

Planeamento



2. Avaliação das Práticas - Planeamento

Com base nos elementos reunidos com o DNF inicia-se a fase do Planeamento, de forma a poder definir-se um plano de acção organizado e verdadeiramente útil.

Responda à *check-list* que se segue para avaliar se os processos de formação com que habitualmente trabalha estão completos.

Após a resposta consulte a informação que disponibilizamos neste capítulo e confirme como melhorar os aspectos que identificou como menos conseguidos.

2. Check-list: Planeamento

Actividades de Planeamento	Nunca / raramente realiza ou considera	Realiza / considera às vezes	Realiza / considera habitualmente ou quase sempre	Realiza / considera habitualmente ou quase sempre
<p>1. Define as intencionalidades formativas em termos de:</p> <p>1.A. De objectivos organizacionais</p> <p>1.B. De comportamentos profissionais em situação de trabalho</p>				
<p>2. Elabora um documento que resume os dados necessários para a operacionalização da estratégia de formação (Plano de Formação)?</p>				
<p>3. Inclui nesse documento:</p> <p>3.A. Os objectivos</p> <p>3.B. Áreas de formação</p> <p>3.C. Destinatários / segmentos-alvo / categorias profissionais</p> <p>3.D. – Modalidade de formação</p> <p>3.E. Meios necessários</p> <ul style="list-style-type: none">- humanos- pedagógicos- materiais- financeiros <p>3.F. Cronograma genérico</p>				

2. Planeamento de intervençõesou actividades formativas

Âmbito / Objectivos Operacionalizar a estratégia de formação, definindo um plano de acção organizado.	
Sub-processos / Responsável	Instrumentos / Produtos
2.1. Fixação de objectivos a alcançar Responsável: Gestor da Formação, Gestores e Administração	<div>■ Plano de formação:</div> <div>> Destinatários (descritos de forma geral)</div> <div>> Área</div> <div>> Modalidade</div> <div>> Objectivos gerais</div> <div>> Cronograma global (Diagrama de Gant)</div> <div>> Orçamento (por curso, por mês, por ano)</div>
2.2. Planeamento de intervenções formativas de forma organizada (por segmentos-alvo, área, modalidade) Responsável: Gestor da Formação	
2.3. Definição de cronograma global Responsável: Gestor da Formação, Gestores e Administração	
2.4. Estimativa dos meios necessários (humanos, pedagógicos, materiais e financeiros) Responsável: Gestor da Formação	

Introdução

Introdução

Era uma vez um ratinho que juntou as sete moedas de ouro que possuía e resolveu ir procurar fortuna por este mundo fora.

Já a caminho, encontra uma doninha que lhe pergunta:

- *Hei, amigo. Onde vais tu com tanta determinação?*

- *Vou procurar fortuna por este mundo fora, respondeu o ratinho.*

- *Pois hoje é o teu dia de sorte, diz a doninha. Por quatro moedas de ouro vendo-te este carro de corrida que te permitirá chegar bem mais rápido.*

- *Magnífico!* Diz o ratinho, que monta no seu novo carro e passa, assim, a deslocar-se cem vezes mais rápido.

Um pouco depois, aparece uma raposa que o interpela:

- *Hei, amigo. Onde vais tu com tanta determinação?*

- *Vou procurar fortuna por este mundo fora, respondeu o ratinho.*

- *Pois hoje é o teu dia de sorte, diz a raposa. Por uma módica quantia podes ter esta varinha mágica que te permitirá viajar ainda mais rápido.*

O ratinho comprou então a varinha mágica com o dinheiro que lhe restava e passou a poder viajar mil vezes mais depressa, sobre a terra e sobre o mar, como uma flecha.

Eis quando encontra um tubarão que lhe pergunta:

- *Hei, amigo. Onde vais tu com tanta determinação?*

- *Vou procurar fortuna por este mundo fora, respondeu o ratinho.*

- *Pois hoje é o teu dia de sorte, diz o tubarão. Se tomares este atalho, disse o tubarão, mostrando a sua boca escancarada, pouparás imenso tempo.*

- *Oh, muito obrigado, disse o ratinho, entrando rapidamente na boca do tubarão e sendo, assim, prontamente devorado.*

O vento nunca é favorável àquele que não sabe onde quer ir.

Da história acabada de apresentar, de imediato ressalta a relevância subjacente ao planeamento, o qual surge como necessário para explicitar os objectivos e o caminho a seguir para os atingir, isto é, caminhamos aqui para o plano de formação.

Os aspectos críticos da elaboração e implementação do Plano de Formação

O Plano de Formação é um instrumento de gestão da Formação que materializa as orientações do Diagnóstico de Necessidades de Formação. Devem estar identificadas as acções de formação correspondentes a essas orientações, a programação no tempo e a afectação de recursos.

A elaboração e a implementação de um Plano de Formação confrontam-se com alguns desafios, a saber:

1. O exemplo da gestão

Será difícil conseguir a adesão das chefias intermédias e colaboradores para a realização do diagnóstico e para a libertação do trabalho / frequência das acções de formação, se os gestores de topo não se formam, não falam a mesma linguagem, não estão orientados na mesma direcção.

2. A coerência

As acções de formação do Plano de Formação devem ser coerentes e integradas entre si e com o projecto de desenvolvimento global da organização. Caso contrário, serão apenas um amontoado de cursos avulsos, por solicitação de vontades individuais, sem intencionalidade global.

3. Integração

É muito importante integrar a formação, explicitamente, com os objectivos da empresa. Centrar as necessidades de formação nas necessidades da empresa, articular o plano de formação com os outros planos e ritmos operacionais correntes, envolver os actores organizacionais na definição dos planos e timings da sua implementação, mostra-se de suma importância.

4. Preparação do futuro

Um outro desafio à formação é a preparação para o futuro, que se sabe, incerto. No que respeita à qualificação dos trabalhadores a preparação é para a empregabilidade e para a adaptabilidade às mudanças. Nenhuma empresa pode garantir emprego vitalício e a aposta na qualificação prepara os colaboradores para o mercado de trabalho, posicionando-se a empresa numa óptica de responsabilidade social, beneficiando, também ela própria, da melhoria da qualificação geral dos seus colaboradores.

Simultaneamente, a abordagem ao futuro da organização numa óptica de médio-prazo versus o tradicional curto-prazo (1 ano) permite a preparação, a previsão de crises e alterações face à conjuntura sócio-económica incerta.

Bibliografia

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

2.1. Definição de Intencionalidades formativas

Introdução

A ênfase dada à qualidade não tem conhecido resposta adequada no domínio da formação. Uma das razões que o justifica tem, desde logo, a ver com a dificuldade de avaliar os resultados da formação, circunstância que impede que se lhe aplique os processos habitualmente utilizados para a qualidade total.

É indiscutível que a qualidade de uma acção de formação reside, sobretudo, na sua eficácia. A formação é eficaz quando induz os comportamentos desejados na população visada e isso, por sua vez, se traduz num resultado desejado no desempenho profissional. Quando isto acontece, o investimento realizado na formação é justificado e todas as partes envolvidas recolhem benefícios.

No entanto, e à luz do que nos é dado conhecer, uma pergunta se impõe: será a formação um investimento ou apenas um custo?

Um investimento é um desvio de recursos da produção (em vez de produzir, investe-se), uma dúvida para o futuro e, nessa medida, um risco (a despesa é certa, o ganho é incerto), ao mesmo tempo que pretende ser uma contribuição para esse mesmo futuro (procura-se a criação de potencial).

Nesse sentido, um investimento é uma escolha (entre vários investimentos possíveis) que deverá ser assumida com base em critérios e que deverá dispor de objectivos bem concretos. O que significa que qualquer decisor, ao aprovar a realização de um investimento em formação, deverá estar capacitado para poder demonstrar o impacte da formação nos resultados, sob pena da decisão ser, no mínimo, questionável.

O problema

Se a tomada de consciência da necessidade de avaliar criteriosamente os resultados da formação parece ser já consensual, a sua passagem à prática peca ainda por inúmeras deficiências.

Em primeiro lugar, porque não existe um modelo de avaliação universalmente aceite, nem tão pouco formas de operar ou normas de conduta por todos aceites.

Em segundo lugar, porque os estudos vão recorrentemente confirmando que as técnicas de avaliação mais utilizadas, independentemente das críticas que cada vez mais lhes são feitas, são os *índices de sorrisos*, ou seja, os inquéritos com que se ausculta a satisfação e as reacções dos participantes no final das acções de formação. A avaliação das aprendizagens e dos comportamentos em contexto de trabalho são utilizadas menos vezes, sendo, de todos os níveis de avaliação, e em termos do impacte da formação, aquele que merece menores atenções.

Ora, a qualidade total que se pretende para a formação é impossível de se obter caso não existam mecanismos de controlo e de regulação como os que as estratégias avaliativas sistematizadas permitem. Para que estes surjam, por seu turno, é necessário que prestemos atenção ao que poderemos considerar como os pilares de qualquer acção de formação - os objectivos - pois da sua formulação dependerá a qualidade da avaliação a realizar.

Intencionalidades Formativas

Como resultado da recolha de informação, em sede de Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF), a síntese dos dados a transpor para um Plano de Formação deve ter em conta as intencionalidades formativas, isto é, quais os resultados que se pretendem obter com as acções de formação do Plano de Formação.

Pela relevância que assume, apresentam-se, a seguir, os três níveis de intencionalidade formativa, cascadeando do nível de funcionamento do negócio e resultados globais pretendidos, para as competências individuais e colectivas que são necessárias adquirir e respectivos conhecimentos.

› Nível do funcionamento do negócio

A perspectiva a tomar aqui é de ordem económica, social e cultural. Os objectivos atribuídos à formação são apelidados de *objectivos de impacte*. Eles representam os efeitos esperados da acção/plano de formação sobre as condições de funcionamento e de exploração de uma empresa e dizem respeito à tradução das novas práticas profissionais em resultados organizacionais, departamentais, ...

As referências aqui são de qualidade, de números, de atrasos no cumprimento de regulamentos, em quotas de mercado, mas também de resultados esperados de maior segurança, de melhores relações entre os serviços. Estas referências têm um carácter colectivo mesmo se de vez em quando o seu resultado possa provir de apenas um indivíduo.

Apresenta-se, para vários parâmetros de exploração da Empresa, exemplos de indicadores para medir o impacte no negócio (ver no capítulo anterior o tópico Indicadores de Impacte Organizacional e exemplos de acções de formação).

À saída do DNF deverão ficar especificados os problemas a resolver com o contributo da formação e respectivos indicadores, preparando assim, a avaliação, a medição da eficácia da formação.

› Nível das competências

Os indicadores organizacionais são índices de exploração do negócio, portanto, globais, razão pela qual, para os alcançar, faz sentido a decomposição em objectivos e respectivos indicadores mais específicos, pois ajuda a operacionalizar a acção.

Os objectivos correspondentes a este nível serão denominados de objectivos profissionais. Estes são os objectivos essenciais a perseguir em todo o processo de formação. Portanto, o nível de intencionalidades formativas a que nos referimos diz respeito à *modificação das competências profissionais das pessoas e das equipas*. É através da aposta nas competências que vão ser utilizadas no dia-a-dia de trabalho que podemos esperar obter a melhoria dos resultados da organização (funcionamento, indicadores determinados).

Por 'competência profissional' entendemos, de acordo com Le Boterf (citado por Barzucchetti e Claude, 1995: 22), que se trata de um "saber-agir aprovado e reconhecido". É o mesmo que dizer, que se trata de um indivíduo fazer, agir ou reagir, de abordar ou resolver problemas em contexto profissional. Esclarecendo ainda a definição de Le Boterf (22) "a competência é sempre uma competência de situação e não existe de forma autónoma". As competências dão lugar aos desempenhos individuais ou colectivos úteis aos objectivos da organização. Por desempenho entendemos "o nível quantitativo e qualitativo dos resultados e realizações obtidos por uma pessoa ou uma equipa num dado contexto de trabalho" (Barzucchetti e Claude, 1995: 22).

Apesar de, na maior parte dos casos, um nível de desempenho poder resultar da aquisição de dadas competências novas, nem sempre resulta unicamente da aquisição dessas competências e, nem sempre as novas competências são suficientes. As competências, não deixam, no entanto, de constituir um bom indicador para os resultados do desempenho.

► Nível da Aquisição de Conhecimentos

Este nível refere-se à contribuição esperada da formação para a transformação que se opera nos participantes em virtude da interface pedagógica. Portanto, o que subjaz à modificação do comportamento são os conhecimentos, dentro de um contexto apropriado. Estas transformações correspondem à *aquisição progressiva pelos aprendentes de novas representações da realidade, de conhecimentos, de comportamentos novos... que apelidamos genericamente de 'capacidades'*. É conveniente juntar dois elementos que facilitam a transferência do adquirido para a situação profissional:

- A antecipação positiva das situações que vai encontrar depois da formação, o que levará o participante a pensar que estarão reunidas as condições para pôr em prática o que aprende na formação, isto é, um prognóstico favorável de que a situação de trabalho é transformável;
- Uma imagem positiva de si, uma auto-confiança suficiente para passar a actos e colocar em prática o aprendido e assim transformar a situação de trabalho (Figura 1).

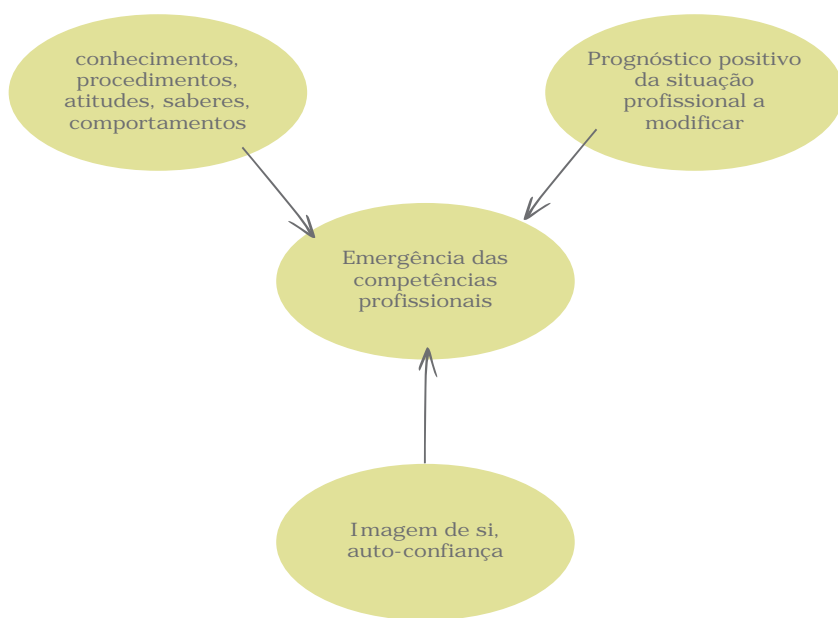


Figura 1: Elementos necessários para a transferência dos conhecimentos adquiridos.
In Barzucchetti e Claude, 1995: pp.25

A aquisição em termos de conhecimentos, saber-fazer e comportamentos podem ser determinados *a priori* através de objectivos pedagógicos. Para esses objectivos poderem ser avaliados, devem ser formulados em termos operatórios.

› SÍNTESE

Do exposto, resulta a seguinte análise esquemática, expressa na Figura 2.

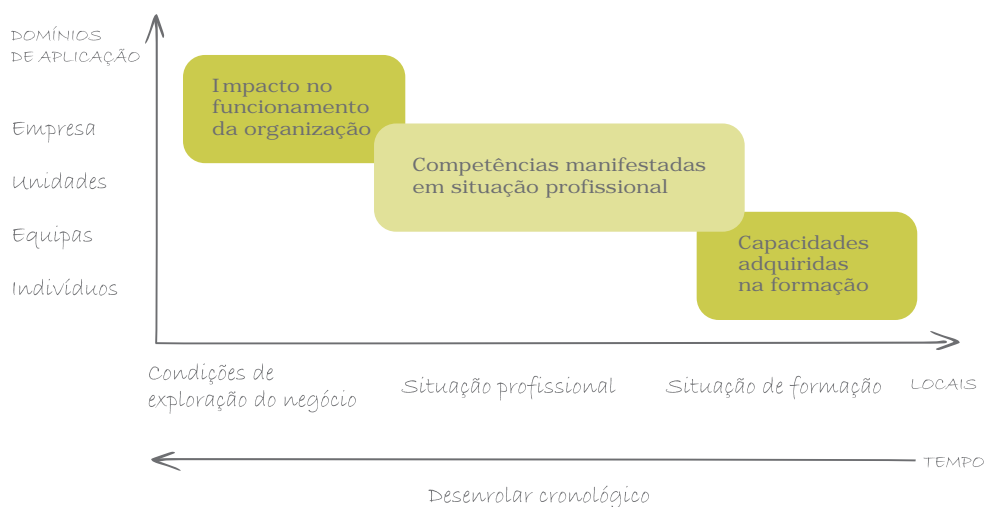


Figura 2: Resumo dos níveis de intencionalidades e resultados esperados.
In Barzucchetti e Claude, 1995: p.27

Definição de Objectivos

Uma das maiores evidências da investigação nas ciências do comportamento é que a definição de objectivos tem um efeito benéfico no desempenho. Foram realizados estudos em vários contextos e com vários parâmetros, tendo, todos eles, chegado à conclusão dos efeitos positivos da existência de objectivos.

Nesta matéria, a regra de elaboração de objectivos SMART é reconhecida internacionalmente, como uma boa fórmula. Face à pertinência que lhe está subjacente, e para uma melhor compreensão da mesma, vejamos mais atentamente a sua tradução, a saber:

- Specific (Específico) - define precisamente o que está envolvido
- Measurable (Mensurável) - de forma a que possa ser avaliado o seu alcance (directamente ou através de indicadores definidos)
- Agreed (Negociado) - pressupõe conhecimento e acordo, por parte de quem tem que o assumir
- Realistic (Realista) - desafiante, mas realista
- Timed (Temporizado) - especificando um prazo para a sua concretização

Os objectivos, claros e especificados, tendem a conduzir a melhores desempenhos do que os que são enunciados de forma vaga ou geral.

Objectivos com um certo grau de dificuldade / desafio conduzem a melhores desempenhos do que objectivos muito fáceis, desde que, quem tem que os atingir os aceite e esteja empenhado na sua concretização. Isto pressupõe conhecimento e negociação dos objectivos.

Assim, neste ponto de desenvolvimento do Processo de Formação devem ser identificados os objectivos / intencionalidades organizacionais que se pretendem vir a atingir com o contributo da formação, assim como as intencionalidades ao nível comportamental.

Bibliografia

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

Williams, R. (2002). *Managing Employee Performance. Design and Implementation in Organizations.*
Thomson Learning

2.2. Planeamento das intervenções formativas: componente legal

Para que seja eficaz, um programa de formação não pode ser implementado de uma forma aleatória. Bem pelo contrário, é fundamental que os responsáveis organizacionais (e, consequentemente, os responsáveis pela formação) preparem, devidamente, todo o processo subjacente, isto é, é crítico que se promova o planeamento das acções de formação a desenvolver. Assim sendo, é necessário tomar em linha de conta alguns dos contributos que a legislação existente sobre esta matéria nos pode proporcionar, a saber:

Modalidades de formação, de acordo com o IEFP

http://portal.iefp.pt/portal/page?_pageid=117,104151&_dad=gov_portal_iefp&_schema=GOV_PORTAL_IEFP

Sem equivalência escolar

Qualificação Inicial

Especialização Tecnológica

Qualificação e Reconversão Profissional

Reciclagem, Actualização, Aperfeiçoamento

Especialização Profissional

Formação de Activos Qualificados

Com equivalência escolar

Aprendizagem

Educação e Formação de Jovens

Educação e Formação de Adultos (EFA)

2.3. Definição do Cronograma Global

O Plano Director de uma organização exprime uma visão, as prioridades, as linhas de acção e os prazos face à implementação de um Projecto Técnico ou Organizacional. É um instrumento com carácter estratégico e abrangente, pelo que exprime uma orientação geral a médio / longo-prazo, portanto, muito provavelmente, plurianual.

O Plano de Formação é um instrumento de gestão da formação que materializa as orientações do Diagnóstico de Necessidades de Formação. No Plano estão identificadas as acções de formação correspondentes a essas orientações, a programação no tempo e a afectação de recursos.

O Plano de Formação deverá estar integrado com o Plano Director de recursos humanos da organização. Assim sendo, a organização temporal das acções de formação deve ser em função das prioridades estrategicamente estabelecidas. Além disso, devem ser orientadas para o futuro, para os objectivos organizacionais do médio / longo-prazo, além das necessidades imediatas. Do exposto resulta, então, que o cronograma do Plano de Formação é, frequentemente, plurianual. Ano a ano, são definidos os pormenores operacionais para a concretização da formação.

Bibliografia

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

2.4. Estimativa dos meios necessários - orçamento

A estimativa dos meios necessários para a execução do Plano de Formação é, no essencial, um orçamento. Usaremos as 6 rubricas subjacentes às candidaturas ao Programa Operacional de Emprego Formação e Desenvolvimento Social¹, do Fundo Social Europeu.

As rubricas são as seguintes:

Organizado por área temática ou curso

1. Despesas que se relacionem com Formandos

Nº de deslocações, horas extra, propinas (no caso de formação externa)

2. Despesas que se relacionem com Formadores

Nº de horas, valor / hora, IVA

3. Despesas que se relacionem com Pessoal Técnico (não docente)

Externos: consultores, coordenadores, ...

Internos: pessoal afecto ao projecto de formação, cálculo do custo pela percentagem do tempo mensal afectado

4. Despesas que se relacionem com Acompanhamento

Material didáctico, fotocópias, *coffee-break*,...

5. Despesas que se relacionem com Alugueres

Sala, recursos áudio visuais, computadores, ...

6. Despesas que se relacionem com Avaliação²

Fotocópias, tempo do Pessoal Técnico (não docente)

¹ Uma vez que muitas empresas recorrem a fundos de financiamento europeus, a utilização da mesma linguagem torna-se vantajosa, uma vez que é conhecida de todos. Não obstante, não serão tratadas as regras de candidatura, apenas serão usados os mesmos conceitos.

² As despesas inerentes a esta rubrica, no caso do projecto não ser financiado, podem ser incluídas numa outra. A vantagem de ser autonomizada demonstra a importância dada a esta actividade e, portanto, a perspectiva de investimento com que consideram a Formação.



Orçamento

Nº do curso	Designação	Número Formandos	Duração da Acção	Volume formação	Formadores	Valor das inscrições	Pessoal não docente	Material de apoio, coffee-break	Despesas de representaçã o...	Rendas, alugueres, amortizações	Total
(fórmulas de cálculo)		N	X horas	N x X horas	valor/hora x X horas	X	Valor total de honorários gasto / nº horas total x nº horas desta acção	X + Y	X + Y + Z + ...	X + Y + Z	Σ
Total											
(fórmulas de cálculo)		Σ N	Σ X horas	Σ N x Σ X horas	Σ	Σ	Σ honorários pago a pessoal afecto à formação	Σ	Σ	Σ	Σ



Actividade 2 - Planeamento de intervenções ou actividades formativas

A partir do momento que estão seleccionadas as áreas estratégicas de intervenção, torna-se necessário definir e estruturar intencionalidades formativas.

1. Tendo em conta os problemas identificados e os indicadores organizacionais que quer ver alterados no final da intervenção, defina, para as áreas que serão objecto de trabalho formativo, as principais finalidades. Para isso, leia o texto 2.1 - Fixação de objectivos a alcançar e o texto 2.2 - Planeamento de intervenções formativas de forma organizada (por segmentos-alvo, área, modalidade).

2. Como sabe, planear uma formação implica também a definição de cronogramas e orçamentos. Veja os textos correspondentes do Capítulo 2 - Planeamento e conceba esses dois documentos para o caso em análise.

Bom trabalho!