



Instituto Superior
de Contabilidade e Administração de Coimbra
Politécnico de Coimbra

Carina Sofia Seco Fernandes

Gestão da Formação na EFAPEL,SA.
A Formação orientada pela Gestão por Competências

Mestrado em Gestão de Recursos
Humanos

A Formação orientada pela Gestão por Competências

Carina Sofia Seco Fernandes

ISCAC | 2021

Coimbra, janeiro de 2021



Instituto Superior
de Contabilidade e Administração de Coimbra
Politécnico de Coimbra

Carina Sofia Seco Fernandes

Gestão da Formação na EFAPEL,SA.
A Formação orientada pela Gestão por Competências

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada(o) sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira e supervisão de Ângela Margarida Rodrigues Pereira e Patrícia Isabel Correia Brandão.

Coimbra, janeiro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

O presente relatório representa a finalização de uma etapa muito importante da minha vida, não podendo deixar de agradecer às pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o cumprimento deste grande objetivo.

Agradeço à EFAPEL,SA pela experiência que me proporcionou. Foram seis meses muito enriquecedores, tanto a nível pessoal, como profissional, que marcaram de forma extremamente positiva o meu percurso.

Às minhas supervisoras Ângela Pereira e Patrícia Brandão que se demonstraram desde o início muito disponíveis e prontas a ajudar. À Diretora Carla Banha, uma líder dedicada e exemplar, que é capaz de acreditar, reconhecer e motivar a sua equipa. E às minhas colegas Sofia Henriques, Patrícia Girão e Teresa Cordeiro, um grande obrigada por toda a confiança e carinho, foram sem dúvida um grande apoio. Agradeço também aos restantes colaboradores da EFAPEL,SA., pois fui bem acolhida desde início.

Quero deixar os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Miguel Lira, pelo tempo, paciência e dedicação que sempre mostrou na construção deste relatório.

Quero agradecer aos meus pais, à minha irmã, ao meu namorado e à minha avó que permitiram que tudo fosse possível, que vivenciaram de perto todas as minhas angústias, dúvidas e questionamentos.

Agradeço ainda às minhas amigas por todo o conforto, ajuda e motivação que me deram ao longo destes anos, que de certa forma tornaram todo este caminho mais fácil.

Por fim, obrigada a todos os que me acompanharam ao longo destes últimos cinco anos, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram.

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Este estágio foi realizado na EFAPEL,SA, na unidade industrial de Serpins entre 26 de Novembro de 2019 e 14 de Agosto de 2020, com uma interrupção entre 16 de março e 16 de junho devido à pandemia que estamos a enfrentar.

A partir da revisão de literatura efetuada ao longo do presente relatório, podemos verificar que as empresas apostam cada vez mais na formação dos seus colaboradores. Tal deve-se ao facto de estarmos perante um mundo em constante mutação, sendo essencial ter pessoas competentes capazes de se adaptarem aos desafios da envolvente.

Há então uma crescente adesão da Gestão por Competências às várias práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo o foco deste relatório a Formação orientada pela Gestão por Competências. Esta concentra-se nos objetivos e competências essenciais para a organização de modo a ultrapassar as lacunas encontradas, aliando assim a formação com as estratégias da empresa.

Com o presente trabalho pretende-se compreender o que é a Formação orientada pela Gestão por Competências e como esta é aplicada na EFAPEL,SA., tendo sido fulcral fazer um enquadramento teórico sobre a formação e o seu processo, assim como o modelo da gestão por competências, para que fosse possível cruzar os temas e entender a sua importância. Tal foi realizado através da leitura de obras literárias de autores conceituados na área da GRH e de artigos científicos.

As atividades desenvolvidas ao longo deste estágio tiveram o seu foco nas diversas fases do processo de formação, isto é, o diagnóstico das necessidades de formação, a preparação, desenvolvimento e avaliação das ações de formação realizadas. Após a descrição das atividades realizadas e do processo de formação na EFAPEL,SA., foi realizada uma reflexão crítica dos mesmos, à luz da revisão de literatura realizada.

Palavras-chave: Formação, Competências, Gestão por competências, Formação orientada por competências

Abstract

This report was developed within the scope of the Internship curricular unit of the Master in Human Resource Management, in the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. This internship was carried out at EFAPEL,SA., at the Serpins industrial unit between 26 November 2019 and 14 August 2020, with an interruption between March 16 and June 16 due to the pandemic we are facing.

From the literature review done throughout this report, we can see that companies are betting more on training their employees. This happens since we are facing a world in constant change, so it is essential to have competent people capable of adapting to the challenges of the environment.

There is a growing adherence to Competence Management to the various Human Resource Management practices. The focus of this report is the Training oriented by Competency Management which focuses on the essential objectives and skills for the organization to overcome the gaps found, thus combining training with the company's strategies.

The scope of this work is to understand what Competency-based training is and how it is applied at EFAPEL, SA, for that was crucial to make a theoretical framework about training and its process, as well as the Competency-model management. So that it was possible to cross the themes and understand their importance. This was accomplished by reading literary works by renowned authors in the field of HRM and scientific articles.

The activities developed during this internship were focused on the various stages of the training process: the diagnosis of training needs, preparation, development and evaluation of training. After describing the activities and the training process at EFAPEL, SA., a critical reflection of them will be carried out, in the light of the literature review.

Keywords: Training, Competencies, Competency-model management, Competency-based training

Índice

Introdução	1
I. Apresentação da Empresa	3
II. Enquadramento teórico	6
1. A Formação	7
1.1. Conceito de Formação	8
1.2. Importância da Formação	9
1.3. Tipos e Métodos de Formação	12
1.4. O ciclo da Formação	13
1.4.1. Diagnóstico das necessidades de formação	14
1.4.2. Programação da Formação.....	15
1.4.3. Execução do programa.....	16
1.4.4. Avaliação	17
2. A Gestão por Competências	18
2.1. Contextualização	19
2.2. Conceito de competências	21
2.3. Tipos de competências	23
2.4. Processo de desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências	25
3. A Formação orientada pela gestão por competências	30
3.1. Contextualização	30
3.2. Processo de Desenvolvimento da Formação Orientada pelas Competências	34
III. Descrição das atividades	38
1. A Gestão por Competências e a EFAPEL,SA.	40
2. Formação	41
2.1. Procedimento específico da Formação	41

2.2. Atividades desenvolvidas no âmbito da Formação	46
2.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	46
2.2.2. Orçamento do Plano	46
2.2.3. Plano da Ação de Formação.....	46
2.2.4. Execução da Formação	47
2.2.5. Avaliação da Formação	48
3. O Recrutamento e Seleção	51
3.1. Procedimento Específico do Recrutamento e Seleção	51
3.2. Atividades desenvolvidas no âmbito do recrutamento e seleção	53
4. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão administrativa	55
IV. Discussão	57
Conclusões	62
Referências	75

Índice de Figuras

Figura 1: Benefícios da Formação para as organizações.....	11
Figura 2: As quatro fases do ciclo da Formação.....	14
Figura 3: Modelo de Avaliação de Kirkpatrick.	17
Figura 4: Roda da Gestão das Competências.....	26
Figura 5: Processo de Desenvolvimento da formação baseada em competências.....	34
Figura 6: Procedimento Especifico da Formação em Sala na EFAPEL,SA.....	41
Figura 7: Qualificação Formação no Posto de Trabalho	45
Figura 8: Registo das Ações de Formação Previstas.....	47
Figura 9: Análise das Avaliações Globais das Formações de Março.	50
Figura 10: Processo de Recrutamento na EFAPEL,SA.....	51
Figura 11: Processo de Seleção na EFAPEL,SA.	52
Figura 12: Introdução de Ficha de Candidato.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo de Formação Tradicional vs Modelo de Formação baseado em competências.....	31
Tabela 2: Proposta de atividades a realizar antes do estágio.....	39
Tabela 3: Competências Comportamentais	40
Tabela 4: Operacionalização das Competências na EFAPEL,SA.	44
Tabela 5: Tópicos de Avaliação da Reação dos Formandos à Ação de Formação.....	49
Tabela 6: Atividades desenvolvidas no âmbito do processo de recrutamento e seleção de Operador de Máquinas de Injeção.....	55
Tabela 7: Tarefas realizadas no âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos	56

Índice de abreviaturas, siglas e acrónimos

CV – Curriculum Vitae

DIR – Diretores

DNF – Diagnóstico de Necessidades de Formação

EPI – Equipamento de Proteção Individual

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RAF – Relatório de Ação de Formação

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre o investimento

Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Estágio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

A escolha do tema deve-se ao facto de vivermos num mundo em constante mudança, tornando-se essencial que as empresas encontrem nos seus colaboradores competências que possam desenvolver e assim contribuir de forma positiva para o crescimento da empresa.

Um dos principais fatores relacionados com o sucesso a longo prazo de uma organização é a qualidade do desenvolvimento e desempenho dos seus colaboradores, que são cultivados através de programas de formação.

A formação é uma condição fundamental para que as pessoas apresentem bons desempenhos e para que as empresas possam ajustar-se às necessidades, em constante mudança da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente e eficaz. Apostar na formação dos trabalhadores deve ser uma ação estratégica (Cunha, P., Rego, A., Cardoso, C., Marques, A., & Gomes, J., 2012). Esta, aparece então, como um instrumento facilitador do processo de mudança, contribuindo para o desenvolvimento das novas competências organizacionais (Caetano & Vala, 2002).

Trabalhadores competentes são essenciais e vitais para qualquer setor. O funcionamento eficaz dos diferentes processos de uma organização requer uma estrutura baseada em competências, pois as competências são as capacidades mais críticas e são específicas da empresa e levam a um funcionamento eficaz que, por sua vez, aumenta a competitividade da empresa (Shaheen, M., Azam, S., Soma, M., & Kumar, T., 2019).

Neste seguimento, já não é suficiente ensinar habilidades teóricas ou técnicas que os indivíduos possam aplicar em contextos de trabalho. Em substituição, é necessário que os trabalhadores tenham competências “complexas”, devendo ser capazes de “combinar” e “mobilizar” os seus recursos, conhecimentos e habilidades para terem um desempenho eficaz no local de trabalho (Pilz, 2009; apud Esposito & Freda, 2015).

A formação e a gestão por competências estão intimamente ligadas, sendo a formação baseada em competências um método muito popular quer no setor privado, quer no setor público. É um processo que visa não apenas melhorar o conhecimento, as habilidades e atitudes dos funcionários, mas também atualizar e elevar o desempenho da organização, preparando os seus colaboradores para atingir os objetivos da sua organização, alinhando assim a formação e as estratégias da mesma (Wu, 2013).

O objetivo do presente trabalho passa por perceber em que consiste a Formação orientada pela Gestão por Competências, procurando saber qual a sua importância e a sua forma de aplicação na EFAPEL,SA. Contudo, para tal, foi considerado relevante desenvolver o que consiste a formação e o seu processo, assim como perceber o modelo da Gestão por competências, para assim ser possível cruzar os dois subtemas.

O trabalho irá ser iniciado com uma apresentação da EFAPEL,SA onde será apresentada a missão, valores e visão da empresa, assim como a sua localização e política organizacional.

Apresentada a empresa, irá ser exposto um enquadramento teórico dividido em três grandes pontos: a Formação, a Gestão por Competências e a Formação orientada pela Gestão por Competências.

Relativamente à Formação, irá ser abordado o seu conceito, importância, métodos e o ciclo formativo. Em segundo, irá ser explicitado o modelo da gestão por competências, a sua contextualização, o conceito, tipos de competências e o processo de desenvolvimento do modelo de competências. E, por fim, estes dois subtemas serão relacionados entre si, sendo explicado em que consiste a formação orientada pelas competências e qual o processo a realizar.

Este enquadramento teórico foi elaborado através de uma profunda revisão de literatura, nomeadamente a consulta de obras literárias de autores conceituados na área da GRH, disponibilizados na biblioteca do ISCAC e pela pesquisa de publicações de artigos científicos em base de dados bibliográfica como o *SCOPUS* e a *Web Of Science*.

Posto isto, irá ser feita a descrição das atividades realizadas ao longo do estágio, bem como uma reflexão sobre a relação entre o tema desenvolvido ao longo deste trabalho e as ações praticadas pela EFAPEL,SA. no âmbito da Formação.

Para finalizar, serão apresentadas algumas conclusões sobre o tema escolhido, bem como algumas lacunas e dificuldades que tiveram de ser ultrapassadas.

I. Apresentação da Empresa

A Empresa Fabril de Produtos Elétricos, SA., é a maior fabricante portuguesa de produtos para instalações elétricas de baixa tensão, telecomunicações, som ambiente e calhas, sediada em Serpins (Lousã). Esta possui uma equipa jovem com cerca de 430 profissionais distribuídos por 2 polos industriais na zona centro, com uma superfície total superior a 36.000m², 4 unidades situadas em Serpins e uma no Alto Padrão, ambas localizadas na Lousã. Em Serpins efetua-se grande parte do processo produtivo, armazenamento e escoamento do produto, sendo a unidade industrial do Padrão dedicada unicamente à extrusão de calhas.

Além de Portugal, a EFAPEL, SA. já conta com duas subsidiárias, uma em Espanha, e uma na França. Esta exporta para mais de 50 países espalhados por todo o mundo, desde a Europa e África, até ao Médio Oriente e América Latina, sendo os países com maior representatividade além de Portugal, Espanha, França e Alemanha.

A EFAPEL, SA. tem um conjunto de certificações fundamentais para se manter uma empresa de excelência: Certificação de Qualidade (NP EN ISSO 9001), pois todas as suas atividades ou tarefas dos diferentes processos encontram-se descritas em Procedimentos Gerais e documentação associada, à disposição de todos os colaboradores na intranet ou em suporte de papel; Certificação em Ambiente (NP EN ISSO 14001), pois as principais preocupações da EFAPEL passam por proteger o ambiente, reduzir os riscos ambientais e reduzir os custos, sendo realizado um Controlo Operacional de Resíduos por cada departamento/área funcional; e Certificação em Segurança e Saúde no Trabalho (ISSO 45001), sendo o principal objetivo da EFAPEL,SA. minimizar os riscos profissionais.

Para o efeito, todos os seus produtos são concebidos, fabricados e testados em conformidade com todas as normas que lhes são aplicáveis, respondendo aos requisitos de cada país aos quais se destinem, garantindo assim a Qualidade e Segurança dos seus produtos, desde a conceção à utilização, através de uma supervisão constante ao longo do processo produtivo e de um controlo de qualidade.

A estratégia de Comunicação e Marketing da EFAPEL,SA., inclui investimentos direcionados à inovação na captação de novos clientes e na fidelização dos atuais, refletindo assim, uma imagem de abertura às novas tecnologias e redes de comunicação.

Desde o início que tem a visão de ser uma empresa de excelência no domínio das soluções elétricas, com a missão de criar e produzir as melhores opções de aparelhagem, calhas e acessórios para instalações elétricas, com o compromisso de satisfação de Clientes, Colaboradores, Fornecedores, Acionistas, Sociedade e outras Partes Interessadas.

Neste seguimento, a missão da EFAPEL,SA. compreende um conjunto de princípios. Esta pretende garantir valor para o cliente, satisfazendo as suas necessidades e expectativas; desenvolver produtos e processos com eficiência e eficácia, perseguindo a eliminação de todos os desperdícios; desenvolver o talento dos colaboradores, assegurando a sua motivação e incentivando a sua criatividade. Procura garantir locais de trabalho seguros e saudáveis e a consulta e participação dos colaboradores nestas matérias, melhorando continuamente o desempenho ambiental, participando no desenvolvimento local e nacional, para assim garantir o crescimento sustentado da EFAPEL,SA.

Em termos de valores, a referida empresa rege-se pela Ética, preservando a honestidade e a seriedade; o Rigor, sendo fundamental o cumprimento dos compromissos assumidos com todas as partes interessadas; a Simplicidade, pois o que é simples é genial; o Dinamismo, destacando a importância da orientação para a mudança e aprendizagem; e, por fim, a Criatividade, uma procura constante de soluções inovadoras.

A sua política regeu-se, desde sempre, por três pilares fundamentais: o Produto, na medida em que prioriza conceber e fabricar produtos de qualidade que correspondam às necessidades e expectativas dos seus clientes; o Serviço, servir os seus clientes do modo mais rápido e eficaz, tendo a melhor relação Qualidade/Preço. Portanto, em resumo, a Política da EFAPEL, SA. rege-se pelos seguintes pontos:

- Cliente em Primeiro Lugar.
- Fazer Bem é à Primeira.
- O Fornecedor é um Parceiro de Negócio.
- Melhorar Continuamente o Desempenho da Organização.
- Cumprir a Legislação e Outros Requisitos Aplicáveis.
- Promover a Informação e Formação dos Colaboradores e de Outros que Trabalhem em Nome da EFAPEL.

- Proteger o Ambiente.
- Prevenir os Riscos Profissionais.

No que respeita ao organigrama (Anexo 1), sendo a EFAPEL,SA. uma grande empresa, esta é composta por diversos departamentos: o departamento Administrativo e Financeiro, Controlo de Gestão, Gestão de Crédito, Gestão das Pessoas (que abrange a Medicina no Trabalho) e o Sistema de Gestão Integrado, que inclui a Segurança no Trabalho e que são departamentos responsáveis pelo Desenvolvimento Organizacional.

O IDI Produto é composto pelo departamento de Projeto e pela Engenharia de Qualidade; o IDI Processo UPS é o departamento responsável pela Implementação e Manutenção de Infraestruturas e de Equipamentos; a Produção UPS é situada em Serpins e é composta pela Montagem, Pintura, Estampagem, Vidro, Injeção e Manutenção e Precisão; o departamento Industrial UPA é situado na unidade industrial no Alto-Padrão e é composto pelo IDI Processo, Manutenção, Extrusão e Armazéns.

O departamento Comercial e Marketing é composto pela Gestão de Vendas, a Gestão de Produto, o Armazém 3 e Distribuição e Marketing.

No que respeita ao aprovisionamento, este é composto pelo departamento de Compras e pela Gestão de Stocks, composta pelo Armazém de Matérias Primas Plásticas e Metálicas (A1) e o Armazém de Componentes (A2).

II. Enquadramento teórico

O desenvolvimento tecnológico, a globalização e as mudanças na envolvente dos negócios, fazem com que seja cada vez mais necessário competir com base em competências e capacidades. Perante esta envolvente cada vez mais instável e em progressiva mudança, é necessário que as pessoas tenham flexibilidade e capacidade de resposta rápida, o que implica a capacidade para aprender novas competências de forma a conseguir se adaptar aos desafios do meio envolvente (Cunha *et al.*, 2012). Desta forma, as empresas foram percebendo que, para além das tecnologias e dos processos, são as competências e os conhecimentos dos funcionários, melhor preparados, que podem agregar valor à organização (Teodósio, 2008).

As pessoas constituem o principal património das organizações. O capital humano passou a ser uma questão vital e o diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. Para tal, as organizações precisam de pessoas talentosas, habilidosas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, sendo elas quem fazem as coisas acontecerem. Desta forma, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que investem na formação dos seus colaboradores, pois a formação não é uma simples despesa, mas sim um investimento fundamental, tanto para a organização, como para as pessoas que nela trabalham (Chiavenato, 2014).

A formação é um processo que implica a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes e habilidades. É um processo formal e informal de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a atividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador. De um forma geral, a formação destina-se a habilitar o trabalhador a desempenhar a sua função e a ser mais autónomo (Bilhim, 2007).

O aparecimento do modelo de gestão por competências deu-se nos anos 80. Os responsáveis de RH avaliavam os seus colaboradores através das suas capacidades corporais, no entanto, tais passaram a ser avaliados pela sua inteligência. A inteligência como meio para resolver problemas de performance e a iniciativa eram vistas como as qualidades mais importantes dos trabalhadores (Zarafian, 1999; apud Almeida & Rebelo, 2011). Por conseguinte, a correspondência entre perfis e os vários postos de trabalho contribuiu para a implementação de projetos e planos de formação e desenvolvimento por competências (Gramigna, 2007).

A gestão por competências apresenta-se como um forte contributo, quer ao nível da organização, quer ao nível pessoal, na medida em que identifica qual o conhecimento essencial que os funcionários ou as organizações devem ter para atingir os objetivos (Draganidis & Mentzas, 2006a). Por conseguinte, a gestão por competências e a gestão das habilidades estão intimamente relacionados, pois visam criar um ambiente de fortalecimento da força de trabalho das empresas, a fim de aumentar a vantagem competitiva, a inovação e a eficácia das mesmas (Houtzagers, 1999; apud Draganidis & Mentzas, 2006).

Poderá ser mais vantajoso seguir uma abordagem da formação baseada em competências, pois as abordagens baseadas por competências estão intimamente ligadas aos objetivos estratégicos da organização, concentram-se nas competências essenciais, estando menos focadas nas habilidades técnicas específicas do trabalho, enfatizando um ajuste organizacional em vez do trabalho, tendo assim uma maior probabilidade de incluir valores e orientações de personalidade e foco na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, em vez de conduzir a excessivas decisões de recrutamento e seleção (Hayton & Kelley, 2006)

Assim, a formação orientada pela gestão por competências garante que os formandos tenham os conhecimentos e as habilidades necessárias para executarem as suas funções. Em vez de confiar na teoria, define o agrupamento de conhecimentos, habilidades e características necessárias para garantir um desempenho seguro e uma aprendizagem eficaz, com base na aplicação imediata da formação ao trabalho (Al-Mannaee & Ryan, 2018).

1. A Formação

A formação é um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas. Satisfaz simultaneamente as necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, tendo a função de produzir quer satisfação profissional, quer elevados padrões de performance económica (Pilz, 2009; apud Esposito & Freda, 2015).

Desta forma, a formação das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam um excelente desempenho, alguma melhoria das suas capacidades e competências, deve sempre ser

incentivada, pois a base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. Assim, a formação apresenta-se como um dos principais catalisadores da mudança (Chiavenato, 2014).

1.1. Conceito de Formação

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos para que mudem os seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana (Chiavenato, 2014).

O conceito de formação pode assumir diversos significados. Anteriormente, alguns estudiosos consideravam que a formação era um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Posteriormente, este conceito foi alargado, passando a considerar-se a formação como um meio para melhorar o desempenho no cargo, sendo frequentemente entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de forma brilhante as tarefas associadas ao seu cargo. Nos dias de hoje, a formação é considerada um meio de desenvolver competências nas pessoas para que estas se possam tornar mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo assim para os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014).

Para Buckley e Caple (2003), a formação pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. Ou seja, estas componentes devem ser aprendidas e aplicadas no contexto do trabalho para melhorar o desempenho da empresa (Cunha *et al.*, 2012).

Já segundo Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2007), a formação é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento

pessoal e organizacional. Desta forma, o grande objetivo da organização é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, produzindo mais-valias para a organização.

Então, a formação está associada às habilidades que um funcionário deve adquirir para ajudá-lo a trabalhar com outras pessoas na tentativa de atingir metas e objetivos organizacionais (Truitt, 2011). Neste seguimento, Singh e Mohanty (2012) revelaram que os investimentos na formação dos trabalhadores traduzem-se em resultados organizacionais benéficos (Hanaysha, 2016).

A formação é, então, uma maneira bastante eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes, enriquecendo o património humano das organizações e concebendo o capital intelectual das mesmas (Chiavenato, 2014).

1.2. Importância da Formação

A formação era um elemento habitual e antigo nos ambientes militar, artístico e desportivo. Contudo, era tradicionalmente menos comum e mais controversa em ambiente organizacional. No entanto, nos panoramas organizacionais atuais, onde os operários deram lugar aos trabalhadores do conhecimento, o investimento em formação resulta da ideia de que a manutenção ou fortalecimento da posição estratégica decorre, em parte, do desenvolvimento dos colaboradores e da construção de atitudes positivas face à organização (Cunha *et al.*, 2012).

Para enfrentar os desafios inerentes às carreiras e organizações do século XXI, os trabalhadores são obrigados a atualizar continuamente os seus conhecimentos, habilidades e hábitos de trabalho. As organizações, por outro lado, são obrigadas a investirem muito no desenvolvimento do seu capital humano (Ilgen & Pulakos, 1999; apud Chen & Klimoski, 2007)

A formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não apenas como uma prática organizacional levada a cabo em momentos definidos para o efeito, devendo ser vista como um elemento central para a aprendizagem organizacional contínua (Cunha *et al.*, 2012).

De forma geral, a formação tem por base cinco tipos de objetivos: em primeiro, o de desenvolver as capacidades profissionais dos formandos para que possam contribuir de forma eficaz para os negócios da Empresa; em segundo, o de desenvolver nos formandos comportamentos e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e

satisfação profissional no exercício da sua atual função; em terceiro, proporcionar a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira previsto; em quarto, possibilitar aos formandos o seu desenvolvimento como pessoas e, por fim, inibir competências apresentadas como desajustadas para o respetivo negócio (Camara *et al.*, 2007).

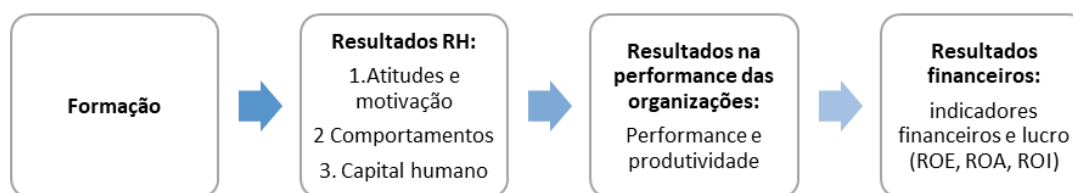
Por conseguinte, esta prática intervém em quatro áreas específicas: na transmissão de informação, assegurando a transmissão de conteúdos sobre a organização, os clientes ou produtos; na mudança de atitudes face ao trabalho, permitindo o ajuste das atitudes e comportamentos dos indivíduos à estratégia da organização, ajudando-os a melhorarem as suas relações interpessoais e promovendo-lhes a capacidade de autoanálise para o seu próprio desenvolvimento pessoal; no desenvolvimento de capacidades de trabalho, melhorando as capacidades diretamente relacionadas com a execução da tarefa e, por fim, no desenvolvimento de conceitos, isto é, desenvolvimento de domínios mais abstratos, como o pensamento estratégico global (Cunha *et al.*, 2012).

Chiavenato (2014) acrescenta ainda a intervenção da formação na construção de competências, isto é, criar e desenvolver competências individuais alinhadas com os objetivos da organização.

Segundo Kraiger (2003), acredita-se que as organizações de sucesso são as que investem mais em formação e desenvolvimento, pois os gastos que fazem com programas de formação, são feitos na expectativa de que esses investimentos levem a melhorias no desempenho ou nos resultados organizacionais. No entanto, a formação em posto de trabalho é frequentemente criticada por ser cara e não proporcionar melhorias no trabalho, nem melhorar os resultados organizacionais (Tharenou *et al.*, 2007).

São diversas as vantagens para as organizações que optam por formar os seus colaboradores. Diversos estudos relataram relações entre a formação e os resultados nos colaboradores, na sua performance e até ao nível financeiro da organização. Empresas com mais formação demonstraram mais satisfação no trabalho, pelo aprimoramento das competências dos seus colaboradores; menor rotatividade e maior retenção (Tharenou, P., Saks, A. & Moore, C., 2007).

Figura 1: Benefícios da Formação para as organizações.



Fonte: Tharenou *et al.* (2007)

Segundo Cunha *et al.* (2012) e conforme consta na Figura 1, as organizações obtêm uma diversidade de benefícios ao optarem por formar os seus colaboradores. Entre as várias vantagens ou benefícios podemos mencionar o facto de que ao optarem pela formação dos colaboradores irão contribuir para a melhoria do seu desempenho, pois permite uma melhor execução das funções, podendo prepará-los para assumirem outras responsabilidades. Em segundo, a formação aumenta a motivação dos trabalhadores, podendo ser percebida pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização, levando a uma maior satisfação e uma maior motivação no trabalho e empenhamento. Em terceiro, irá fomentar um clima de aprendizagem, isto é, uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e organizacional. Por último, ao dotar os colaboradores de novas competências e até de uma nova perspetiva sobre si mesmos e da empresa, a formação pode ser o fator impulsor para uma grande mudança organizacional.

No entanto, devemos ter em consideração dois aspetos fundamentais: por um lado, a formação não deve ser entendida como uma cura infalível para todos os problemas que vão surgindo na empresa.; por outro lado, também não deve ser entendida de forma isolada das demais funções da gestão de pessoas, mas sim como uma prática que recebe e fornece dados importantes para as restantes atividades, como a seleção e a avaliação de desempenho (Cunha *et al.*, 2012).

Assim, a formação deve apoiar os trabalhadores na melhoria do desempenho das suas atuais funções, bem como prepará-los para funções futuras, devendo responder ao diferencial de competências, existente entre a pessoa e a função que lhe foi atribuída, ou que irá ser atribuída no futuro (Bilhim, 2007).

1.3. Tipos e Métodos de Formação

Os métodos de formação são o conjunto de técnicas, instrumentos e meios de transmissão e aquisição dos conteúdos e mensagens que se pretende passar durante a formação. Esta será mais eficaz quando os indivíduos sabem que devem alcançar objetivos e obtêm *feedback* sobre o grau em que estão ou não a alcançá-los (Cunha *et al.*, 2012).

As técnicas ou métodos de formação podem ser classificados quanto ao uso, ao tempo e ao local. Em relação ao uso, por poderem ser orientadas para o conteúdo, para o processo ou para ambos. Pelo tempo, na medida em que a formação poderá ser inicial ou contínua. E quanto ao local, pois podem ser realizadas no local de trabalho ou fora do mesmo (Chiavenato, 2014).

Relativamente à classificação pelo tempo, a formação inicial tem como objetivo a aquisição das capacidades necessárias para poder iniciar o exercício de uma profissão, onde o respetivo programa possibilita o desempenho das tarefas que são exigidas para uma função (Bilhim, 2007).

Este tipo de formação é frequentemente desvalorizado, contudo devemos ter em consideração que a rotação de pessoas ocorre com mais frequência no 1º ano de trabalho, pela inadaptação à cultura, forma de trabalho e ambiente da empresa. Esta forma de formação leva a uma melhor compreensão do meio, fornecendo ao novo colaborador um conjunto de elementos essenciais, que reduzem o risco de inadaptação e que podem acelerar o tempo em que atinge o nível de desempenho expectável (Camara *et al.*, 2007).

A formação contínua destina-se aos indivíduos que já se encontram inseridos na organização. Esta engloba todos os processos formativos, organizados e institucionalizados, que se seguem à formação inicial e que capacitam os colaboradores na sua adaptação às transformações tecnológicas e técnicas que vão acontecendo ao longo do tempo, assim como o seu desenvolvimento pessoal (Bilhim, 2007).

Relativamente ao uso da formação, a formação orientada para o conteúdo pretende transmitir conhecimentos ou informações, sendo as técnicas mais frequentes as expositivas e diretivas, como conferências, transmissão oral, entre outras. A formação orientada para os processos pretende mudar atitudes e desenvolver as capacidades interpessoais, sendo mais indicado, por exemplo, a utilização de *role-playing*, exercícios de grupo ou estudos de caso. Por último, a formação poderá ser mista, ou seja, poderá

pretender transmitir conhecimentos e mudar atitudes simultaneamente. Para tal as técnicas mais recomendadas são a formação no posto de trabalho e a rotação de funções (Cunha *et al.*, 2012)..

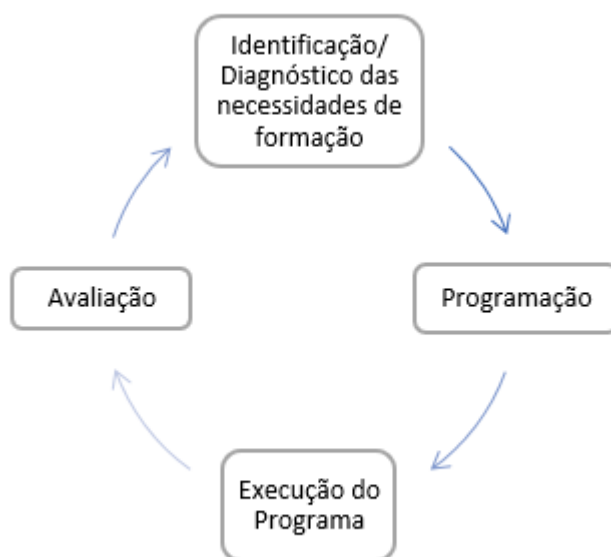
Assim, relativamente aos métodos, podemos considerar três grandes grupos: a Apresentação de Informação presente em sessões expositivas (as tradicionais aulas), a formação assistida por computador e o *e-learning*; as Simulações que consiste em estudos de caso, *role playing*, as simulações propriamente ditas, a realidade virtual e os *assessment centers*; e, por fim, a Formação no Posto de Trabalho, que envolve a orientação de novos colaboradores, a socialização, a rotação de funções, a tutoria, o *coaching* e a mentoria (Cunha *et al.*, 2012).

1.4. O ciclo da Formação

A formação enquanto processo pode ser desdobrada em quatro fases (Figura 2). Este ciclo começa por um diagnóstico das carências existentes, a programação das atividades formativas (a estratégia para a solução), a implementação da ação e a avaliação e controlo dos resultados das ações de formação (Chiavenato, 2014).

Este processo inicia-se com a análise da organização, isto é, uma análise das pessoas, funções, tecnologias, entre outros. Terminando com uma decisão sobre onde, quando e como deveremos fazer a formação (Cunha *et al.*, 2012). Neste seguimento, existem imensos fatores que podem originar uma necessidade de formação. Entre eles podemos ter: (1) alterações na envolvente da organização, decorrentes de inovações tecnológicas ou de alterações no terreno competitivo, por exemplo; (2) Mudanças estratégicas na organização, como o caso do lançamento de um novo produto ou até a expansão para mercados internacionais; (3) A existência de problemas em vários domínios, como acidentes de trabalho ou elevados níveis de conflitos interpessoais (Cunha *et al.*, 2012).

Figura 2: As quatro fases do ciclo da Formação.



Fonte: Chiavenato (2014)

1.4.1. Diagnóstico das necessidades de formação

Através de um modelo de GRH baseado nas competências resultam *gaps* nas competências relativos às necessidades atuais, assim como *gaps* em competências que permitem responder a necessidades futuras. Desta forma, no diagnóstico de necessidades de formação, essas competências devem ser identificadas para que se possam definir programas de formação adequados (Camara *et al.*, 2007). Neste caso, a formação significa a forma pela qual se vai tentar preencher as lacunas e equiparar as competências existentes às competências necessárias à organização (Chiavenato, 2014).

Contudo, essas necessidades nem sempre são claras e precisam de ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e investigações internas capazes de as encontrar (Chiavenato, 2014). Entre as várias técnicas que existem temos: a observação participante; pedidos das chefias; entrevistas; análise de funções; questionários; entrevistas aos colaboradores que abandonam a organização; testes e exames; avaliação do desempenho; relatórios de produção (incidentes críticos); planos estratégicos e operacional da organização e de negócios (Bilhim, 2007).

Segundo Cunha *et al.* (2012), são três os níveis de análise de levantamento das necessidades de formação: organizacional, operacional e individual.

A nível organizacional há que considerar duas componentes fundamentais. Por um lado, é necessário verificar indicadores organizacionais e de produção que possam assinalar a necessidade de formação, como por exemplo a baixa produtividade ou a perda de clientes. Por outro lado, é necessário considerar aspetos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação, como por exemplo a introdução de novos produtos ou novas instalações.

A nível operacional importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, requisitos que os colaboradores devem cumprir para que as possam executar corretamente.

A nível individual, definidos os requisitos necessários ao exercício das funções, é necessário identificar as necessidades de formação de cada indivíduo concreto, ou seja, o que cada colaborador deve aprender para ultrapassar lacunas atuais ou futuras.

Como conclusão do diagnóstico das necessidades de formação, deverão ser definidas por indivíduo, por grupo ou para a organização, as competências a adquirir, as competências a desenvolver, as competências a ativar proactivamente e as competências a inibir (Camara *et al.*, 2007).

1.4.2. Programação da Formação

A programação da formação é a segunda etapa do processo. Esta consiste na planificação das ações de formação e deve ter um objetivo específico, isto é, uma vez feito o diagnóstico das necessidades de formação ou definido o *gap* existente entre as competências disponíveis e necessárias, torna-se importante esboçar um programa que atenda a essas necessidades de forma integrada e coesa (Chiavenato, 2014).

Desta forma, o resultado mais importante da fase anterior é a definição dos objetivos da formação, onde as necessidades devem traduzir-se num conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos deverão dominar no final da ação. Portanto, o programa deverá ter objetivos bem definidos que servirão de métricas para garantir o sucesso, devendo estar alinhado com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014; Cunha *et al.*, 2012).

Nesta fase, o responsável pela gestão da formação terá de conceber e planear a ação de forma a atingir os objetivos propostos. Então, há que fazer escolhas de objetivos,

orçamento, conteúdos, beneficiários e modalidades de formação. A escolha dos objetivos baseia-se na atribuição de competências profissionais aos que não têm ou desenvolver as do pessoal qualificado e da hierarquia; a escolha do orçamento exige que se saiba qual o nível de investimento que a empresa está disposta a fazer em matéria de formação, devendo englobar os custos diretos e indiretos; relativamente aos conteúdos, a formação pode ser geral, destinada a elevar o nível de conhecimentos dos participantes, ou técnica que visa desenvolver a sua competência profissional. Por outro lado, a formação pode abranger todos ou alguns, ao acaso ou certos grupos profissionais (Bilhim, 2007).

Relativamente às modalidades, aqui será definida a forma como decorrerá a ação de formação, ou seja, se irá ser em sala e *on the job* e/ou *online* ou *outdoors*, os métodos de trabalho e técnicas e meios a utilizar, bem como o plano de ação e itinerário (Camara *et al.*, 2007).

1.4.3. Execução do programa

A condução, implementação e execução do programa de formação é a terceira e mais importante etapa do processo (Chiavenato, 2014). Contudo, a eficácia da sua execução depende fortemente da qualidade das fases prévias, assim como da avaliação (Cunha *et al.*, 2012).

Ao longo desta fase, existem diversos fatores que influenciam o sucesso da formação. Em primeiro lugar, a adequação dos programas às necessidades da empresa, pois só se justifica executar ações que tenham utilidade para a empresa, para que o investimento não se torne num custo. Em segundo lugar, a qualidade do material apresentado, este deverá ser meticolosamente preparado e orientado para os objetivos da formação, ajustando-se às características dos formandos. Em terceiro lugar, o sucesso da formação passa, em grande parte, pela qualidade dos formadores. Por último, a motivação dos formandos e o seu entendimento de que a formação será uma oportunidade e um benefício, são condições necessárias (Cunha *et al.*, 2012).

No final de cada ato formativo deve ser efetuada a sua validação, que irá permitir aferir a forma como decorreu, se as expectativas dos formandos foram atingidas e identificar quais áreas a melhorar (Camara *et al.*, 2007).

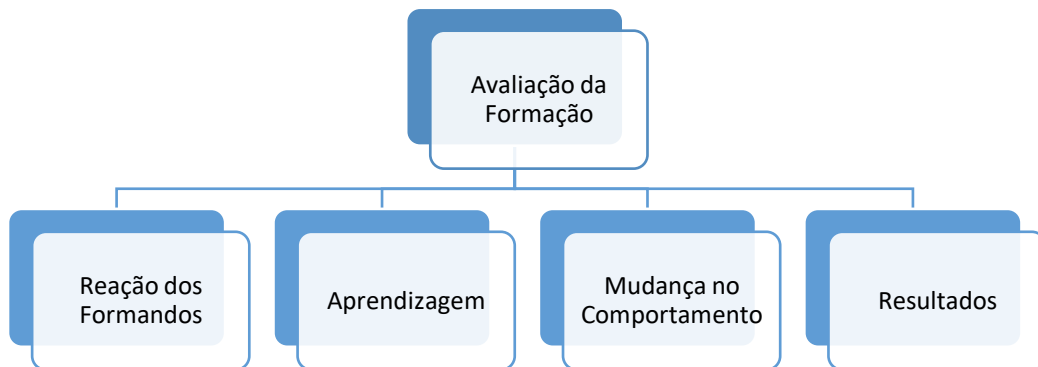
1.4.4. Avaliação

A etapa final traduz-se na avaliação da formação. Esta tem como objetivo verificar a eficácia e confirmar se esta atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Devido ao facto destes programas representarem um investimento, requer um retorno razoável do mesmo, devendo avaliar-se se o programa atende às necessidades para as quais foi desenhado (Chiavenato, 2014).

A avaliação da formação assume geralmente uma condição controversa, pela dificuldade em distinguir os resultados que resultam da formação dos que provêm de outras fontes, não se identificando com frequência uma clara relação custo/benefício do investimento (Cunha *et al.*, 2012).

Kirkpatrick (1998) aponta para quatro níveis de avaliação da formação (Figura 3): a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados. Os níveis foram oferecidos como uma solução prática sobre como avaliar a eficácia da formação e contribuíram para o foco da avaliação nos diversos resultados, assim como garantir que as contribuições dos negócios sejam consideradas como parte dos esforços de avaliação (Sitzmann & Weinhardt, 2019).

Figura 3: Modelo de Avaliação de Kirkpatrick.



Fonte: Nickols (2013)

No primeiro nível, pretende-se recolher informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre os materiais, formador, metodologias, conteúdos, entre outros (Cunha *et al.*, 2012). Para tal, são utilizados os questionários, que visam essencialmente conhecer, de forma qualitativa, o sentimento dos formandos (Bilhim, 2007).

O segundo nível avalia a formação quanto ao nível de aprendizagem, isto é, se o formando adquiriu novas competências e conhecimentos e se mudou as suas atitudes e comportamentos em função do programa de formação (Chiavenato, 2014). Contudo, este nível de avaliação deve ser quantitativo, devendo, no início da ação, aplicar-se um teste e, no fim, identificar a diferença entre o antes e o depois (Bilhim, 2007).

No nível do comportamento, avalia-se em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no seu desempenho (Cunha *et al.*, 2012). Esta avaliação pode ser feita com recurso à chefia, aos colaboradores, aos colegas e aos clientes (Bilhim, 2007).

Por fim, nos resultados, avaliam-se os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa. Como medidas temos a qualidade de serviços, produtividade, volume de vendas, custos, erros, acidentes, entre outros. Contudo, devemos distinguir os efeitos resultantes da formação dos efeitos de fatores diferentes. Por exemplo, a diminuição do absentismo pode não provir da formação, mas de mudanças de comportamento dos gestores ou do aumento do nível de desemprego, que leva ao medo de perda do posto de trabalho (Cunha *et al.*, 2012).

Alguns autores acrescentam ainda um quinto nível: o retorno do investimento, também denominado de ROI. Tal significa o valor que a formação agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento. Contudo, a avaliação do ROI na formação requer a definição prévia de indicadores e medidas claras e objetivas, sendo muito pertinente para se verificar se os objetivos foram atingidos (Bilhim, 2007; Chiavenato, 2014).

2. A Gestão por Competências

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2012), a gestão por competências trará benefícios para os processos de seleção, avaliação, desenvolvimento e compensação, pois permite selecionar pessoas que assegurem as competências mais relevantes para o desempenho das respetivas funções, avalia o desempenho dos colaboradores e compensa-os em função do grau em que estes contribuem para o desempenho da organização, levando a cabo ações de formação e desenvolvimento que fomentam essas competências.

Contudo, desenvolver um modelo de competências comportamentais que atenda à cultura e ao propósito da organização e que forneça uma base sólida para os vários

processos-chave de RH não é uma tarefa fácil. Um modelo de competências deverá conter definições das diversas competências usadas em toda ou em parte da organização. Este serve de base para as áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento e recompensas (Armstrong & Taylor, 2014b).

2.1. Contextualização

Dessler (2013) considera que uma GRH estratégica significa articular e executar práticas e políticas de RH, que gerem competências e comportamentos dos funcionários que essas empresas precisam para atingir os seus objetivos estratégicos. Ou seja, os recursos humanos deverão estar preparados, qualificados e competentes para acompanhar e promover a consecução dos objetivos estratégicos (Machado & Davim, 2020).

A GRH com base nas competências consiste em usar a noção de competência e os resultados da análise de competências para informar e melhorar os processos de RH, especialmente aqueles relacionados com o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e recompensas (Armstrong & Taylor, 2014a).

Os estudos sobre as competências iniciaram-se na década de 1970 por David McClelland, década em que se começou a falar sobre competências. Embora existam inúmeras definições deste termo, as competências podem ser entendidas como o conjunto de capacidades, atitudes, conhecimentos, comportamentos e experiências de diferentes naturezas e tipologias que lideram e ajudam o colaborador a atingir os seus objetivos e a melhorar o seu desempenho, permitindo ao colaborador desempenhar uma determinada função (Machado & Davim, 2020).

Por outro lado, foi em 1982 que Richard Boyatzis definiu competência como as características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior (Camara *et al.*, 2007).

Então, o aparecimento do modelo de gestão por competências deu-se nos anos 80. Os responsáveis de RH avaliavam os seus colaboradores através das suas capacidades corporais, no entanto, tais passaram a ser avaliados pela sua inteligência. A inteligência como meio para resolver problemas de performance e a iniciativa eram vistas como as qualidades mais importantes dos trabalhadores (Zarafian, 1999; apud Almeida & Rebelo, 2011). Por conseguinte, a correspondência entre perfis e os vários postos de trabalho

contribuiu para a implementação de projetos e planos de formação e desenvolvimento por competências (Gramigna, 2007).

Tornou-se essencial conseguir atrair e reter os melhores talentos e, para tal, era necessário definir que perfil deveriam as pessoas possuir, isto é, que competências eram essenciais para o desenvolvimento do negócio. Desta forma, a estrutura organizacional passou a centrar-se nas competências-chave e na forma como elas se poderiam coordenar e agregar, de modo a obter dessa conjugação as melhores sinergias. Neste seguimento, o desenho funcional passou também a basear-se na agregação das competências consideradas essenciais para cada posto de trabalho e, consecutivamente, para o sucesso do negócio (Camara *et al.*, 2007).

Ter competências é reunir um conjunto de habilidades que permitem lidar com situações imprevistas e complexas, que os colaboradores deverão possuir e que são difíceis de imitar pelas empresas concorrentes. Estas competências difíceis de imitar, são chamadas de essenciais. Contudo, para garantir que os trabalhadores tenham as competências essenciais e o conhecimento necessário, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias de recursos humanos, como a formação e políticas e práticas de desenvolvimento de RH. Desta forma, será possível adquirir e desenvolver competências através da formação e desenvolvimento, uma vez que a formação é fundamental no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, pois, quando formados, há a possibilidade de troca de experiências e uma reciclagem dos conhecimentos (Santamaría *et al.*, 2012; apud Machado & Davim, 2020).

O que as empresas necessitam mesmo, de forma a garantir a sua competitividade, é de colaboradores com competências diversas que permitam lidar com as novas exigências e desafios que vão surgindo e de processos de desenvolvimento permanentes, que permitam a aquisição de novas competências aos seus colaboradores. Tudo isto de forma a permitir uma adaptação constante às exigências do meio e a manter-se na liderança, pois as empresas com sistema de recursos humanos que promovem o desenvolvimento de competências têm maior probabilidade de obter vantagem competitiva (Grigoryev, 2006; apud Pina e Cunha *et al.*, 2012).

O desenvolvimento de competências de recursos humanos por meio de ferramentas permite que empresas, organizações e funcionários conheçam os seus diagnósticos e, em seguida, realizem intervenções de formação para preencher as lacunas

encontradas. Todas as partes no processo devem estar preparadas para diferentes perspectivas, operando em diferentes níveis de abstração, diferentes responsabilidades e tarefas (Teodósio, 2008).

O modelo da gestão por competências, enquanto modelo orientador das práticas de GRH, resulta da conjugação de vários elementos. Entre eles, temos em primeiro, o facto de a atividade humana estar em constante confronto com o imprevisto, devendo cada colaborador ser capaz de fazer face a estes acontecimentos, confrontar-se com problemas nunca antes vistos e encontrar soluções em tempo útil. Em segundo, a comunicação tornou-se uma componente essencial da estruturação das tarefas, ou seja, é importante criar interações com outros colaboradores a fim de se construir uma compreensão recíproca e encontrar um acordo sobre os objetivos futuros da empresa. Em terceiro, as empresas têm de fazer esforços para melhorarem a performance, elevando a utilização de ferramentas de identificação das qualificações, conhecimentos, características pessoais e comportamentais necessários para a prossecução dos seus objetivos estratégicos. Por último, as tarefas baseiam-se no modelo das competências enquanto ferramenta descritiva que identifica as competências, o conhecimento e as características necessárias para um colaborador executar eficazmente o seu papel (P. Almeida & Rebelo, 2011).

Assim, aquilo que se veio então a verificar é que a GRH se baseia e se orienta muito pelas competências. Entre todas as práticas de recursos humanos, podemos nomear a formação, que se foca na correção de possíveis *gaps* de competências (Camara *et al.*, 2007).

2.2. Conceito de competências

As competências são uma técnica bastante popular para a avaliação dos recursos humanos em várias organizações, pois permitem avaliar e desenvolver as habilidades dos funcionários mais importantes para uma organização, separar os melhores colaboradores dos piores, encontrar e atrair funcionários adequados para a organização e vincular as habilidades dos funcionários aos objetivos estratégicos da organização (Judrups, J., Zandbergs, U., Arhipova, I., & Vaisnore, L., 2015).

O conceito de competência surge, no mundo moderno, como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e

comportamentais. Reconheceu-se que de nada servia ter uma bagagem técnica, se esta não estivesse associada a uma predisposição para os mobilizar: uma atitude interessada e um envolvimento com a empresa (Camara *et al.*, 2007).

Foram inúmeros os autores que definiram competências e grandes as dificuldades em dar uma definição precisa da competência, existindo assim muitas divergências na definição deste conceito, originando definições com diferentes pontos de vista.

Para Spencer (1994), a competência é qualquer característica individual mensurável que possa distinguir membros excelentes de membros gerais, como motivação, atitudes ou valores, conhecimentos, habilidades cognitivas ou comportamentais de algum campo (Xu & Wang, 2009).

Levy Leboyer (1997) define as competências como repertórios de comportamentos e capacidades que algumas pessoas ou organizações dominam melhor do que outras, tornando-se eficazes em determinada posição. Por outro lado, Valeria Marback (1998) refere que se tratam de elementos que estão em interação dinâmica e fazem a diferença quer para a empresa, quer para a pessoa. São os saberes (conhecimentos), o saber fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais) (Gramigna, 2008).

Helley (2001) define a competência como uma ampla variedade de grupos de características: os conhecimentos, habilidades, traços, atitudes, motivos, comportamentos, entre outros. Estes podem levar o colaborador a terminar uma tarefa de forma proveitosa, podendo ser a medida para padrões de desempenho aceitáveis (Helley, 2001; apud Xu & Wang, 2009).

Neste seguimento, as competências são então um conjunto de várias características de personalidade que podem levar os colaboradores ou as equipas a produzir um desempenho excelente no seu trabalho. Desta forma, podemos mencionar três características importantes: as competências estão intimamente relacionadas com o desempenho no trabalho, podendo até prever o desempenho futuro; estão associadas ao trabalho de forma dinâmica; e são capazes de distinguir trabalhadores com desempenho excelentes dos membros de desempenho geral (Xu & Wang, 2009).

Mas o que é a gestão por competências? A gestão baseada em competências é a forma como as empresas fazem a gestão das competências organizacionais dos grupos e indivíduos. O principal objetivo deste método é definir as competências necessárias para

a organização obter e sustentar continuamente o seu sucesso de acordo com os objetivos organizacionais (Macchi, V., Ribeiro, J., Alvarez, G., & Caregnato, S., 2019).

Este modelo pode ser organizado de acordo com quatro tipos de processos: a identificação de competências, isto é, quando e como identificar e definir competências necessárias para executar tarefas, missões e estratégias de implementação; a avaliação das competências, ou seja, quando e como identificar e definir competências adquiridas pelos colaboradores e/ou quando e como uma empresa pode determinar que um funcionário adquiriu competências específicas; a aquisição de competências, a forma como a empresa planeia e decide sobre como e quando adquirir algumas competências de forma planeada; o uso do conhecimento por competência, isto é, como usar o conhecimento sobre as competências produzidas e transformadas pelos três processos anteriores, por exemplo, como identificar as lacunas entre as competências exigidas e as adquiridas, quem deve participar em formação, entre outros (Berio & Harzallah, 2007)

Desta forma, a gestão por competências surgiu como um modelo de gestão alternativo, uma vez que traduz os objetivos estratégicos organizacionais em requisitos organizacionais essenciais para qualquer função específica. Esta abordagem baseia-se na identificação, definição e mensuração das diferenças individuais em termos de construções específicas relacionadas ao trabalho, nomeadamente as habilidades críticas para o desempenho bem-sucedido do trabalho (Macchi Silva *et al.*, 2019).

2.3. Tipos de competências

As competências comportamentais estão relacionadas com as atitudes e comportamentos que o colaborador deverá evidenciar para ter um desempenho que seja compatível e em consonância com os valores e cultura da empresa e o seu estilo e gestão. Estas atitudes e comportamentos devem não só ser suscetíveis de aumentar o grau de satisfação, motivação e produtividade da força de trabalho, como também ser um reforço da cultura da empresa e, conseqüentemente dos resultados que ela poderá alcançar (Camara *et al.*, 2007).

Distinguem-se as competências individuais das competências organizacionais. Estas últimas existem de forma diversa nas organizações, sendo algumas essenciais, pois dotam as empresas de vantagem competitiva, condição essencial para um mercado em

que se exige uma visão cada vez mais estratégica sobre as organizações, baseada em recursos e competências (P. P. Almeida & Rebelo, 2011).

Em relação às competências individuais, é na integração das aptidões, dos traços de personalidade e dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores na execução de tarefas numa empresa que elas surgem. Ou seja, são voltadas para o colaborador e incluem o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, organizados de forma a que os resultados sejam elevados, produzindo valor económico para a organização e valor social para o colaborador. Estas são identificáveis no quotidiano do trabalho em determinadas situações e serão diferentes em função da atuação da pessoa e em que organização o faz (P. P. Almeida & Rebelo, 2011).

As competências organizacionais definem o que as pessoas precisam de saber e ser capazes de fazer (conhecimentos e habilidades) para desempenharem as suas funções com eficiência. Estas são muito variadas e dependem essencialmente do tipo de função e da área de atividade em que a mesma se vai desenvolver, traduzindo-se essencialmente nos conhecimentos técnicos e experiência profissional e que são exigíveis ao titular da função para que esse tenha um bom desempenho (Camara *et al.*, 2007).

Podemos dizer, então, que as competências organizacionais resultam da integração e coordenação das competências individuais, ou seja, se elas representam um aumento de capital para o colaborador, também o são para a organização. Estas competências possuem características fundamentais para a Gestão por Competências, pois podem permitir o acesso a uma variedade de mercados, criar valor para o consumidor e até, representar “uma harmonização complexa de competências individuais e das capacidades de produção”. Então, são a combinação estratégica entre as competências individuais, os fatores organizacionais tangíveis (como por exemplo, os equipamentos) e os fatores organizacionais intangíveis (como por exemplo a cultura da empresa) (P. P. Almeida & Rebelo, 2011).

Por último, temos as competências essenciais. Estas são as mais difíceis de obter por uma organização. São três as características que as distinguem das outras. Em primeiro, deverão contribuir de forma significativa para os benefícios do cliente; em segundo, deverá ser difícil de imitar pela concorrência; e, por fim, deve ter acesso a mercados diferentes. Desta forma, estas poderão ser consideradas positivas por um lado, e negativas, por outro. Negativas, na medida em que a criação de uma competência

essencial é algo exigente. Positiva, uma vez que a organização ganha uma competência difícil de obter por terceiros (EngiNoğlu & Arikan, 2016).

Assim, as competências essenciais são as consideradas mais importantes para o sucesso e devem ser percebidas pelos consumidores. Contudo, as competências formam-se a partir da interligação de diversos recursos das organizações e das competências individuais. Por conseguinte, ao definir a sua estratégia, a empresa deverá identificar quais serão essenciais ao seu negócio e quais as que são necessárias para cada função (competências organizacionais) (P. P. Almeida & Rebelo, 2011).

2.4. Processo de desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências

A abordagem baseada em competências tem uma característica fundamental que a diferencia dos demais métodos tradicionais. Esta consiste no facto das características desejadas serem descritas em termos mais amplos, as competências, que representam agregados de conhecimentos, habilidades e características de personalidade individuais (Macchi Silva *et al.*, 2019).

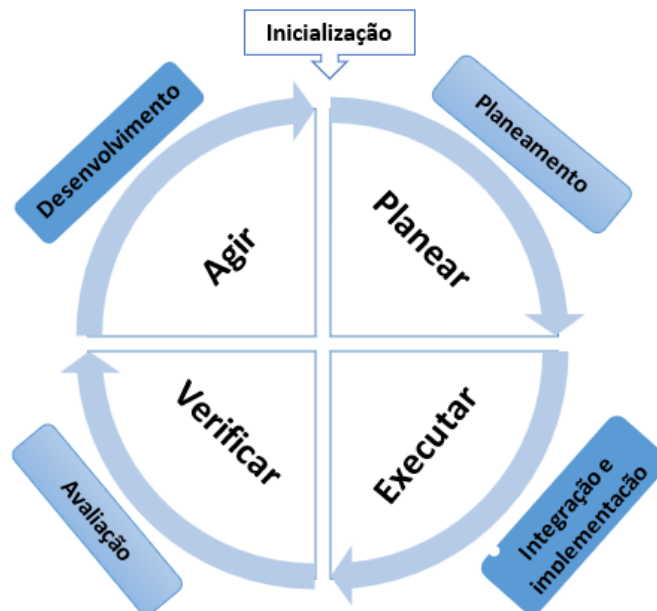
De um modo geral, a gestão das competências é a forma como as organizações fazem a gestão das competências da organização, dos grupos e dos indivíduos, tendo como objetivo definir e manter continuamente essas competências de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, a gestão por competências é de extrema importância para a consecução dos objetivos da empresa, assim como para os seus processos de negócio, relações com os clientes, questões financeiras, entre outros (Berio & Harzallah, 2007).

Assim, o modelo de gestão por competências permite obter um glossário de competências da organização que resume os detalhes de competências das várias funções, ou seja, sistematiza numa estrutura hierárquica as competências utilizadas e fundamentais para a organização e a explicação das mesmas. Por sua vez, essas competências serão usadas nos planos de desenvolvimento da organização (Judrups *et al.*, 2015).

O desenvolvimento de uma estrutura de competências comportamental que se encaixe na cultura e objetivos da organização e que forneça uma base sólida para os vários processos de recursos humanos não deverá ser realizada de ânimo leve (Armstrong & Taylor, 2014a). Desta forma, o processo de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências é dividido em cinco grandes fases: a inicialização, o planeamento, a

integração e implementação, a avaliação e o desenvolvimento (Figura 4) (Sefiani, N., Benbrahim, C., Boumane, A., & Reklouï, K., 2015).

Figura 4: Roda da Gestão das Competências.



Fonte: Sefiani *et al.* (2015)

A primeira fase é uma fase estratégica e decisiva que garantirá o sucesso ou o fracasso do processo de gestão. Esta compreende um conjunto de passos fundamentais para a realização de um modelo adequado à organização (Sefiani *et al.*, 2015).

Nesta fase a empresa deverá efetuar uma revisão completa do sistema de gestão atual com o fim de o evoluir e melhorar de acordo com os objetivos estratégicos (Sefiani *et al.*, 2015). Assim deverá decidir sobre a finalidade da estrutura e os processos de recursos humanos para os quais ela será utilizada, preparando um plano que inclua uma avaliação dos recursos necessários e dos respectivos custos (Armstrong & Taylor, 2014a), assim como a identificação das diferentes questões estratégicas que deverão ser superadas pelo sistema de gestão por competências e traduzi-las em objetivos estratégicos (Sefiani *et al.*, 2015).

O plano estratégico estabelece um conjunto de objetivos que a empresa se propõe a atingir em 3/5 anos e estabelece o caminho crítico a atingir. Estes objetivos desdobram-

se em atividades e tarefas que devem ser desenvolvidas e que, para serem alcançados, serão agrupados em funções que se podem definir. Para tal, é indispensável que os titulares dessas funções tenham um determinado quadro de competências: o perfil de competências da função (Camara *et al.*, 2007).

Identificadas as questões estratégicas, deverá ser realizada a lista ou quadro de competências. A identificação das competências relevantes para as funções-chave deve ser feita tendo em consideração a missão, a envolvente de negócios e a sua estratégia (Camara *et al.*, 2007).

Esta etapa tem como objetivo identificar as competências necessárias para as tarefas e atividades, de maneira a corresponder ao desempenho esperado. Portanto, o pretendido é identificar e definir os comportamentos que contribuem para a conquista do sucesso organizacional, e deve haver um vínculo poderoso entre as competências dessas pessoas e as competências essenciais da organização (Armstrong & Taylor, 2014a).

Por um lado, deverão ser identificadas as *core competencies*. Estas estão sobretudo ligadas à cultura da empresa e resultam dos vários componentes dessa cultura: a missão, os seus princípios e os seus valores. Estas são, portanto, transversais a toda a empresa e são aplicáveis a todos os colaboradores, fazendo parte do perfil de todas as funções, variando apenas o grau de exigência consoante o cargo desempenhado. Por outro lado, deverão ser identificadas as competências específicas que são comuns a todas as funções integradas numa mesma família de funções (Camara *et al.*, 2007).

Contudo, na identificação e definição das competências é fundamental que as definições sejam claras e inequívocas e que atendam ao propósito pretendido. Segundo Mirabile (1998), as competências serão válidas e poderão ser usadas quando respondem às seguintes questões (Armstrong & Taylor, 2014a):

- Conseguimos descrever a competência de forma a que todos entendam e concordem?
- Conseguimos observar se está a ser demonstrada ou não?
- Conseguimos medi-la?
- Conseguimos influenciá-la de alguma forma, por exemplo, através de formação, *coaching* ou outro método de desenvolvimento?

Usualmente, as competências são definidas segundo vários aspetos. A Categoria, isto é, o grupo ao qual pertencem competências semelhantes ou iguais; a Competência, onde terá um nome que descreve a competência; a Definição, que explica o conceito básico dessa mesma competência e o Comportamento, ou seja, os comportamentos que um colaborador deve ter se possuir a competência (Draganidis & Mentzas, 2006b; Russo, 2016).

Identificadas as competências essenciais, é necessário proceder à identificação das lacunas entre as competências exigidas e as adquiridas e acionar os planos de ação necessários. Esta avaliação das competências inclui, por um lado, a avaliação das competências disponíveis e, por outro lado, a avaliação de competências em potencial (Sefiani *et al.*, 2015).

Esta identificação de *gaps* ou avaliação de competências ocorre, usualmente, no momento da avaliação de desempenho dos colaboradores. Desta análise conjunta entre o Supervisor e o Colaborador deve resultar um plano de ação sobre a forma de eliminar esse *gap* (Camara *et al.*, 2007). Portanto, a avaliação de competências deverá ser realizada com o objetivo de encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos negócios, os recursos potenciais e as aspirações de carreira dos funcionários (Sefiani *et al.*, 2015).

Posto isto, deverá ser testada a estrutura avaliando as reações de uma seleção de funcionários para garantir que entendam e acreditem que é relevante para as suas funções. Para além disso, será também necessário oferecer formação aos gestores de linha e às equipas de recursos humanos sobre como usar a estrutura realizada (Armstrong & Taylor, 2014a).

Finda a fase de inicialização, segue a fase de planeamento. Aqui deverá ser feito o planeamento das ações a serem implementadas, com base nos resultados da etapa de inicialização. Desta etapa resulta a política de gestão das competências, sendo necessária para ser implementada nos diferentes níveis de aquisição, alocação e implementação. Então, deverá ser definido como se pretende que a estrutura de competências seja usada (recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho e recompensas), sendo fundamental o diálogo entre os vários *stakeholders*, isto é, deverão ser informados sobre o resultado do projeto, qual a sua estrutura e como é que as pessoas poderão beneficiar dela (Armstrong & Taylor, 2014a; Sefiani *et al.*, 2015).

A fase de integração e implementação consiste na aquisição, alocação e implementação das competências. Aquisição de competências na medida em que define que o processo de recrutamento deve basear-se na formulação do perfil do candidato derivada da estrutura de competências, no conjunto de competências disponíveis e na integração bem-sucedida do novo funcionário (Sefiani *et al.*, 2015).

A alocação dos recursos humanos e acompanhamento das competências referem-se, a longo prazo, ao planeamento provisório das competências, ou seja, destacar as competências futuras necessárias com base nas mudanças da envolvente externa e interna. A médio prazo compreendem o planeamento da colocação do pessoal e, a curto prazo, a alocação permite agendar e alocar recursos humanos, tendo em consideração possíveis restrições operacionais (disponibilidade, interrupções, licenças, entre outras) com o objetivo de melhorar os processos de produção, garantindo uma maior flexibilidade na alocação dos seus colaboradores (Sefiani *et al.*, 2015).

Por último, uma vez recrutada, implementada e integrada, a carreira dos novos funcionários deverá ser acompanhada para conciliar as suas expectativas com as da empresa, aumentando assim a sua capacidade de adaptar e desenvolver as suas habilidades (Sefiani *et al.*, 2015).

A fase da avaliação, consiste em monitorizar e avaliar o uso da estrutura e alterá-la se for necessário. Aqui deverão medir a diferença entre as competências disponíveis e os requisitos desejados, identificando as ações de melhoria necessárias (Armstrong & Taylor, 2014a).

Por fim, a fase de desenvolvimento irá implementar os planos de ação necessários para abordar as lacunas de competências identificadas entre as competências necessárias e as disponíveis, permitindo assim melhorar os pontos fracos do sistema de gestão de competências. Aqui poderão ser desenvolvidos, por exemplo, novos processos de recrutamento, revisões no desempenho e planos de formação para desenvolver as competências existentes (Kansal & Singhal, 2018; Sefiani *et al.*, 2015).

É fundamental ter em consideração que para que o uso do modelo de gestão por competências tenha sucesso, as competências devem refletir os valores da organização e as suas necessidades; as estruturas não devem ser excessivamente complexas; o idioma deverá ser claro e com uma redação simples de perceber; as competências devem ser selecionadas e definidas de forma a garantir que possam ser avaliadas pelos gestores e,

por fim, as estruturas deverão ser atualizadas com frequência (Armstrong & Taylor, 2014a).

3. A Formação orientada pela gestão por competências

Como um dos objetivos mais importantes para as empresas é o lucro, a formação orientada pelas competências tem como fim melhorar a competitividade das empresas, a fim de obter grandes lucros através da melhoria do desempenho dos trabalhadores. Por outro lado, pretende reduzir o custo da formação, ao esclarecer as lacunas de competências existentes, tornando a formação uma prática mais objetiva (Xu & Wang, 2009).

3.1. Contextualização

A formação visa melhorar a capacidade das pessoas em obter elevados níveis de desempenho, adaptarem-se ao ambiente em constante mudança e de desenvolver as suas potenciais competências (Xu & Wang, 2009).

As primeiras tentativas de formação orientada por competências procuravam substituir a memorização de factos pela construção de um conjunto de habilidades tangíveis que os indivíduos poderiam usar na prática. Rapidamente se propagou e, nos anos seguintes, os empregadores e as organizações adotaram a formação baseada em competências para os vários trabalhadores com diferentes funções (Bogenschutz, M., Nord, D., & Hewitt, A., 2015).

A formação dita tradicional é geralmente genérica, não se focando em preencher lacunas de competências específicas para melhorar o desempenho no trabalho (Boahin & Hofman, 2014). Na Tabela 1, podemos observar as diferenças entre a formação tradicional e a formação baseada em competências.

Tabela 1: Modelo de Formação Tradicional vs Modelo de Formação baseado em competências.

Elemento de comparação	Modelo de formação tradicional (centrado no formador)	Modelo de formação baseada em competências (centrado no formando)
Objetivo	Aprender conteúdo que pode ou não fazer parte da função.	Aprender tarefas específicas incluídas na função.
Estrutura	Objetivos de aprendizagem definidos pelo formador.	Leque de competências definidas pela empresa, juntamente com os indicadores de comportamento.
Níveis profissionais	Podem ser proporcionados cursos para iniciantes, intermediários e avançados.	Os indicadores de comportamento são divididos em iniciantes, elementar, intermediário, avançado e especialista. Tal ajuda na comparação de colaboradores em diferentes funções.
Retorno	Um curso fornecido por um formador de dentro da empresa, em sala de aula ou online.	Um modelo de competências dado ao funcionário que trabalha nele no seu próprio ritmo, a fim de atingir objetivos específicos.
Apoio à aprendizagem	O instrutor do curso oferece suporte aos estagiários durante o período do curso.	Os colaboradores recebem apoio do formador e de outros colaboradores com desempenho superior. No entanto, a responsabilidade pela aprendizagem é do próprio aprendiz (autoaprendizagem / desenvolvimento).
Avaliação	Somente no final do curso para garantir a compreensão.	Avaliação regular durante o período do programa para garantir a melhoria do desempenho.
Requisitos do formando	Frequência do curso.	Portfólio de competências e plano de desenvolvimento individual.
Resultados	Certificado de conclusão.	Qualificações.

Fonte: Al-Mannaee & Ryan (2018)

Assim, uma abordagem baseada em competências tem um recurso chave que a diferencia dos demais métodos tradicionais. As características desejadas são descritas em termos mais amplos, as competências, que representam agregados de conhecimentos,

habilidades e características de personalidade individuais. Portanto, enquanto as análises tradicionais são altamente específicas, direcionadas ou para a tarefa ou para o trabalhador, a abordagem de competências, ao ser menos específica, facilita uma ampla aplicação do mesmo modelo em toda a organização (Harvey, 1991; apud Hayton & Kelley, 2006).

As organizações que se preocupam com a aprendizagem contínua, procuram constantemente formas de aumentar a eficácia por meio da gestão adequada do conhecimento, tecnologia e recursos humanos, que influenciam a eficácia da formação (Zineldin, 2015; apud Al-Mannaee & Ryan, 2018). Desta forma, os modelos de competências são cada vez mais usados para identificar as competências exigidas pelas organizações, fornecendo orientações para diminuir as lacunas existentes em termos de competências e, conseqüentemente, aumentar o desempenho (Al-Mannaee & Ryan, 2018).

Segundo Camara *et al.* (2007), os planos de desenvolvimento de competências, podem ter dois objetivos diferentes. Por um lado, procurar identificar *gaps* de competências organizacionais e estruturar ações de formação que permitam à organização conseguir melhorar as competências que detêm e que são essenciais para o negócio, sendo estes designados por modelos de formação estratégica. Por outro lado, poderão procurar desenvolver competências individuais, que o colaborador não possui no nível de exigência correspondente ao perfil da sua função atual ou da que se prevê que venha a desempenhar no futuro, tendo estes um horizonte temporal de um ano e são chamados de planos de desenvolvimento individual.

Os modelos de formação estratégica têm como fim satisfazer as necessidades previsíveis nas áreas de acolhimento e orientação de novos colaboradores, transversais à empresa e com um horizonte temporal de 3 anos. Aqui podemos incluir as áreas em que se pretende adquirir ou desenvolver competências, para conferir à organização meios que possibilitem cumprir a sua missão e os seus objetivos estratégicos. Já os planos de desenvolvimento destinam-se a colmatar os *gaps* de competências que sejam encontrados. Assim, estabelecido e acordado o plano com o colaborador, é imprescindível que exista disciplina organizacional para que o mesmo vá avante (Camara *et al.*, 2007).

Desta forma, cada indivíduo da organização deverá receber um Plano de Desenvolvimento, que deverá especificar os critérios de formação necessários para corrigir as deficiências nas suas habilidades e conhecimentos. Ou seja, o plano de

desenvolvimento identifica os recursos de formação adequados para atender às necessidades do indivíduo, incluindo o cronograma e o local de rotação do indivíduo, no caso da possibilidade de este existir (Connor, J., Butterworth, M., Casey, K., Eddon, G., Kapela, J., Maduka, C., & Osman, M., 2014).

É de acrescentar também, que estes planos mencionados servirão para as organizações planearem adequadamente as intervenções de formação, sejam elas agendadas fora da empresa, dentro da empresa por entidades externas ou no local de trabalho por trabalhadores da organização (Connor *et al.*, 2014).

Ainda segundo Camara *et al.* (2007), um plano de desenvolvimento deverá ser estruturado respondendo às seguintes questões:

- Que competência a ser desenvolvida? (O quê?);
- Que meios são necessários e vão ser utilizados? (Como?);
- Qual o responsável por essa atividade? (Quem?);
- Calendarização da ação de formação ou desenvolvimento (Quando?).

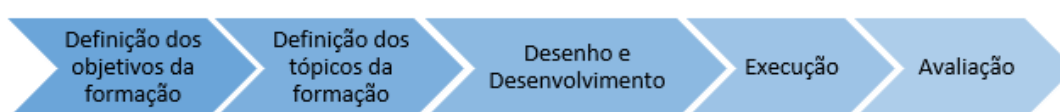
A formação orientada por competências não possui um cronograma com base no tempo, mas sim nas necessidades de competências identificadas, sendo os métodos de formação selecionados os mais adequados para superar as deficiências encontradas. Tal poderá ser feito por exemplo, por autoaprendizagem, no local de trabalho, participação em sala de aula, entre outros, desde que sejam ultrapassadas tais lacunas (Connor *et al.*, 2014).

Posto isto, a formação por competências tem significados diferentes para diferentes organizações. Mas de um modo geral, esta consiste em identificar qual a função ou o papel a desempenhar, decidir os principais resultados a alcançar, vincular os procedimentos operacionais, que resultará na obtenção desses resultados e, por fim, avaliar a capacidade do indivíduo em aplicar ou explicar os conhecimentos adquiridos (Welsh & Aitchison, 2013).

3.2. Processo de Desenvolvimento da Formação Orientada pelas Competências

Tal como é possível verificar através da Figura 5, o primeiro passo para desenvolver uma formação baseada em competências, é a definição do objetivo de aprendizagem, derivado da avaliação das necessidades de formação, o chamado diagnóstico de necessidades de formação (Khamsang, S., Methapatara, P., & Sintanakul, T., 2018).

Figura 5: Processo de Desenvolvimento da formação baseada em competências.



Fonte: Khamsang *et al.* (2018)

Em segundo, a definição dos tópicos da formação baseada em competências incorpora o conteúdo do programa de formação e os princípios de aprendizagem, que consideram os objetivos, o conteúdo e o material usado no programa de formação (Al-Mannaee & Ryan, 2018), sendo fundamental reunir um conjunto de documentos, livros e investigações relevantes que forneçam suporte suficiente para levar a formação para a frente (Khamsang *et al.*, 2018).

Este passo é de extrema importância, pois uma má planificação do programa de formação poderá levar a que os formandos não sejam capazes de aplicar os conhecimentos e habilidades recém-aprendidos. Para o efeito é necessário existir um conhecimento profundo da visão, missão e valores da empresa antes de construir um modelo (Al-Mannaee & Ryan, 2018).

Desta forma, antes da implementação, a empresa deverá definir requisitos de competências futuros para a função em questão, por exemplo, baseando-se na descrição de funções já existente na organização. Desta forma, ao se focarem nos requisitos realmente existentes, irão demonstrar as necessidades atuais de desenvolvimento (Decius & Schaper, 2017).

Após identificar a lacuna existente entre as competências existentes e o modelo de competências, o departamento de gestão das pessoas poderá desenvolver os programas

de formação que considera apropriados para preencher a lacuna (Desenho e Desenvolvimento da Formação). Desta forma, é necessário recorrer à formação se existir uma lacuna entre o nível de competências atuais e o nível de competências pretendido; ou se forem exigidos novos requisitos para a função (Xu & Wang, 2009).

De seguida, deverão ser determinados os valores desejados para cada sub-competência em cada função, devendo estes valores serem realistas, com base nos requisitos reais ou futuros de trabalho (Decius & Schaper, 2017).

Para determinar qual o nível de competência a atingir para determinada função, poderá ser determinado um conjunto de níveis, onde o colaborador irá atingindo cada nível, até chegar ao patamar mais complexo. Ou, por outro lado, poderá ser considerado um conjunto de requisitos, igualmente importantes, onde somente quem os adquire na totalidade poderá chegar ao nível desejado (Decius & Schaper, 2017).

Para os supervisores/responsáveis dos formandos classificarem a ocorrência das competências aprendidas ao longo da formação, Decius & Schaper (2017) definiram a seguinte chave:

0: o requisito de competência nunca ocorre na tarefa

1: o requisito de competência ocorre apenas em casos excecionais

2: o requisito de competência faz parte de tarefas comuns, mas ocorre apenas em intervalos irregulares

3: o requisito de competência ocorre na rotina diária

O modelo baseado em competências deverá ser claro, relevante e específico para o cargo/função do colaborador, para permitir ao supervisor fornecer *feedback* de desempenho, vincular as competências ao trabalho e propor um plano de desenvolvimento relevante. Além de supervisionar e de monitorizar o progresso, o formador deverá ser responsável por ajudar o formando a crescer e a desenvolver-se no seu local de trabalho, incentivando-o a alcançar os resultados desejados e a manter o foco e motivação (Al-Mannaee & Ryan, 2018).

Finalizado o processo de desenvolvimento da formação, deverá ser apresentado o plano de formação completo e ser iniciada a fase de Execução da Formação (Khamsang *et al.*, 2018).

Após realizada a formação segue-se a avaliação dos formandos. Todos os avaliadores, normalmente responsáveis ou diretores de equipa, deverão receber um resumo do modelo de gestão por competências, para evitar classificações deficientes. Como referência, deverão usar as mesmas chaves de classificação dos valores desejados (por exemplo: nível básico, nível intermédio, nível avançado), devendo todos os colaboradores ser avaliados independentemente dos outros colegas e independentemente do valor desejado (Decius & Schaper, 2017).

Os autores apontam como métodos de avaliação a observação, a evidência do produto, o testemunho de testemunha, a simulação (Connor *et al.*, 2014; Welsh & Aitchison, 2013).

A observação consiste num profissional competente ver o nível de desempenho exigido numa situação de trabalho real. No testemunho, o profissional verificará se viu o nível de desempenho exigido pelo indivíduo numa situação de trabalho real. A evidência do produto consiste numa prova de que o formando atende aos requisitos de um padrão, por exemplo, uma peça produzida ou uma tarefa completa realizada (Connor *et al.*, 2014; Welsh & Aitchison, 2013). Pela impossibilidade de fornecer evidências de todos os padrões devido à falta de oportunidade em algumas funções especializadas, é aceitável simular situações para mostrar como alguém se sairia (Welsh & Aitchison, 2013). Sendo então a simulação usada quando é improvável que o funcionário, dentro de um prazo razoável, tenha a oportunidade de demonstrar competência no local de trabalho (Connor *et al.*, 2014).

Por fim, na discussão profissional o indivíduo tem um debate detalhado sobre o seu trabalho com o seu responsável de linha ou um avaliador qualificado, que pode usar essas informações para evidenciar os padrões exigidos (Welsh & Aitchison, 2013).

Connor *et al.* (2014) acrescenta ainda como métodos de avaliação a autoavaliação do formando, a avaliação do supervisor e a verificação. Na autoavaliação, os formandos avaliam-se em relação aos padrões de competência para o seu cargo. A avaliação do supervisor é realizada com base na observação do desempenho real no trabalho por um longo período de tempo. E, por fim, a verificação tem como objetivo resolver as

diferenças entre as classificações de formando e supervisor, oferecendo uma oportunidade para o primeiro demonstrar ou documentar as suas habilidades.

Avaliar ou verificar competências significa avaliar os funcionários sobre o que eles podem fazer no local de trabalho, e não sobre sua capacidade de passar em testes. Nesse sentido, avaliar de acordo com os critérios de desempenho significa ter uma avaliação baseada em evidências dos funcionários enquanto eles executam uma tarefa (Al-Mannaee & Ryan, 2018).

III. Descrição das atividades

O presente estágio foi realizado numa das maiores indústrias da zona centro, a EFAPEL, SA, sediada em Serpins, Lousã, com o objetivo de concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Este estágio foi realizado no Departamento de Gestão de Pessoas entre novembro de 2019 e 14 de agosto de 2020, com a duração de 960h, equivalente a 6 meses, tendo este sido suspenso entre 16 de março e 15 de junho devido à Pandemia que estamos a atravessar. O principal objetivo deste estágio passa pela observação da função de gestão de recursos humanos nesta organização e seus procedimentos, assim como apreender e reter os conceitos técnicos e práticos da mesma.

O Departamento da Gestão das Pessoas é composto pela Diretora e por duas equipas. A primeira equipa é direcionada para a Gestão Administrativa das Pessoas e é composta por duas colaboradoras. A segunda equipa é composta por três colaboradoras com funções direcionadas para o recrutamento e formação dos colaboradores. Este departamento compreende ainda a Medicina no Trabalho e o Refeitório.

O acolhimento começou com uma breve conversa com a supervisora, onde foi entregue o Manual de Acolhimento e, de seguida, foi realizada uma visita aos vários departamentos da empresa, durante a qual foi feita a apresentação aos vários membros da organização, assim como explicado o processo produtivo da empresa.

Posteriormente foi necessário navegar pela Intranet da EFAPEL,SA. com o fim de conhecer o modo de funcionamento e procedimentos utilizados no Departamento da Gestão de Pessoas, assim como os programas utilizados e as respetivas atividades realizadas no departamento.

Antes de iniciar o estágio, foi proposto pela supervisora a realização de um conjunto de atividades conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Proposta de atividades a realizar antes do estágio.

Área	Atividades propostas
Formação	<ul style="list-style-type: none"> -Contacto com entidades formadoras; -Acompanhamento das formações em curso; -Tratamento dos processos administrativos das formações concluídas.
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> -Inserir CVs na base de dados; -Responder aos CVs por email/carta; -Arquivar CVs e respostas aos CVs; -Contacto com os candidatos; -Análise curricular; -Observação de entrevistas de avaliação; -Elaboração de relatórios de avaliação.
Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Impressão e reposição de impressos nos suportes de distribuição aos colaboras; -Organização de impressos (Sugestões, Faltas, Férias e Picagens); -Elaboração de informações internas.

Fonte: Elaboração própria

Neste seguimento, a descrição das atividades realizadas ao longo dos últimos meses irá ser feita por área. Primeiramente irão ser expostas as atividades que realizadas no âmbito da formação; de seguida na área do recrutamento e seleção e, por último, as atividades de gestão administrativa desenvolvidas.

1. A Gestão por Competências e a EFAPEL,SA.

Primeiramente, é necessário situar a Gestão por Competências na EFAPEL,SA. Tal como consta na Tabela 3, o departamento de Gestão das Pessoas construiu um quadro de competências comportamentais que considera essenciais nas pessoas que com ela colaboram.

Tabela 3: Competências Comportamentais

Competências comportamentais	Focus na organização	Eficiência	Liderança	Planeamento e Organização	Atenção ao detalhe
Eficácia	Melhoria Contínua	Autonomia	Trabalho em equipa	Criatividade	Persistência

Fonte: Adaptado de documentação interna da EFAPEL,SA.

Com base nisto, a EFAPEL,SA. definiu as competências comportamentais pelas quais cada função presente na organização é avaliada.

Estas competências vão diferindo no grau de importância consoante as diferentes funções presentes na EFAPEL,SA. e vão regendo as diversas atividades: Recrutamento e Seleção, Formação e Avaliação de Desempenho. Um profissional de Recursos Humanos, por exemplo, segundo a descrição de funções da EFAPEL,SA. terá como competências comportamentais essenciais a eficácia, a eficiência, o *focus* na organização, a melhoria contínua, a autonomia, planeamento e organização, trabalho em equipa e atenção ao detalhe, no entanto, poderá ser-lhe acrescentada outra que seja implicada na sua função, como por exemplo a liderança no caso de se tratar de um gestor de equipa.

Desta forma, as competências comportamentais acabam por acompanhar o colaborador desde o seu recrutamento, pois é recrutado em função de possuir as competências essenciais, sendo avaliado através de provas de aptidão, questionários de personalidade e de motivação, roles-play e entrevistas. Aquando a sua admissão, fará a formação inicial, onde as mesmas serão avaliadas após o momento do período experimental, estando a sua continuidade na organização também influenciada pelo resultado desta avaliação da formação inicial.

Por outro lado, a Avaliação de Desempenho é realizada anualmente com base nas mesmas competências, podendo resultar a partir dela algumas necessidades de formação. Por exemplo, se um técnico de Recursos Humanos obteve na avaliação de desempenho uma pontuação baixa em eficiência, muito provavelmente irá ser-lhe diagnosticada, por exemplo, formação em Gestão de Tempo.

2. Formação

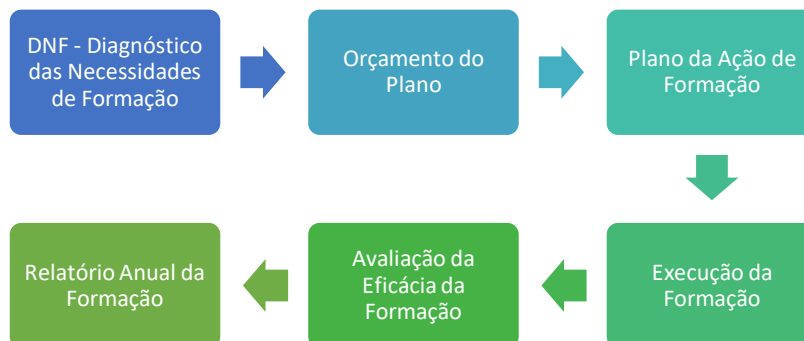
Neste ponto será apresentado o processo de formação na EFAPEL,SA., assim como as atividades realizadas ao longo do estágio no âmbito da formação.

2.1. Procedimento específico da Formação

A Formação na EFAPEL,SA. (Anexo 2) pode ser intra, inter ou interna. As formações intra são realizadas dentro da empresa por entidades de formação externas; as formações inter exigem a deslocação dos colaboradores à entidade formadora e as formações internas são realizadas dentro da empresa e são dadas por colaboradores internos.

Neste seguimento, a Formação pode ser denominada de Formação em Sala (Figura 6), a Formação Inicial, a Formação no Posto de Trabalho, a Sensibilização e as Feiras e cada uma, apesar de forma semelhante, têm um procedimento diferente.

Figura 6: Procedimento Especifico da Formação em Sala na EFAPEL,SA.



Fonte: Adaptado do Procedimento Especifico da Formação da EFAPEL,SA.

As Formações em sala são as Formações do Plano e são do domínio do saber-saber. Nestes casos, o processo de formação começa pelo preenchimento do DNF (Anexo 5) pelos Responsáveis de Departamento em outubro de cada ano. Contudo, se existirem necessidades que não sejam consideradas pertinentes para a organização, tal deverá ser comunicado ao DIR até 31 de dezembro. Por outro lado, se durante o ano, os DIR diagnosticarem uma lacuna não previsível anteriormente, deverão preencher o DNF e entregam ao Técnico de RH, que providencia a respetiva aprovação pela Administração.

De seguida, são solicitadas propostas às entidades de formação, sendo realizado contrato com a melhor proposta e elaborada uma resposta às não adjudicadas (no caso das formações intra). Posto isto, deverá ser efetuado o orçamento do Plano de Formação, onde serão considerados os custos que a formação terá ao nível de deslocação, alojamento, recursos materiais, entre outros, a aprovar pela Administração.

Aprovado o orçamento, entre dezembro e janeiro é a fase de planeamento onde é elaborado o Plano da Ação de Formação. Para executar o Plano de Formação as responsáveis pela formação recorrem a um documento de Excel denominado de “Gestão do Plano da Formação”, este contém o Plano de Formação, o Controlo dos Cursos, o Controlo dos Custos, a Avaliação Global e a Avaliação da Eficácia Global, além do Plano inserido no sistema informático da empresa para o efeito.

O Plano de Formação está em constante mutação, sendo necessária a sua afixação, para disponibilização aos colaboradores, quatro vezes por ano. Este possui todas as informações sobre as formações previstas, que estão a decorrer e as realizadas, facilitando todo o processo. Nele constam todos os cursos previstos, os seus destinatários, os objetivos, a entidade formadora, o local e as datas em que se irão realizar as formações, bem como se estas serão em horário laboral ou pós-laboral.

Através do Controlo dos Cursos é possível controlar se os documentos para os dossiers técnico-pedagógicos estão reunidos e se a avaliação da eficácia já foi aplicada. Já no Controlo dos Custos faz-se um registo dos custos que efetivamente acompanharam a formação, como a alimentação dos formandos, o alojamento e a deslocação.

Por fim, é no mesmo ficheiro que se faz o registo da Análise Global da Formação e da Avaliação da Eficácia, registando assim as pontuações respetivas.

Posto isto, as formações previstas no Plano serão executadas e conforme se vão realizando é organizado o Dossier Técnico Pedagógico que inclui os vários impressos e

documentos relacionados com a formação em causa como: proposta/contrato com a Entidade Formadora, caso a formação seja externa (Formação Intra ou Inter); o Certificado de Competências Pedagógicas do Formador (CCP), em caso de formação externa e sempre que exista; O CV do formador; o RAF – Folha de Rosto da formação; o Registo de Sumários e Presenças ou impresso da entidade formadora; a documentação de apoio; o RAF – Avaliação da Ação da Formação; a Análise da Ação de Formação; o Certificado de Frequência ou de Formação Profissional e o RAF - Avaliação da Eficácia da Formação.

Após 3 meses da conclusão da formação procede-se à avaliação da Eficácia da Formação (ou no período de tempo estipulado no DNF) onde se confere se houve melhorias nas competências do colaborador, relacionando o conhecimento que tinha antes da formação e que obteve depois da formação, para determinar se a formação foi ou não útil. Tal é realizado pelos DIR em conjunto com os formandos.

Por fim, até março de cada ano é elaborado o Relatório Anual da Formação, relativo aos resultados e custos do plano de formação do ano transato.

A Formação Inicial é realizada nos casos de admissão ou transferência de função. Dependendo da função, normalmente tem a duração de uma semana e é realizado DNF apenas em casos de transferência.

Neste tipo de formação deverá ser registado a Definição dos objetivos e Conteúdos da Formação, o RAF, a Ação de Formação Inicial, o Registo de Sumários e Presenças e a Emissão de Certificado de Frequência.

Tal implica um acompanhamento composto por vários elementos: o acolhimento inicial ao novo colaborador com base no Manual de Acolhimento, a visita às instalações, a apresentação do organigrama, a comunicação da função e das suas responsabilidades segundo a Descrição de Funções, a documentação do SGI aplicável e os critérios de Avaliação de Desempenho. Por fim, há ainda a avaliação onde deverá ser preenchido o RAF – Avaliação do Colaborador: 1 semana antes do término do Período Experimental (somente aplicável nas admissões; 6 meses após a data de admissão ou transferências de função. As competências da função a avaliar são as definidas pelos responsáveis de departamento em conjunto com o departamento de Gestão das Pessoas aquando do

recrutamento ou da transferência de função. Na tabela abaixo é possível verificar as competências pelas quais os colaboradores são avaliados, dependendo da função.

Tabela 4: Operacionalização das Competências na EFAPEL,SA.

Focus na Organização	Ser capaz de “vestir a camisola” defendendo os interesses da EFAPEL antes dos interesses individuais.
Eficácia	Ser capaz de atingir objetivos e metas.
Eficiência	Ser capaz de utilizar o menor nº de recursos (humanos, materiais e financeiros).
Melhoria Contínua	Ser capaz de evidenciar um espírito de permanente aperfeiçoamento.
Liderança	Ser capaz de: motivar a equipa, distinguir tarefas em função das competências dos colaboradores e assumir erros da equipa.
Autonomia	Ser capaz de executar as tarefas de forma independente sem necessidade de supervisão constante.
Planeamento e Organização	Ser capaz de hierarquizar as tarefas a realizar com base no seu grau de urgência e prioridade.
Trabalho em equipa	Ser capaz de realizar tarefas em conjunto com outras pessoas, partilhando responsabilidades e cargos de trabalho de modo a atingir o objetivo.
Atenção ao Detalhe	Ser capaz de realizar uma tarefa, detetando pormenores que possam pôr em causa o objetivo e que não são óbvias.

Fonte: Adaptado de documentação interna da EFAPEL,SA.

A Formação *On-Job* é subdividida em Formação no Posto de Trabalho e Formação de Curta Duração, ambas do domínio do Saber-Fazer.

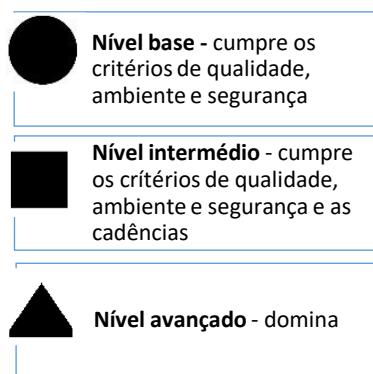
A primeira é de duração superior a 8 horas, sendo necessário efetuar um DNF sempre que se trate de formações não pertencentes aos Destinos de Produção. Já nos Destinos de Produção, a formação acontece continuamente e o grande foco é a secção da

Montagem, onde cada colaborador tem 3 opções de destinos de produção, devendo ser garantida a formação em cada um deles e o cumprimento do indicador da Taxa de Aptidão.

Nestas formações deverá ser registado o RAF – Formação no Posto de Trabalho, emissão do RAF – Folha de Rosto e do Certificado de Frequência.

Neste documento, por um lado, são anotados os dias e carga horária em que o colaborador esteve em formação, assim como a duração da mesma, por outro lado, o formador indica qual o nível de qualificação em que o colaborador se encontra (Figura 7). Desta forma, existem três níveis: o nível base, quando cumpre os critérios de qualidade, ambiente e segurança; o nível intermédio, quando cumpre os critérios de qualidade, ambiente e segurança e as cadências; e o nível avançado, quando o colaborador já domina as tarefas. Esta avaliação é feita por observação e através dos registos da eficiência e registos de não conformidades do formando no mês em que concluiu a formação.

Figura 7: Qualificação Formação no Posto de Trabalho



Fonte: Adaptado de documentação interna da EFAPEL,SA.

Já a Formação de Curta Duração tem uma duração inferior ou igual a 8 horas e é necessário a realização de DNF em todos os casos, sendo necessário o Registo da Ação de Formação de Curta Duração e a Emissão do Certificado de Frequência.

Por fim, existem ainda as Ações de Sensibilização (Anexo 4). Estas são realizadas com colaboradores internos, sempre que sejam detetadas lacunas, oportunidades de melhoria, não conformidades ou outras temáticas, sendo normalmente de curta duração.

2.2. Atividades desenvolvidas no âmbito da Formação

Apresentado o procedimento da formação na EFAPEL,SA., passamos a apresentar as atividades realizadas ao longo do estágio desde o Diagnóstico das Necessidades de Formação até à Avaliação da Formação.

2.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Formação

Quando se iniciou o estágio já se encontravam realizados os DNFs para o ano de 2020. Contudo, foi incumbida a tarefa de recolha das assinaturas do DNF, para que os colaboradores tivessem conhecimento da formação e aceitassem a sua participação na mesma.

2.2.2. Orçamento do Plano

Neste âmbito, foi solicitado pela supervisora a recolha dos dados das entidades formadoras para a contabilidade abrir em sistema, tendo o orçamento já sido aprovado anteriormente pela Administração.

2.2.3. Plano da Ação de Formação

Em relação ao Plano de Ação de Formação 2020, primeiramente foi necessário proceder ao registo das ações de formação previstas no sistema informático (Figura 8).

Figura 8: Registo das Ações de Formação Previstas

Independ	Funcionário	Nome	Cargo	Tipo Formação	Desc. Tipo Formação	Custo Hora	Horas Freq	Classif	Descrição

Fonte: Figura retirada do software da EFAPEL,SA.

Ao longo do tempo é importante fazer um controlo das ausências previstas dos colaboradores. Para tal é preciso verificar se os colaboradores, que se tinham comprometido a participar nas formações, procederam à marcação de férias ou de faltas para as datas previstas.

Outro passo necessário é a preparação das Folhas de Rosto das ações de formação: colocação dos conteúdos, isto é, os conhecimentos e as competências que se espera que os colaboradores venham a adquirir no final da formação, sendo estes definidos pela chefia direta; colocação dos formandos, formadores, local, duração em horas da formação e período de tempo em que decorreram as formações. No caso das formações no posto de trabalho, é verificado ainda se ocorreram RNC, isto é, Registos de Não Conformidades e os Níveis de Eficiência.

2.2.4. Execução da Formação

Ao das formações internas, no caso das formações em sala, foi necessário fazer a preparação das salas de formação, para garantir o bom funcionamento das mesmas.

No caso das formações no posto trabalho foi necessário proceder ao acompanhamento e controlo das que terminaram no mês anterior. Para tal é feita a recolha mensal do impresso “Relatório de Ação de Formação – Formação no posto de Trabalho” e dá-se um diálogo com as *Gembas* Líderes para saber como correram as formações e quais delas são para anular. Em determinados destinos de produção, as formações serão anuladas quando os formandos tiverem mais de 15 dias úteis sem formação; enquanto que nos restantes casos serão anuladas quando passar mais de 30 dias úteis sem formação.

É também nesta fase que vão sendo entregues os certificados de frequência na formação. Primeiramente, é necessário localizar em que equipa se encontra cada formando. Posteriormente, foram distribuídos às *Gembas* Líderes para que estas pudessem distribuir aos seus colaboradores. No caso dos formandos se encontrarem ausentes, os certificados são enviados via CTT.

2.2.5. Avaliação da Formação

No que concerne às Formações do Plano, a avaliação da formação é composta por dois passos: a avaliação da reação à formação e avaliação da eficácia da formação.

A avaliação da reação à formação é a primeira a ser realizada pelos colaboradores, em que fazem uma avaliação sobre quatro pontos essenciais (Tabela 5): o formador, o material fornecido, os conteúdos e metodologias e a coordenação da formação.

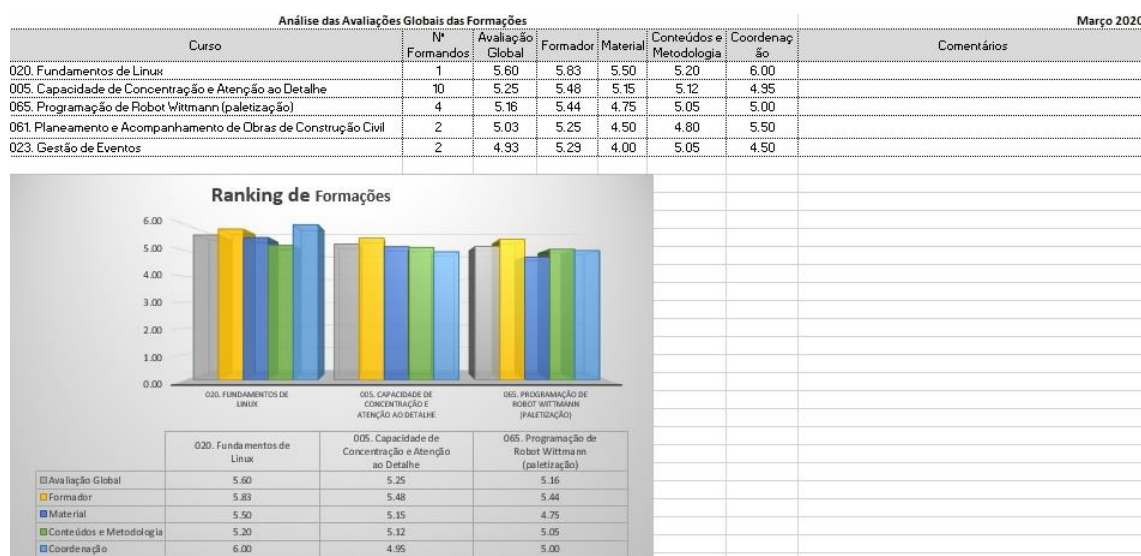
Tabela 5: Tópicos de Avaliação da Reação dos Formandos à Ação de Formação.

Formador	-Conhecimentos sobre o assunto; -Facilidade de transmissão de conhecimentos; -Relacionamento com o grupo; -Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas; -Equilíbrio entre teoria e prática; -Pontualidade.
Material	-Adequabilidade dos recursos didáticos utilizados (videoprojector, quadro, computadores, ferramentas, outro material aplicável); -Qualidade da documentação fornecida.
Conteúdos e Metodologias	-Aquisição de conhecimentos; -Interesse dos conteúdos para a sua função; -Cumprimento do programa previsto; -Forma como os conteúdos foram abordados; -Duração total da ação de formação.
Coordenação	-Acompanhamento/apoio à formação; -Desempenho global da coordenação da formação.
Comentários efetuados pelos formandos	-Aspetos considerados mais positivos; -Aspetos a melhorar; -Mudanças após frequência.

Fonte: Adaptado de documentação interna da EFAPEL,SA.

Neste âmbito foi incumbida a tarefa mensal de introdução das avaliações dos colaboradores num ficheiro Excel (Figura 9), que consistia num resumo das formações que decorreram durante o mês, averiguando assim quais as 3 formações que foram melhor classificadas no respetivo mês.

Figura 9: Análise das Avaliações Globais das Formações de Março.



Fonte: Figura retirada do *software* da EFAPEL,SA.

Após três meses do término da formação é solicitado aos Diretores dos formandos que preencham o impresso de “Avaliação da Eficácia da Formação”, para assim avaliarem o desempenho dos colaboradores após terem realizado a formação. Este documento começa por fazer um balanço sobre o nível de conhecimento (em percentagem) do formando, comparando o seu nível antes da formação e depois da formação em 4 níveis: sem conhecimentos, conhecimentos básicos, conhecimentos intermédios e conhecimentos avançados. Caso a evolução não tenha sido significativa ($\leq 10\%$) deverá indicar se a formação foi de aperfeiçoamento, de reciclagem de conhecimentos ou se a formação não permitiu a aquisição de novos conhecimentos.

Um ponto importante neste documento de avaliação é a reflexão sobre se as competências desenvolvidas na formação foram transferidas com sucesso para o posto de trabalho e se o indicador que é apresentado no DNF foi atingido. Caso não tenha sido atingido, deverá indicar o motivo.

Por fim, é necessário avaliar o custo/benefício da formação, devendo ser indicado se a formação foi inútil, pouco útil, útil ou muito útil. Neste âmbito, foi então incumbida a tarefa de introduzir em Excel as avaliações feitas pelos Diretores em conjunto com os formandos, neste caso, de formações realizadas em 2019.

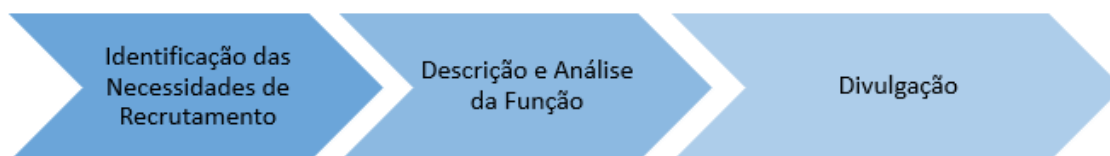
3. O Recrutamento e Seleção

Neste ponto será apresentado o processo de Recrutamento e Seleção na EFAPEL,SA., assim como as atividades realizadas ao longo do estágio no âmbito desta temática.

3.1. Procedimento Específico do Recrutamento e Seleção

No que respeita à metodologia seguida para recrutar e selecionar novos colaboradores para a EFAPEL,SA. (Anexo 3), o recrutamento é composto por 3 passos (Figura 10): a identificação das Necessidades de Recrutamento, a Descrição e Análise da Função e a Divulgação do Recrutamento (Recrutamento interno ou recrutamento externo). Já a seleção é composta por 2 grandes passos: a análise de candidaturas (seleção e avaliação dos candidatos selecionados) e a decisão final.

Figura 10: Processo de Recrutamento na EFAPEL,SA.



Fonte: Adaptado do Procedimento Específico de Recrutamento e Seleção da EFAPEL,SA.

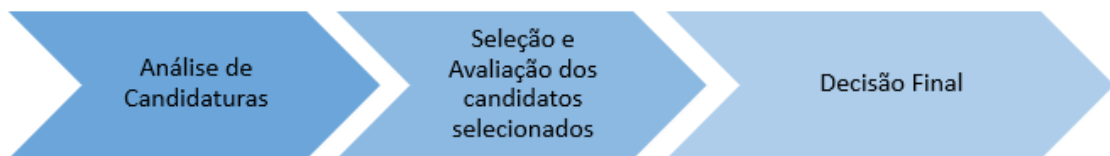
Em relação ao Recrutamento, o primeiro passo é a identificação das necessidades de recrutamento. O pedido é feito pelos Diretores à Administração ou ao Departamento de Gestão de Pessoas. Estes analisarão as necessidades de recrutamento solicitadas, assim como as condições de contratação. Caso o pedido seja aceite, procede-se à abertura de um plano para o efeito.

O segundo passo é a Descrição da Função. Aqui o Departamento da Gestão das Pessoas procede, em conjunto com o Diretor, à elaboração do perfil de competências para a função sempre que estas não estejam contempladas na Descrição e Análise de Funções atual. Caso contrário analisará a existente.

O último passo é a divulgação do Recrutamento. Em função das características da função, o Departamento da Gestão das Pessoas decide quanto às fontes de divulgação do recrutamento. A divulgação do recrutamento é feita da seguinte forma:

- as candidaturas são registadas na base de dados da EFAPEL;
- publicação no site e quadros da empresa informativos;
- divulgação da oferta junto das escolas, universidades e centros de emprego;
- publicação do anúncio nos *media*;
- rede de conhecimentos.

Figura 11: Processo de Seleção na EFAPEL,SA.



Fonte: Adaptado do Procedimento Específico de Recrutamento e Seleção da EFAPEL,SA.

No que respeita à seleção dos candidatos (Figura 11), o primeiro passo passa pela análise das candidaturas. Primeiramente efetua-se a Seleção de Candidatos através da análise das candidaturas e executa-se a seleção dos candidatos a avaliar, agendando as respetivas fases de avaliação.

De seguida, procede-se à Avaliação dos Candidatos validados. Aqui avaliam-se os candidatos pré-selecionados de acordo com diversas fases em função das competências técnicas e comportamentais:

- provas psicométricas;
- teses de personalidade;
- dinâmicas de grupo;
- Role-play;

- entrevistas.

Os candidatos procedem ao preenchimento da proposta de candidatura e é efetuado um relatório de avaliação de todos os candidatos que forem selecionados para a entrevista final.

A decisão final é tomada entre o Departamento da Gestão das Pessoas e a Administração e, quando for necessário, realizada entrevista com o Diretor de Departamento para o qual está a ser realizado o recrutamento.

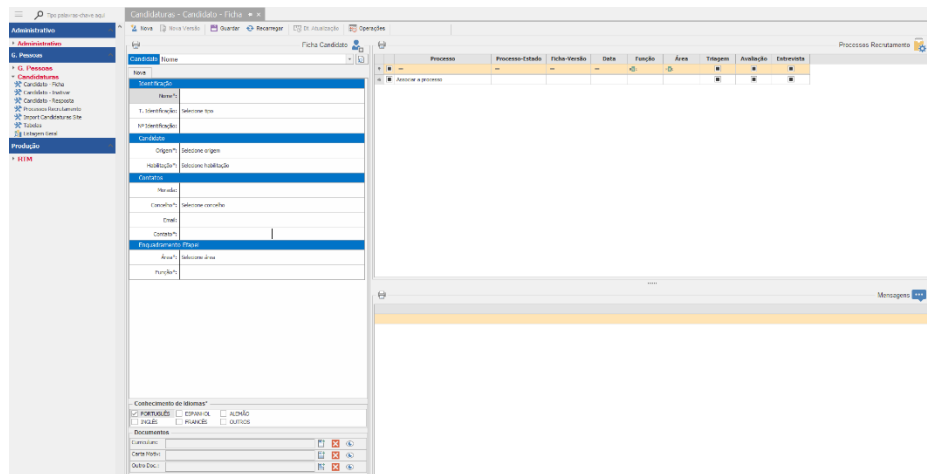
Assim, o candidato selecionado é informado pessoalmente ou por telefone, sendo os não selecionados informados via telefone, e-mail ou carta.

3.2. Atividades desenvolvidas no âmbito do recrutamento e seleção

Apresentado o procedimento específico do recrutamento na EFAPEL,SA., existe também outras tarefas necessárias para o bom funcionamento do departamento e da empresa, nesta área.

Neste seguimento, como tarefas diárias foram atribuídas a análise e registo das candidaturas no site (Figura 12), análise e resposta a candidaturas espontâneas, preparação das admissões, recolha da documentação necessária para as mesmas e a realização dos *kits* de acolhimento. É de realçar que as candidaturas analisadas ao longo do estágio foram na sua maioria candidaturas feitas através do site, contudo existem ainda muitos candidatos que fazem chegar a sua candidatura presencialmente, tendo de preencher a Proposta de Candidatura (Anexo 6).

Figura 12: Introdução de Ficha de Candidato



Fonte: Figura retirada do *software* da EFAPEL,SA.

Na data de início do estágio, já se encontrava a decorrer um processo de recrutamento no Departamento de Produção, para a função Montador de Peças. Neste seguimento, foi necessário proceder à preparação da admissão das colaboradoras selecionadas.

A preparação das admissões consistia em fazer a entrega dos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), solicitar o preenchimento da Ficha de Admissão e Autorização de Proteção de Dados e a recolha de documentos necessários para o dia da Admissão das colaboradoras.

Neste seguimento, houve a possibilidade de participação no dia de admissão dos colaboradores deste processo. O acolhimento dos colaboradores consiste no seguimento do Manual de Acolhimento, apresentação e explicação do Regulamento Geral dos Trabalhadores, visita às instalações e comunicação e apresentação da função e das suas responsabilidades.

Posteriormente, no início de dezembro deu-se a abertura de duas novas vagas no Departamento de Produção, para Operador de Máquina de Injeção. Aqui foi solicitado o cumprimento das tarefas apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: Atividades desenvolvidas no âmbito do processo de recrutamento e seleção de Operador de Máquinas de Injeção.

Processo de Recrutamento – Operador de Máquinas de Injeção	
1ª	Divulgação do anúncio de emprego nos quadros internos e colocação do anúncio no website.
2ª	Triagem Curricular – análise e seleção de currículos da base de dados, candidaturas ao anúncio e candidaturas espontâneas.
3º	Contactar os candidatos com o perfil indicado, para se deslocarem à EFAPEL para realizarem os testes de aptidão.
4ª	Observação da aplicação das provas de aptidão aos diferentes grupos de candidatos.
5ª	Análise com a supervisora dos resultados que os candidatos obtiveram nos testes de aptidão e marcação das entrevistas.
7ª	Assistir às entrevistas.

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao anúncio de emprego, este continha o perfil pretendido a desempenhar a função, como as habilitações literárias necessárias e as competências essenciais à função: a capacidade de trabalhar em equipa, boa capacidade de gestão de tempo e de stress, conhecimentos básicos de informática na ótica do utilizador e experiência em ambiente fabril. Mencionava ainda o local de trabalho e o horário de trabalho, pois neste caso é um horário por turnos rotativos. Este foi divulgado nos quadros internos, no site da EFAPEL,SA., no *Facebook*, *netempregos* e foi também foi informado o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

4. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão administrativa

Ao longo do estágio foram sendo definidas tarefas, algumas diárias e outras semanais ou até mensais, na área da gestão administrativa das pessoas. A seguinte tabela serve para enumerar as atividades que foram sendo realizadas.

Tabela 7: Tarefas realizadas no âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Tarefa	Descrição	Frequência
Recolha de Impressos dos Vários Edifícios	Recolha das Comunicações de Ausência, Picagens, RAF's, Desmarcações de Almoços, entre outros.	Diária
Informação Interna	Criação e publicação de informação interna na intranet e distribuição da mesma pelos vários quadros internos da EFAPEL e envio da mesma aos colaboradores que não trabalham presencialmente na empresa (promotores e vendedores), nas seguintes situações: <ul style="list-style-type: none"> · Entrada de novos colaboradores · Saída de colaboradores · Transferência de colaboradores · Próximos eventos · Melhores sugestões do trimestre 	Pontual
Assiduidade	Organização das faltas, comunicação de ausências, picagens e sugestões; Lançamento de picagens, férias e baixas; Alteração de horários;	Diária
Lançamento do Mapa de Férias de 2020	Distribuição do impresso de marcação de férias de 2020 pelos colaboradores; Controlo e pedido de retificação de marcações de férias; Realização em Excel do Mapa de Férias da Montagem de 2020.	Pontual
Registo de Ausências	Elaboração das folhas de Registo de Ausências de 2020, distribuição das mesmas e recolha das folhas respeitantes a 2019.	Pontual
Questionários de Avaliação de Desempenho	Distribuição e recolha dos Questionários de Avaliação de Desempenho realizados pelos colaboradores.	Pontual
Assuntos relacionados com o IEFP	Organização da documentação dos processos da Medida Contrato Emprego.	Semanal
Assuntos relacionados com a Segurança Social	Realização dos requerimentos à Segurança Social dos subsídios de férias e Natal para os casos de colaboradores que estiveram com ausências prolongadas.	Annual
Medicina do trabalho	Organização do dossier das baixas médicas e contacto com colaboradores para realização de análises clínicas;	Mensal

Fonte: Elaboração própria.

IV. Discussão

À luz do enquadramento teórico realizado anteriormente, este ponto tem como objetivo a realização crítica das tarefas realizadas, bem como a exposição de limitações identificadas ao longo deste percurso.

Primeiramente, é importante destacar como ponto positivo o excelente acolhimento, integração e acompanhamento que experienciei por parte de todos os elementos do departamento da Gestão de Pessoas durante o meu estágio na EFAPEL,SA. Desde início, que se mostraram disponíveis para esclarecer questões e partilhar os seus conhecimentos, facilitando todo o meu processo de adaptação.

Sendo a EFAPEL,SA. uma empresa certificada no âmbito da Qualidade (ISSO 9001), as atividades/tarefas dos diferentes processos estão descritas em Procedimentos Específicos e em documentos disponibilizados a todos os colaboradores na Intranet. Tal é um ponto a destacar, pois permite a quem acaba de entrar, perceber de forma eficaz o modo de proceder nas tarefas que lhe compete. O departamento de Gestão das Pessoas não é diferente, nomeadamente a área da formação dispõe de um procedimento específico (Anexo 2), com todos os passos a realizar ao longo do ano no âmbito da Gestão da Formação.

De um modo geral, o processo de adaptação com os procedimentos e métodos existentes foi relativamente fácil, o que me permitiu executar agilmente todas as minhas tarefas, fazendo com que me fossem confiadas mais tarefas, aumentando diariamente o meu nível de responsabilidade.

Também no seguimento do que os autores Ilgen & Pulakos (1999), Bilhim (2007), Cunha *et al.* (2012) e Esposito & Freda (2015) defendem, a EFAPEL,SA considera a formação como um instrumento fundamental e imprescindível para atingir os seus objetivos, pois é uma prática que torna o seu principal ativo mais valioso e que, quando bem planeada e ajustada às necessidades existentes, dotam as suas pessoas de capacidades fundamentais para a prossecução dos seus objetivos e aumento da sua competitividade.

Em ambiente industrial, a formação torna-se um elemento fulcral para o bom funcionamento dos diversos departamentos, pois é um contexto que está em constante alteração. Por um lado, porque a empresa está em constante crescimento e há sempre novos colaboradores para formar. Por outro lado, no mundo em que vivemos de constante inovação, surge a necessidade das organizações se irem adaptando às novas exigências

do mercado, sendo crescente a introdução de novas máquinas e novos modos de trabalhar, o que implica uma constante formação dos colaboradores.

No que concerne aos métodos de formação, em relação ao tempo, a EFAPEL,SA. segue a linha de Bilhim (2007), fazendo a separação entre aquilo que considera a formação inicial e a formação contínua. Relativamente ao uso da formação, verificou-se que a empresa recorre tanto à formação orientada para o conteúdo, como para os processos, dependendo da necessidade formativa em causa. No que toca aos métodos, os mais utilizados são as ditas sessões tradicionais expositivas em sala de aula e a formação no Posto de Trabalho.

À semelhança do que foi proposto por Chiavenato (2014) e Cunha *et al.* (2012), o processo formativo desdobra-se em 4 fases: o diagnóstico das necessidades de formação, o planeamento da formação, a execução da formação e a avaliação da mesma.

Um ponto negativo a apontar ao estágio decorrido, foi o facto de não poder participar na fase do diagnóstico das necessidades de formação, pelo facto de já ter ocorrido aquando o início do estágio. Tal fez com que não adquirisse conhecimentos sobre o processo de identificação das lacunas existentes, etapa fundamental num processo de formação orientado pela gestão por competências.

Relativamente ao planeamento da formação, segundo Chiavenato (2014), Cunha *et al.* e Bilhim (2007), fazem parte deste a escolha de objetivos, orçamento, conteúdos, beneficiários e modalidades da formação. De uma forma geral, tal como descrito no ponto “Descrição das Atividades”, pude participar um pouco em cada um desses elementos, apesar de grande parte já se encontrar realizada, dado o início do estágio se ter dado já no final do ano. Desta forma, acabei por participar mais na fase da execução, pois há todo um conjunto de tarefas a realizar relacionados com a organização do Dossier Técnico Pedagógico.

Conforme Cunha *et al.* (2012) referem, a Avaliação da formação é um momento controverso. Desta forma, a fase da Avaliação da Formação tem aspetos tanto positivos, como negativos. No que respeita ao Modelo de Avaliação de Kirkpatrick (Figura 3), a EFAPEL,SA. acaba por apenas contemplar na fase de avaliação, os elementos “reação dos formandos”, “aprendizagem” e “mudança no comportamento”. Como ponto positivo destaca-se o modo de proceder à avaliação da reação dos formandos, que na minha opinião, está bastante bem conseguida. No entanto, a avaliação em relação aos resultados

apesar de contemplada pela empresa, não demonstra claramente a questão do retorno do investimento, sendo fundamental a avaliação dos quatro níveis para apurar se a formação foi ou não bem-sucedida.

Desta forma, a organização deveria, tal como proposto por Cunha *et al.* (2012), avaliar os impactos financeiros e operacionais das formações realizadas, avaliando a produtividade, os erros e até os acidentes de trabalho, relacionando-os com as formações que foram realizadas. No que respeita à Gestão por competências, a EFAPEL, SA. faz a aplicação e uso do modelo de competências que elaborou em todas as práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento, formação e avaliação de desempenho), fazendo a definição das diversas competências usadas em toda a organização (Tabela 4), tal como Armstrong & Taylor (2014b) aconselham.

A avaliação das competências ajuda a organização a determinar as falhas nas competências dos seus colaboradores, permitindo a sua resolução através dos planos de formação. Ao nível grupal, a formação orientada pela gestão por competências, faz com que as empresas criem equipas eficientes de forma mais ágil, com as competências essenciais para a prossecução dos seus objetivos, retenham talentos, maximizando o retorno do investimento na formação, reforçando assim a eficácia dos planos de formação realizados, levando conseqüentemente a uma redução dos custos.

Ao nível individual, permite o conhecimento das expectativas dos seus colaboradores, levando a uma maior satisfação e motivação das pessoas, melhorando o seu aproveitamento.

No que concerne à Formação orientada pela Gestão por Competências, tal como Al-Mannaee & Rayan (2018) mencionam, os modelos de competências vêm facilitar a definição das lacunas existentes em termos de competências, facilitando e agilizando todo o processo de formação.

À luz do que Camara *et al.* (2007) menciona, a EFAPEL,SA. concretiza os seus planos de formação ao nível estratégico, mas também individual, não só por ser fundamental dotar os seus colaboradores de competências essenciais para o sucesso do seu negócio, mas também por ser essencial fornecer-lhes ferramentas e capacidades que lhes permitam desempenhar as suas funções da melhor forma possível.

Por outro lado, os planos de desenvolvimento (denominado de Plano de Formação) respondem a todas as questões que o autor considera estruturantes: O quê?

Qual a competência a ser desenvolvida; como? Quais são os meios; quem? Qual o responsável por essa atividade; e quando? Quando é que está irá ser realizada. No entanto, tal como Connor *et al.* (2014) refere, a formação orientada por competências não tem um cronograma com base no tempo, mas sim nas necessidades identificadas. Neste âmbito, a EFAPEL,SA. vai realizando novas formações ao longo do ano, quando por observação verifica que há necessidades formativas que não constam no plano, como  o caso das formações no posto de trabalho, por exemplo.

O processo da formação orientada pelas competências, apesar deste ser muito semelhante ao processo de formação dito tradicional,  necessário apontar para alguns pontos importantes neste âmbito. Desta forma, no que respeita aos cinco passos nomeados por Khamsang *et al.* (2018), estes são de forma geral cumpridos no processo formativo da EFAPEL,SA.

Aponto como outro aspeto positivo a boa organização de todas as ações de formação que são realizadas, pois tal como Al-Mannaee & Ryan (2018) e Khamsang *et al.* (2018) afirmam,  necessário definir os tpicos essenciais da formação, que incluem o conteúdo da formação e os princípios de aprendizagem, que são constituídos pelos objetivos, o conteúdo e o material usado durante a ao de formação. Tais componentes estão sempre reunidos, quando aplicáveis, no Dossier Técnico Pedagógico, tornando possível um bom planeamento da formação e facilitando a posterior consulta.

Tal como Decius & Schaper (2017) definiram uma chave para classificar as competências aprendidas, também a EFAPEL,SA o fez. Por um lado, no que respeita às formações no Plano, a chave é definida no documento de avaliação em percentagem e em 4 níveis: sem conhecimentos, conhecimentos básicos, conhecimentos intermédios e conhecimentos avançados. Para que se possa ir fazendo o acompanhamento do nível em que se encontra o colaborador. Por outro lado, na formação no posto de trabalho foram definidos 3 níveis: o nível base, o nível intermédio e o nível avançado.

Em último lugar, no que concerne à avaliação da formação orientada pelas competências e segundo os métodos nomeados por Connor *et al.* (2014) e Welsh & Aitchison (2013), a EFAPEL,SA., por um lado, no que respeita à formação no posto de trabalho da função Montador de Peças, que corresponde  maior força de trabalho presente na empresa, usa como principais métodos de avaliação a observação e a evidência do produto (Registos de Não Conformidade e Eficiência); por outro lado, nas

formações do Plano o tipo de avaliação frequentemente utilizado é a autoavaliação e avaliação do supervisor, apesar de existir um indicador que pode ou não ser atingido.

Assim, uma abordagem por competências além de agilizar todo o processo formativo, poderá também trazer benefícios para as diversas práticas de GRH, como o recrutamento e seleção, o desenvolvimento individual, organizacional e da carreira, os processos de gestão aprimorados devido à avaliação focada nas competências essenciais e a comunicação sobre questões estratégicas e de Recursos Humanos é também melhorada, pois passa-se a utilizar uma linguagem comum entre todos (Markus et.al, 2005; apud Connor,2014).

Conclusões

A partir da revisão de literatura anteriormente realizada, podemos constatar que, nos dias de hoje, a formação é uma prática indispensável para qualquer organização poder atingir os seus objetivos, pois esta poderá aumentar a satisfação pessoal e elevar a produtividade dos colaboradores. Contudo, esta não pode ser considerada isoladamente, mas sim interligada com as restantes práticas de RH, que juntas poderão produzir valor para a organização.

Neste seguimento, as competências fornecem um valor económico para a organização e um valor social para os colaboradores, isto é, os colaboradores ao desenvolverem as competências essenciais para o sucesso da organização, estão a investir também no seu crescimento pessoal. Tal poderá contribuir para o aumento da motivação, satisfação profissional e, conseqüentemente, para o aumento do seu desempenho, pois trabalhadores felizes são mais eficientes. Desta forma, apostar na orientação pelas competências, não só estará a contribuir para o desenvolvimento e realização pessoal dos colaboradores, mas também para o crescimento da organização.

A orientação dos processos de GRH pelas competências facilita bastante a sua aplicação e o seu funcionamento, pois ao existir um quadro de competências comum, todos os processos seguirão uma linha orientadora análoga compatível com os objetivos da empresa e que todas as pessoas que a ela pertencem entendem e sabem o seu significado.

A formação é, portanto, um dos processos de GRH que acaba por ser agilizado quando em conjunto com a gestão por competências. Formar pessoas através da gestão por competências significa que o gestor irá atribuir formação aos colaboradores consoante as necessidades identificadas anteriormente, como por exemplo na avaliação de desempenho, diminuindo assim a margem para formações desajustadas e reduzindo os custos em formação, pois a formação torna-se mais objetiva, na medida em que as lacunas existentes foram desvendadas.

No que concerne à Formação orientada pela Gestão por Competências na EFAPEL,SA., tal como analisado no ponto anterior, esta está de um modo geral em conformidade com o que a Revisão de Literatura apresenta, considerando a EFAPEL,SA. uma empresa de referência na âmbito da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente

na formação, tornando-se um espaço de grande aprendizagem para quem quer enveredar por esta área.

A realização deste estágio permitiu o contacto com a realidade empresarial da EFAPEL,SA., possibilitando o contacto com as diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos, considerando uma mais-valia, pois permitiu-me aplicar e aprofundar os conhecimentos que adquiri ao longo do primeiro ano de Mestrado. Por outro lado, contribuiu para o desenvolvimento de competências bastante importantes para o meu futuro, como o trabalho em equipa, a comunicação, o sentido crítico e a gestão de tempo.

Desta forma, fez com que tivesse uma visão do modo de funcionamento do departamento de Gestão das Pessoas e quais as funções de um Técnico de Recursos Humanos numa organização, cumprindo assim alguns dos meus objetivos da minha proposta de estágio.

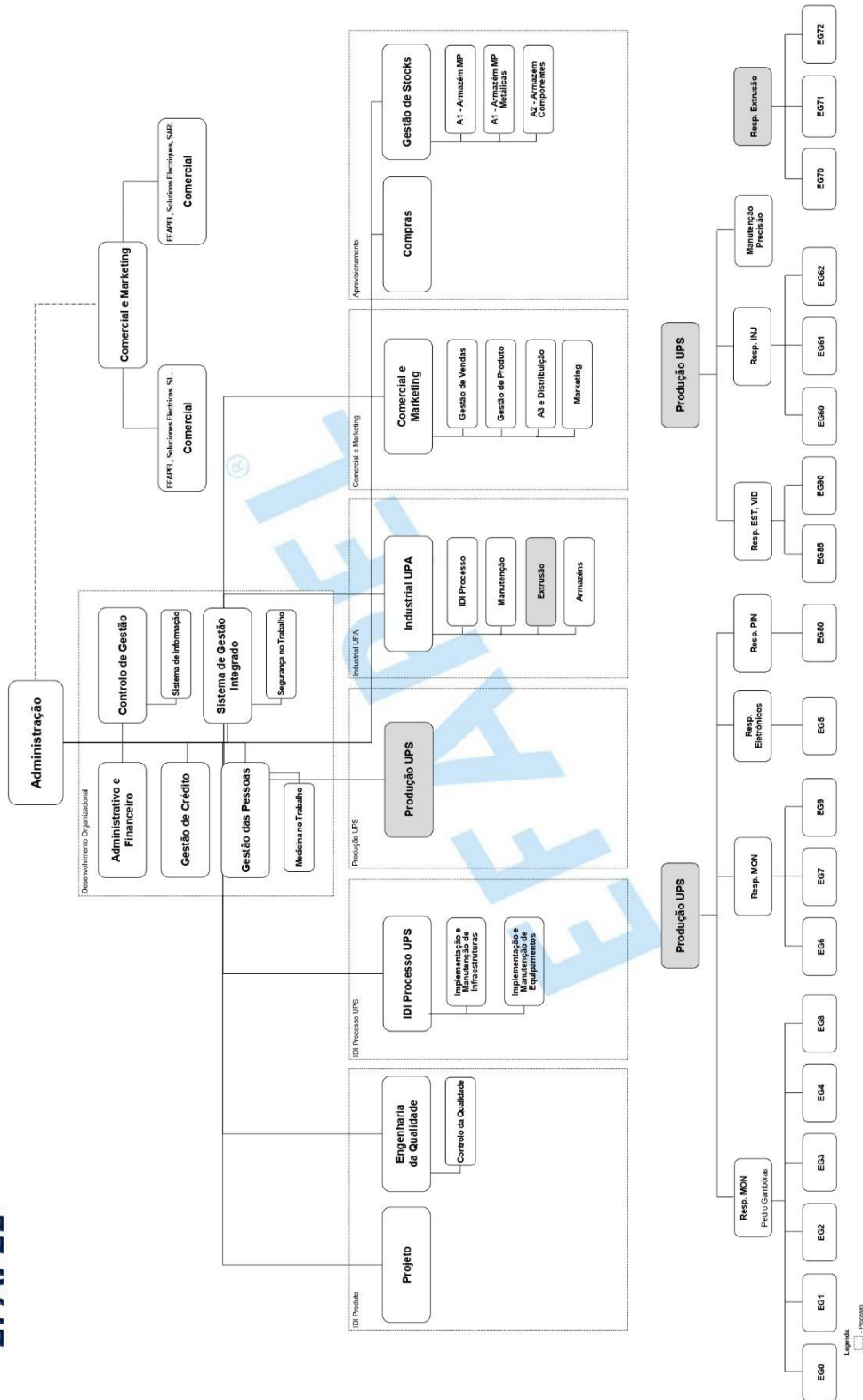
Foi, portanto, uma experiência muito enriquecedora quer a nível profissional, quer pessoal, pois além de desenvolver as minhas competências na área da GRH, pude desenvolver as minhas competências interpessoais, na medida em que houve sempre um espírito de entreajuda e por todos os contactos que tive oportunidade de fazer ao longo destes 6 meses.

No que concerne à componente letiva do mestrado, isto é, o primeiro ano de Mestrado, considero as unidades curriculares muito bem definidas e estruturadas, com professores que para além de nos ensinarem a teoria, nos deram o seu testemunho e partilharam a sua experiência. Contudo, penso que seria uma mais-valia se houvesse a possibilidade de os alunos terem contacto com programas de gestão, pois seria muito vantajoso no momento da entrada no mundo de trabalho.

Assim, a junção da componente teórica do primeiro ano de mestrado com a componente prática advinda do estágio, dotou-me de ferramentas que considero essenciais para a minha integração futura no mundo do trabalho, tendo considerado a modalidade de estágio uma mais-valia neste sentido.

Anexos

Anexo 1: Organograma



2020-01-31

OP00142

Anexo 2: Procedimento Específico Formação

EFAPEL

Procedimento Específico Formação

GPE003-20

Objetivo e Campo de Aplicação: Definir as atividades e tarefas que permitam o diagnóstico, planeamento, realização e avaliação da eficácia das ações realizadas na Efapel.

Responsabilidades: Departamento Gestão das Pessoas, Diretores e Administração.

Referências: DOG001 - [Desenvolvimento Organizacional](#)

1. Formação em Sala

Descrição	
DNF	Preenchimento do DNF pelos DIR até 15 de outubro a) b)
Organização do Dossier Técnico Pedagógico (DTP)	Proposta/contrato com a Entidade Formadora c)
	Acreditação DGERT d)
	CAP d)
	CV
	RAF - Folha de Rosto
	Registo de Sumários e Presenças ou impresso da entidade formadora
	Documentação de Apoio
	RAF - Avaliação da Ação de Formação
	Análise da Ação de Formação
Certificado de Frequência	
RAF - Avaliação da Eficácia da Formação e)	

a) Sempre que existam necessidades diagnosticadas que não sejam consideradas pertinentes, enviado email ao DIR até 31 de dezembro.

b) Se durante o ano, os DIR diagnosticarem uma lacuna não previsível anteriormente, preenchem o DNF e entregam ao Téc. RH, que providencia a respetiva aprovação pela ADM.

c) Em caso de Formação Externa Intraempresa.

d) Em caso de Formação Externa e sempre que exista.

e) Os DIR, conjuntamente com os formandos, efetuam a avaliação 3 meses após a realização da ação de formação (poderá ser indicado outro prazo desde que devidamente fundamentado). A avaliação da eficácia da formação é preenchida individualmente por participante, exceto nas ações de formação em que, devido ao elevado número de colaboradores envolvidos, não seja exequível avaliar individualmente.

2. Formação Inicial

Descrição		Responsável
Quando	Admissão	-
	Transferência Definitiva	
	Transferência de função ou de GL entre EG	
Duração	1 semana f)	-
DNF	Apenas em caso de Transferência	DIR
Registo	Definição de Objetivos e Conteúdos da Formação	DIR e Téc. RH
	RAF - Ação de Formação Inicial	Téc. RH
	Registo de Sumários e Presenças	DIR
	Emissão de Certificado de Frequência	Téc. RH
Acompanhamento	Acolhimento Inicial ao novo colaborador com base no Manual de Acolhimento	Téc. RH
	Visita às instalações	DIR
	Organigrama	DIR
	Comunicação da função e das responsabilidades segundo a Descrição de Funções	DIR
	Documentação do DSGI aplicável	DIR
	Critérios de Avaliação de Desempenho	DIR
Avaliação	Preenchimento do RAF - Avaliação do Colaborador : - 1 semana antes do término do Período Experimental (somente aplicável nas admissões) - 6 Meses após a data de admissão, transferência definitiva ou transferência entre GL As competências da função a avaliar são as definidas pelo DIR em conjunto com DGP aquando do recrutamento ou da transferência definitiva.	Colaborador e DIR

f) Exceto quando especificado de outro modo, no RAF - Ação de Formação Inicial, pelo respetivo DIR ou pelo DGP.

3. Formação no Posto de Trabalho

		Descrição	Responsável
Formação no Posto de Trabalho	Quando	Formação no domínio do Saber-Fazer	-
	Duração	Superior a 8 horas	-
	DNF	Exceto nas formações nos Destinos da Produção	DIR
	Reciclagem EG MON	Deve ser garantida uma Taxa de Aptidão mínima de 70% na 1.ª Opção.	Chefe de Equipa GP
	Registo	RAF – Formação no Posto de Trabalho g)	Formador
Formação Curta Duração	Quando	Formação no domínio do Saber-Fazer	-
	Duração	Inferior ou igual a 8 horas	-
	DNF	Todos os casos	DIR
	Registo	Registo de Ação de Formação de Curta Duração	Formador
		Emissão de Certificado de Frequência	Téc. RH

g) No caso das EG MON, o registo no RAF deve ser efetuado segundo a Formação no Posto de Trabalho – Montagem.

4. Sensibilização

Descrição	
Quando	<u>Colaboradores Internos</u> : sempre que sejam detetadas lacunas, oportunidades de melhoria, não conformidades ou outras temáticas.

5. Feiras

Descrição	
Quando	Preenchimento do Diagnóstico de Necessidades - Feiras pelos DIR até 15 de outubro h)

h) Se durante o ano, os DIR diagnosticarem uma lacuna não previsível anteriormente, preenchem o DNF e entregam ao Téc. RH, que providencia a respetiva aprovação pela ADM.

Anexo 3: Procedimento específico Recrutamento e Seleção

EFAPEL

Procedimento Específico Recrutamento e Seleção

GPE001-6

Objetivo e Campo de Aplicação:	Este procedimento tem o objetivo de definir a metodologia para recrutar e selecionar novos colaboradores para a Efapel.
Responsabilidades:	Departamento Gestão das Pessoas, Diretores e Administração.
Referências:	DOG001 - Desenvolvimento Organizacional

1. Recrutamento

Fluxograma	Descrição
<pre> graph TD A[1. Identificação das Necessidades de Recrutamento] --> B[2. Descrição e Análise da Função] B --> C[3. Divulgação do Recrutamento] subgraph C [3. Divulgação do Recrutamento] C1[3.1 Recrutamento Interno] C2[3.2 Recrutamento Externo] end </pre>	<p>1. Identificação das Necessidades de Recrutamento O pedido de provimento de vaga é efetuado pelos Diretores, à ADM e/ou DGP. A DGP e a ADM analisam a necessidade de recrutamento solicitada pelos Diretores, assim como as condições de contratação. Caso o pedido seja deferido, procede-se à abertura de um plano para o efeito (SI - GesPlanos). Quando a ADM identifica a necessidade de Recrutamento e efetua diretamente a seleção do candidato nenhum dos pontos que se seguem são aplicáveis.</p> <p>2. Descrição da Função O DGP em conjunto com o Diretor procede à elaboração do perfil de competências para a função sempre que estas não estejam contempladas na Descrição e Análise de Funções. Caso contrário analisa a Descrição e Análise de Função existente.</p> <p>3. Divulgação do Recrutamento Em função das características da função, o DGP decide quanto às fontes de divulgação do Recrutamento.</p> <p>3.1 – Recrutamento Interno - Anúncio afixado nos quadros de afixação - Abordagem direta a colaboradores internos</p> <p>3.2 – Recrutamento Externo - Candidaturas registadas na base de dados da Efapel - Publicação no site da Efapel - Divulgação da oferta junto de Escolas, Universidades e Centros de Emprego - Publicação do anúncio nos <i>media</i> - Rede de conhecimentos</p>

2. Seleção

Fluxograma	Descrição
<pre> graph TD subgraph A [1. Análise de Candidaturas] A1[1.1 Seleção de candidatos] --> A2[1.2 Avaliação dos candidatos selecionados] end A --> B[2. Decisão Final] </pre>	<p>1. Análise de Candidaturas</p> <p>1.1 – Seleção de Candidatos Efetua-se a análise das candidaturas e executa-se a seleção dos candidatos a entrevistar, agendando as marcações com os mesmos.</p> <p>1.2 – Avaliação dos Candidatos Selecionados Avaliam-se os candidatos pré-selecionados tendo em conta as seguintes técnicas em função das competências técnicas e comportamentais: - Provas psicométricas - Dinâmicas de grupo - Entrevistas Os referidos candidatos procedem ao preenchimento do Proposta de Candidatura. É efetuado um Relatório de Avaliação de todos os candidatos que forem selecionados para a entrevista final, à exceção quando o recrutamento é efetuado em parceria com uma empresa externa.</p> <p>2. Decisão Final A decisão final é tomada entre o DGP e a ADM e, sempre que necessário, realizada entrevista com o Diretor do Departamento para o qual está a ser realizado o recrutamento. O candidato escolhido é informado pessoalmente ou por telefone. Os candidatos não selecionados são informados via <i>e-mail</i> ou via carta.</p>

Anexo 5: Diagnóstico de Necessidades de Formação

EFAPEL

Diagnóstico de Necessidades de Formação

Área/Departamento/Processo que abrange: _____

Objetivo(s)	Impacto	Tarefas	Actividades	Consequências	Destinatários (N.º e Nome)
<input type="checkbox"/> Adquirir conhecimentos/comportamentos ao nível _____ <input type="checkbox"/> Desenvolver conhecimentos/comportamentos ao nível _____	Indicador (es): 	<input type="checkbox"/> Pontuais <input type="checkbox"/> Periódicas <input type="checkbox"/> Rotineiras	<input type="checkbox"/> Operacionais <input type="checkbox"/> Estratégicas	<input type="checkbox"/> Ligeiras <input type="checkbox"/> Graves <input type="checkbox"/> Muito graves	N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____
					N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____
<input type="checkbox"/> Adquirir conhecimentos/comportamentos ao nível _____ <input type="checkbox"/> Desenvolver conhecimentos/comportamentos ao nível _____	Indicador (es): 	<input type="checkbox"/> Pontuais <input type="checkbox"/> Periódicas <input type="checkbox"/> Rotineiras	<input type="checkbox"/> Operacionais <input type="checkbox"/> Estratégicas	<input type="checkbox"/> Ligeiras <input type="checkbox"/> Graves <input type="checkbox"/> Muito graves	N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____
					N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____ N.º - Nome _____ Rubrica: _____

Responsável pelo DNF: _____ Rubrica: _____ Data: _____

Decisão: APROVADO NÃO APROVADO Rubrica: _____ Data: _____

GPI005-6

Modo de Utilização do Impresso:**Objetivos**

Identificar quais os objetivos a atingir com a formação solicitada, selecionando e completando a(s) opção(ões) adequada(s).

Impacto

Identificar um indicador que possa contribuir para avaliar a eficácia da formação. O indicador não é aplicável nas formações de Curta Duração.

Tarefas

Indicar a frequência das tarefas nas quais se repercutem as competências em falta (No caso de as lacunas afetarem várias tarefas, escolher a frequência daquelas que acontecem mais vezes):

- Tarefas Pontuais – Anuais, Semestrais
- Tarefas Periódicas – Semanais, Mensais, Trimestrais
- Tarefas Rotineiras – Diárias.

Actividades

Indicar se as competências em falta influenciam actividades operacionais ou estratégicas, sendo que:

- Actividades Estratégicas: aquelas que estão abrangidas por orientações e/ou objectivos definidos na reunião de reflexão estratégica.
- Actividades Operacionais: aquelas que não se relacionam com objectivos estratégicos. Podem ser sustentadas ou não pelos processos nas suas diferentes vertentes (Qualidade, Ambiente e Segurança).

Consequências: Indicar a gravidade das consequências que poderão advir das lacunas apresentadas

Ligeiras	Graves	Muito Graves
Não provocam prejuízos financeiros ou materiais significativos	Podem provocar prejuízos financeiros ou materiais graves	Podem provocar prejuízos financeiros ou materiais muito graves
Não originam não conformidades	Podem originar não conformidades menores	Podem originar não conformidades críticas
Afectam apenas as tarefas da própria pessoa	Podem afectar as tarefas de 1 a 5 colegas de trabalho no domínio técnico ou comportamental	Podem afectar as tarefas de mais de 5 colegas de trabalho no domínio técnico ou comportamental
Não afectam o cumprimento dos objectivos pré-estabelecidos	Podem determinar atrasos no cumprimento dos objectivos pré-estabelecidos	Podem determinar o incumprimento dos objectivos pré-estabelecidos

Destinatários: Identificar, com número e nome, o(s) colaborador(es) abrangido(s) na(s) lacuna(s) referida(s). O(s) colaborador(es) deverá(ão) tomar conhecimento rubricando o DNF.

Aprovação: Efetuada pela ADM, a exceção das formações de Curta Duração e do Posto de Trabalho que são aprovadas pela DGP.

Anexo 6: Proposta de Candidatura

EFAPEL[®]

Nº Candidatura: _____

PROPOSTA DE CANDIDATURA

Candidatura Espontânea

Oportunidade

DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Data de Nascimento: ____ / ____ / ____ Nacionalidade: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____ Concelho: _____

Contacto (1): _____ Contacto (2): _____

E-mail: _____

DADOS CURRICULARES

Habilitações literárias completas: _____

Estabelecimento de ensino: _____

Ano de conclusão: _____ Média Final (se aplicável): _____

Formação Complementar (cursos profissionais/estágios):

Designação do Curso	Entidade Formadora	Ano
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Experiência Profissional

Indique no quadro abaixo, os dados das **últimas empresas** onde tenha trabalhado:

Empresa	Função e tarefas realizadas	Data Entrada	Data Saída	Motivo de saída
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

ATIVIDADES EXTRA-PROFISSIONAIS

Como ocupa habitualmente o seu tempo livre?

EXPECTATIVAS E DISPONIBILIDADE

Razões da sua candidatura e objectivos a atingir:

Em termos profissionais, quais as áreas de actividade que mais o(a) interessam?

Aceita trabalhar em regime de horários rotativos? Sim Não

Disponibilidade para início de funções: Imediata Outra: _____

Caso venha a ser admitido (a), qual o valor da sua expectativa salarial bruta (valor sem descontos)?

POLÍTICA DE PRIVACIDADE DO RECRUTAMENTO

A aceitação dos termos desta Política de Privacidade significa o seu consentimento para a recolha e tratamento de dados pessoais com a finalidade de recrutar e selecionar pessoas pela Efapel, Empresa Fabril de Produtos Elétricos S.A., N.º de Contribuinte 500829136, com sede em Serpins, 3200-355 Serpins doravante designada "Efapel". Desta forma, aconselhamos a leitura cuidada desta Política de Privacidade.

O seu consentimento é um requisito necessário para a sua inclusão em processos de recrutamentos atuais e futuros e, caso não aceite, não será possível considerar a sua candidatura.

Finalidade da Recolha, Tratamento e Destinatários dos Dados

Esta Política da Privacidade aplica-se aos dados pessoais fornecidos aquando da sua candidatura e as informações subsequentes que forneça neste âmbito, bem como qualquer informação legitimamente obtida, como por exemplo através de terceiros por si indicados, como de antigos empregos ou outras referências. A Efapel vai proceder ao tratamento destes dados pessoais no decorrer do processo de recrutamento e, com o seu consentimento, irá fornecer os dados pessoais e de candidatura a outras empresas externas (subcontratantes) envolvidas no processo de recrutamento.

Utilização dos Dados fornecidos

A informação fornecida vai ser usada pela Efapel para ter acesso à sua candidatura, verificar referências e, possivelmente, contactá-lo sobre a vaga.

Prazo de Conservação

Os dados pessoais de qualquer candidato que se candidate à Efapel, quer espontaneamente quer resposta a anúncio, serão mantidos na base de dados durante três anos após a sua última atualização.

Direitos do Titular dos Dados

Nos termos da lei tem o direito de:

- Acesso, retificação, apagamento e portabilidade dos dados, bem como limitação e oposição do tratamento.
- Retirar o presente consentimento em qualquer altura sem comprometer a licitude do tratamento efetuado com base no consentimento previamente dado.
- Apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Proteção dos Dados

A Efapel utiliza uma variedade de técnicas seguras para proteger a sua informação, nomeadamente servidores, firewalls e antivírus.

Modificações

A Efapel reserva-se ao direito de modificar ou retificar esta Política de Privacidade em qualquer altura. A data efetiva desta Política de Privacidade é a que consta no final deste aviso. Solicitamos-lhe que consulte a Política de Privacidade periodicamente.

Contacto

A Efapel controla e é responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais. Qualquer questão sobre a nossa Política de Privacidade de Recrutamento, por favor, não hesite em contactar-nos.

Efapel, Empresa Fabril de Produtos Elétricos, S.A.

Departamento Gestão das Pessoas

Serpins

3200-355 Serpins

recrutamento@efapel.com

Sim, consinto a recolha e tratamento dos dados solicitados no âmbito desta Política de Privacidade do Recrutamento,

(Assinatura)

Referências

- Al-Mannaee, N., & Ryan, J. (2018). *Examining a competency model of workplace learning: An assessment of participants' reactions*. 18.
- Almeida, P. P., & Rebelo, G. (2011). *A Era da Competência* (2ª). RH editora.
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A Era da Competência* (2ª). Editora RH; 25-34, 65-70.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014a). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014b). *Armstrong's Handbook of Humand Resources Management Practice (Kogan Page)*. 159-172.
- Berio, G., & Harzallah, M. (2007). Towards an integrating architecture for competence management. *Computers in Industry*, 58(2), 199–209. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2006.09.007>
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; 251-256.
- Boahin, P., & Hofman, W. H. A. (2014). Perceived effects of competency-based training on the acquisition of professional skills. *International Journal of Educational Development*, 36, 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2013.11.003>
- Bogenschutz, M., Nord, D., & Hewitt, A. (2015). Competency-Based Training and Worker Turnover in Community Supports for People With IDD: Results From a Group Randomized Controlled Study. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 53(3), 182–195. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-53.3.182>
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (2ª). RH editora; 327; 332-335; 351-355.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J., Vincente. (2007). *Novo Humanator*. Dom Quixote; 544-546; 558-560.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17(2), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.004>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Manole; 209-.

- Connor, J., Butterworth, M., Casey, K., Eddon, G., Kapela, J., Maduka, C., & Osman, M. (2014). *Evolution of the Nature and Application of Competence in the Learning and Development of Oil and Gas Industry Personnel*. 18.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª)*. Edições Sílabo; 381-383; 393-395.
- Decius, J., & Schaper, N. (2017). The Competence Management Tool (CMT) – A New Instrument to Manage Competences in Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 9, 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.041>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006a). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006b). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- EngiNoğlu, D., & Arıkan, C. (2016). *A Literature Review on Core Competencies*. 8.
- Esposito, G., & Freda, M. F. (2015). Evaluating training context competence of use: Productive and unproductive models of use. *Evaluation and Program Planning*, 50, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.02.003>
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e gestão dos talentos (2ª)*. Financial Times.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407–427. <https://doi.org/10.1002/hrm.20118>
- Judrups, J., Zandbergs, U., Arhipova, I., & Vaisnore, L. (2015). Architecture of a Competence-Based Human Resource Development Solution. *Procedia Computer Science*, 77, 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.382>
- Kansal, J., & Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International*

- Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 287.
<https://doi.org/10.1504/IJICBM.2018.090909>
- Khamsang, S., Methapatara, P., & Sintanakul, T. (2018). The development of competency-based training course on expert coaching for senior vocational teachers in Laos. *2018 5th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)*, 555–560. <https://doi.org/10.1109/ICBIR.2018.8391260>
- Macchi Silva, V. V., Ribeiro, J. L. D., Alvarez, G. R., & Caregnato, S. E. (2019). Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact. *Publications*, 7(4), 60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
- Machado, C., & Davim, J. P. (2020). *Entrepreneurship and organizational innovation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1>
- Russo, D. (2016). *Competency Measurement Model*. 29.
- Sefiani, N., Benbrahim, C. F., Boumane, A., & Reklouli, K. (2015). *Towards a Competence Management Approach Based on Continuous Improvement*. 9(10), 9.
- Shaheen, M., Azam, M. S., Soma, M. K., & Kumar, T. J. M. (2019). A competency framework for contractual workers of manufacturing sector. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152–164. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0080>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253–269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Teodósio, F. (2008). *Competency Management Articulation for Human Resources*. 10.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Welsh, C., & Aitchison, G. (2013). Training to Competence. *Encyclopedia of Forensic Sciences*, 185–189. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-382165-2.00293-2>
- Wu, J.-L. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 13.

Xu, H., & Wang, Y. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1764–1771. <https://doi.org/10.1016/j.proeps.2009.09.270>