



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Formação dos Colaboradores: O Caso da Avaliação
da Formação na Empresa inCentea***

João Eduardo Vitorino Marques

Leiria, Março de 2017



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Formação dos Colaboradores: O Caso da Avaliação
da Formação na Empresa inCentea***

João Eduardo Vitorino Marques

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação da Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2017

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

À Minha Família

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

O desenvolvimento deste relatório foi um dos desafios mais aliciantes do meu percurso académico, visto que exigiu de mim um trabalho e esforço acima do que tinha realizado até hoje. No entanto, “nenhum homem é uma ilha” por isso, não posso deixar de agradecer às pessoas que contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida. Assim, expresso aqui a minha gratidão a todos aqueles que tornaram este projeto possível.

À minha família, por me proporcionar a oportunidade de querer mais e melhor, e por acreditarem que eu era capaz. Obrigado por me ensinarem que ser bom não chega. À minha irmã, por diariamente me responsabilizar de ser o seu “herói”, não te desiludir dá-me mais força para enfrentar os desafios da minha vida.

À Professora Tânia Marques, sem a sua colaboração e paciência este relatório não seria possível, a sua ajuda foi preciosa. Sem dúvida, que com a sua orientação e objetividade este projeto se tornou muito mais claro para mim.

Ao Tiago e Gonçalo, a vossa amizade e ajuda durante este percurso foi muito importante para mim.

À inCentea, pela oportunidade de me dar a conhecer a realidade do que é trabalhar, mostrando-me que um ambiente saudável no espaço de trabalho é o caminho para o sucesso. Não podia deixar de agradecer a todos com quem privei durante os quatro meses de estágio na inCentea, o vosso acolhimento e acompanhamento foram inestimáveis.

À Daniela, pela forma como me orientou no período de estágio, a tua disponibilidade e preocupação foram incondicionais, muito obrigado. À Raquel, pela simpatia e por me mostrar que mesmo muito ocupados nos preocupamos. A toda a Direção de Recursos Humanos da inCentea, pelo carinho e amizade, um sincero obrigado.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Nos dias de hoje, os recursos humanos são um setor em crescendo de importância nas organizações, percebendo-se que o seu conhecimento e informação são cada vez mais valorizados por quem dirige as organizações. Neste sentido, o sucesso organizacional depende em muito do seu capital humano, e um contributo indispensável para o crescimento desse é a formação dos colaboradores.

Na verdade, a formação de colaboradores pode ser uma ferramenta de grande utilidade nas organizações, trazendo novos conhecimentos e competências que ajudarão os indivíduos a terem mais sucesso no seu posto de trabalho. No entanto, a estrutura deste processo formativo é um ponto decisivo dentro das organizações, tendo este que ser bastante objetivo e praticável para todos. Neste seguimento, o ciclo formativo desenhado pela empresa deve ser a linha orientadora para toda a estrutura da formação, sendo que este deve conter as etapas do registo de necessidades, planeamento, execução e avaliação da formação.

A etapa da avaliação da formação é, assim, encarada como fundamental para todo o sucesso da formação na empresa, dado que só com a execução dela é possível conhecer, na prática, as mais valias que trouxe para a organização e para os indivíduos. Na realidade, quem aposta na formação dos colaboradores depois tem que saber qual o retorno, pois só com esta análise os responsáveis das empresas decidem a continuidade ou não de uma certa formação, ou as vantagens que ela traz e a que prazo. Assim sendo, o desafio deste relatório foi a criação de um novo modelo para a avaliação da formação dos colaboradores na inCentea, com este intuito adaptou-se o sistema já existente na empresa ao modelo “*Four Levels*” de Kirkpatrick (1959). Adicionalmente, utilizaram-se outros modelos, estudados na revisão da literatura, para acrescentar valor ao novo sistema avaliativo da inCentea, conseguindo-se a conceção de uma avaliação mais objetiva e simples para todos os colaboradores da empresa.

Concluiu-se que, que o capital humano é um dos muitos fatores que pode contribuir para o sucesso de uma empresa, daí a formação de colaboradores ser uma ferramenta bastante útil no contexto empresarial. Por outro lado, é ainda entendido que a avaliação da formação dos colaboradores deve ser um processo fundamental nas organizações, possibilitando informações sobre a utilidade das formações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Ciclo Formativo, Avaliação da Formação, inCentea

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Nowadays, human resources in companies are increasing in terms of its importance. It is realized, that human resources knowledge and information are increasingly valued by those who lead organizations. In this sense, the success of companies depends on their human capital, and the training of employees is an indispensable contribution to the firms' growth.

In fact, employee training can be a tool of great utility in companies, bringing new knowledge and skills that will help individuals to be more successful in their job. However, the structure of the formative process is a decisive point within the organizations, which must be quite objective and practicable for all. Thus, the training cycle designed by the company must be the guiding line for the whole structure of the training, which must contain the steps of registration of needs, planning, execution and evaluation.

Furthermore, the evaluation of training is seen as fundamental to the global success of training in the company, once that only with its implementation it is possible to know, in practice, the added value that has brought to the organization and to individuals. Actually, those who bet on the training of employees afterwards have to know what the return is, because only based on this analysis companies decide whether or not a certain training will continue, or the advantages that it brings and for what term.

Therefore, the challenge of this report was the creation of a new model for evaluating the training of employees in inCentea, with the purpose of adapting the existing system in the company to the "Four Levels" model of Kirkpatrick (1959). In addition, other models, studied in the literature review, were used to add value to the new inCentea training evaluative system, aiming to achieve the conception of a more objective and practical training evaluation for all employees of the company.

It was concluded that human capital is one of many factors that can contribute to the success of a company, hence the training of employees is a very useful tool in the business context. On the other hand, it is also understood that the evaluation of the training evaluation must be a fundamental process in organizations, making possible inferences about the usefulness of training.

Keywords: Human Resources Management, Training Cycle, Training Evaluation, inCentea

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1. Evolução do Pensamento da inCentea de 1987 a 2011	4
Figura 2. Visão do Grupo inCentea 2020.....	5
Figura 3. Estrutura da inCentea.....	6
Figura 4. Organograma da DRH da inCentea	8
Figura 5. Sistema da Formação na inCentea.....	10
Figura 6. O Ciclo Formativo	19
Figura 7. Ciclo Formativo da Forinova.....	21
Figura 8. Modelo ADORA.....	23
Figura 9. Ciclo de Formação	26
Figura 10. Atual Ciclo Formativo da inCentea.	35
Figura 11. Página Inicial dos Recursos Humanos no <i>Sharepoint</i>	36
Figura 12 - Novo Modelo de Formação inCentea.....	39
Figura 13. Modelo " <i>Four Levels</i> "	40
Figura 14. Listagem de Necessidades Abertas no <i>Sharepoint</i>	41
Figura 15. Exemplo de Questionário realizado no <i>Sharepoint</i>	44
Figura 16. Exemplo de outro tipo de Questionário no <i>Sharepoint</i>	45
Figura 17. Sequência de Avaliação do Modelo " <i>Four Levels</i> "	47

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Modelos de Avaliação.....	32
--------------------------------------	----

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DRH – Direção de Recursos Humanos

CRM – *Customer Relationship Management*

ADORA – Analisar, Desenhar, Organizar, Realizar, Avaliar

CIPP – *Context, Input, Process, Product*

CIRO – *Context, Input, Reaction, Outcomes*

IPO – *Input, Process, Output, Outcome*

TVS – *Situation, Intervention, Impact, Value*

MBO – *Management Buy-Out*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
INTRODUÇÃO	1
1. APRESENTAÇÃO DA INCENTEA	3
1.1. Grupo inCentea	3
1.2. Caracterização dos Recursos Humanos	7
1.3. Gestão da Formação	8
2. TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO	11
3. REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1. Gestão de Recursos Humanos	13
3.2. Formação	15
3.3. Ciclo Formativo	20
3.4. Avaliação da Formação	27
4. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	33
5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	35
5.1. Processo de Formação na inCentea	35
5.2. Novo Modelo de Formação	39
6. CONCLUSÕES	48
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	58

Introdução

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio curricular relativo ao 2º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Este estágio decorreu na empresa inCentea – Tecnologias e Gestão, localizada na Freguesia de Marrazes – Leiria. O Grupo inCentea, tem como principal atividade a venda e implementação de *softwares* para gestão.

O estágio, teve a duração de quatro meses compreendidos entre Setembro de 2016 e Janeiro de 2017, e decorreu na Direção de Recursos Humanos. Durante este período, o foco do estágio incidiu na área da formação interna, nomeadamente na etapa da avaliação da formação. No entanto, outras atividades como processamento salarial ou recrutamento e seleção também fizeram parte das atividades realizadas no estágio. O objetivo do estágio, era o da criação de uma nova metodologia para a avaliação da formação na inCentea.

Na verdade, a formação dos recursos humanos é uma ferramenta que ajuda a criar valor nas organizações, conseguindo aumentar o seu capital humano, que por sua vez contribui para o sucesso geral na empresa (Aguinis & Kraiger, 2009), nomeadamente através do aumento do compromisso dos colaboradores (Bulut & Culha, 2010). Portanto, a formação tem de ser encarada como um meio para atingir um fim, criando conhecimento no colaborador que o ajudará no seu posto de trabalho (Fitzgerald, 1992). Logicamente, nenhum ato formativo pode estar terminado sem que antes seja avaliado, daí a avaliação ser uma fase crucial no ciclo formativo. Aliás, só avaliando podemos saber na realidade a eficácia da ação (Kirkpatrick, 1994).

Neste sentido, a avaliação da formação proporciona vários benefícios para as empresas, conseguindo justificar o investimento feito, fornece informação essencial para os recursos humanos sobre a qualidade das formações e ajuda nas decisões sobre a continuidade dos cursos (Grohmann & Kauffeld, 2013). Desta forma, a inCentea atribui uma grande importância ao seu processo formativo, procurando sempre que este seja o mais eficiente possível, desejando que a avaliação da formação venha a ser enriquecida e desenvolvida. Porém, o seu atual modelo de avaliação da formação necessita de alguns

ajustes e melhoramentos, sendo assim o principal objetivo deste trabalho a criação de uma solução para este problema.

Com esse propósito, este relatório de estágio de mestrado apresenta uma nova proposta para o processo de avaliação da formação para a inCentea, adaptando o modelo “*Four Levels*” de Kirkpatrick (1959) à realidade da empresa, incorporando algumas outras propostas baseadas na literatura existente. A criação deste modelo, surge de uma exaustiva revisão da literatura e dos conhecimentos adquiridos durante o tempo do estágio.

Assim, e com o intuito de atingir os objetivos propostos, este relatório encontra-se dividido em sete capítulos, incluindo o atual. O capítulo dois, é onde é apresentada a empresa e a DRH (Direção de Recursos Humanos). No capítulo três, são apresentadas as tarefas realizadas durante os quatro meses de estágio. A revisão da literatura, é exposta no quarto capítulo, estando esta dividida em quatro secções: gestão de recursos humanos, formação interna, ciclo formativo e avaliação da formação. Os capítulos cinco e seis, dizem respeito à identificação do problema e a proposta de solução, respetivamente. Por último, no sétimo capítulo, são apresentadas as conclusões, contribuição, limitações e sugestões para futuros estudos.

1. Apresentação da inCentea

Nesta secção é apresentada a empresa inCentea, empresa onde se realizou o estágio curricular do Mestrado em Gestão. É também, descrito o funcionamento da Direção dos Recursos Humanos, focando a área da formação dos colaboradores.

1.1. Grupo inCentea

A inCentea nasce em Leiria no ano de 1987, a sua primeira denominação foi Leiristic, só no final do ano 2000, muda o seu nome para inCentea. Esta mudança acontece quando um conjunto de colaboradores obtém o controlo da empresa através de uma operação de MBO (*Management Buy-Out*), e partir daqui define uma nova estratégia de crescimento focada na criação de políticas de parcerias.

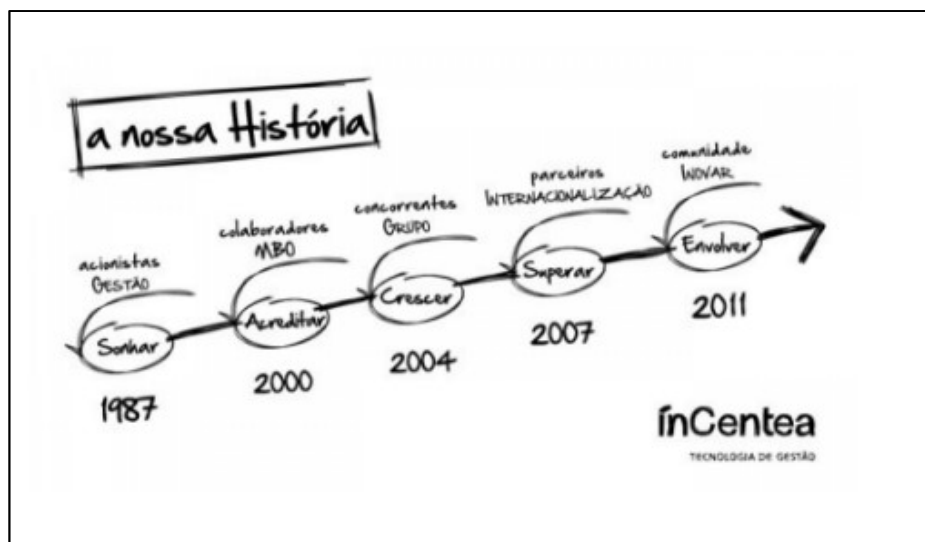
Atualmente, o Grupo inCentea é composto por 22 empresas que prestam serviços no sector das Tecnologias de Gestão, nomeadamente nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultadoria de Negócio, e Engenharia do Produto. Estão presentes em Portugal, Espanha, Cabo Verde, Angola, Moçambique e São Tomé e Príncipe. A nível nacional, tem presença em Leiria, Lisboa, Porto, Aveiro, Funchal, Águeda, Castelo Novo, Vila Real, Penela, Alcobaça, Coimbra, Fundão, Viseu e Funchal, contando com cerca de 300 colaboradores, em todos os países, formados e certificados nas suas áreas.

Em 2015, o Volume de negócios consolidado do grupo foi de 14 milhões de euros, sendo que cerca de 30% deste valor foi concretizado em mercados internacionais. Estes números, demonstram a evolução positiva que a empresa tem experienciado nos últimos anos, visto que em 2011 o volume de negócios rondava os 9,3 milhões de euros com 38% realizado em mercados estrangeiros, e em 2013 e 2014 o valor manteve-se nos 15 milhões de euros.

O crescimento da inCentea foi alcançado através de estratégias de parcerias com participações cruzadas de capital bem como com estratégias de internacionalização, que aconteceu em 2007, com a participação de alguns concorrentes e parceiros de negócio foi

criada a Primacis, empresa portuguesa que une todos os esforços comuns da internacionalização.

Figura 1. Evolução do Pensamento da inCentea de 1987 a 2011



Fonte: Grupo inCentea

Posteriormente nasceram as empresas Primacis Cabo Verde (2007), a Primacis Angola Accensus (2008), a Primacis Moçambique (2009) e a Primacis Espanha – Ardinova (2014). Em 2011, a empresa iniciou um novo ciclo, focado para a Inovação com um intuito de ter uma nova forma de agir e pensar, crendo criar uma nova motivação tanto para os seus colaboradores como para os seus parceiros. As áreas de competência do Grupo são diversas e abrangentes, sempre com o foco em criar propostas de valor cada vez mais coerentes e globais, concebidas com base em serviços, plataformas e metodologias, são elas:

- Consultoria de Negócio, Estratégia, Marketing e Inovação
- Sistemas de Informação para Gestão
- Desenvolvimento e Integração de Aplicações
- Sistemas e Segurança/ Redes e Comunicação/ Telecomunicações/ Printing
- Engenharia e Desenvolvimento do Produto

No entanto, a inCentea tem como ambição aumentar as suas áreas de competência e intervenção, por isso definiu uma estratégia para 2020 tendo em conta a situação económica e social que se vive em Portugal, pretende assim “ser uma organização Global, com identidade, feita por Pessoas e que gera Valor”. Esta ideia tem, como objetivo, criar novas e melhores parcerias, encontrar novas soluções para os nossos parceiros e clientes, bem como expandir a empresa para novos mercados.

Nesta estratégia, a política de qualidade é um fator fundamental tendo sendo um pré-requisito na realização de todas as atividades. Nesse seguimento, todo o sistema de gestão está integrado em várias normas de qualidade como a ISSO/TEC 27001 Gestão de Segurança e Informação e ISO/TEC 20000 Gestão de Serviços de TI.

“Pessoas de Confiança, que geram valor”, pegando neste *slogan* apresentado pela inCentea, entende-se que a organização quer recrutar melhores Pessoas, oferecer-lhes mais oportunidades para se desenvolverem, bem como criar uma nova cultura focada na adaptação constante e na excelência de serviço.

Figura 2. Visão do Grupo inCentea 2020



Fonte: Grupo inCentea

Sendo as pessoas uma preocupação central para a empresa, mostrando uma forte preocupação com os seus colaboradores e parceiros, esta desenvolveu fortes políticas de responsabilidade cooperativa. Assim, a responsabilidade social e a ética empresarial são condições bastante marcadas na inCentea, tendo mesmo um papel central na estratégia do grupo e nas práticas de negócio que defendem. Inclusive, o grupo inCentea idealizou projetos, que tem como objetivo criar práticas e comportamentos que se enquadrem com

os valores em que a empresa acredita. Algumas destas iniciativas são, doar o dinheiro gasto em cafés pelos colaboradores a uma entidade à escolha deles (Fundo Incentivar) ou reciclar quase todo o papel usado na organização.

A inCentea é um exemplo empresarial de práticas de responsabilidade social, adotando comportamentos e vivências que promovam bem-estar na empresa, mas também na comunidade onde está inserida, por isso uma das suas últimas iniciativas foi a “Dádiva de sangue”, campanha que pretende sensibilizar os colaboradores para a importância de doar sangue. No seguimento desta ação, foi estipulado um dia em que a inCentea oferece as suas instalações para que se realize uma recolha de sangue, esta dádiva está aberta a colaboradores e à população em geral.

Finalizando, a inCentea tem uma visão muito consciente e equilibrada do percurso que tem de caminhar, sendo que acreditam que só conseguindo acrescentar valor ao seu negócio e satisfazer as expectativas dos colaboradores, parceiros e clientes podem ter sucesso nos mercados onde se encontram. Aliás a sua cultura interna é orientada para o Cliente, para a Mudança e para o Trabalho de Equipa.

Figura 3. Estrutura da inCentea



Fonte: Grupo inCentea

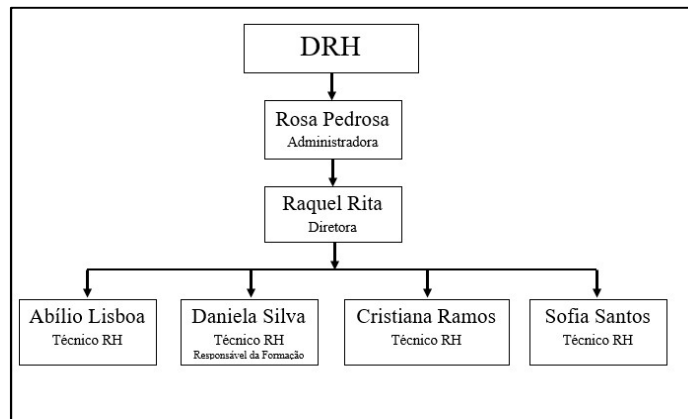
1.2. Caracterização dos Recursos Humanos

Neste capítulo é apresentado a Direção de Recursos Humanos da empresa inCentea, bem como uma descrição das funções desempenhadas pelos colaboradores pertencentes a este departamento. Esta explicação sobre a DRH, é fundamental visto que só sabendo detalhadamente os processos de funcionamento do mesmo, se consegue depois alterar e aperfeiçoar os seus métodos. Esta direção de recursos humanos foi o departamento alvo do estágio que culminou neste relatório.

A Direção de Recursos Humanos é composta por 6 elementos (Figura 4), existindo a diretora do departamento Financeiro e de Recursos Humanos, a responsável pela DRH, e quatro técnicos de Recursos Humanos. Esta direção, está encarregue de uma grande diversidade de atividades, sendo que são responsáveis pelo processamento de salários de todas as empresas do grupo, são também eles que realizam o processo de admissão de novos funcionários, desde a seleção até ao recrutamento, também é a DRH que gere a formação de cada colaborador e ainda controla a comunicação interna. Contudo, estas funções estão equitativamente distribuídas pela equipa, sendo que três pessoas tratam do processamento de salários, duas pessoas estão responsáveis pelo recrutamento e admissão, e uma pessoa para a gestão da formação interna.

Ainda mais, a DRH esta encarregue de organizar todas as ações de convívio para os colaboradores e clientes, daí as atividades como o “Dia inCentea”, “Dia da Família” e “Conferência inCentea” serem produzidas pelos Recursos Humanos. Além disto, durante o ano são criados concursos e semanas temáticas para os colaboradores, estes eventos são também organizados pelo departamento. Por outro lado, a DRH é responsável pelo controlo dos *stocks* de café, fruta e água de todas as empresas nacionais.

Figura 4. Organograma da DRH da inCentea



Fonte: Grupo inCentea

1.3. Gestão da Formação

Este capítulo, tem como objetivo apresentar o funcionamento atual da formação do grupo inCentea, mostrando quais os processos usados pela DRH para controlar e organizar o sistema formativo existente na empresa. No entanto, o pretendido não é avaliar ou analisar os métodos usados, mas apenas descrevê-los. Contudo, essa análise será feita pois vai de encontro com os objetivos deste relatório.

O investimento na formação, dos seus colaboradores, é visto para a inCentea como sendo muito importante, dado que só tendo funcionários mais instruídos e atuais, se pode esperar melhores desempenhos e mais produtividade. Aliás, esta formação tem de ser entendida como parte integrante da estratégia empresarial do grupo, visto que o desenvolvimento dos seus colaboradores valoriza a empresa. Neste âmbito, a inCentea proporciona aos seus funcionários um leque vasto de formações e estes têm o dever de as frequentar com fim de aperfeiçoarem as suas capacidades. Ainda mais, qualquer formação adicional que o colaborador necessite pode ser solicitada à DRH.

Naturalmente, a empresa incentiva os seus funcionários a frequentarem formações e a aumentarem o seu nível de conhecimento, porque pretende que estes sejam os melhores nas suas áreas profissionais e dá grande relevo a funcionários que demonstrem bons resultados nas suas formações. No Grupo inCentea, como dito anteriormente, a gestão da formação interna está a cargo do Departamento de Recursos Humanos, sendo estes que realizam todas as marcações de exames e formações. Por outro lado, também é o DRH que aprova todas as formações solicitadas pelos gestores de equipas para os seus

colaboradores, por norma nenhuma formação deve ser realizada sem o conhecimento do departamento.

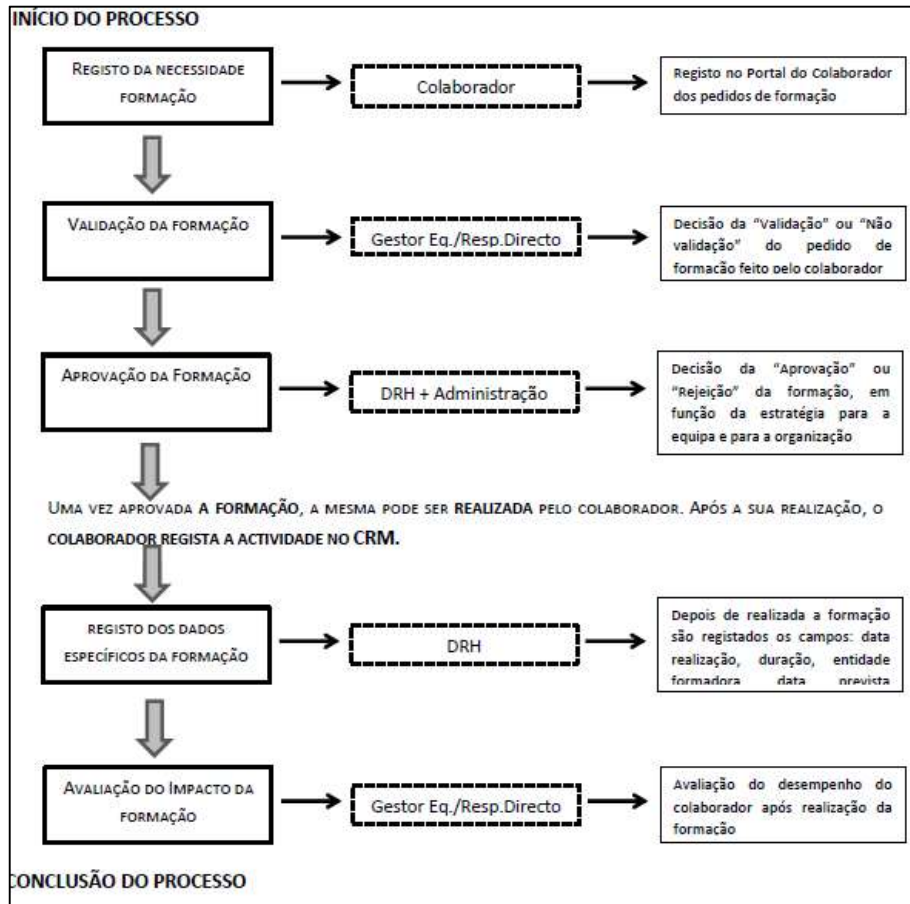
Deste modo, para o DRH conseguir controlar e organizar este processo cada funcionário possui um plano de formação individual, onde se encontra as formações já realizadas pelo colaborador bem como, as ações formativas que deve realizar para continuar a evoluir na sua área profissional. Com isto, compreende-se que cada departamento do grupo deve enviar para os recursos humanos as formações específicas que pretendem que a sua equipa realiza no ano ou num determinado período de tempo.

Por exemplo, para os novos funcionários na empresa o DRH já elaborou um plano base, com as ações formativas que considera fundamentais para que o colaborador se adapte o mais rapidamente possível às exigências da inCentea. Algumas destas ações são sobre os programas Primavera e CRM (, pois o domínio deles é indispensável para vida na empresa. Adicionalmente, este plano é acrescido com as formações que os gestores de equipa julgarem ser necessárias.

Por outro lado, o departamento de recursos humanos utiliza o Sharepoint como ferramenta de registo e marcação de necessidades. Este utensilio informático, permite que o colaborador acesse ao “Portal do Colaborador”, onde pode registar a necessidade da formação que pretende, e conseqüentemente pode validar se realizou a ação ou não. Ainda mais, o colaborador tem a responsabilidade de colocar no CRM (*Customer Relationship Management*) o registo das atividades que efetuou, para que o seu processo esteja sempre atualizado.

Para que, este processo seja finalizado é realizada uma avaliação da satisfação da formação e uma avaliação da eficácia da mesma. Na primeira, o funcionário preenche um questionário de satisfação, onde avalia a formação segundo os critérios da Organização, Condições, Ação, Formadores e na Globalidade. Na avaliação da eficácia, cada gestor de equipa deve identificar se a formação se revelou importante ou não para o funcionário, tornando-a eficaz ou não. Assim, a formação interna do grupo inCentea é baseada em dois mecanismos de execução, nas necessidades formativas demonstradas pelos colaboradores e na verificação dos benefícios que esta ofereceu.

Figura 5. Sistema da Formação na inCentea



Fonte: Grupo inCentea

2. Tarefas Realizadas no Estágio

Neste estágio, o principal objetivo era o de criar um novo modelo para a Avaliação da Formação Interna da empresa, daí as principais tarefas realizadas serem efetuadas neste âmbito. Inicialmente, o pretendido era que o estagiário tivesse conhecimento do funcionamento interno do DRH e do processo de formação, com intuito, de ficar “por dentro” das atividades realizadas e, para que no futuro pudesse executar algumas tarefas de forma autónoma.

Depois, desta fase de observação, as tarefas foram aumentando e subindo de exigência, sendo que a ação do estagiário, no processo formativo, incidiu nas seguintes atividades:

- Registo e Abertura de Necessidades Formativas;
- Elaboração das folhas para as formações (Questionário de Satisfação e Folha de Presença);
- Registo dos dados relativos à Avaliação da Satisfação;
- Registo de exames e formações;
- Preparação das folhas da Avaliação da Eficácia;
- Análise mensal do registo das formações (comparar o número de formações realizadas com as efetivamente registadas no sistema);
- Auxílio no preenchimento de relatórios oficiais sobre a Formação interna;

Contudo, os Recursos Humanos abrangem muito mais áreas do que apenas a formação, daí o plano de estágio conter um leque de tarefas mais variadas. Deste modo, o formando ainda realizou atividades nos seguintes âmbitos:

- Processamento Salarial;
- Seleção e Recrutamento;
- Estágio Profissionais e Medidas de Estímulo;
- inTerno (Newsletter mensal interna);
- Gestão de stocks de café e fruta;
- Campanhas/Atividades direcionadas aos colaboradores;

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Revisão da Literatura

Nesta secção, é pretendido pesquisar, ler e analisar fundamentos teóricos sobre a *Gestão da Formação dos Recursos Humanos*. Na verdade, a melhor forma de conhecer um tema é investigar o que já foi produzido sobre ele. Além disso, um dos objetivos deste relatório é criar uma nova proposta para o sistema de avaliação da formação existente na inCentea. Portanto, só conhecendo os modelos e métodos já existentes, é possível conceber um novo projeto.

Esta parte, está dividida em quatro secções, mas interligadas entre si pretendendo-se começar por conhecimentos mais amplos e indo estreitando a informação. Assim, a primeira parte será sobre a Gestão de Recursos Humanos e Capital Humano, de seguida existe uma abordagem sobre Formação dos Recursos Humanos em geral, depois será analisado o Ciclo Formativo e, por último, será dado o foco à Avaliação da Formação.

3.1. Gestão de Recursos Humanos

Nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos (GRH) tem sido uma preocupação maior para as empresas, existindo um aumento visível na aposta na formação e na definição das estratégias organizacionais. Evidentemente, esta aposta é devido ao “novo” mundo empresarial em que vivemos, onde as novas tecnologias e a globalização têm um papel fundamental levando os líderes das empresas a uma adaptação constante (Boxall & Purcell, 2011).

Na verdade, a conceção da GRH que se desenvolve, essencialmente, a partir dos anos 1980 é uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Especificamente, as alterações ambientais são a intensificação da competição internacional e globalização dos mercados (Sainsaulieu, 1993). Convém referir que, para este aumento de importância da GRH, também contribuíram os fatores da emergência de culturas empresariais ditas de excelência, a emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e a importância atribuída ao cliente (Tavares & Caetano, 1999).

Neste seguimento, definir GRH, não é uma tarefa fácil. Contudo, a GRH pode ser considerada uma área que pretende criar estratégias para gerir os indivíduos de uma determinada empresa, dividindo-se depois em várias práticas como: recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho ou recompensas (Wright & McMahan, 1992). O gestor de recursos humanos deve dar resposta às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, (...) e a todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares & Caetano, 1999, p.39).

No entanto, muitas vezes as ideias de Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos confundem-se, precipitando uma igualdade às mesmas, por isso Sparrow e Hiltrop (1994) citado em Neves (2000) referem que a principal diferença é observável na postura que ambas tomam em relação aos recursos humanos, entendendo a primeira que se trata de um custo e a segunda que é um investimento para a empresa.

Deste modo, compreender os Recursos Humanos significa entender os indivíduos das empresas e o valor que acrescentam à mesma, daí a noção de capital humano ser tão importante para os responsáveis da GRH. Naturalmente, falar em capital humano acarreta a ideia do capital intelectual que as pessoas trazem para as organizações, sendo este conceito de capital humano, um conjunto de várias características que os colaboradores têm, como a capacidade de trabalho, carisma, conhecimentos, experiência, personalidade e aparência (Davenport, 2007)

O capital humano é considerado, como um fator chave nas empresas, afirmando que este é o conjunto de *skills* essenciais à performance, como o conhecimento, atitudes e experiência dentro de uma organização (Aguinis & Kraiger, 2009). Neste seguimento, é compreendido que o capital humano é considerado uma das “chaves” para o sucesso das empresas, sendo ele um ponto diferenciador entre organizações. Naturalmente, quanto maior o potencial do capital humano maior o nível de sucesso das organizações. Portanto, as empresas modernas consideram os seus colaboradores como um valor que deve ser desenvolvido, entendendo que a sua performance determina a avaliação da empresa (Antohti, Moraru, Ghita-Mitrescu & Duhnea, 2016).

Assim, é entendido o valor e importância que as pessoas têm nas empresas, logo os gestores e líderes devem dar um foco especial a esta área. Sugere-se, que a empresa deve

colocar à disposição dos colaboradores ferramentas que os ajudem a executar da melhor forma as suas tarefas, gerando um compromisso maior entre a empresa e o sujeito, que leva a um superior rendimento (Ferraz & Gallardo, 2008). Com isto pode antever-se o “boost” que a formação dos colaboradores das organizações pode dar para o capital humano, e como consequência, ao sucesso de uma empresa.

3.2. Formação

O que é formação? O que é formar os recursos humanos das organizações? Estas são as premissas iniciais com que nos temos de interrogar, e recorrendo ao principal livro de conceitos em português, o Dicionário da Língua Portuguesa, este afirma que estas palavras remetem para ideias como educar, criar, construir ou organizar. Esclarece ainda, que formar é o ato de construir conhecimento ou, simplesmente o adquirir de competências para realizarmos uma determinada tarefa.

Neste seguimento, o ato de formar é “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.”. Sem dúvida, o processo formativo busca a transmissão de conhecimentos e experiências, entre o formador e o formando, tendo como principal preocupação o uso deste novo saber para uma maior eficiência no desempenho de atividades específicas (Cabrera, 2006, p.168).

A formação tem de ser encarada como um meio para atingir um fim. Aliás, deve ser vista como a aquisição de conhecimentos para a realização de uma tarefa no presente, bem como, esta deverá ser uma ferramenta que ajude os indivíduos a alcançarem o sucesso nos cargos que ocupam (Fitzgerald, 1992,) Ainda Fitzgerald (1992), sugere a ideia de formar para a vertente das organizações e empresas, ou seja, a formação em termos profissionais, e compreende que esta oferece aos trabalhadores habilidades específicas que os ajudam a corrigir falhas ou deficiências no seu rendimento. Afirmando mesmo que o processo de educação formativa tem como finalidade resolver problemas imediatos do funcionário. Por exemplo, se a empresa decide implementar um novo sistema operativo, deve criar ações de formação para os colaboradores, com o intuito de eles aprenderem o mais rápido possível a dominar o sistema.

Contudo, existem outras visões sobre o que é formação nas empresas. Uma dessas visões menciona que a formação na empresa é toda a formação profissional, dada nas suas instalações, a uma pessoa que tem o *status* de trabalhador ou de empregado (Viet, 1988). No mesmo sentido, Buckley e Caple (1991) consideram que o processo formativo apenas serve para que os colaboradores exerçam corretamente as suas funções no momento, não pensando no seu futuro nem no da empresa. De facto, estas duas últimas definições de formação não estão incorretas ou descontextualizadas, mas por outro lado, são muito redutoras e turvas em relação ao ato de formar. Efetivamente, palavras como planeamento, objetivos ou continuidade, têm de estar presentes nas definições de formação, só assim é possível entender na totalidade este conceito tão complexo.

No entanto, mais recentemente, têm surgido novas ideias em relação ao que é a formação tanto para os formandos como para os formadores, e hoje em dia, acredita-se que a participação dos colaboradores nas formações de qualidade pode desenvolver capacidades, criar mais conhecimento, mas também ajudar o individuo a ser mais criativo e inovador. No caso, dos formadores a formação consegue por um lado mostrar qual o seu verdadeiro domínio da matéria abordada, por outro lado, pode ajudá-los a subir na carreira (Grohmann & Kauffeld, 2013).

Como exposto anteriormente, o capital humano de uma empresa é o que a diferencia das outras, por isso a necessidade de ter colaboradores mais formados ser tão importante. E qual a melhor forma de continuamente educar os nossos funcionários? Formação, esta é a *key* para resolver esta questão, só com uma formação de qualidade elevada os nossos colaboradores podem atingir o máximo que pretendemos deles, ainda mais, podem mesmo desenvolver outras ferramentas que nunca pensaram vir a ter.

Neste sentido, Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2008) corroboram com as ideias apresentadas anteriormente, mas explicam que só faz sentido existir formação caso esta tenha objetivos bem definidos e claros. Na verdade, estes objetivos são cruciais para o sucesso da formação, já que sem eles é impossível guiar as necessidades da mesma. Aliás, muitas vezes o esquecimento de parametrizar o que é pretendido nas formações é um erro cometido por algumas empresas, que depois não conseguem avaliar a eficácia dos conhecimentos transmitidos, bem como podem equivocadamente estarem a formar os seus colaboradores de forma errada. Também, Goldstein (1993) olha para os objetivos como algo essencial no plano de formação e define a formação como a aquisição sistemática

de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da performance noutro ambiente. Realmente, a formação deve proporcionar ao indivíduo uma nova capacidade de adaptação ao meio que o rodeia, “destruindo” barreiras e criando possibilidades para novo conhecimento.

Por outro lado, a perspetiva da formação nas empresas pode ser vista de outra forma, os objetivos não se devem apenas focar nas capacidades técnicas e profissionais do trabalhador (Pineda, 1995, p.24 citando Sarramona, 1988). Além disso, o autor anteriormente citado sugere uma nova visão, aliando os objetivos de desenvolvimento profissional com os objetivos do desenvolvimento pessoal, afirmando que a formação deve trazer satisfação pessoal aos colaboradores, criando situações mais confortáveis para estes trabalharem.

Do mesmo modo, Aguinis e Kraiger (2009) também refletem sobre quais os objetivos essenciais da formação, e dizem-nos que os programas mais eficazes de formação são aqueles que ligam as competências cognitivas com as pessoais. Adicionalmente, é importante perceber que objetivos as empresas consideram relevantes na formação dos seus colaboradores. E, Caetano (2000, p.295), expressa que “as empresas se preocupam sobretudo com o aumento das competências, que correspondem às suas necessidades a curto prazo, e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”.

Assim, entende-se que a formação é muito mais do que uma aquisição de conhecimentos, mas sim uma ferramenta para proporcionar aos colaboradores maior riqueza de saberes para executarem as suas tarefas, com enfoque no melhorar da sua *performance*. Com tudo, as empresas devem ter a preocupação de criar planos adequados e personalizados para cada funcionário, sempre com o intuito de criar um ambiente positivo nas relações entre colaborador-empresa e colaborador-função desempenhada.

No contexto da formação interna, é interessante para este relatório, saber qual o seu panorama nas empresas nacionais e compreender quais as regras existentes para a sua prática. Adicionalmente, Rego e al. (2012, p. 388), explicam que ainda existente um atraso significativo na formação exercida nas empresas portuguesas em relação a outros países. Os autores afirmam ainda, que um estudo do Instituto para a Qualidade na Formação de Portugal realizado a cerca de dez mil empresas nacionais, antes de 2013, demonstra que apenas 11,8% destas recorrem à formação profissional. No entanto, nas

últimas décadas tem-se assistido a um desenvolvimento na área da formação em Portugal, sendo cada vez mais importante para as empresas que os seus colaboradores sejam mais qualificados. Esta subida pode ser explicada, devido à maior competitividade existente entre organizações ou pelo aumento dos apoios dados para a formação (Almeida, Alves, Bernardes, & Neves, 2008)

Na verdade, a legislação existente em Portugal sobre esta temática é bastante clara e concisa, obrigando as entidades empregadoras a disponibilizarem opções formativas aos seus colaboradores. Estas formações podem ser realizadas na própria empresa, sendo que devem ser certificadas por empresas especializadas, ou podem ser realizadas por entidades exteriores reconhecidas pelo estado como “dadoras” de formação (Gomes, 2013).

Note-se então que, segundo o Artº 131º da Lei nº 28/2016 de 23 de agosto, que aprova o Código do Trabalho, a entidade empregadora deve promover:

- a) Desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formações anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

Ainda mais, as empresas estão obrigadas por lei a fornecer aos seus funcionários 35 horas anuais de formação (Artº 131º nº 2), sendo que a não realização desta carga horária pode levar a graves sanções para as organizações. Contudo, a responsabilidade não recai apenas sobre a empresa, também o colaborador tem o dever de todos os anos frequentar ações formativas que visem o aperfeiçoamento das suas funções, e devem ainda possuir sempre um certificado ou declaração de frequência da formação (alínea d) do artigo 128º da Lei 28/2016 de 23 de agosto). Depois, percebida a real importância da formação nas

empresas e como deve ser executada, sem dúvida que a legislação existente hoje em dia leva as empresas a não se esquecerem desta forma de acrescentar valor aos seus colaboradores. No entanto, o ideal deve ser que todas as empresas “olhem” para a formação como uma ferramenta útil e não só como números para responder a inquéritos. As empresas, têm que ser as primeiras a adquirir a consciência que só tendo melhores colaboradores podem depois ter os melhores resultados possíveis.

Por tudo isto, e como Bernardes (2008, p.59) descreve, a formação deve “enquadrar-se numa lógica de ação social, na medida em que favorece a promoção profissional e eleva os níveis de qualificação dos trabalhadores. As pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania ativa.”

Abordando agora, a estrutura da formação interna nas empresas, Rego et al. (2012) sugerem que estas devem conter diversas fases de organização. Este processo, deve ter início na identificação das necessidades formativas e deve terminar com a avaliação das formações realizadas. A dinâmica da formação interna deve possuir quatro fases principais (Figura 6) sendo elas: o diagnóstico das necessidades; a programação; a execução; e a avaliação.

Figura 6. O Ciclo Formativo



Fonte: Rego et al. (2012)

Na primeira fase do Ciclo Formativo, fase da Identificação e Diagnóstico de necessidades, pretende-se que os planos de formação sejam elaborados consoante as necessidades que efetivamente os colaboradores necessitam de melhorar, como afirma, cada departamento deve identificar as competências críticas necessárias para que cada indivíduo realize as suas tarefas com êxito. Ainda mais, sugere que as necessidades de formação relacionadas com as competências críticas são identificadas para cada indivíduo e podem corrigir lacunas no seu conhecimento ou nas suas competências (Kickpatrick, 1994).

Na próxima fase, a fase da Programação, o foco deve ser a estruturação da formação e como Merrill (1983) reflete, para organizar o ato formativo, o gestor tem que colocar algumas questões iniciais, como quais os conteúdos a abordar ou quem é a pessoa mais competente para a ministrar. Por vezes, é nesta etapa que se cometem alguns erros que podem ditar o não sucesso das aprendizagens.

Na fase da Execução, e como o nome indica, trata-se da realização da formação. Sem dúvida, que é no espaço temporal da ação que todo o trabalho anterior é mais visível, daí por vezes ser considerada a fase mais importante. É crucial que o espaço e o material da formação sejam bem escolhidos para que esta se desenvolva como pretendido (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008). Por último, aparece a avaliação, e, Norton e Kaplan (2007) afirmam que, o que não pode ser medido não pode ser gerido, assim é compreendida a importância desta etapa. Esta fase, será analisada em pormenor no último capítulo desta revisão da literatura.

Neste seguimento, é já abordadas as principais características da formação interna como a sua definição, os seus objetivos principais e a sua estrutura nas empresas, irá ser analisado o ciclo formativo nas organizações. Além disso, vão ser estudados alguns modelos de formação interna utilizados em empresas, com o intuito de adquirir o máximo conhecimento sobre este tema.

3.3. Ciclo Formativo

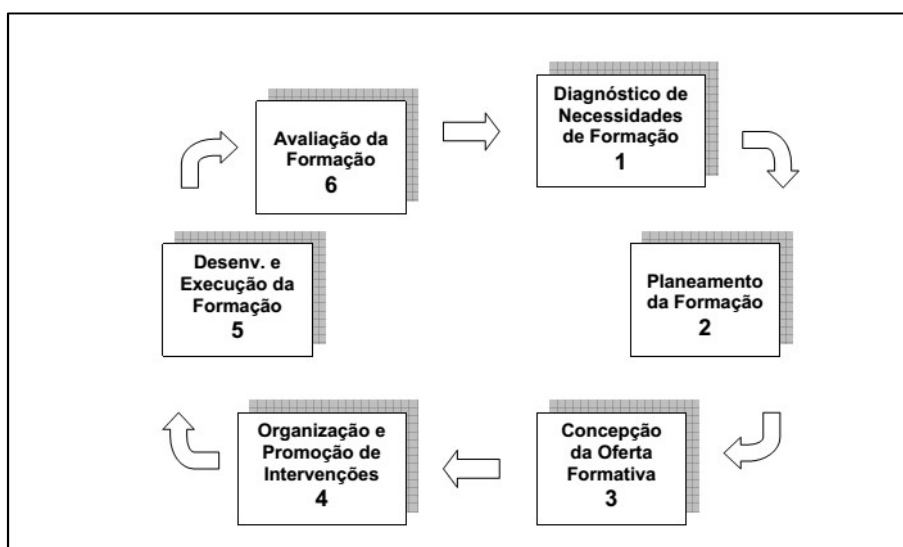
Como visto anteriormente, o processo de formação tem que ser planeado e controlado, não pode ser visto como uma aquisição esporádica de aprendizagens, deve

sim ter o objetivo de efetuar mudanças ao nível dos conceitos, competências, e dos comportamentos individuais e coletivos. Portanto, tem que ter como base uma componente extremamente organizacional, visto que, só assim existirá sucesso.

Tendo a formação um custo elevado para as empresas, o Ciclo Formativo trata-se da ferramenta obrigatória para organizar e controlar todo o processo de formação (Steele et al., 2016). Assim, com o objetivo de compreender como este processo é operado na realidade das empresas, irão ser apresentados alguns modelos utilizados por empresas portuguesas. De realçar, que esta definição de como realizar o processo formativo numa empresa é essencial, visto que, como inicialmente foi dito, o que não pode ser medido não pode ser gerido (Norton & Kaplan, 2007) mas o que não está delineado e planeado também não pode depois ter sucesso, ou seja, a perceção clara de qual o caminho que temos de percorrer tem de ser a primeira pergunta a ser respondida pelas organizações.

Neste seguimento, Julião (2010) exhibe o ciclo de formação executado na empresa Forinova, explicando todos os seus aspetos práticos. Este ciclo e este exemplo, ajudam a perceber a utilização das várias fases da formação no quotidiano de uma empresa. Inicialmente, são apresentadas as várias fases do ciclo formativo utilizadas pela empresa. Desde logo, nota-se que neste caso particular o processo da formação é constituído por seis domínios de intervenção, em vez dos convencionais quatro apresentadas anteriormente por Rego et al. (2012).

Figura 7. Ciclo Formativo da Forinova



Fonte: Julião (2010)

Segundo Julião (2010), na primeira etapa (Diagnóstico de Necessidades de Formação) é pretendido averiguar quais as dificuldades/carências existentes, em termos de conhecimentos, capacidades e ferramentas indispensáveis a uma ótima performance no posto de trabalho, tanto a nível individual como coletivo. Na Forinova, este levantamento de necessidades de formação foi realizado através de questionários e inquéritos feitos aos colaboradores e chefias.

Com isto, compreende-se que o diagnóstico das necessidades formativas torna-se fulcral para a elaboração de um plano de formação adequado a toda a estrutura da empresa, bem como a cada um dos seus colaboradores. Neste seguimento, surge a segunda etapa que é onde o plano de formação é elaborado, atente-se que este só pode ser idealizado depois de ser conhecido em pormenor as carências e necessidades apresentadas pela empresa. Nesta fase, o objetivo principal é ordenar e estruturar os trabalhos a desenvolver para responder a todas as necessidades existentes. Com este intuito, as perguntas mais frequentes são: o que fazer? Como fazer? Quando fazer? Para quem? As respostas a estas questões são fundamentais para ter um plano bastante bem estruturado e orientado, para conseguir que este seja de fácil compreensão para todos.

Como Julião (2010, p.9) refere, “A elaboração de um plano de formação engloba diversas fases, de uma forma sequencial. Em cada uma das fases há a participação de vários intervenientes no processo formativo: entidade formadora, coordenadores pedagógicos e financeiros, formandos, entidade patronal, etc. Só é possível construir planos de formação que vão de encontro às expectativas e necessidades dos destinatários com a colaboração de todos e uma ação conjugada”.

Depois, nas etapas 3 e 4 entende-se que o foco principal é o de criar as melhores condições para que a oferta formativa seja de valor elevado. Daí, o autor afirmar que a fase da conceção deve ser orientada para:

- Obter um elevado nível de qualidade de conceção;
- Funcionalidade na conceção e realização dos cursos;
- Rigor e homogeneidade na conceção, sem contudo perder a versatilidade da adaptação às diferentes realidades.

Por outro lado, a fase da organização é a componente mais prática do processo de formação sendo o departamento dos recursos humanos responsável por toda a logística das formações, desde as inscrições até aos materiais indispensáveis à mesma. Na etapa

seguinte, o Desenvolvimento da Formação, é onde o formando recebe os conhecimentos necessários para colmatar as dificuldades apresentadas no início, é aqui que tudo o que planeado e idealizado é posto em prática.

De realçar, que é de extrema importância que tudo se processe de acordo com o planeado inicialmente, pois só assim todo o ciclo formativo faz sentido e se torna eficaz. Nesta fase em particular, o formador escolhido deve ter o conhecimento de quais os objetivos da formação, para não se ocorrer no erro de os conteúdos abordados não serem os estipulados de início. Por último, encontra-se a etapa da Avaliação da Formação, naturalmente esta parte do ciclo formativo tem que ser no final, pois é ela que mede e analisa os resultados de todo o processo de formação.

Algo relacionado, os autores Covita, Passeiro, João e Almeida (2004), apresentam o modelo ADORA. O modelo ADORA aborda a fase da Conceção do ciclo formativo estando ligado ao modelo visto anteriormente. Esta metodologia, é apresentada no Guia do Instituto de Qualidade na Formação de Portugal, este guia promove uma nova coleção dedicada ao ciclo da formação, fortemente focalizada na disseminação e exploração de metodologias de apoio ao desenvolvimento de intervenções formativas. Este documento, serve de suporte para as entidades que realizam a formação nas empresas, tratando-se assim de um conjunto fases, processos e instrumentos que servem para contruir uma proposta pedagógica específica.

Figura 8. Modelo ADORA



Fonte: Covita et al (2004)

Neste modelo ADORA, é logo visível uma divisão em 5 etapas do desenvolvimento do processo formativo, sendo observável que nenhuma das fases é independente das outras, estando todas interligadas e envolvidas. É evidente ainda, que o contexto em que a formação é realizada influencia a construção do ciclo de formação, assim o modelo ADORA mostra que os contextos cultural, social, organizacional e humanitário não podem ser esquecidos na elaboração de uma proposta de formação.

Os autores deste modelo, afirmam que na primeira fase do processo (Analisar) o pretendido é perceber quais as competências indispensáveis para um bom desempenho dos colaboradores, bem como construir os objetivos base para o processo de formação. Nesta elaboração, é necessário compreender quais os contextos de partida, as competências consideradas críticas, o perfil de cada participante, quais as condições necessárias para a elaboração dos objetivos, e os critérios de êxito associados aos objetivos.

Na etapa Desenhar, o ambicionado é conseguir unir os objetivos da aprendizagem por domínios de saber, ainda mais, pretende-se esboçar os “caminhos” de aprendizagem específicos para cada indivíduo ou grupos de indivíduos. Nesta fase, é imprescindível criar módulos de formação para facilitar todo o processo, construindo-se vias de saber tanto gerais como específicas. De seguida, o modelo diz que na fase Organizar serve para definir que métodos devem ser usados em cada módulo de formação e também escolher quais os melhores métodos para que a aprendizagem tenha sucesso.

Na penúltima etapa (Realizar), este guia diz que é aqui que se deve identificar quais os recursos necessários para a formação ser bem-sucedida, é pretendido ainda, a criação das orientações para o formador em cada módulo, concedendo-lhe um auxílio essencial para este saber exatamente o que tem de abordar na formação. Por outro lado, também é nesta fase que se devem criar todas as ajudas de trabalho necessárias para cada público específico.

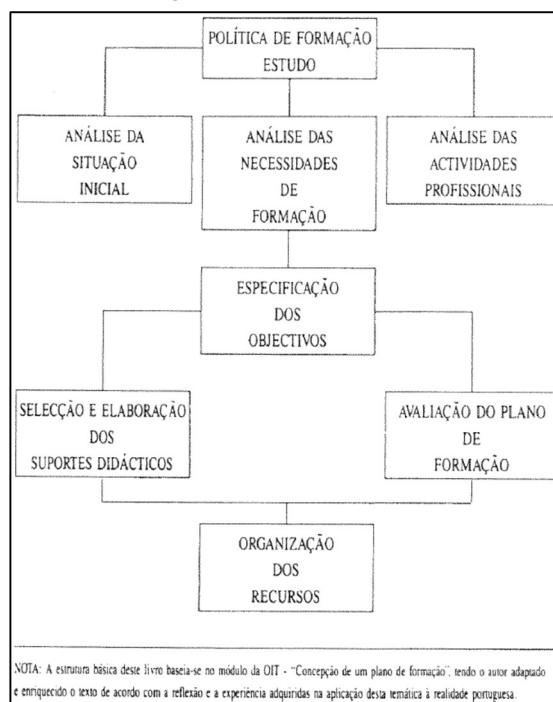
Tal como, no modelo de Julião (2010), também o ADORA acaba com a etapa da avaliação, enfatizando que sem dúvida nenhum processo fica terminado sem que antes seja averiguado qual a eficácia do mesmo. O modelo ADORA, apenas refere que deve ser criado um sistema que avalie a eficácia que a formação teve nos indivíduos.

O modelo ADORA, é muito semelhante ao modelo da Forinova, no entanto existem algumas diferenças entre eles, que adicionam mais conhecimento a esta revisão. Por exemplo, o ADORA apenas considera cinco etapas de formação enquanto o modelo de Julião (2010) engloba seis, por outro lado Covita et al. (2004) entendem que o contexto em torno da formação é muito importante, referindo os contextos sociais, organizacional, cultural e humano, enquanto o modelo da Forinova não aborda diretamente estes conceitos na sua estrutura.

Assim, e apesar de não ser um modelo completo do ciclo formativo, a estrutura deste plano fornece informação muito relevante para o tema deste relatório. Dado que, através da lógica das suas fases, este pretende que o processo formativo tenha a maior eficácia possível, garantido melhor qualidade de recursos e otimização de toda a estrutura, servindo de apoio para os recursos humanos das empresas. Contudo, nem todos os autores estão em concordância em relação às etapas que o ciclo de formação deve conter, e Oliveira (2006) mostra uma nova abordagem desde processo, idealizando um ciclo com 8 etapas distintas. Neste modelo, o autor não “foge” às ideias apresentadas anteriormente, mas pretende especificar cada uma das fases, apresentando as seguintes etapas:

1. Política de formação
2. Análise da situação inicial
3. Análise das funções e atividades profissionais
4. Análise das necessidades de formação
5. Especificação de objetivos
6. Seleção e elaboração dos suportes didáticos
7. Avaliação do programa de formação
8. Organização dos recursos

Figura 9. Ciclo de Formação



Fonte: Oliveira (2006)

Este modelo, sendo bastante diferente dos clássicos ciclos de formação traz algum conhecimento adicional para este trabalho, mostrando outra perspectiva mais guiada pela especificação de todo o processo. Estas diferentes perspectivas, acrescentam uma maior diversidade de conhecimento a este trabalho, o que é muito importante para a construção da proposta de solução. Na verdade, ao analisar estes três diferentes modelos para o ciclo formativo, é compreendido que as empresas podem definir a sua estratégia de formação como entenderem mas que não podem deixar de incluir etapas como a análise das necessidades formativas e a avaliação (presentes em todos os modelos explorados), estas são fundamentais, como visto anteriormente, para o aumento do capital humano da organização, visto que primeiro temos de saber onde queremos chegar e no final perceber se efetivamente lá chegamos.

Depois, a definição de objetivos formativos é um fator comum a todos os ciclos estudados, dado que são eles que irão ser eles as linhas orientadoras de todo o processo fornecendo à empresa o caminho que tem de percorrer para chegar à “meta” planeada. De facto, muitas vezes a diferença entre o sucesso ou não das ações formativas e dos planos

de formação é a objetividade que possuem, se não soubermos o que precisamos de fazer exatamente para ir de A para B, estamos a comprometer toda a estrutura.

3.4. Avaliação da Formação

Neste capítulo, irão ser abordados vários modelos existentes sobre a avaliação da formação, dado que a sua análise é indispensável para o desenvolvimento deste trabalho. Como visto anteriormente, a avaliação é a parte final de todo o ciclo formativo e só com ela o processo consegue ficar fechado, logo perceber qual a melhor forma de realizar esta apreciação torna-se fulcral.

Nos dias de hoje, a implementação de programas de formação tornou-se uma indústria cada vez maior, sendo que 90% de todas as empresas privadas americanas recorrem a algum tipo de sistema de formação para auxiliar os seus colaboradores (Stoughton, Gissel, Clark & Whelan, 2011). Neste sentido, a avaliação das ações formativas é indispensável para saber a rentabilidade das mesmas. No entanto, mesmo sendo a formação uma ferramenta utilizada por muitas empresas, estudos mostram que, por vezes, é dada pouca importância à avaliação, o que faz com que todo o processo formativo fique comprometido (Ho, Arendt, Zheng & Hanisch, 2016).

A razão porque avaliamos o processo formativo é para saber na realidade qual a sua eficácia, senão apenas estaríamos a formar os nossos colaboradores sem perceber o impacto que as novas aprendizagens têm no seu desempenho. Assim sendo, irão ser apresentados os modelos mais usados na avaliação da formação, pretendendo-se dar uma visão global sobre esta ferramenta.

Modelo de Donald Kirkpatrick – The Four Levels (1959)

Este modelo, tem sido um dos mais usados no contexto formativo das empresas, sendo por isso uma referência nesta área. Nesta abordagem, encontram-se quatro níveis diferentes de avaliação: a de reação, a de aprendizagem, a comportamental e a de resultados, sendo que cada uma destas equivale a um nível. No nível 1, ou seja, Avaliação de Reação, é pretendido observar a satisfação e opinião do formando em relação à formação que lhe foi ministrada. Essencialmente, o foco desta avaliação é perceber o que correu mal no imediato e tirar conclusões a partir daí, levando a correções no futuro.

Na avaliação de aprendizagem, relativa ao Nível 2 do modelo, o objetivo principal é a verificação do conhecimento qualitativo e quantitativo adquirido pelo indivíduo. Este processo, implica que existem três tipos de avaliação distintas, sendo elas: a avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação sumativa. A avaliação diagnóstica, é realizada com o intuito de saber qual o conhecimento inicial do formando, para que no final exista algo para comparar. As avaliações formativa e sumativa, servem para observar se os objetivos iniciais foram concretizados e se existe mais conhecimento, por parte do formando, do que no início da formação.

No Nível 3, encontra-se a Avaliação de Comportamental, neste *level* é desejado compreender qual a transferência de conhecimentos adquiridos existiu para o desempenho no posto de trabalho. Na realidade, o procurado é avaliar o desempenho do colaborador depois de ter sido sujeito a novos “saberes”, perceber de que forma esta aprendizagem o ajudou a ser mais eficiente. Nesta perspectiva, deve-se olhar para os resultados e progressos realizados pelo indivíduo, podendo entender se a formação colmatou as necessidades iniciais. Neste tipo de avaliação, Moldavan (2016) sugere que o ideal é ser apenas realizada passados 2 a 3 meses do fim da formação.

Finalizando, o nível 4 de Kirkpatrick é direcionado para os resultados práticos da formação, conseguindo compreender se esta foi eficaz para o indivíduo e para a empresa. Neste patamar, o desafio é comparar os custos que a formação teve para a companhia e qual o retorno que trouxe, na prática trata-se de medir o que esta formação acrescentou ao colaborador, se o fez produzir mais, produzir mais em menor tempo ou até se a qualidade do seu trabalho evoluiu. Este tipo de avaliação, tem de ser mesurado a médio e longo prazo, nunca no imediato. Sendo, a altura ideal passados 4 a 6 meses da formação (Moldavan,2016).

Sintetizando os quatro níveis de Kirkpatrick tem-se que (Julião, 2010):

- No nível 1 o objetivo é aferir da satisfação dos formandos com a formação, avaliando-se a reação dos participantes;
- No nível 2 tem-se como objetivo determinar a aquisição de conhecimentos, avaliando as aprendizagens efetuadas;
- No nível 3 pretende-se avaliar se a formação provoca alterações ao nível dos comportamentos por via dos conhecimentos adquiridos e/ou das competências desenvolvidas ao longo da formação;

- No nível 4 pretende-se avaliar o impacto da formação no contexto real de trabalho, isto é, se os conhecimentos adquiridos se refletem no desempenho global da organização;

Modelo CIPP (Worthen & Sanders, 1987 retirado de Eseryel, 2002)

O modelo CIPP (*Context, Input, Process e Product*), na sua base, é muito parecido ao modelo CIRO (*Context, Input, Reaction, Outcome*), sendo que o segundo modelo é um pouco mais antigo, logo é mais vantajoso para este relatório apresentar uma versão mais recente. O CIPP, está dividido em quatro fases, como o anterior de Kirkpatrick (1959), no entanto no CIPP não se tratam de níveis, mas sim de domínios.

Assim, Worthen e Sanders (1987) estruturam o CIPP da seguinte forma:

- Context Evaluation (Avaliação do Contexto)
- Input Evaluation (Avaliação do Input)
- Process Evaluation (Avaliação do Processo)
- Product Evaluation (Avaliação do Produto)

Na avaliação do contexto, os autores entendem que deve ser feita uma investigação interna sobre quais os problemas que justificam a criação de uma necessidade de formação, além disso, deve também nesta fase ser realizada a adequação dos objetivos às necessidades apresentadas. No segundo domínio, pretende-se executar uma avaliação ao nível dos inputs, ou seja, identificar qual a melhor proposta de aprendizagem (conteúdos, metodologias e estratégias) para suprir as necessidades identificadas. Por outro lado, a procura de obstáculos que poderão dificultar a transmissão do novo conhecimento também é aferida nesta avaliação.

De seguida, na avaliação do processo, procura-se perceber como correu na prática a formação, avaliando a sua execução. Logicamente, compreender se a estratégia da formação correu como esperado é um ponto crítico desta avaliação, para de futuro puder existir uma, correção do que não correu como desejado, e adaptação do que pode ser melhorado. Acabando, a análise dos resultados é realizada através dos dados recebidos dos outputs da formação, comparando esses com as metas estabelecidas inicialmente.

Ainda mais, é neste domínio que é observado se as necessidades iniciais foram ultrapassadas.

Modelo IPO (Bushnell, 1990)

O Modelo de Bushnell, é também caracterizado por quatro fases de avaliação, seguindo assim a lógica dos modelos supracitados. O IPO (*Input, Process, Output, Outcome*), estrutura-se em: avaliação do input; avaliação do processo; avaliação do output; e, avaliação dos *outcomes*. Na primeira fase, saber quais os inputs é na verdade, a ação de conhecer quais os indicadores de avaliação existentes, as qualificações das pessoas que vão formar, a viabilidade dos materiais usados na formação e a adequação das aprendizagens.

Neste modelo, a segunda etapa correspondente à avaliação dos processos, é um pouco diferente das analisadas anteriormente, visto que se trata de uma fase em que se pretende a elaboração dos planos de formação e a estrutura dos mesmos, não existindo em si uma avaliação. Contudo, as avaliações seguintes servem de apoio para compreender se os processos da formação estão corretos. Na fase seguinte, a avaliação dos outputs, é recolhida toda a informação proveniente das formações, criando uma base de dados que depois irá ser analisada.

No final, encontra-se a etapa da avaliação dos *outcomes*, basicamente pode afirmar-se que nesta fase existe uma avaliação dos resultados das formações a médio e a longo prazo, indo de encontro com o nível 4 de Kirkpatrick (1959) e com o domínio da avaliação do produto de Worthen e Sanders (1987), no entanto, no IPO esta aferição é ainda mais específica, visando perceber se a empresa melhorou a sua posição no mercado (competitividade e rentabilidade).

Modelo TVS (Fitz-Enz, 1994 retirado de Eseryel, 2002)

Este quarto modelo TVS (*Situation, Intervention, Impact, Value*), é composto também por quatro etapas, mas o seu conteúdo é um pouco diferente dos anteriores. Neste caso, Fitz-Enz (1994) mostra uma proposta de metodologia muito mais direta, baseando os resultados da formação em valores reais de dinheiro, perdendo-se um pouco a informação individual de cada colaborador. Com isto, o modelo é dividido em: análise da situação, intervenção, avaliação de impacto e avaliação do valor. Ao analisar a situação

da empresa, o pretendido é coletar todos os dados financeiros/contabilísticos, para perceber qual o nível atual de performance da empresa e dos colaboradores, e desenhar onde esses níveis deverão estar depois da formação.

Em segundo lugar, a intervenção tem como objetivo identificar o porque da diferença entre o que existe hoje com o que queremos ter no futuro, só assim poderá ser delineado um plano eficaz na formação. E ainda, perceber se realmente é na formação que se encontra a solução para este *gap*. Na avaliação do impacto, comparar o pré-formação com o pós-formação é o desejado, entendendo-se quais as diferenças que as aprendizagens trouxeram. Por último, na avaliação do valor, o autor afirma que só analisando as diferenças na qualidade de produtividade, serviço ou vendas, se pode perceber a eficácia da formação. Refere ainda, que todos estes valores devem ser apresentados em moeda, tendo-se noção prática das alterações que ocorreram.

Modelo de Avaliação de Kruiger (2002)

Neste modelo de Kruiger, retirado de Alvarez, Salas e Garofano (2004) é explicado o processo de avaliação como estando dividido em três domínios. O primeiro domínio, pretende avaliar a formação em termos de conteúdo e estrutura, aferindo se os conteúdos da formação estão adequados, se a transferência de conhecimento está a ter sucesso e qual a validade da formação.

Em segundo lugar, o autor coloca o domínio das diferenças ocorridas nos conhecimentos, tanto a nível cognitivo, social e de comportamentos. Em último, encontra-se o patamar dos benefícios para a organização, e Kruiger explica este domínio dizendo que é neste momento que se percebe o valor real da formação, observando a *performance* no posto de trabalho e os resultados.

Resumindo:

Tabela 1 - Modelos de Avaliação

Nome	Autor	Referência	Ano	Composição
The Four Levels	Donald Kirkpatrick	Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. <i>Journal of the American Society of Training Directors</i> , 13, 3-26.	1959	1- Reação 2- Aprendizagens 3- Comportamentos 4- Resultados
CIPP	Worthen & Sanders	Eseryel, D. (2002). Approaches to Evaluation of Training: Theory & Practice. <i>Educational Technology & Society</i> , 5(2), 93-98.	1987	1- Contexto 2- Input 3- Processo 4- Produto
IPO	Bushnell	Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. <i>Training and Development Journal</i> , 44(3), 41-43.	1990	1- Input 2- Processo 3- Output 4- Ganhos
TVS	Fitz-Enz	Eseryel, D. (2002). Approaches to Evaluation of Training: Theory & Practice. <i>Educational Technology & Society</i> , 5(2), 93-98.	1994	1- Situação 2- Intervenção 3- Impacto 4- Valor
Kruiger's Model	Kruiger	Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. <i>Human resource development Review</i> , 3(4), 385-416.	2002	1- Conteúdo 2- Diferenças 3- Benefícios

Fonte: Elaboração Própria

4. Identificação do Problema

Na inCentea, o processo formativo dos colaboradores é muito importante, visto que a empresa entende que só com colaboradores mais capacitados ela pode crescer e ter sucesso. Nesse sentido, a organização possui um ciclo formativo bem delineado, possuindo as 4 fases (necessidades, planeamento, execução e avaliação) que constam na literatura.

No entanto, na fase da avaliação, a inCentea encontrou alguns problemas ao nível da execução e do conteúdo, daí a necessidade da reformulação deste processo. O seu processo de avaliação possui duas etapas, a Avaliação da Satisfação e a Avaliação da Eficácia, que irão ser explicadas no capítulo seis. Na execução dos métodos de avaliação, os principais problemas encontrados foram:

- Utilização de muito papel
- Dificuldade no processo de resposta dos gestores de equipa
- Complexidade na análise dos resultados

A utilização excessiva de papel, decorre do facto de todo o processo de Avaliação da Satisfação e de Eficácia ser realizado através do uso de folhas de papel, o que por um lado acarreta uma maior utilização da impressora, e por outro lado traz problemas ao nível do arquivo. Os problemas encontrados nas respostas na Avaliação da Eficácia, derivam do inúmero tempo que por vezes alguns gestores demoram a responder aos questionários de avaliação, atrasando todo o ciclo formativo. Por último, a criação de tabelas e grelhas para colocar a informação retirada dos questionários de Avaliação é um trabalho muito penoso e demorado, o que faz com que a análise destes resultados fique comprometida.

Ao nível do conteúdo, os problemas encontrados foram:

- Simplicidade do questionário da Avaliação da Eficácia
- Desatualização do questionário da Avaliação da Satisfação

Nos questionários da Avaliação da Eficácia, o principal problema encontrado foi o da sua simplicidade, visto que a identificação se a formação foi eficaz ou não, é um pouco redutora para a análise que a empresa pretende fazer. A desatualização no questionário da satisfação, deriva da sua não modernização nos últimos anos, sendo este bastante extenso e por vezes pouco objetivo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. Proposta de Solução

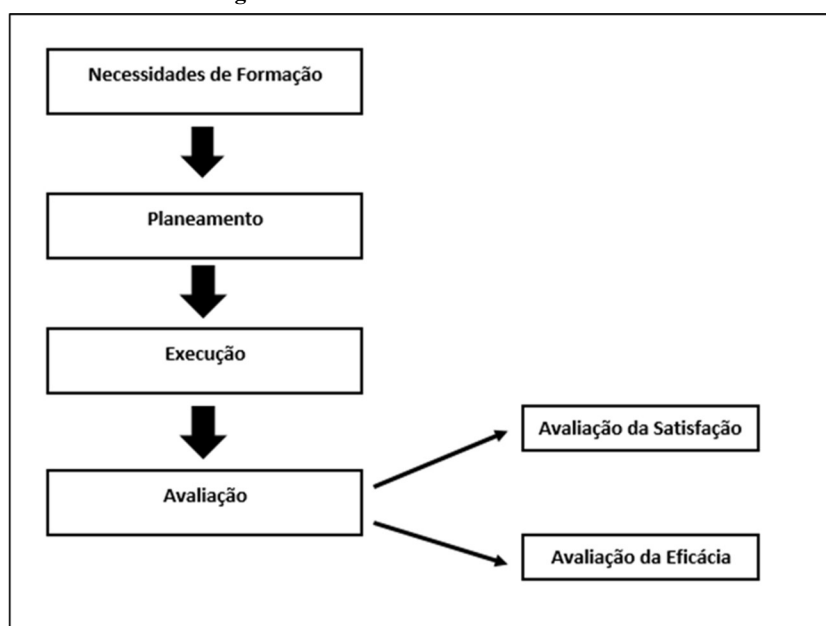
Neste capítulo, o principal objetivo é o de apresentar uma nova metodologia para a avaliação formação da inCentea, respondendo assim à problemática inicial apresentada pela empresa. Este novo processo, é construído tendo em conta a literatura acima estudada, bem como pelos conhecimentos adquiridos sobre a organização interna do grupo durante os quatro meses de estágio.

A estrutura desta parte, é constituída por dois separadores: Processo de Formação na inCentea e Novo Modelo de Formação. No primeiro, é explicado e analisado o atual ciclo formativo da empresa, enquanto no segundo é exposta a proposta para um novo modelo formativo.

5.1. Processo de Formação na inCentea

Como visto anteriormente, o ciclo formativo é normalmente constituído por 4 fases, sendo elas as necessidades de formação, o planeamento, a execução e a avaliação. (Rego et al., 2012). Neste sentido, ao analisar o ciclo formativo vigente no grupo inCentea, é observável que as quatro fases estão presentes, tornando o processo mais completo e capaz de responder às exigências da empresa.

Figura 10. Atual Ciclo Formativo da inCentea.



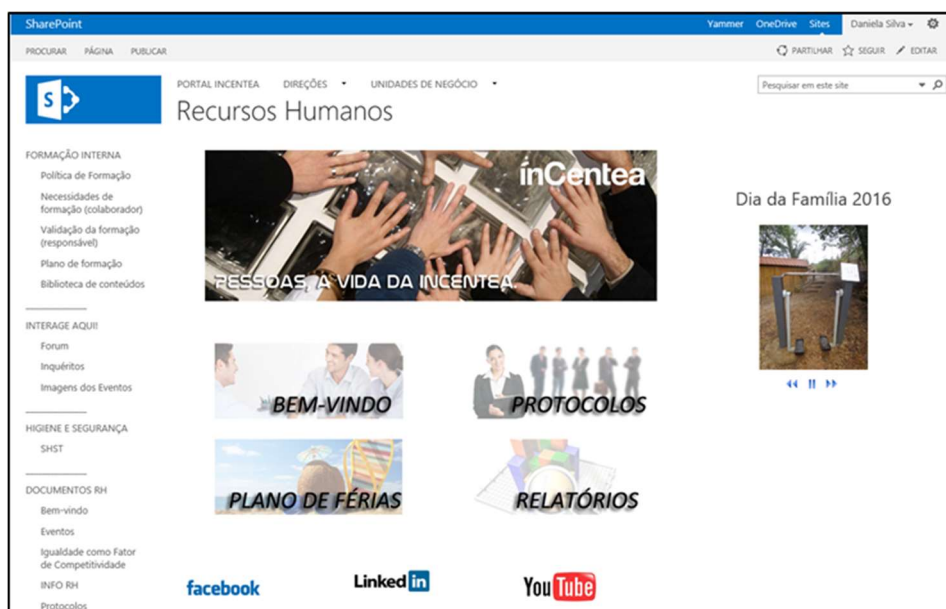
Fonte: Elaboração Própria

Neste ciclo, e já abordada a existência das quatro fases, irão agora ser explicadas ao pormenor cada uma delas, com o intuito de conhecer mais detalhadamente os processos inerentes a este modelo formativo. Na verdade, só entendendo na integra os métodos usados atualmente nesta empresa é que depois os podemos alterar e transformar.

As necessidades de formação, são a parte inicial do ciclo, é aqui que os gestores de equipa e mesmo os colaboradores, expressam as dificuldades que sentem nos seus postos de trabalho, criando assim necessidades que têm de ser colmatadas com formação. Na inCentea, este processo é iniciado quando os gestores alertam a DRH destas carências.

Neste seguimento, os Recursos Humanos recorrendo ao software *Sharepoint*, abrem a necessidade, criando na página individual de cada colaborador uma indicação de que irão ter formação. Na realidade, o *Microsoft Sharepoint* é um auxílio importante em todo o ciclo, conseguindo-se nele registar todas as necessidades individualmente, e por outro lado permite também, extrair das bases de dados todas as formações realizadas, o que facilita todo o processo de pesquisa de informação. Ainda mais, todas as formações que os gestores de equipa considerem proveitosas para os seus trabalhadores, têm sempre de ser comunicadas à DRH, visto que é este que trata depois de toda a parte do planeamento.

Figura 11. Página Inicial dos Recursos Humanos no *Sharepoint*



Fonte: Grupo inCentea

Na fase de planeamento, a maior preocupação da empresa é criar o melhor ambiente para que a ação formativa tenha sucesso, para isto, tem que se ter em conta questões de logística, de conteúdos abordados e de quem os aborda. Deste modo, na inCentea o

planeamento das atividades formativas é efetuado por a responsável pela formação nos Recursos Humanos, sendo ela que orienta todo este processo.

O processo de preparação, inclui vários passos, sendo que o tipo de formação que é necessária altera os procedimentos a realizar. No caso de uma formação interna, ou seja, a realizar nas instalações da própria empresa, começa-se pela escolha do formador, no caso particular desta empresa algumas formações já têm colaboradores destacados para as orientar. De seguida, é realizado o contato com o formador, percebendo a sua disponibilidade, e marcando o dia e a hora da ação formativa, notificando-se os formandos. Finalizando, o RH (Recursos Humanos) tem que reservar a sala que irá receber este ato de formação.

De salientar, que todas as marcações das salas bem como dos horários dos formadores são feitas no software CRM. Este programa, permite que a qualquer momento os recursos humanos da inCentea consigam visualizar quais as salas disponíveis e os horários livres dos colaboradores, o que facilita o processo de planeamento.

No caso de ser uma formação externa, a DRH tem que analisar as propostas formativas que existem no mercado e escolher a que pensa ser mais vantajosa para suprir a necessidade em questão. Logicamente, muitas vezes são os gestores de equipa que sugerem uma determinada formação ou certificação. Este, processo só fica finalizado quando os colaboradores confirmam a sua presença, e assim a DRH pode aprovar a formação.

Como visto na literatura estudada, a definição de objetivos para as formações é uma “peça” fundamental em todo o ciclo formativo, por isso durante a planificação deve-se ter em conta a sua apresentação. Na verdade, a inCentea falha um pouco nesta situação pois, algumas vezes, os objetivos não são definidos, o que depois traz complicações no processo de avaliação.

A próxima etapa, a execução, é onde ocorre a transferência de conhecimentos entre os formandos e o formador acontece, nesta fase a empresa apenas entrega ao responsável da formação a folha de presenças, e algum material que este tenha solicitado. Nestas folhas, formador tem que escrever o sumário e pedir aos formandos para assinar a sua presença, este procedimento é bastante importante pois trata-se de um comprovativo da realização da formação (Anexo I).

Nas formações externas, o acima descrito não é realizável por isso as empresas formadoras devem entregar ao formando um certificado ou diploma de participação, ou no caso de exames um certificado de aprovação. Aliás, o ideal seria que o formador externo fornecesse à inCentea os objetivos das formações, o que algumas vezes não acontece.

Por último, e talvez a fase mais importante de analisar visto que a alteração dela é o foco deste trabalho, temos a Avaliação. Na inCentea, é observável, desde logo, que apenas se realizam dois tipos de avaliação, a da satisfação e de eficácia. Este fator, mostra que esta parte do ciclo formativo, está um pouco incompleta nesta empresa, visto que quase toda a literatura aponta para, pelo menos, quatro formas de avaliação (e.g. Fitz-Enz, 1994; Worthen & Sanders, 1987; Kirkpatrick, 1959; Bushnell, 1990).

Na avaliação da Satisfação, a inCentea pretende perceber qual a reação imediata do formando à ação que frequentou, daí no final de cada formação ser entregue ao colaborador um questionário que este tem de responder antes de abandonar a sala. De facto, os indivíduos que assistiram à formação são as melhores pessoas para a avaliarem, tornado esta avaliação da reação muito importante (Kirkpatrick, 1959).

No entanto, este processo é todo realizado em folhas de papel, o que por vezes torna o processo da análise destes questionários bastante penoso e denso. Além disso, o questionário em si é um pouco “massudo”, o que por vezes pode levar a que os colaboradores não lhe deem a devida importância pois só o querem acabar (Anexo II).

Na avaliação da Eficácia, o procedimento é parecido ao da satisfação, visto que ao final de algum tempo da formação ser realizada, os gestores de equipa têm de preencher uma folha em que classificam a eficácia do ato formativo. Esta avaliação, essencialmente incide na melhoria ou não da performance do colaborador, o que por vezes pode ser um pouco subjetivo. Por outro lado, a não definição de quanto tempo depois deve ser feita esta avaliação também ajuda a criar uma ideia de pouco rigor em relação à mesma. Ainda mais, todo o processo é mais uma vez realizado em folhas de papel, o que como visto anteriormente traz dificuldades acrescidas no tratamento dos dados (Anexo III).

5.2. Novo Modelo de Formação

Na proposta de um novo modelo, a principal preocupação foi a de reformular a parte da Avaliação, visto que o resto do ciclo formativo da inCentea está de acordo com o analisado na literatura e o seu funcionamento é eficiente. Por outro lado, é na Avaliação onde se encontra mais problemas nos processos formativos, daí a empresa querer melhorar esta metodologia.

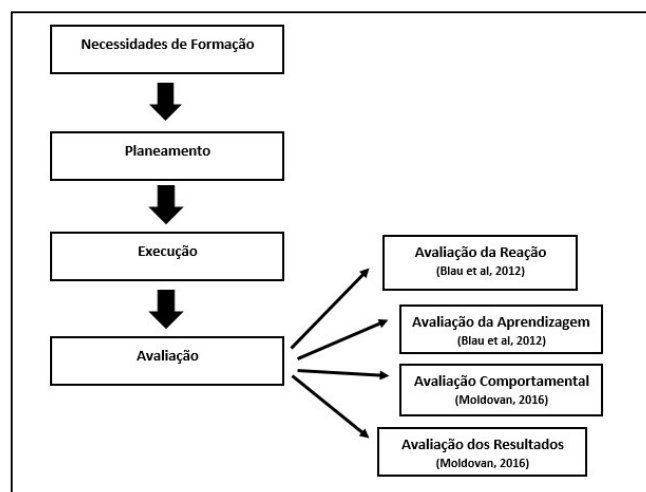
Neste sentido, esta proposta de solução vai incidir sobre os seguintes tópicos:

- Melhorar as Avaliações de Satisfação e Eficácia, já realizadas na empresa;
- Adaptar a Avaliação “*Four Levels*” de Kirkpatrick para a realidade inCentea;

A construção deste modelo, não seria possível sem dois fatores cruciais, o primeiro o conhecimento adquirido durante os quatro meses de estágio, pois ao conhecer o funcionamento dos processos internos da empresa, é depois mais fácil usar os recursos existentes para criar uma solução com mais valor. Aliás, entender a utilização de softwares como o *Microsoft Sharepoint* e o *CRM*, mostrou-se uma mais valia para este relatório.

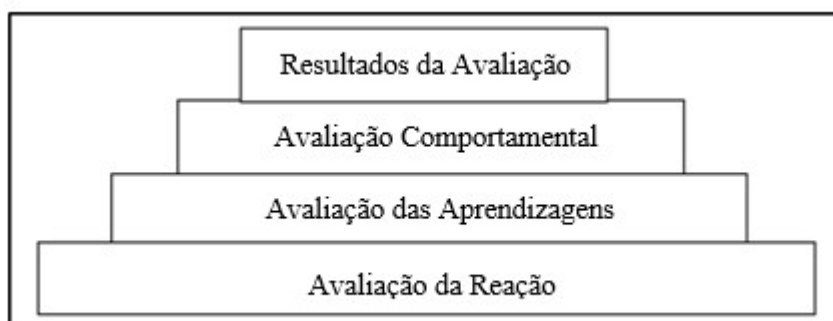
Em segundo, a elaboração da revisão da literatura foi uma ferramenta essencial para a criação de um novo modelo, dado que ao saber quais as formas mais usadas para a realização da avaliação, permitiu depois a idealização de novas ideias para os processos já existentes. Contudo, não se pretende a apresentação de um modelo utópico, ou seja, que tenha pouca aplicabilidade no dia-a-dia de uma empresa, pretende-se sim adaptar os métodos teóricos à realidade da inCentea. Deste modo, a proposta de estrutura do novo modelo é a seguinte (Figura 12):

Figura 12 - Novo Modelo de Formação inCentea



Na prática, as alterações executadas foram ao nível da avaliação, adaptando o “*Four Levels*” de Kirkpatrick ao modelo já existente, mas incluindo – nessas fases de Kirkpatrick – algumas novas sugestões que derivam de estudos científicos recentes. Na proposta sugere-se a criação de dois novos tipo de avaliação (aprendizagem e resultados) na atual avaliação que a inCentea pratica, além de que se sugere a modificação das duas fases que a inCentea já pratica, as avaliações de satisfação e eficácia, passando estas a serem a avaliação de reação e comportamental, respetivamente. Na verdade, a escolha do modelo de avaliação de Kirkpatrick justifica-se por este ser o autor mais referenciado na revisão da literatura, e é ainda o autor mais usado quando se fala na avaliação da formação. O modelo “*Four Levels*” é ainda o mais usado e popular quando se trata de avaliação da formação (e.g. Blau et al., 2012; Bates, 2004; Alvarez, Salas & Garofano, 2004). De seguida, irá ser apresentada cada uma das quatro etapas da avaliação do modelo acima exposto, primeiro irão ser mostradas as alterações feitas nas duas avaliações já existentes na inCentea, e depois as sugestões de aplicação das duas novas formas de avaliar.

Figura 13. Modelo “*Four Levels*”



Fonte: Kirkpatrick (1959) retirado de Modolvan (2016)

Avaliação da Reação

Na sua essência, esta avaliação vai manter o mesmo formato, ou seja, irá ser realizado logo após o termino da formação. No entanto, como os principais problemas encontrados foram a utilização excessiva de folhas de papel e a densidade do questionário. De forma, a resolver estas questões, sugere-se que muito dos procedimentos desta avaliação sejam realizados por via informática. Nesta proposta, além de se utilizar as informações fornecidas pelo “*Four Levels*” de Kirkpatrick (1959), também será usado o modelo CIPP

de Worthen e Sanders (1987), que refere na sua terceira etapa, a avaliação do processo, que afirma que depois da formação deve-se perceber como correu a sua implementação.

Deste modo, para terminar com a utilização das folhas de papel, idealizou-se a criação de um separador no *Microsoft Sharepoint* destinado apenas à Avaliação da Reação. Tal como, existe um espaço para o registo das necessidades, a ideia proposta é a de criar um separador semelhante para esta avaliação, onde a qualquer momento fosse possível a pesquisa e extração de qualquer questionário. Na prática, o colaborador no final de cada ação formativa utilizaria a sua conta pessoal para entrar no *Sharepoint*, escolheria o separador da Avaliação da Reação e aí apenas teria que preencher os campos do nome da formação, data, duração e formador, depois preenchia o questionário que ficaria guardado lá.

Figura 14. Listagem de Necessidades Abertas no Sharepoint

Colaborador	Ação de formação	Origem	Âmbito	Data pretendida	Análise de formação sugerida	Estado de Aprovação	Data de realização	Duração	Escala	Entidade formadora
Adelia Jorge	Regime Excepcional de regularização de dívidas	Sugerida pelo colaborador	Iniciação	4º Trimestre 2013		Pendente	12/11/2013	3,00	Administrativa	OTOC
Adelia Jorge	Primeiros Socorros	Sugerida pela inCentea		4º Trimestre 2013		Pendente	28/11/2013	8,00	Administrativa	Segurmet
Mafalda Fonseca	Primeiros Socorros	Sugerida pela inCentea		4º Trimestre 2013		Pendente	22/11/2013	8,00	Administrativa	Segurmet
Adelia Jorge	Orçamento do estado para 2014, encerramento de contas de 2013	Sugerida pelo colaborador		1º Trimestre 2014		Pendente	20/01/2014	8,00	Administrativa	
Mafalda Fonseca	Encerramento de contas 2013 e orçamento de estado para 2014	Sugerida pelo colaborador	Reciclagem	1º Trimestre 2014		Pendente	20/01/2014	8,00	Administrativa	
Luis Cardoso	Orçamento de Estado para 2014 e reforma do IRC / Encerramento de Contas de 2013	Sugerida pelo colaborador	Reciclagem	1º Trimestre 2014		Pendente			Administrativa	
Paula Gama	Fiscalidade	Sugerida pelo colaborador	Iniciação	1º Trimestre 2014		Pendente			Administrativa	
Pedro Nogueira	Orçamento do estado 2014 e Reforma do IRC, Encerramento de Contas 2013	Sugerida pela inCentea		1º Trimestre 2014		Pendente	22/01/2014	8,00	Administrativa	
Adelia Jorge	Dossier de Preços de transferência	Sugerida pelo colaborador	Iniciação	2º Trimestre 2014		Pendente			Administrativa	
Adelia Jorge	Localização das operações de serviços	Sugerida pelo colaborador	Reciclagem	3º Trimestre 2014		Pendente			Administrativa	
Adelia Jorge	Alterações do Orçamento do Estado 2014	Sugerida pela inCentea		1º Trimestre 2014		Pendente	18/02/2014		Administrativa	NERLEI
Adelia Jorge	Imobilizado – equipamentos e ativos	Sugerida pela inCentea		1º Trimestre 2014		Pendente	03/02/2014	3,50	Administrativa	JLM
Paula Gama	Conferência fiscalidade no IPL	Sugerida pela inCentea		1º Trimestre 2014		Pendente	13/03/2014	8,00	Administrativa	IPL
Luis Cardoso	Dossier fiscal – Organização e preparação das notas anexas às Demonstrações Financeiras; Toconline; Alterações ao código do trabalho e sua aplicação prática	Sugerida pelo colaborador	Reciclagem	2º Trimestre 2014		Pendente			Administrativa	

Fonte: Grupo inCentea

Nesta figura, é possível observar um exemplo de como ficariam guardadas, no sistema, as respostas ao questionário da avaliação da reação, podendo ser consultadas a qualquer momento pelos Recursos Humanos. Porém, a Figura 14 refere-se às necessidades abertas pelos colaboradores, ou seja, alguma da informação seria diferente para a avaliação da reação, visto que se tratam de duas áreas diferentes. Com estas figuras do *Sharepoint*, pretende-se apenas mostrar qual a estrutura idealizada para o novo modelo.

Assim, quando o DRH precisar de consultar algum questionário ou questionários relativos a uma formação, apenas tem de filtrar o que pretende. Por outro lado, a elaboração anual das tabelas com todas as respostas aos questionários de reação fica facilitada, pois basta exportar do *Sharepoint* para *Excel* os valores das respostas que os colaboradores efetuaram em relação às formações que frequentaram, e depois agrupá-los nas tabelas.

Relativamente à estrutura do questionário, está deve estar separado em duas partes a avaliação afetiva, por exemplo “se gostei da formação?” e a utilidade das aprendizagens, “se este conhecimento me vai ajudar no posto de trabalho?” (Blau et al., 2012). Depois, usar escalas de *Likert* de 5 níveis por exemplo (1-Nada de acordo, 2- Algo de acordo, 3 - Suficientemente de acordo, 4- Muito de acordo, 5 - Totalmente de acordo).

Assim, com o novo questionário pretende-se uma resposta mais rápida por parte dos colaboradores, ou seja, ter um questionário menos denso, e por outro lado continuar a conseguir analisar a reação dos formandos segundo os critérios usados na inCentea. Neste sentido, a ideia do novo questionário nasce da união do antigo questionário da inCentea com algumas alterações agora sugeridas. Deste modo, sugere-se que as perguntas apresentadas no questionário devem ser:

1- Condições de Funcionamento

- Instalações
- Equipamento
- Material Pedagógico
- Documentação Distribuída

2- Organização e Conteúdos

- Organização geral da formação
- Abordagem de todos os conteúdos
- Adequação dos conteúdos à sua atividade profissional
- Mais-valia da formação
- Utilidade dos conteúdos
- Cumprimento de Objetivos

3- Formadores

- Capacidade de Organização da sessão
- Pontualidade

- Domínio do tema
- Capacidade de Motivação
- Relação e comunicação com os participantes
- Capacidade de transmissão de conhecimentos

4-Globalmente...

- Avaliação geral da formação
- Tenciona participar em mais formações promovidas pela inCentea?
- Considera este questionário adequado?

5-Comentários/ Sugestões

Neste novo questionário que se propõe, é desde logo observável que o número de questões (20) diminuiu consideravelmente relativamente ao questionário inicial da inCentea (27). Também o número de Separadores (Condições de Funcionamento, Organização e Conteúdos, Formadores, Globalmente e Sugestões) diminuiu, passando de 7 para 5, agrupando-se as questões de forma a sintetizar mais o questionário. De realçar, que o questionário contém perguntas do nível afetivo, como a “Avaliação geral da formação” e “Tenciona participar em mais formações promovidas pela inCentea?”, e do nível da utilidade das aprendizagens como, “Mais-valia da formação” e “Utilidade dos conteúdos”.

Na prática, este questionário tem todos os itens de avaliação presentes no questionário inicial, mas neste encontram-se agrupados, por exemplo, as condições da ação presentes na avaliação da satisfação da inCentea foram agrupados nas perguntas de “Instalações” e “Equipamento” nesta avaliação da reação, reduzindo o número de perguntas. Ainda mais, algumas questões foram colocadas noutros separadores, como a “Organização geral da formação” e “Cumprimento de Objetivos” conseguindo reduzir o número de separadores e tornando o questionário mais claro e objetivo. No final, a escritas das sugestões ou comentários mantem-se igual ao inicialmente visto.

Figura 15. Exemplo de Questionário realizado no *Sharepoint*

Fonte: Grupo inCentea

Com a figura 15, o pretendido é perceber como irá ser a estrutura do novo modelo do questionário no *Sharepoint*, conseguindo-se, desde logo, perceber que a utilização da escala de *Likert* é possível. Em suma, este novo processo irá facilitar toda a análise e tratamento dos dados relativos aos questionários de reação, visto que agora toda a informação se encontra disponível nas bases de dados da empresa. Ainda mais, o não uso de folhas de papel vem solucionar problemas como o excesso de dossiers para arquivar ou o uso excessivo da impressora.

Avaliação Comportamental

Neste tipo de avaliação, o pretendido é perceber a médio e longo prazo quais as diferenças demonstradas pelo colaborador depois da formação, tentando compreender se o conhecimento adquirido foi aplicado no posto de trabalho (Moldovan, 2016).

A inCentea, já realizava este tipo de avaliação com o nome de Avaliação da Eficácia, no entanto a sua metodologia não era a que se considera mais adequada, visto que além de ser um pouco confusa não fornecia a informação necessária para tirar conclusões para a empresa. Portanto, a nova ideia tinha que passar por criar um processo mais completo, mas que não fosse demasiado impraticável para a empresa.

Neste sentido, a nova metodologia vem de encontro com a da Avaliação da Reação, e a proposta é criar mais um separador no *Sharepoint* com o nome de Avaliação Comportamental, mas a esta seção apenas terão acesso os gestores de equipa e a DRH. Desta forma, passados 3 meses desde a formação, como sugere (Moldovan, 2016), o gestor de equipa receberia no seu e-mail da empresa uma notificação para ir preencher a

folha da avaliação, este alerta também seria recebido pelo responsável nos Recursos Humanos.

De seguida, o gestor de equipa teria que realizar a avaliação tendo em conta dois pontos: o objetivo principal da formação e a grau de importância que esta teve para o colaborador. No primeiro ponto, para evitar um número muito variado de respostas, a ideia é padronizar seis objetivos diferentes que são gerais a todo o grupo inCentea, são eles: necessidade para projetos futuros; melhorar a utilização do produto; aumentar *performance* comercial; ação de reciclagem; certificação; outros. No caso dos outros, será criado um espaço para que o gestor possa escrever o objetivo da formação.

O segundo ponto, é respondido segundo uma escala de *Likert* de 1 a 5, sendo que 1 é nada importante e 5 extremamente importante, por exemplo. Com esta ação, é desejado perceber qual o impacto que a formação teve a médio prazo no formando, percebendo consequentemente a utilidade da formação, e se é ou não necessário esta sofrer alterações. Além disso, mais uma vez este novo modelo irá trazer uma redução de custos e trabalho para a empresa, dado que a utilização de folhas em papel seria eliminada, e deixaria de existir a necessidade de se andar de gestor em gestor a entregar as folhas da avaliação.

Figura 16. Exemplo de outro tipo de Questionário no *Sharepoint*

Duração	Equipa	Instituição formadora
3.00	Administrativa	OTCC
8.00	Administrativa	Segurmet
8.00	Administrativa	Segurmet
8.00	Administrativa	
8.00	Administrativa	
	Administrativa	
	Administrativa	
8.00	Administrativa	
	Administrativa	
	Administrativa	
3.50	Administrativa	NERLEI
8.00	Administrativa	IPL
	Administrativa	
4.00	Administrativa	inCentea

Fonte: Grupo inCentea

Na Figura 16, podemos ver um exemplo de como o gestor de equipa poderia responder ao questionário da avaliação comportamental, visto que ao nível da estrutura iria ser muito parecido com o acima visto. No entanto, este print é de uma abertura de necessidade no *Sharepoint* da inCentea, logo em termos de conteúdo nada tem a ver com o que é pretendido para este tipo de avaliação, servindo meramente como exemplo ilustrativo.

Avaliação da Aprendizagem

Nesta adaptação, do modelo de Kirkpatrick à inCentea, é sempre preciso ter em conta que as alterações realizadas não podem ser demasiado bruscas ou impraticáveis, visto que assim a sua utilidade será mínima. Nesse sentido, a sugestão para a avaliação da aprendizagem irá ser breve, mas concretizável pela empresa.

Desta forma, como analisado no modelo “*Four Levels*” o ambicionado nesta avaliação é aferir quais os reais conhecimentos adquiridos pelo colaborador, percebendo se a nível cognitivo existiram alterações consideráveis. Por isso, a melhor forma de conferir esta passagem de conhecimento é pela realização de testes antes e depois da formação (Moldovan, 2016).

Portanto, a inCentea para realizar este tipo de avaliação teria que pedir a cada formador que antes da formação elabora-se um teste inicial e final para os colaboradores fazerem. O primeiro teste, poderia ter uma função de diagnóstico pretendendo perceber qual o nível de conhecimentos dos indivíduos sobre aquela matéria, e o final teria o propósito de aferir os saberes adquiridos.

Avaliação dos Resultados

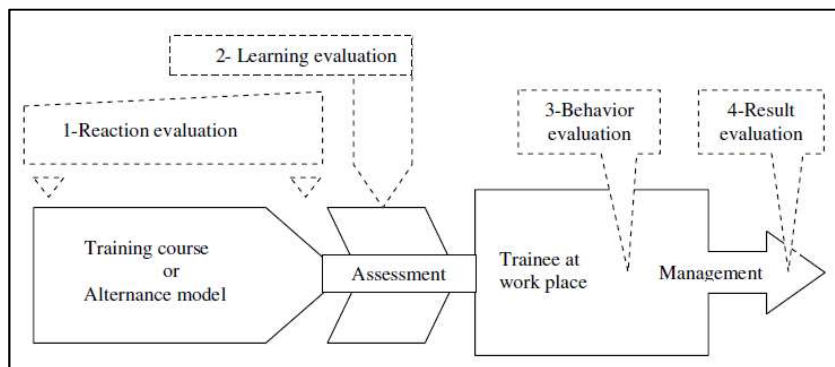
Para finalizar, falta apresentar a solução para a aplicação da avaliação dos resultados, esta é talvez a mais elaborada de todas. Nesta fase, é desejado compreender quais os benefícios reais que a formação trouxe para a empresa. Na prática, são analisados fatores como a redução de custos, aumento da produção e qualidade do trabalho para aferir a importância dos atos formativos (Eseryel, 2002).

Na verdade, esta avaliação procura saber o que mudou na empresa depois da formação, ou seja, agora um indivíduo não é tanto o foco, mas sim toda a organização. Com este intuito, esta avaliação só pode ser realizada entre quatro a seis meses depois da formação, visto que só passado esse período existe evidência objetiva para comparar as diferenças apresentadas (Moldovan, 2016).

Neste modelo, é proposto que esta avaliação seja feita seis meses depois das formações, dado que é o tempo ideal para o fazer. Depois, este método avaliativo não pode ser usado para todas as formações, porque nem todas possuem dados objetivos para se poder fazer uma análise correta. Por isso, a inCentea terá que filtrar quais as formações em que pode realizar esta avaliação, e nestas, procurar ter as informações antes das formações e depois comparar com os resultados passado o período de seis meses. Ainda mais, os dados que a empresa deve recolher antes e depois das ações, têm de ser objetivos e sugere-se que se analise, por exemplo, os níveis de produção, a satisfação dos clientes e o aumento de vendas.

Nesta avaliação, além de se adaptar o modelo “*Four Levels*” de Kirkpatrick (1959), também é usado o modelo TVS de Fitz-Enz (1994), que afirma que na avaliação dos resultados tem que se analisar as diferenças reais nos valores de vendas, do serviço prestado e do aumento da produtividade, estas medidas podem ser usadas na inCentea nos setores comercial e desenvolvimento, por exemplo. Na Figura 17, pode-se observar a sequência da avaliação do modelo “*Four Levels*” servindo de apoio para a implementação deste novo sistema na inCentea.

Figura 17. Sequência de Avaliação do Modelo "Four Levels"



Fonte: Moldovan (2016)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Conclusões

Nos dias de hoje, cada vez mais o saber prático é considerado uma mais valia no mercado de trabalho, daí, acima de tudo, este estágio ter proporcionado um grande crescimento a esse nível, visto que permitiu aplicar algumas aprendizagens académicas ao contexto do trabalho no “terreno”.

O estágio foi muito positivo, além de permitir a perceção de uma experiência *on-the-job*, possibilitou o trabalho em todas as áreas dos Recursos Humanos dando uma visão alargada das tarefas realizadas pelo departamento. Sem dúvida, que as aprendizagens adquiridas criaram um maior saber sobre o mundo do trabalho, que para o futuro será uma mais valia.

Por outro lado, este estágio permitiu a aprendizagem e domínio de novas técnicas e softwares como o *Microsoft Sharepoint* e o *CRM*, que se revelaram ferramentas essenciais para a criação deste relatório e do novo modelo de Avaliação da Formação da inCentea. Aliás, muitas vezes as empresas já possuem os instrumentos necessários para a reformulação dos seus processos internos mais frágeis, só que, por vezes, o “stress” diário não permite a perceção destas possíveis alterações.

Para a elaboração da proposta de solução, a revisão da literatura foi uma ajuda fundamental, visto que conduziu a novos conhecimentos para aplicar no modelo existente na inCentea. Na verdade, Kirkpatrick e o seu modelo de avaliação foram auxílios cruciais, conseguindo ser bastante objetivo e aplicável a realidade pretendida.

Este relatório denota que a formação é sem dúvida uma ferramenta muito importante para as empresas, pois permite ter colaboradores mais capazes para enfrentar as adversidades diárias no seu posto de trabalho. Além disso, o aumento do capital humano numa organização leva a um maior sucesso empresarial, como constatado na revisão da literatura, pelo que a continua aposta na formação dos colaboradores será essencial.

Adicionalmente, a criação de um ciclo formativo deve ser uma das primeiras tarefas a realizar por uma empresa que pretenda ter sucesso no seu processo de formação, dado que a delineação das etapas a implementar na formação bem como os objetivos são dois elementos indispensáveis a um bom plano de formação. Neste trabalho, fica ainda, comprovado que um ciclo de formação deve conter no mínimo, as etapas da análise das necessidades, planeamento, execução e avaliação para ser bem-sucedido.

Com a revisão da literatura denota-se, ainda, comprova-se ainda, que a avaliação tem um papel fundamental no ciclo formativo, fornecendo informação sobre as formações e provando ou não a sua utilidade. Ainda mais, ao estudar os modelos teóricos existentes é entendido que as avaliações da reação e dos resultados são as que mais aparecem em quase todos os modelos. Estas avaliações são importantes, visto que permitem obter a percepção dos colaboradores acerca da formação e qual o valor que a formação, na prática, veio trazer.

O novo modelo proposto para a avaliação da formação, com a alteração nas avaliações de reação e comportamental, e com a incorporação das novas avaliações de aprendizagem e de resultados, irá ajudar a empresa a conseguir responder aos problemas indicados inicialmente, dado que ao transformar muito do uso de papel num processo informático, reduzirá gastos e a dimensão do arquivo. Noutra perspetiva, facilitará o trabalho de recolha e análise de dados, pois coloca mais autonomia tanto nos colaboradores como nos gestores de equipa, permitindo que o responsável da formação possua mais tempo para o estudo dos resultados provenientes da recolha da informação sobre as formações. Muita da estrutura do novo modelo foi idealizada para ser realizada no software *Sharepoint*, e como mencionado no capítulo seis, todos os novos processos são possíveis de criar mas requerem, desejavelmente, ser testados. Assim, acredita-se que este novo modelo proposto irá atuar a vários níveis, em particular no aumento da eficiência global mas será, desejavelmente, necessário testar este modelo antes de ser posto em prática, com o intuito de perceber o seu real valor e utilidade.

Contribuição

Este estudo, torna-se mais um estudo do caso de uma empresa no setor dos serviços, acrescentando mais conhecimento para a área da avaliação da formação de colaboradores. Com este trabalho, propõe-se uma solução para a avaliação da formação que visa a adaptação do modelo “*Four Levels*” de Kirkpatrick integrando-se sugestões de outros modelos de avaliação que têm vindo a ser publicados mais recentemente, tratando-se assim de uma novidade, neste no contexto empresarial. De salientar ainda, que este relatório mostra, na prática, as preocupações que uma grande empresa tem com a sua formação dos colaboradores, reforçando a ideia da importância do capital humano no sucesso de uma organização.

Limitações e Futura Investigação

Naturalmente, esta proposta tem algumas limitações. Em primeiro lugar, visto que se trata da adaptação de um modelo científico à realidade de uma única empresa com cerca de 300 colaboradores, sem contraste da eficácia da proposta. Assim, para um estudo futuro deveria existir um acompanhamento e avaliação desta adaptação do modelo científico à prática. Uma segunda limitação, tem que ver com o facto de que muito do novo modelo passa pelo preenchimento de questionários por parte de colaboradores e gestores, caso estes não o façam todo o processo fica desde logo comprometido. Assim, será importante que de futuro se estudem quais as motivações que podem existir para os indivíduos aumentarem a sua participação nas respostas por questionário. Por último, sugere-se que de futuro seja estudado todo o ciclo formativo da empresa, nas suas diferentes etapas, com o intuito de as analisar, e desejavelmente, melhorar. Neste sentido, sugere-se uma análise e medição do processo de gestão da formação para averiguar o seu nível de maturidade através de um modelo de maturidade.

Bibliografia

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individual and Teams, Organizations, and Society, *The Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: Saberes E Práticas. 4-20.

Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*, 3(4), 385-416.

Antohei, I., Moraru, A., Ghita-Mitrescu, S., & Duhnea, C. (2016). The Strategic Approach to Human Resources Management Practices in Romanian Companies - An Empirical Study, *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 25(2), 480-487.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence, *Evaluation and program planning*, 27(3), 341-347.

Bernardes A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas- Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo/ Revista de Ciências da Educação*.6. 57-60.

Blau, G., Gibson, G., Bentley, M., & Chapman, S. (2012). Testing the impact of job-related variables on a utility judgment training criterion beyond background and affective reaction variables. *International Journal of Training and Development*, 16(1), 54-66.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La Formación. Teoría y Práctica*. Madrid: Diaz de Santos. 1ª Edição.

Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.

Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training, *Training and Development Journal*, 44(3), 41-43.

Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personnas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 167-188. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Caetano, A. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: OEFP. 290-295.

Covita, H., Passeiro, Z., João, C., & Almeida, V. (2004). *Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos*. I. P. Instituto para a Qualidade na Formação, Ed.1a Edição. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

Davenport, T. (2007) *Capital Humano – Criando vantagens competitivas através das pessoas*. Editora Planeta DeAgostini, SA, Lisboa.

Eseryel, D. (2002). Approaches to Evaluation of Training: Theory & Practice, *Educational Technology & Society*, 5(2), 93–98.

Ferraz, F., & Gallardo Vázquez, D. (2008). A formação profissional como instrumento estratégico de responsabilidade social. In *III Conferência GECAMB- Conference on Environmental Management and Accounting/Gestão e Contabilidade Ambiental*. 1-27.

Fitz-Enz, J. (1994). Yes you can weigh training's value. *Training*, 31(7), 54-58.

Fitzgerald, W. (1992). Training versus development, *Training & Development*, 46, 81-84.

Goldstein, I. (1993). *Training in Organizations: needs assessment, development and evaluation*. 3ª Ed.. California: Books Cole Publ. 3-10.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos humanos*. Madrid. Pearson – Prentice Hall. 5ª Edición. 297-337.

Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation, *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.

Ho, A. D., Arendt, S. W., Zheng, T., & Hanisch, K. A. (2016). Exploration of hotel managers' training evaluation practices and perceptions utilizing Kirkpatrick's and Phillips's models, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 184-208.

Grupo inCentea. (2016). Documentação interna. Portugal

Julião, S. (2010). *Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional – o caso da FORINOVA*. Aveiro. Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Dissertação em Gestão da Informação. 7-44.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8).

Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs, *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3-26.

Lei nº 28/2016 de 23 de Agosto (2016). Lisboa: Diário da República, 1. A série - Nº 30 – 23 de Agosto de 2016.

Merrill, M. D. (1983). Component display theory. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models. An overview of their current status* (pp. 279-333). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Moldovan, L. (2016). Training Outcome Evaluation Model, *Procedia Technology*, 22, 1184-1190.

Neves, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores.

Oliveira Gomes, M. J. R. (2013). *A Implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira*. Leiria. Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Dissertação em Gestão e Direção Hoteleira. 4-100.

Oliverira, F.R. (2006). *Plano de Formação – Etapas e Metodologias de Elaboração*. Em: IIEFP, Coleção Formar Pedagogicamente, Loures.

Pineda, P. (1995). *Auditoria de la Formación*. Madrid: Gestión 2000. 21-24.

Rego, A., Gomes, J., Cunha, M. P., Cunha, R. P., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição); Lisboa: Edições Silabo, Lda. 380-388.

Sainsaulieu, R. (1993). Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise, *Socius, Working Papers*, nº 1/93.

Steele, L. M., Mulhearn, T. J., Medeiros, K. E., Watts, L. L., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2016). How do we know what works? A review and critique of current practices in ethics training evaluation, *Accountability in research*, 23(6), 319-350.

Stoughton, J. W., Gissel, A., Clark, A. P., & Whelan, T. J. (2011). Measurement invariance in training evaluation: Old question, new context, *Computers in Human Behavior*, 27(5), 2005-2010.

Tavares, S. e Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Viet, Jean (1988). *Thésaurus de la Formation Professionnelle*. 2^a Edição. Luxembourg: Union Européenne/CEDEFOP — Centre Européen pour le développement de la Formation Professionnelle.

Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation*. New York: Longman.

Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*. Vol.18. No.2, 295-320.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

**Anexo III – Questionário da Avaliação da Eficácia das Formações dos
Colaboradores na inCentea**

Avaliação da Eficácia da Formação

Colaborador	Empresa	Ação de formação	Tipo de Formação	Entidade Formadora	Data de realização	Duração	Equipa	Eficaz	Não Eficaz

Data

Responsável pela avaliação
