Comportamentos chave

- Reconhece e usa a experiência e o relacionamento interpessoal como oportunidades de crescimento
- Está aberto a novas ideias, informações e perspectivas
- Procura ler/compreender as lições a tirar dos erros efectuados
- Reflecte sobre as suas próprias experiências, de forma a ter um melhor conhecimento da realidade e poder aumentar a sua eficácia
- Mantém-se actualizado em áreas relevantes para o negócio

› Classificação: _____

Comentários: _____

Perceber a organização e planear proactivamente

É a capacidade de planear, interpretando todo o meio que o rodeia na organização, criando as competências necessárias ao alinhamento das pessoas, sistemas, normas e procedimentos com as necessidades dos clientes e os objectivos do negócio. Estabelece planos e cria condições para a sua realização.

› Comportamentos chave

- Define objectivos de curto e longo prazo e cria condições para o seu alcance
- Estabelece objectivos mensuráveis e resultados a atingir
- Desenvolve planos com base nas necessidades dos clientes, na estratégia e objectivos do negócio
- Define no tempo quais as acções e recursos necessários para alcançar os resultados
- Antecipa obstáculos e estabelece condições/planos para os ultrapassar
- Integra estratégias e planos transversais na organização

› Classificação: _____

Comentários: _____

Líder da mudança

Capacidade de actuar efectivamente para implementar a mudança, decidindo atempadamente, mobilizando os colaboradores para a partilha de objectivos, desenvolvendo as competências e os skills das pessoas e das organizações.

› Comportamentos chave

- Envolve e mobiliza os outros para a partilha de objectivos e concepção do futuro da organização
- Gera energia e entusiasmo para a obtenção de resultados
- Aproveita e valoriza as diversas competências e pontos de vista
- Dinamiza e lidera o processo de mudança



› Classificação: _____

Comentários: _____

Coragem, determinação, credibilidade

Capacidade de assumir comportamentos adequados em situações de risco ou mudança, demonstrando uma maturidade e auto-conhecimento que permitam uma abordagem positiva em situações difíceis.

› Comportamentos chave

Comporta-se de uma forma confiante, sensata e corajosa, em resultado de uma profunda compreensão das suas motivações, skills e opiniões
Revela uma auto-imagem coincidente com a que os outros têm dele
Assume e defende de forma clara as suas posições
Dá respostas genuínas e consistentes às pessoas e às situações
Revela consciência das suas capacidades e utiliza-as para resolver problemas complexos

› Classificação: _____

Comentários: _____

Fazer com que as coisas aconteçam/saber implementar

É a capacidade de concretizar e priorizar planos de trabalho, tendo em vista a obtenção de resultados, sabendo gerir projectos, actividades, recursos e prazos de concretização.

› Comportamentos chave

Prioriza e planifica o trabalho com vista a obter resultados
Actua rápida e decididamente para agarrar as oportunidades
Procura a excelência, a qualidade e a inovação na execução
Gere trabalho e recursos para maximizar a produtividade e assegurar a entrega atempada de produtos e serviços
Elimina redundâncias e processos que não acrescentem valor

› Classificação: _____

Comentários: _____



Análise e Tratamento de Informação Recolhida Através de Inquéritos

Introdução

Entendidos como uma metodologia popular de recolher informações sobre necessidades de formação, os inquéritos providenciam, de forma flexível, um meio para aferir as expectativas e necessidades de sub grupos e populações alvo de estudo.

Pela pertinência que assumem, começaremos por descrever, sumariamente, a forma de elaborar inquéritos através de entrevistas e questionários. Só depois trataremos, especificamente, acerca da análise dos dados de cada uma dessas formas de recolha de informação.

Elaboração de Inquéritos

Os inquéritos diferem da recolha de dados na medida em que envolvem pessoas além daquelas que estão a conduzir o levantamento de necessidades. Paralelamente, criam a impressão que os problemas identificados serão tratados e que as soluções alternativas, nele identificadas, serão implementadas. Uma vez que os inquéritos podem levar ao entusiasmo ou à agitação de problemas, o seu uso acrescenta uma outra dimensão à decisão de analisar necessidades: alerta da comunidade. Este factor tanto pode ser positivo como negativo, dependendo do uso que se fizer da análise de resultados. Os inquéritos têm potencial para ser caros e complexos daí a necessidade de os realizar com parcimónia, ao mesmo tempo que se devem usar técnicas estatísticas de estimativa (McKillip, 1987).

Tal como referenciamos anteriormente, os inquéritos podem ser implementados por meio de entrevistas e/ou questionários. Vejamos, ainda que sumariamente, cada um deles:

› Entrevistas

As entrevistas face a face permitem aprofundar os assuntos em estudo. Trata-se de uma forma de recolha de informação cara (pelo tempo e paragens que envolve, por exemplo), mas de grande profundidade e riqueza de conteúdo. Entrevistadores voluntários (ou estudantes) podem ser usados, ainda que necessitem de bastante formação e de controlo de qualidade (McKillip, 1987).

› Questionários

Com carácter mais aberto ou mais fechado, o questionário consiste num conjunto de questões às quais os inquiridos devem responder ora usando as suas próprias palavras, ora seleccionando de entre um conjunto de opções possíveis aquela, ou aquelas, que mais se ajustam à sua opinião.

Podendo os questionários ser, ou não, acompanhados de entrevista, aquando do DNF, quer uma, quer outra situação, é usada e de forma frequente. Reforçando a relevância da entrevista, observa-se que esta ajuda a explorar e a aprofundar as razões das escolhas mencionadas no questionário, bem como a encaminhar o interlocutor no sentido que ao entrevistador parece necessário. Se os questionários forem preenchidos individualmente pela população em análise, a qualidade da informação recolhida depende da construção das questões e da honestidade dos respondentes.

› Questões

O termo questionário sugere, como vimos já, que este será constituído por um conjunto, mais ou menos alargado, de questões. De salientar, todavia, que se examinarmos um questionário com atenção, também se poderá verificar a existência de afirmações. As afirmações ajudam o investigador a determinar qual o grau em que os respondentes têm determinada atitude ou perspectiva. Pode-se obter benefício de se usar tanto as questões como as afirmações na construção dos itens, tornando o questionário mais flexível e interessante (Babbie, 1989). Relativamente às questões, estas podem ser de dois tipos, nomeadamente, abertas ou fechadas, senão vejamos:



As questões abertas permitem ao inquirido discutir, expor as suas experiências, atitudes, motivações e opiniões. Recorrendo a este tipo de questões os inquiridos são livres de usar as suas próprias palavras e na sua própria organização da resposta, sem limitações por parte do inquiridor. Este tipo de questões é especialmente indicado para aprofundar temas e gerar ideias. A grande desvantagem aqui subjacente consiste no tratamento inerente à codificação dos dados, bem como ao facto da sua análise ser muito morosa. Antes da introdução dos dados no computador é necessário interpretar os significados das respostas e, então, categorizar os termos e ideias dos sujeitos (estamos perante o designado método da análise de conteúdo). Pelas características subjacentes, este tipo de questões requer que os respondentes possuam um nível cultural e linguístico médio / alto, já que pessoas dotadas de maiores carências linguísticas poderão demonstrar alguma dificuldade na expressão das suas ideias/opiniões.

Ajuda para a realização de entrevistas com base em questões abertas.

Às vezes é difícil fazer os inquiridos exprimirem-se. McKillip (1987: 74,75) apresenta algumas ideias:

- As questões não devem sugerir dimensões da resposta: em vez de "Achou ... útil?" experimente "O que achou de ...?"
- As questões pressupõem que o respondente é capaz de dar as respostas, mas evite o 'porquê': em vez disso experimente usar "Quais acha que são as razões porque as pessoas não usam ...?" ou "Quais os tipos de barreiras/impedimentos para as pessoas não usarem ...?"
- Faça uma questão de cada vez: depois de saber várias razões porque ocorre ..., procure explorar uma razão de cada vez - "O que quer dizer com...?" e "Explique melhor ..."
- Deixe os respondentes usarem os seus próprios termos, o que não invalida, através da reformulação, procurar perceber o significado individual, mas não troque, nem dê, logo à partida, o seu próprio léxico
- Questões de role-playing ajudam os respondentes a compreenderem o tipo de informação que o inquiridor está à procura: "Imagine que está numa cidade nova, como é que tomaria conhecimento de ..." ou "Suponha que eu preciso de cuidados médicos, onde me mandaria?"

Entrevistas com base em perguntas abertas leva muito mais tempo na preparação e cuidado do que entrevistas estruturadas, i.e., com as questões definidas à partida para não explorar as respostas que os sujeitos vão dando.

No caso das questões fechadas é pedido aos inquiridos para escolherem uma resposta de um conjunto de alternativas dado. Este tipo de questões é muito popular porque permite uma uniformidade de respostas dos inquiridos, tornando-se assim mais simples o seu tratamento informático. Um conjunto de questões fechadas está bem elaborado quando obedece a dois critérios:

- as categorias dadas aos sujeitos para responderem devem ser exaustivas (i.e., incluir todas as respostas possíveis àquela questão). Caso tal não seja possível, deve-se incluir uma hipótese de "Outros" (podendo esta ter ou não espaço para especificação);
- as categorias de resposta têm de ser mutuamente exclusivas (i.e., é necessário verificar se o indivíduo será tentado a escolher mais do que uma opção). Para garantir que há um esforço por parte do respondente deve ser incluído, no enunciado, a necessidade de escolher apenas uma opção, isto é, aquela que melhor traduz o que o respondente pensa.



Instruções sobre a elaboração de questões fechadas

Construir itens claros: as questões devem ser claras, sem ambiguidades, para o respondente saber exactamente sobre o que se quer que ele responda. Às vezes acontece que, por o investigador estar envolvido profundamente no tema, não consegue o distanciamento necessário para a redacção clara da questão. Sugere-se que os itens sejam dados a ler a uma amostra piloto (com as mesmas características da amostra definitiva) para esclarecimento de todas as ambiguidades.

■ Evitar fazer questões compostas. Acontece, em questões complexas, perguntar-se dois aspectos na mesma questão e dando-se apenas uma hipótese de resposta. Deve-se evitar fazer questões que possam ter mais do que uma resposta. Neste caso dever-se-ia fazer duas questões independentes, uma vez que sujeitos diferentes podem ter opiniões diferentes sobre a 1ª e a 2ª parte da questão. Exemplo de questão mal formulada: "Os E.U.A. deveriam abandonar o programa espacial e gastar o dinheiro em programas domésticos".

■ Os respondentes têm que ser competentes para responder. É necessário que o inquiridor pergunte a si próprio se os respondentes são capazes de responder com precisão às questões que lhes quer colocar. Exemplos: "Em que idade começou a falar?", ou a um operário, numa fábrica de 2000 trabalhadores "Refira os campos onde considera que o Director Geral necessita de formação".

■ As questões devem ser relevantes para a maior parte dos respondentes. Por exemplo, se a maior parte dos respondentes não tem interesse sobre o tema ou nunca pensaram no assunto, provavelmente os resultados obtidos com o questionário não serão muito úteis. Acontece em questionários onde se pergunta opiniões e atitudes.

■ São preferíveis itens curtos. Normalmente os respondentes não estão dispostos a "estudar" um item para o poder responder, portanto para obtermos respostas úteis, as questões devem ser simples e curtas.

■ Evitar itens negativos. Quando aparecem itens na negativa são mais difíceis de interpretar. Muitas vezes os respondentes passam por cima do "não", não o lendo, e respondem nessa base.

■ Evitar fazer questões com termos e formulações enviesadas. Devem ser evitadas perguntas que encorajem determinado tipo de resposta. Exemplo de questões mal formuladas: "Não acha que ...?" e "Concorda ou discorda com a posição de Hitler sobre ...". A identificação de uma posição ou atitude com uma pessoa famosa/instituição credível pode, desde logo, enviesar a resposta.

› Construção de Questionários

A bibliografia sobre a construção de inquéritos por questionário está direccionada para a investigação, principalmente, científica. Para a análise da realidade com uma perspectiva operacional há que fazer algumas adaptações, consoante o contexto que se vai analisar.

O formato geral do questionário é tão importante como a correcção na formulação das questões. Um mau layout pode confundir, fazer com que os respondentes saltem à frente questões importantes. Regra geral o questionário deve ser 'espalhado' e pouco compacto.



É frequente tentarem compactar um questionário para parecer mais pequeno ou poupar papel, mas para isso têm que diminuir o tamanho de letra ou colocar mais de uma questão por linha, o que não contribui para a melhor compreensão (Babbie, 1989).

A ordenação das questões num questionário pode afectar as respostas. Para evitar o efeito de umas questões sobre as outras pode-se misturar questões de vários temas. Aos sujeitos que estão a responder pode parecer caótico a necessidade de mudar de raciocínio muitas vezes, mas facilmente perceberão o objectivo. Para iniciar os questionários, devem-se colocar perguntas interessantes e pouco ameaçadoras. Num questionário as questões demográficas devem aparecer no fim, sob pena de parecer um inquérito de rotina. Já numa entrevista, as primeiras questões devem ser as demográficas para ir colocando a pessoa à vontade (Babbie, 1989). Apesar destas indicações, entendemos que, em algumas circunstâncias, faz sentido, num questionário de Diagnóstico de Necessidades de Formação, colocar a identificação do respondente no início, noutros casos, dever-se-á ter em conta as indicações de Babbie (1989) já focadas.

As instruções são outro aspecto muito importante para que as respostas obtidas sejam úteis. O questionário deve ter instruções claras e comentários introdutórios quando apropriado. Se o questionário tem várias partes, fazer uma pequena introdução a cada parte dizendo o conteúdo e o objectivo. Pequenas introduções fazem o questionário ter sentido, principalmente quando há várias áreas de resposta. Se são usadas questões abertas, pode-se dar instruções sobre a dimensão das respostas. Se uma parte do questionário tem uma forma diferente de resposta, explicar, ou até, dar um exemplo. Nas instruções explicar se se quer uma só resposta ou não, ou se se pretende respostas ordenadas (Babbie, 1989).

Aplicação dos inquéritos por entrevista e por questionário

No contexto de formação, a recolha de informação dependerá do método de diagnóstico de necessidades de formação escolhido ou adoptado. Cada método tem um cariz de recolha de dados mais ou menos qualitativo ou mais ou menos quantitativo. Todavia, no geral, as metodologias começam por ser qualitativas sendo, depois de algumas ideias / objectivos / pressupostos / características, sistematizados e utilizadas metodologias de cariz mais quantitativo.

A aplicação dos inquéritos por entrevista, pressupõe a presença de um entrevistador, sejam as questões abertas ou fechadas. Numa primeira fase, as entrevistas com carácter exploratório são realizadas a pessoas consideradas chave na organização. São realizadas poucas entrevistas, dado o tempo de realização e a complexidade do tratamento dos dados.

Uma vez que se pretende, no início da identificação de necessidades, efectuar uma exploração das opiniões existentes sobre a matéria em análise, as entrevistas ou não têm estrutura definida (não estruturadas) ou são semi-estruturadas. Nas entrevistas completamente estruturadas, frequentemente com questões de resposta fechada, o entrevistador, mesmo considerando que poderia aprofundar a resposta do sujeito, não o deve fazer, por questões de cumprimento da metodologia definida¹. Ora, este tipo de recolha de informação não é característico quando se recolhe informação para fins de formação profissional. O que acontece frequentemente, após a fase de recolha mais ampla de informação, é, com base num guião com questões fechadas, semi-fechadas e até abertas, a realização de uma entrevista semi-estruturada, de forma a recolher a informação considerada pertinente e, ainda assim, deixar em aberto a possibilidade do indivíduo acrescentar algo específico, próprio.

As técnicas de recolha de informação com cariz quantitativo podem ser aplicadas após a recolha e tratamento de informação através de uma metodologia qualitativa pois, com base nessa informação, é possível focar com maior rigor nas áreas que são mais importantes para o contexto em causa.

Os questionários em contexto de formação são, muitas vezes, auto-administrados e caracteristicamente de resposta fácil para os respondentes. Os questionários são, portanto, acerca das expectativas e interesses dos indivíduos.

¹ Tratando-se de investigação científica, a metodologia a seguir teria de ser igual para todos os entrevistados, pois o aprofundamento de determinado tema, poderia contaminar as respostas seguintes do sujeito.



Tratamento e Análise de Dados

Genericamente, a análise das informações recolhidas através de questões abertas, quer em inquérito por entrevista, quer em inquérito por questionário, será efectuada através do método da Análise de Conteúdo. Os dados recolhidos com base em questões de resposta fechada, por meio de entrevistas ou questionários, são passíveis de análises estatísticas, nomeadamente da Estatística Descritiva.

› Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que pretende analisar, sobretudo, as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita, que se desenvolvem entre os indivíduos. Desde o texto literário, passando pelas entrevistas e discursos, tudo é susceptível de ser analisado por esta técnica. É a técnica de análise de dados qualitativos, por excelência. Podemos definir a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de *descrição* do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a *inferência* de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977).

Partindo desta definição existem dois procedimentos que a distinguem de abordagens comuns, como a leitura pura e simples de um texto.

O primeiro é a descrição analítica. A função deste procedimento é, no fundo, a exploração do próprio texto, tendo como base uma codificação que é constituída por um certo número de categorias, sendo cada uma composta por vários indicadores. Estes indicadores representam determinadas unidades de registo que vamos procurar no texto. No fundo, trata-se de uma enumeração das características mais fundamentais e pertinentes que encontramos no texto.

O segundo procedimento é a inferência. Esta operação é a que nos vai permitir dar uma significação fundamentada às características que foram encontradas no texto. Ou, por outras palavras, é através da inferência que podemos interpretar os resultados da descrição, o que nos vai permitir objectivar *as condições de produção* que estiveram na base de um determinado texto. Ou seja, a partir das estruturas semânticas ou linguísticas vamos chegar a estruturas sociológicas ou psicológicas (Queirós, 2004).

Este é o percurso natural de qualquer análise de conteúdo. Tentar saber aquilo que está por detrás do texto e quais foram as condições que levaram à sua produção. A técnica de análise temática proposta por Bardin (1977).

A análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença signifique alguma coisa para o objectivo analítico visado (Minayo, 1996).

A análise temática é uma das formas que melhor se adequa à investigação qualitativa. O tema, para Bardin (1977, p.105), é a "unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura". Seguindo-se as orientações metodológicas preconizadas por Bardin (1977, p.95), esta técnica apresenta três etapas: "pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos dados obtidos e interpretação". Após leitura exaustiva e repetida dos textos e, considerando os objectivos do estudo e as questões teóricas apontadas, ordena-se e classifica-se o conteúdo dos textos, emergindo vários temas que, após análise cuidada, resulta no elenco final de temas.



Esquematisando, teríamos Bardin (1977):

Roteiro:

- Preparação dos dados para a análise;
- Transcrição dos discursos obtidos;
- Ordenação dos dados obtidos através de definição prévia de categorias;
- Classificação dos dados obtidos através de aspectos sobre os quais se deseja analisar o conteúdo;
- Análise com base em núcleos temáticos ou categorias de análise.

Possibilidades para a apresentação de dados qualitativos:

- Matriz, Tabela ou Caixa - Construída com informações descritivas relevantes. Permite demonstrar relações entre categorias e resultados, além de descrever a classificação das informações colhidas.
- Diagrama - Demonstra relações entre uma determinada característica e os factores que a influenciam.
- Fluxograma - Pode representar visualmente um processo através de figuras e símbolos previamente definidos.
- Narrativa (Temática e/ou Cronológica) - Organização do texto extraído do discurso (principalmente entrevistas e documentos analisados), tendo como base dois eixos: o tema ou conceito do que se quer revelar do discurso analisado e a temporalidade dos factos e fenómenos narrados.
- Os dados organizados em unidades temáticas permitem-nos reduzir o leque de análise. Assim, podemos centrar o universo de trabalho nas áreas identificadas, com confiança que esses são os temas mais referidos pelos interlocutores entrevistados.

› Estatística Descritiva

Um inquérito constituído apenas por questões fechadas tem um tratamento de dados muito mais simples: a estatística descritiva. Trata-se de análise de frequências, de distribuição do número de sujeitos pelas respostas e cruzamento com as categorias que forem pertinentes, para a planificação da formação (por exemplo, departamentos, níveis hierárquicos...).

A sistematização deste tipo de dados permitirá fazer uma caracterização da organização em termos de necessidades de formação, assim como constitui um auxílio muito interessante na planificação da formação, indicando quem poderão ser os potenciais participantes em determinadas acções de formação.

Este tratamento pode ser efectuado numa simples aplicação de Folhas de Cálculo (Microsoft Excel) ou, de forma mais sofisticada, através da aplicação estatística SPSS (*Statistical Program for the Social Sciences*).



Bibliografia

Babbie, E. (1989). *The Practice of Social Research, 5th ed.* California, LA: Wadsworth.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação.* Lisboa: Ed. Sílabo

McKillip, J. (1987). *Need Analysis. Tools for the human services education.* SAGE Publications, Inc

Maignant, A. (1999). *A Gestão da Formação.* Lisboa: Publicações D. Quixote

Minayo, M. (1996). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4 Ed.,* São Paulo: Hucitec.

Queirós, A. (2004). Texto Orientador para Análise de Dados. Análise de Conteúdo */online/*. Ana Queirós, web site. Disponível em:
http://www.anaqueiros.com/article.php3?id_article=11 (22 Mar.2004)

Bibliografia de aprofundamento

➤ Análise de conteúdo:

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo.* Lisboa: Edições Setenta

http://www.anaqueiros.com/article.php3?id_article=11 (22 Março 2004)

1.3. Indicadores de Impacte Organizacional e exemplos de acções de formação

As necessidades identificadas no Diagnóstico tornam-se mais evidentes e claras a partir do momento em que se identificam indicadores objectivos.

Neste contexto, e face à relevância que assumem, apresentam-se, seguidamente, vários parâmetros de exploração e funcionamento de uma Empresa, alguns indicadores para medir o impacte que a formação pode ter no negócio, bem como alguns exemplos de cursos de formação que podem contribuir para melhoria desse desempenho organizacional.

Impacto sobre os parâmetros de exploração da empresa

<i>Impacto sobre os parâmetros de exploração da empresa</i>	<i>Exemplos de indicadores de medida de impacte</i>	<i>Exemplos de cursos de formação</i>
1. PARÂMETROS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE		
Optimização dos meios e recursos	<ul style="list-style-type: none">- atrasos (tempo de resposta, solução de reclamações, lançamento de novos produtos)- Preço de revenda- Rapidez da rotação de stocks- Capacidade de processos- Energia utilizada- Custo de desperdícios	<ul style="list-style-type: none">- Formação técnica- Qualidade- Reengenharia- Gestão da produção
2. PARÂMETROS RELATIVOS À QUALIDADE DE SERVIÇO		
Qualidade dos produtos e do serviço ao cliente	<p>A partir da percepção do cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fiabilidade dos produtos- Competência do pessoal- Disponibilidade do pessoal- Qualidade da relação- Tempo de resolução- Tratamento de reclamações- Preço	<ul style="list-style-type: none">- Formação técnica- Formação na área comportamental- Qualidade- Conhecimento do ambiente
3. PARÂMETROS RELATIVOS AO AMBIENTE		
Prevenção de prejuízos causados	<ul style="list-style-type: none">- Quantidade de efluentes/dejectos rejeitados- Quantidade de produtos reciclados- N.º de plantas exteriores- Taxa de utilização de materiais reciclados	<ul style="list-style-type: none">- Legislação relativa ao ambiente- Formação técnica específica sobre meios de prevenção e protecção- Conhecimento do processo de produção, de matérias-primas utilizadas
4. PARÂMETROS RELATIVOS À SEGURANÇA DE PESSOAS		
Prevenção da integridade de pessoas e bens	<ul style="list-style-type: none">- Frequência e gravidade dos incidentes e acidentes de trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Segurança- Manutenção preventiva- Legislação sobre segurança

<i>Impacto sobre os parâmetros sócio-organizacionais</i>	<i>Exemplos de indicadores de medida de impacto</i>	<i>Exemplos de cursos de formação</i>
1. ORGANIZAÇÃO FORMAL		
1.1 - Estrutura organizacional (funções, grau de centralização, tipo de estrutura)	<ul style="list-style-type: none">- N.º de níveis hierárquicos- N.º de grupos de projecto- Nova configuração dos serviços- Natureza das responsabilidades delegadas aos serviços descentralizados	<ul style="list-style-type: none">- Organização (industrial, administrativa, ...)- Condução de projectos- Gestão (delegação ...)
1.2 - Configuração dos processos	<ul style="list-style-type: none">- Produtividade- Atrasos na resposta aos pedidos dos clientes- Atrasos na produção de bens/serviços	<ul style="list-style-type: none">- Qualidade- Análise de valor- Análise de processo- Organização- Reengenharia
1.3. - Relações clientes / fornecedores internos e cooperação entre serviços, unidades, células	<ul style="list-style-type: none">- N.º e natureza dos projectos em que há cooperação- N.º de projectos inter serviços formalizados- Índices de satisfação dos clientes internos	<ul style="list-style-type: none">- Qualidade total- Condução de projectos- Projectos industriais
2. CIRCUITOS DE INFORMAÇÃO		
2.1 - Informação sobre o ambiente da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Volume e natureza da informação recolhida	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento do mercado e concorrência- Conhecimento da empresa e seus produtos- Marketing, estratégia- <i>Benchmarking</i>
2.2 - Circulação de informação	<ul style="list-style-type: none">- Rapidez, pertinência da informação em circulação- Difusão da informação na organização- Clareza das notas internas	<ul style="list-style-type: none">- Gestão- Qualidade- Circuito de informação- Comunicação- Informática- Expressão escrita- Conhecimento da empresa
3. GESTÃO DE PESSOAS		
3.1 - Estilo de gestão e modo de animação dos serviços	<ul style="list-style-type: none">- N.º de encontros anuais, de reuniões de serviço, de decisões tomadas após consulta- N.º de soluções adoptadas e colocadas em prática, propostas por grupos	<ul style="list-style-type: none">- Gestão- Comunicação- Desenvolvimento pessoal
3.2 - Definição de objectivos	<ul style="list-style-type: none">- N.º de objectivos formalizados; nº de objectivos avaliados	<ul style="list-style-type: none">- Condução de projectos- Gestão por objectivos

<i>Impacto sobre os parâmetros sócio-organizacionais</i>	<i>Exemplos de indicadores de medida de impacto</i>	<i>Exemplos de cursos de formação</i>
4. COESÃO SOCIAL		
4.1 - Mobilização do pessoal, autonomia, iniciativa	<ul style="list-style-type: none">- Absentismo- <i>Turnover</i> não desejado- N.º de sugestões de melhoria recebidas	<ul style="list-style-type: none">- Formação na área comportamental
4.2 - Ambiente e clima social	<ul style="list-style-type: none">- Satisfação do pessoal, grau de adesão aos objectivos da empresa, medidos em sondagens internas- Frequência e natureza dos conflitos sociais	<ul style="list-style-type: none">- Todos os tipos de formação, particularmente: gestão, conhecimento da empresa e seus serviços, comunicação, qualidade
5. UTILIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS		
5.1 - Utilização do material, máquinas, etc.	<ul style="list-style-type: none">- Diversidade de utilizadores- N.º de funcionalidades utilizadas pelos utilizadores- N.º de avarias e paragens devidas a má utilização	<ul style="list-style-type: none">- Formação técnica- Formação de integração de conteúdos técnicos

<i>Impacto sobre os parâmetros de cultura</i>	<i>Exemplos de indicadores de medida de impacto</i>	<i>Exemplos de cursos de formação</i>
1. UMA VISÃO COMUM DA REALIDADE		
Projecto e identidade de empresa	<ul style="list-style-type: none">- Taxa de adesão do pessoal ao projecto de empresa, via sondagem- Taxa de satisfação aferida directamente pela hierarquia- Taxa de reconhecimento pelo pessoal da qualidade dos produtos e serviços da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Gestão (<i>team building</i>)- Conhecimento da empresa
2. MODO DE REACÇÃO AOS ACONTECIMENTOS/EVENTOS		
Lançamento de 'problemas' na empresa	<ul style="list-style-type: none">- N.º de novos produtos- Repartição dos investimentos entre o curto, médio e longo prazo- Taxa de assunção de riscos	<ul style="list-style-type: none">- Estratégia- Métodos de análise de situação (resolução de problemas, ...)- Formação nas técnicas comportamentais e relacionais
3. MODO DE COMPORTAMENTO FACE AO EXTERIOR		
Abertura da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Tempo consagrado por categoria profissional aos contactos personalizados com clientes e fornecedores- <i>Turnover</i> de clientes e fornecedores- N.º de parcerias com clientes e fornecedores- Taxas de reclamação de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Qualidade- Acolhimento- Conhecimento de clientes e fornecedores
4. MODO DE COMPORTAMENTO INTERNO		
Regulação interna	<ul style="list-style-type: none">- Tempo consagrado pelos gestores aos encontros in/formais com o pessoal- Frequência das manifestações de convivialidade- N.º e natureza dos modos de comunicação	<ul style="list-style-type: none">- Gestão- Formação na área comportamental

<i>Impacto sobre os parâmetros sociais</i>	<i>Exemplos de indicadores de medida de impacto</i>	<i>Exemplos de cursos de formação</i>
1. INSERÇÃO NO AMBIENTE LOCAL		
Política de relações públicas	<ul style="list-style-type: none">- Frequência de relações com os actores locais e serviços descentralizados do Estado- N.º de artigos da imprensa local, invocando a empresa- N.º de reuniões de informação sobre as actividades da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Seminários por dirigentes- Conhecimento da empresa, do seu ambiente, da sua responsabilidade social- Formação na área comportamental- Qualidade total
2. A CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL		
Política e cidadania da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Tempo consagrado à transmissão de saber-fazer aos estagiários- N.º de tutores- Contribuição com conhecimentos/experiência para os projectos locais- Tempo/facilidades concedidas aos trabalhadores da empresa para actividades de interesse social	<ul style="list-style-type: none">- Formação em capitalização e transmissão do saber-fazer- Gestão- Aperfeiçoamento técnico
3. DESENVOLVIMENTO HUMANO DOS SEUS MEMBROS		
Política de desenvolvimento pessoal na empresa	<ul style="list-style-type: none">- taxa de trabalho a tempo parcial, taxa de pessoas com horário flexível- nº de projectos pessoais	<ul style="list-style-type: none">- Condições de trabalho- Desenvolvimento pessoal- Formação de aculturação e de sensibilização- Gestão

➤ Traduzido e adaptado de:
Barzucchetti, S. e Claude, J. (1995). Evaluation de la Formation et Performance de l'Entreprise. Diagnostic d'Entreprise. Editions LIAISONS

1.4. A Importância da Comunicação Interna e Participação no Processo de Formação

A comunicação entre o que gere / desenvolve a formação e aquele que a solicita / paga é frequentemente caracterizada por malentendidos e descoordenação. Considerada de suma importância num contexto de formação, apresentamos seguidamente o que consideramos ser os principais problemas de Comunicação que enfermam o Processo de Formação.

Atribuição de sentido diferente às mesmas palavras

Quando se fala em "investimento em formação" há entendimentos diferentes do que se pretende dizer.

Para o Gestor do Negócio "investimento" tem um sentido preciso: despesa no curto prazo que se traduzirá em benefício (estimado em termos monetários) dentro de determinado período de tempo (tempo de retorno). Os projectos de formação raramente são apresentados em termos de resultados esperados, quantificados. No final do investimento, o Gestor espera aumento da produtividade / rentabilidade, pelo que, a linguagem de quem gere / realiza a formação não pode ser vaga quanto aos resultados esperados para persuadir o aumento de custos.

Além de tudo, um investimento pretende preparar o futuro. Assim sendo, o plano de formação deverá reflectir não só as necessidades imediatas, mas também perspectivar as exigências futuras de competência e qualificação dos recursos humanos, preparando o desenvolvimento esperado do negócio.

Falar na mesma linguagem

O Responsável pela gestão / realização do Processo de Formação preocupa-se com actividades, de orçamento, de horas/colaborador, dos novos imperativos legais. O Gestor do Negócio fala da conta de exploração e dos seus projectos. O único item em comum é o orçamento! O que é muito redutor, face à perspectiva que enunciamos no âmbito da formação.

O papel do Responsável pela Gestão / Realização do Processo de Formação

Qual o papel (auto) atribuído a este profissional? O que regista pedidos da hierarquia ou o que propõe serviços integrados com as necessidades do negócio?

A atitude da organização deve ser a de integrar a formação, com os restantes processos organizacionais, encarando-a como parte da estratégia para a consecução dos seus objectivos. Assim sendo, o próprio Responsável pela Gestão / Realização do Processo de Formação, deve-se assumir como parceiro estratégico e orientar as suas práticas nesse sentido. Procurando conhecer as linhas de desenvolvimento da organização, o contacto e conhecimento do terreno (características, dificuldades, potencialidades), desenvolvendo uma relação profícua com os interlocutores chave da organização, nos vários níveis hierárquicos - o Profissional de Formação - propõe soluções, na sua qualidade de especialista.

O processo de comunicação interna na formação

O Responsável pela Gestão / Realização do Processo de Formação deve procurar estar ao corrente das necessidades actuais e futuras dos operacionais.

O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) deve ser realizado em parceria e baseando-se em informações veiculadas pelos actores chave da organização. Os resultados do DNF, materializados nos objectivos com cada área de formação, devem ser validados por eles, explicitando um compromisso do Processo de Formação com os resultados pretendidos e necessários para o sucesso organizacional.



Documento de Saída

Diagnóstico de Necessidades de Formação e Planeamento

Um documento criado à saída do Diagnóstico de Necessidades de Formação não tem um conteúdo rigidamente definido. Mais ainda porque as informações que se recolhem numa primeira fase de abordagem de análise à organização dão, desde logo, indicações importantes para o que se considera ser o Planeamento da Formação. Assim sendo, consideramos um documento único, à saída das duas fases iniciais do Processo de Formação, com um anexo, a primeira versão do orçamento.

Disfunções detectadas / indicadores

Caracterização do(s) problema(s) detectado(s) durante a fase de diagnóstico e identificação dos respectivos indicadores.

Explicitação da contribuição trazida pela formação ao nível da organização e da aquisição de competências e conhecimentos, fundamentando assim, a pertinência e necessidade da formação em cada área identificada.

Intencionalidades

Nesta fase, os objectivos são definidos em termos de intencionalidades: ao nível organizacional, das competências e/ou dos conhecimentos.

Destinatários

Tendo em consideração as disfunções detectadas e indicadores que caracterizam o(s) problema(s) faz sentido enunciar quais os destinatários, de forma geral, nomeadamente, indicando as funções que exercem na organização.

De alguma forma, esta informação, em princípio relativa ao Planeamento é, muitas vezes, incluída no documento à saída do Diagnóstico, dado ser elucidativa para a compreensão da problemática identificada.

No documento de saída do Planeamento, propriamente dito, é muito vezes já identificado o número de pessoas que necessita receber formação nesta área temática.

Cronograma geral

Neste momento são identificadas prioridades e quais os momentos mais propícios à formação em cada área, em função dos destinatários.

Estimativa dos meios necessários

Os meios e recursos nesta fase ainda não ficam completamente definidos, no entanto, em função do número de formados (número de grupos) perspectivados, pode começar a preencher-se a matriz de cálculo de custos - orçamento.



Actividade 1 - Diagnóstico de Necessidades de Formação

De entre as várias organizações por onde passou e com que ainda contacta, escolha uma, preferencialmente, que seja de fácil acesso.

Estamos a referir-nos à empresa de que é consultor, a organização para que já assegurou ou ainda assegura formação, bem como, em alternativa, à repartição pública onde foi mal atendido da última vez, o café onde começa o seu dia ou mesmo a escola onde estudou. Como vê, é fácil.

Sendo certo que o facto de não dispor de qualquer tipo de dados internos limita o aprofundamento da realidade, pretende-se, com esta actividade, exercitar o raciocínio subjacente às metodologias e técnicas que aqui lhe propomos.

Recorde-se, então, da realidade que vai analisar, com o propósito de identificar necessidades de formação.

1. Escreva o nome da organização que vai analisar

2. Leia os textos 1.1 - Desenvolvimento de metodologias/Concepção de instrumentos de DNF e Metodologias de Diagnóstico e veja as transparências de Metodologias. A partir desta informação, seleccione qual a metodologia que lhe parece mais adequada ao seu caso ou, construa a sua própria forma de recolha de dados a partir da informação disponibilizada. Se escolher a Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos, consulte o texto 1.2 - Aplicação de metodologias e instrumentos de DNF.

3. Consulte o texto Técnicas de Recolha de Informação e as transparências com o mesmo nome para identificar quais as fontes onde poderá ou poderia (no caso de não ter acesso) obter informação.

4. De entre as várias técnicas de recolha de informação, a entrevista a colaboradores com funções de gestão na empresa é uma das mais importantes.

4.1. Utilizando como ponto de partida o exemplo de entrevista que lhe propomos no ficheiro Entrevista (global), elabore duas questões que lhe permitam recolher informações para conhecer a organização do ponto de vista estratégico.

4.2. Utilizando como ponto de partida o ficheiro Entrevista (parcial), elabore duas questões que lhe permitam identificar as necessidades de desenvolvimento de competências de um dos postos de trabalho considerados chave na organização que escolheu analisar.

5. Um diagnóstico não fica completo sem ficar claro o que é necessário ver mudado no final da intervenção. Assim, identifique quais os indicadores com base nos quais se propõe avaliar o impacto da formação. Para isso, consulte o texto Identificação dos indicadores e das áreas temáticas, em função das do plano de negócios.

Bom trabalho!