



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Vanessa Sofia da Cruz Trigo

**Melhoria do Processo Formativo numa
Organização Não Governamental: O caso
da Cruz Vermelha Portuguesa – Braga**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Vanessa Sofia da Cruz Trigo

**Melhoria do Processo Formativo numa
Organização Não Governamental: O caso
da Cruz Vermelha Portuguesa – Braga**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

Nome: Vanessa Sofia da Cruz Trigo

Endereço eletrónico: vanessatrigo@hoitmail.com

Número de cartão de cidadão: 14093605.

Título do projeto: Melhoria do Processo Formativo numa Organização Não Governamental: O caso da Cruz Vermelha Portuguesa – Braga

Orientadora: Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Para os devidos efeitos legais, declaro que:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA PROJETO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29/04/2016

Assinatura: _____

Vanessa Sofia da Cruz Trigo

Agradecimentos

Terminado um processo de investigação fundamental para o meu crescimento pessoal e profissional, não poderia deixar de agradecer a todos os que estiveram presentes durante esta fase.

Agradeço em especial ao departamento de Recursos Humanos da CVP – Braga por toda a amabilidade e a todos os entrevistados da mesma organização pela disponibilidade mostrada.

Gostaria também de agradecer à minha família e amigos, sobretudo pai e mãe, por toda a paciência e motivação que foram essenciais para conseguir atingir o meu objetivo.

Agradeço toda a dedicação e apoio da Professora Doutora Emília Fernandes, orientadora desta investigação durante este processo. Todo este apoio fez-me acreditar que seria possível.

Por último mas não menos importante, agradeço ainda a Sofia Cid e Miguel Tinoco por serem tão compreensivos e por se terem mostrado sempre acessíveis.

Resumo

Este trabalho centra-se na melhoria do processo formativo da Cruz Vermelha-Braga. Esta melhoria foi feita sobretudo ao nível de criação e melhoria de instrumentos necessários para melhorar o processo formativo da CVP-Braga e de que esta instituição manifestou necessidade. Para o efeito, foram realizadas entrevistas a dois grupos de trabalhadores: 8 gestores e 12 colaboradores de diferentes funções e de diferentes valências. A criação de instrumentos centrou-se maioritariamente na construção de questionários *online* de levantamento de necessidades e de avaliação da formação. Para atender ao pedido da instituição, foram ainda desenvolvidos outros instrumentos complementares e integrados na formação: certificados para formandos e formadores, proposta para plano de formação e bolsa de formadores em *Excel*.

A análise de conteúdo resultante das entrevistas mostrou que os gestores e os colaboradores possuíam necessidades semelhantes e distintas, em função dos cargos e posições ocupadas. Ao nível da avaliação da formação, verificou-se que de uma maneira geral, os dois grupos avaliam positivamente as formações já realizadas. No entanto, há certos aspetos que têm que ser melhorados, nomeadamente ao nível de materiais disponíveis nas formações, bem como ao nível de instalações.

Por conseguinte, de acordo com o pressuposto, conclui-se que os membros da CVP-Braga consideram a formação ministrada na CVP como sendo boa e como fonte de desenvolvimento humano. Todavia, como em qualquer outra organização, o processo formativo carece de algumas melhorias. Espera-se que este estudo contribua para esse efeito, possibilitando um maior desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos que visem o desenvolvimento de todos os membros da organização.

Palavras- Chave: processo formativo, CVP – Braga, gestores, colaboradores, instrumentos de levantamento de necessidades e de avaliação.

Abstract

This work focuses on the improvement of the training process of the Braga Red Cross. This improvement was mainly made at the level of creation and improvement of necessary instruments to improve the training process of the Braga Red Cross and that institution's expressed need. For this purpose, interviews were conducted with two groups of workers: 8 managers and 12 employees from different functions and different valences. The creation of instruments focused mainly on building an online survey of assessment needs and evaluation training. In order to attend the request of the institution, other complementary and integrated instruments training were also developed: a certificate for trainees and trainers, training plan proposed and trainer's database in Excel.

The resulting content analysis of the interviews showed that managers and employees had similar and different needs, depending on the roles and functions occupied. In training evaluation, it was verified that in general, both groups positively evaluated the formations already performed. However, there are certain aspects that have to be improved, regarding to the training materials available, as well as on the premises.

Therefore, according to the assumption, we conclude that members of Braga Red Cross consider the training provided on Red Cross as good and a great source of human development. However, as any other organization, the training process needs some improvements. It is expected that this study will contribute to that purpose, allowing further development of Human Resource Management practices whose aim is the development of all members of the organization.

Keywords: training process, Braga Red Cross, managers, employees, needs assessment and evaluation instruments.

Índice

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract..... | vii |
| Índice | ix |
| Índice de Tabelas | xi |
| Introdução | 1 |
| Capítulo 1 - Apresentação do caso. | 3 |
| 1.1 Caracterização das Organizações Não Governamentais e o caso particular da Cruz Vermelha Nacional..... | 3 |
| 1.2 Identificação do problema formativo e justificação da sua relevância na organização..... | 5 |
| Capítulo 2 - A formação nas Organizações | 9 |
| 2.1 Conceito e tipos de formação | 9 |
| 2.2 Fases do processo de formação..... | 10 |
| 2.2.1 Levantamento de necessidades. | 11 |
| 2.2.2 Planeamento da formação..... | 12 |
| 2.2.3 Implementação da formação..... | 12 |
| 2.2.4 Avaliação da formação..... | 12 |
| Capítulo 3 – Metodologia | 19 |
| Capítulo 4- Análise de resultados | 23 |
| 4.1 - Levantamento de Necessidades | 23 |
| 4.2 - Avaliação da Formação | 31 |
| 4.3 - Resumo dos Resultados e opções de instrumentos..... | 34 |
| Conclusão | 39 |
| Bibliografia | 41 |
| Anexos | 45 |

| | |
|---|----|
| Anexo 1 - Email | 45 |
| Anexo 2 - Guião de Entrevista a Colaboradores | 46 |
| Anexo 3 - Guião de Entrevistas – Gestores | 48 |
| Anexo 4 - Levantamento de Necessidades Atual..... | 51 |
| Anexo 5 - Novo questionário de levantamento de necessidades. | 53 |
| Anexo 6 - Proposta Plano de Formação..... | 64 |
| Anexo 7 - Questionário de Avaliação da Formação | 65 |
| Anexo 8 - Certificado Formadores..... | 69 |
| Anexo 9 - Certificado Formandos..... | 70 |
| Anexo 10 - Bolsa de Formadores em Excel..... | 71 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Levantamento de Necessidades entre gestores e colaboradores da CVP – Braga..... | 35 |
| Tabela 2 - Avaliação da formação por Gestores e Colaboradores..... | 36 |

Introdução

Este estudo pretende contribuir para um processo formativo mais eficaz da Cruz Vermelha Portuguesa – Braga. O tema deste trabalho emergiu de uma necessidade identificada pela própria organização que pretendia uma melhoria dos seus instrumentos de levantamento de necessidades de formação e da avaliação da formação. A nível pessoal, o interesse por uma instituição sem fins lucrativos resultou do facto de a investigadora, com vários anos de voluntariado em Organizações Não Governamentais, querer contribuir para uma melhoria dos processos de gestão das pessoas neste contexto em particular. A CVP – Braga tem como principal objetivo atuar e dar uma solução às necessidades da comunidade promovendo o seu desenvolvimento da comunidade, numa relação de respeito constante pelos valores dos seus interlocutores sociais.

Para levar a cabo este projeto, foi necessário recolher informação junto dos colaboradores da CVP – Braga sobre o presente processo formativo, as necessidades de formação atuais e as suas perceções sobre a qualidade da formação oferecida, até ao momento, por aquela instituição.

A amostra foi constituída por dois grupos: os gestores e os colaboradores da CVP – Braga. Considerou-se que era importante recolher informação junto de estes dois grupos profissionais, uma vez que cada um dos grupos tem papéis e funções diferentes dentro da organização. Deste modo, o contributo de ambos os grupos tornou-se de extrema importância para adotar os instrumentos de formação às especificidades funcionais e responsabilidades de cada.

Quanto à técnica de recolha de informação, optou-se por fazer entrevistas porque estas nos permitem aceder às perceções, sentimentos e experiências particulares dos colaboradores relativamente ao processo formativo. Mais ainda, a entrevista permite um contacto mais próximo com os participantes, o que facilitou a explicação dos objetivos do projeto e a sua sensibilização para a participação.

Através de uma análise de conteúdo foi possível identificar que todos os colaboradores tendiam a valorizar a formação que lhes era oferecida pela CVP – Braga. Consideraram que esta, era ainda, para o desenvolvimento de competências sociais e técnicas. Foi também identificada a necessidade de diferentes competências e o interesse por diferentes áreas de formação. Ao nível da avaliação, foram analisadas as perceções sobre as formações atuais e as expectativas relativamente à formação futura.

No final, e em resultado deste contributo, foram criados vários instrumentos que integram o processo formativo e que se identificam de seguida: levantamento de necessidades, proposta de plano de formação e avaliação da formação. Paralelamente a estes instrumentos, foi criado um modelo de certificado de formação e uma base de dados para registo dos formadores em *Excel*. Este trabalho estruturou-se do seguinte modo. Inicialmente, fez-se uma caracterização das Organizações Não Governamentais e do caso particular da Cruz Vermelha Nacional. De seguida, identificou-se o problema formativo a que este projeto procurou dar resposta. Na secção seguinte, sentiu-se a necessidade de dar conta de alguns conceitos teóricos ligados ao processo formativo, incidindo particularmente na fase de levantamento de necessidades e na fase de avaliação da formação. Posteriormente, descreveu-se a metodologia e o método e recolha de informação junto dos colaboradores e gestores da CVP – Braga e procedeu-se a uma análise de conteúdo do material qualitativo recolhido. Por fim, apresentaram-se as principais conclusões destes instrumentos formativos (que se são apresentados em anexo).

Capítulo 1 - Apresentação do caso.

1.1 Caracterização das Organizações Não Governamentais e o caso particular da Cruz Vermelha Nacional.

De acordo com Lettieri (2004), o setor não lucrativo, também denominado de terceiro setor, engloba as organizações que têm como principal intuito criar valor social para a sociedade e que não produzem lucro para os seus *stakeholders* (partes interessadas). As ONGs devem refletir sobre um modo de ir ao encontro dos objetivos públicos e como conseguir satisfazer os *stakeholders* da organização (Pynes, 2008). Os *stakeholders* são compostos por clientes, membros de conselho, contribuintes, doadores e grupos de especial interesse (Pynes, 2008). Os departamentos de recursos humanos, para serem estratégicos, têm que possuir um elevado nível de profissionalismo e de conhecimentos de gestão empresarial (Pynes, 2008).

Para alcançar o nível de excelência, estas organizações têm de gerir todos os recursos disponíveis eficientemente, sendo o mais importante de todos eles, o conhecimento (Lettieri, 2004). Um exemplo deste tipo de organizações são as Organizações Não Governamentais (ONGs), como é o caso da Cruz Vermelha.

No que diz respeito ao conhecimento, Lettieri (2004) refere a existência de seis principais *clusters* de conhecimento que são os seguintes: (Lettieri, 2004): a) o conhecimento administrativo que se relaciona com a perspetiva legal-económica; b) o conhecimento organizacional, que se relaciona com as atividades dos recursos humanos; c) o conhecimento produzido pela formação / educação que permite equacionar a melhor forma de usar e desenvolver as competências dos colaboradores e voluntários; d) o conhecimento relativo a *fundraising* e *marketing*, que consiste em definir e gerir relações com aqueles que possam fornecer apoio financeiro, nomeadamente, parceiros, patrocinadores, empresas e autoridades locais; e) o conhecimento operacional, que é utilizado nas atividades diárias; f) e por fim, conhecimentos diversos, ou seja, adquiridos através de fontes externas e relacionados com as experiências de cada um.

Nas ONGs, o conhecimento é gerado e flui através de quatro diferentes ciclos: o primeiro ciclo lida com o nível individual, no qual o conhecimento é criado e aproveitado pela pessoa (Lettieri, 2004). De acordo com o mesmo autor, o segundo ciclo introduz as atividades de partilha e explica como passar do nível individual (primeiro nível). No terceiro ciclo, através de novos esforços para formalizar e difundir,

o conhecimento está disponível para toda a organização, enquanto que o quarto ciclo supera as fronteiras da ONG para incluir toda a comunidade (Lettieri, 2004).

Segundo Akingbola (2006), as Organizações Não Governamentais estão a adotar e a alinhar os seus tipos de estratégias principais com as mudanças do ambiente de atuação, sendo que este tipo de organizações são influenciadas por fatores históricos, políticos e sociais que não podem ser explicados apenas em termos de corresponder desafios e oportunidades que assegurem a eficiência das estratégias que podem ser estratégias sociais, económicas, etc. Para responder a determinados desafios, estas organizações adotam determinadas estratégias, nomeadamente, prosseguimento da expansão da estratégia, técnicas de desenvolvimento de gestão empresarial, reforçar atividades e manter o serviço público através de comercialização (Alexander, referido por Akingbola, 2006).

Segundo Dolan (2002) as Organizações Não Governamentais devem ter em conta três aspetos essenciais: as necessidades formativas, as suas características no momento de tomar decisões e as metodologias preferenciais na prestação de serviços.

De acordo com o mesmo autor, a elaboração da formação tradicional em classe de aula não é a mais atrativa para as Organizações Não Governamentais. O custo da educação formal, restrições de tempo disponível para a formação são algumas das razões pelas quais os responsáveis consideram que a maneira tradicional de ensinar não é prática para as ONGs (Dolan, 2002).

No caso particular da Cruz Vermelha Portuguesa, esta é uma organização sem fins lucrativos que tem como principal visão atuar, sempre de modo a corresponder às carências da comunidade e como missão promover o desenvolvimento social da comunidade, respeitando sempre os valores e satisfazendo as necessidades e expectativas dos seus clientes. Esta organização tem como princípios fundamentais: Humanidade, Imparcialidade, Independência, Neutralidade, Voluntariado, Unidade e Universalidade (Portuguesa, 2012).

Na CVP de Braga são cerca de 120 trabalhadores. Esta ONG tem vindo a desenvolver atividades direcionadas para as seguintes áreas: Saúde, Emergência, Formação, Juventude, Ação Social e Intervenção junto de pessoas sem-abrigo e/ou dependentes (Portuguesa, 2012). A Cruz Vermelha é uma organização sem fins lucrativos que existe a nível nacional e a nível internacional. No que diz respeito ao nível internacional, a CVP é a maior rede humanitária do mundo (Portuguesa, 2016). Esta engloba o Comité Internacional da CVP e a Federação Internacional das

Sociedades da CVP em cerca de 190 países, procurando responder aos desafios humanitários (Portuguesa, 2016). A nível nacional, a CVP exerce as suas funções em todo o país, sendo que é composta por delegações e centros humanitários que são as estruturas locais (Portuguesa, 2016). Estas têm a sua própria direção que gere a nível local, existindo assim 175 estruturas locais (Portuguesa, 2016).

O projeto que se apresenta incide em particular na formação que é gerida pela Delegação da Cruz Vermelha do distrito de Braga. A formação dos recursos humanos da CVP-Braga é uma prioridade, visto atuarem num abrangente tipo de áreas de intervenção. Relativamente à formação profissional, promovem um plano de formação inicial composto por: formação básica institucional, requisitos de Sistema de Gestão da Qualidade, processos de realização do serviço e formação em contexto prático, com o objetivo de permitir a adaptação à realidade da organização (Portuguesa, 2012).

De acordo com o técnico de RH, das formações existentes para a Cruz Vermelha existem desde formações propostas que não são obrigatórias, formações que são específicas de casos específicos de necessidade obrigatória relacionados, nomeadamente, com o sistema de qualidade, higiene no trabalho, formação básica institucional, entre outros. Assim sendo existem três opções: as formações podem ser propostas pelos colaboradores, podem ser sugeridas pelas entidades ou podem ser obrigatórias para a função.

A Cruz Vermelha Portuguesa possui um Plano Nacional de Formação que pretende dar uma resposta ativa às pessoas em situação de exclusão social ou com défices no domínio da qualificação profissional e escolar (Portuguesa, 2016). Sendo assim, oferecem cursos de educação e formação de jovens, cursos de educação e formação de adultos, formação modular certificada, formação e certificação de amas e ajudantes de geriatria da Cruz Vermelha e formação para a inclusão (Portuguesa, 2016).

No âmbito da formação da CVP-Braga foram identificados problemas específicos, de acordo com entrevistas realizadas numa fase inicial de estudo. À identificação do problema formativo e sua relevância será dada particular atenção ao ponto seguinte.

1.2 Identificação do problema formativo e justificação da sua relevância na organização.

Após contactos informais e a realização de quatro entrevistas a um técnico do departamento de Recursos Humanos, a formação foi identificada como uma área de recursos humanos e como uma necessidade de ser repensada e melhorada, nomeadamente através da conceção de novos instrumentos que facilitem as diversas fases do processo formativo. Inicialmente, as maiores dificuldades encontradas relacionavam-se ao nível da categorização da informação relativa ao levantamento de necessidades, à organização das ações de formação e ao processo de avaliação da formação. Como referido pelo técnico do departamento de RH da Cruz Vermelha-Braga, a informação contida no arquivo do sistema formativo encontra-se muito dispersa e nada sistematizada. Segundo este entrevistado, a utilização de tabelas no formato *Word* e o não recurso ao programa *Excel* faz com que o acesso à informação sobre a formação que ocorre na CVP-Braga seja moroso. Por outro lado, novos técnicos do departamento de RH acabam por ter mais dificuldades em compreender como se processa a formação nesta organização. Assim sendo, uma das necessidades identificadas quanto ao processo formativo foi a de categorizar e arquivar a informação de uma forma mais acessível, facilitando deste modo a tarefa de quem precise atuar nesta matéria.

A organização manifestou necessidade de uma Proposta para Plano de Formação *online* para que os gestores possam sugerir ações de formação. A mesma dispõe de meios técnicos para a elaboração de questionários, embora estes sejam ainda muito incompletos para que se consiga fazer um verdadeiro levantamento de necessidades (ver anexo 4).

Quanto à bolsa de formadores, e segundo as entrevistas realizadas, o facto de a Cruz Vermelha Portuguesa ser uma organização sem fins lucrativos, torna-a sobretudo, dependente dos fundos do Estado e do apoio voluntário. Assim a Cruz Vermelha – Braga, para além de recorrer a outras entidades externas, também recorre de uma maneira informal a voluntários que ministram a formação de uma forma gratuita. Assim acresce a necessidade de implementar uma bolsa de formadores internos e externos. Para o caso dos voluntários ou profissionais individuais e não diretamente ligados à instituição de consultoria e formação, a organização manifestou vontade de criar uma bolsa de formadores em *Excel*.

A delegação também manifestou interesse na conceção de um modelo de certificados de formações quer para formandos quer para formadores, ou seja um certificado no qual estejam presentes as informações de participação naquela formação.

A organização revela ainda falta de práticas e instrumentos que permitam uma adequada avaliação da formação, com isto, ir-se-á criar um questionário de avaliação da formação para que possam ter um maior usufruto dos resultados da avaliação. Este é também um outro problema identificado e ao qual este projeto procura dar resposta.

As dificuldades apresentadas pela Cruz Vermelha evidenciam a dificuldade deste tipo de organização em desenvolver um processo formativo de natureza desenvolvimental em que existe um projeto formativo articulado e pensado a longo prazo. Sendo a ação da formação um ato recorrente nas empresas e um ato obrigatório por lei. A formação na Cruz Vermelha é dirigida a voluntários, funcionários e chefes, constituindo assim uma prática fulcral para a aprendizagem das pessoas, permitindo o desenvolvimento de competências pessoais e técnicas. O que é uma formação desenvolvimental? Esta formação refere-se ao uso sistémico de procedimentos para melhorar a linguagem e os défices cognitivos (Miller, 1973).

O propósito deste trabalho não irá resolver totalmente e de forma articulada todas as dificuldades sentidas pela Cruz Vermelha de Braga. Todavia, e consideradas as necessidades mais prementes referidas pela própria instituição, e de forma a que esta consiga gerir melhor as competências dos seus colaboradores e voluntários, o presente trabalho tem como objetivo dar conta dos seguintes aspetos: levantamento de necessidades e avaliação da formação.

Capítulo 2 - A formação nas Organizações

2.1 Conceito e tipos de formação

A formação tem sido aceite como uma prática de Recursos Humanos viável para conseguir uma mudança no local de trabalho (Pidd, referido por Khalid *et al.*, 2012). Existe uma diferença entre formação e desenvolvimento, no sentido em que a formação tem como objetivo melhorar as competências do indivíduo, no desempenho das suas funções através do aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos membros de uma organização (Almeida, 2014). Contudo, o desenvolvimento incide-se, sobretudo, nos novos cargos que se perspectiva criar na empresa com novas capacidades que devem ser desenvolvidas pelo indivíduo (Almeida, 2014).

Existem vários tipos de formação, deste modo iremos abordar aqueles que são os mais comuns. A formação formal é um tipo de formação que consiste na aprendizagem estruturada num determinado contexto, a mesma poderá providenciar um reconhecimento formal através da obtenção de certificados ou diplomas (Cedefop e Communication, referido por Colardyn e Bjornavold, 2004). Um outro tipo de formação é a aprendizagem não formal que, por norma, não tem um tempo nem um espaço ou um programa próprio definido pela organização (Coffield, referido por Moço, 2014). A formação não formal não é uma formação típica como uma formação dada numa sala de aula, mas pode ocorrer em instituições, sendo que o controlo da aprendizagem é da total responsabilidade do formando (Marsick e Watkins, 2001). Este tipo de formação é sempre intencional, uma vez que os indivíduos que pretendam este tipo de formação têm uma maior consciência das oportunidades de aprendizagem adquiridas através das experiências da vida (Marsick e Watkins, 2001).

O *coaching* é um tipo de formação que ocorre numa relação interpessoal e focaliza-se preferencialmente no desenvolvimento individual (Jobey e Loveland, 1999). O objetivo do *coaching* é contribuir para que a pessoa seja mais autodidata na sua aprendizagem e desenvolvimento (Bennett e Bush, 2009). Esta formação apoia os participantes na sua experimentação de novas maneiras de pensar e de agir no dia a dia do trabalho (Jobey e Loveland, 1999). Segundo Rosinski (2011), a cultura de *coaching* implica a crença no potencial vasto do ser humano e no esforço de desencadear esse potencial. Na cultura do *coaching* as pessoas desenvolvem um sentimento de poder e de responsabilidade, acreditando que têm escolhas (Rosinski, 2011).

No *coaching*, o formador, usualmente denominado como *coach*, guia o processo formativo em que se pode obter diferentes resultados finais pois estes dependem das respostas que são proativamente encontradas pelos formandos para as suas situações profissionais (Jobey e Loveland,1999). Para tal, o *coach* deve saber escutar o seu formando e não deve emitir juízos de valor independentemente das suas opiniões pessoais (Jobey e Loveland,1999). Bennett e Bush (2009) destacam três tipos de *coaching*: a) *coaching* executivo; b) *coaching* de carreira e c) *coaching* de desempenho. Segundo os mesmos autores, o *coaching* executivo pode ser definido como uma relação de auxílio a formandos, que normalmente ocupam posições de gestão e de responsabilidade nas suas organizações. Este tipo de *coaching* contribuirá para o sucesso a longo prazo da organização através do aumento da eficácia dos gestores séniores (Bennett e Bush, 2009). O *coaching* de carreira tem como intuito a gestão de carreira e a mobilidade de colaboradores – formandos dentro da organização, muitas vezes depois de ocorrerem reduções ou despedimentos (Bennett e Bush, 2009). Os participantes nesta formação são os colaboradores cujo desenvolvimento profissional é parte integrante de uma plano de sucessão ou de um programa de diversidade (Bennett e Bush, 2009). O *coaching* de desempenho, por sua vez, desenvolve competências numa área específica, dando uma solução a desfasamento identificado entre desempenho real do colaborador e padrões de desempenho estabelecidos pela organização (Bennett e Bush, 2009).

De acordo com Anderson et al. (1988), o *mentoring* é um processo no qual uma pessoa com mais experiência ou com mais competências, denominado de mentor serve como modelo a seguir, ensina, promove, encoraja, aconselha e mantém uma relação de confiança com uma pessoa com menos experiência ou com menos competências, denominado de mentorando. Assim sendo, tem como principal intuito promover o desenvolvimento pessoal e profissional do mentorando (Anderson *et al.*,1988).

Depois de termos dado conta dos tipos de formação, identifica-se a seguir as habituais fases que compõem o processo formativo em geral nas organizações.

2.2 Fases do processo de formação.

A formação é composta por uma sequência programada de fases, que são vistas como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete (Chiavenato, 2010).

Uma vez que o projeto de melhoria da formação da Cruz Vermelha de Braga irá consistir sobretudo na primeira fase – levantamento de necessidades e na quarta fase-avaliação da formação, serão estas as fases mais desenvolvidas no decorrer deste texto.

2.2.1 Levantamento de necessidades.

De acordo com William et al. (1997), o levantamento de necessidades (a primeira fase do ciclo formativo) tem como intuito identificar os problemas correntes e os desafios futuros que possam implicar necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores de uma dada organização. No que diz respeito à organização ou ao conteúdo do levantamento de necessidades, os departamentos de Recursos Humanos usam diferentes abordagens (William *et al.*, 1997). Com esta fase, pretende-se questionar os vários atores organizacionais sobre quais os conhecimentos e competências que devem ser desenvolvidos e qual a sua relevância (William *et al.*, 1997).

Existem vários métodos que podem ser adotados para identificar as necessidades da formação, de entre os quais (Mitchell, referido por Ceitil,2002):

- Entrevistas - o contacto direto com as pessoas, através de entrevistas providencia informação importante e em primeira mão acerca das dificuldades sentidas e das necessidades da formação. Durante a entrevista é comum o entrevistador adquirir informações sobre outros domínios do funcionamento organizacional que não poderão ser objeto de medidas no que diz respeito à formação.
- Questionários – este método pode ser composto por questões abertas e fechadas. Cada questionário deve ser construído e adaptado à população - alvo a abranger. Quanto mais exaustivo for o questionário, mais informação será recolhida durante o seu preenchimento.
- Observação – este processo permite observar diretamente uma situação ou um problema. Contudo, o olhar do observador é influenciado naturalmente pela sua própria intencionalidade.

2.2.2 Planeamento da formação.

De acordo com Gomes et al. (2008), o resultado mais importante do levantamento de necessidades é a definição dos objetivos da formação, sendo estes objetivos o ponto de partida da segunda fase do processo formativo. Para haver um bom planeamento das ações de formação, tem que existir rigor no planeamento das ações a executar (Gomes *et al.*, 2008). O produto final desta fase deverá ser uma ação de programação que especifique se é um módulo, um curso ou um programa e deverá ter em conta dois aspetos: o contexto da formação e o conteúdo da formação (Gomes *et al.*, 2008).

2.2.3 Implementação da formação.

Durante a realização da ação de formação, existem vários fatores que desempenham uma importância fulcral no sucesso da formação (Gomes *et al.*, 2008) a) a formação tem que ser útil para a empresa; b) o material apresentado tem que ter qualidade, sendo este cuidadosamente preparado para a formação; c) os formadores têm que revelar qualidade na forma como transmitem as informações; d) e por fim, a motivação e qualidade dos formandos são importantes, visto que a formação deve ser vista como uma oportunidade e não como uma obrigação.

2.2.4 Avaliação da formação.

De acordo com Kumar et al. (2012), a avaliação da formação envolve analisar o programa antes e depois deste estar completo. A avaliação da formação ajuda a identificar que conhecimentos, comportamentos ou outras competências de aprendizagem foram adquiridas (Kumar *et al.*, 2012). Fazer tal avaliação pressupõe, por inerência, voltar a identificar necessidades formativas (Kumar *et al.*, 2012).

Claro está que quanto mais específicos ou mensuráveis forem os objetivos da formação, mais fácil é identificar os seus resultados (Kumar *et al.*, 2012). Segundo Sekiou et al. (2011), a avaliação da formação é uma etapa que permite analisar se os principais objetivos da formação foram cumpridos. Nesta etapa, pretende-se atribuir um valor à formação ou às suas componentes como: técnicas, conteúdo, formadores,

suporte, etc (Sekiou *et al.*, 2011). O valor de uma formação pode ser definido pelo grau de satisfação dos participantes e análise de alguns progressos verificados na aprendizagem destas (Sekiou *et al.*, 2011), bem como através da análise das mudanças previstas no participante depois da formação. A formação para melhorar o desempenho dos trabalhadores terá que fornecer resultados da avaliação da qualidade do trabalho dos trabalhadores (Sekiou *et al.*, 2011).

Truelove (2001), refere que quando a formação tem benefícios positivos para a organização, é pouco provável que o custo da formação possa exceder o valor dos benefícios acumulados na organização. Por sua vez, Harris (1997), refere que o principal objetivo de um programa de avaliação da formação é avaliar o seu sucesso. Existem quatro razões básicas para uma formação ser considerada bem sucedida (Harris ,1997):

1. **Justificação das despesas.** Qualquer programa em recursos humanos requer tempo e dinheiro, para tal é importante justificar as despesas, em particular nos dias de hoje em que há cortes nos custos.
2. **Tomar decisões acerca de programas futuros.** Com a execução de um programa de formação, a organização precisará de saber se o programa deve ser repetido, mudado ou suspenso. Através da avaliação desse processo uma melhor escolha poderá ser feita.
3. **Tomar decisões acerca das formações individuais.** Dependendo do objetivo, os formandos podem ter que ser avaliados num programa de formação para serem “certificados” ou qualificados para uma determinada tarefa ou emprego.
4. **A responsabilidade profissional.** Ao existir um programa de formação, a organização deve ser legalmente responsável se um formando se ferir no decorrer da execução de uma tarefa ou emprego. Num programa de formação é importante avaliar se a formação assegura a proteção e os encargos legais dos formandos.

Segundo Topno (2012), existem diferentes modelos de avaliação da formação, os quais acarretam custos que, por vezes, é difícil para as empresas assegurarem (Iyer, referido por Topno, 2012). São várias as razões para as empresas não realizarem a avaliação da formação: a avaliação tem diferentes significados para as pessoas; a avaliação é vista como sendo difícil de operacionalizar; as pessoas tendem a olhar para a formação como uma simples formalidade; os formadores sentem-se ameaçados pela

perspetiva de ter uma avaliação da formação e dos seus resultados (Sims, referido por Topno, 2012).

Diferentes modelos de avaliação da formação são usados pelas organizações para avaliar a eficácia da formação de acordo com a natureza e o orçamento da empresa (Topno, 2012). Em seguida, iremos abordar os principais modelos de avaliação.

- **Modelos de avaliação da formação**

- **Modelo de Kirkpatrick**

O modelo de Kirkpatrick apresenta 4 níveis dos resultados da avaliação (Topno, 2012):

- **Nível 1 – reação** – Este nível pretende medir as reações dos participantes ao programa da formação. Em muitos casos, o objetivo da avaliação da reação é estabelecer o valor, a eficácia ou a eficiência do programa de avaliação e tomar decisões no que diz respeito à continuação, cancelamento, expansão, alteração ou adoção de um programa (Smith e Branderburg, referido por Topno, 2012).
- **Nível 2 – aprendizagem** – A avaliação neste nível pretende diferenciar entre o que os formandos já sabiam antes da formação e o que aprenderam efetivamente durante a formação (Jeng e Hsu, referido por Topno, 2012). Os resultados da aprendizagem podem incluir mudanças no conhecimento, competências ou atitudes. A avaliação deve focar-se em medir o que foi transmitido na formação.
- **Nível 3 – comportamento** – A avaliação do comportamento permite que o formando aprenda e mude o seu comportamento, sendo que isto pode ocorrer imediatamente ou vários meses após a formação, dependendo da situação. Este nível da avaliação pretende medir a transferência de conhecimento que ocorreu no desempenho profissional do formando devido ao programa da formação. Isto implica testar as capacidades dos participantes.
- **Nível 4 – resultados** – A intenção neste nível é avaliar o investimento em comparação com os benefícios da formação, como por exemplo, o impacto organizacional em termos de custos reduzidos, o aumento da qualidade do trabalho, a maior produtividade, a redução da rotatividade, a melhoria da relação

humana, o aumento das vendas, a diminuição das reclamações e a diminuição do absentismo. Juntar, organizar e analisar a informação do nível quatro pode ser difícil por causa do elevado tempo despendido durante este nível de avaliação e os custos que lhe são inerentes. Todavia, os resultados são quase sempre rentáveis quando considerado o contexto geral da organização.

Este modelo contribuiu imenso para a avaliação da formação, fazendo com que a avaliação da formação estivesse concentrada nos resultados obtidos (Kirkpatrick , referido por Newstrom,1995). No entanto este modelo possui pelo menos três limitações que têm implicações no modo como os avaliadores fazem a avaliação (Kirkpatrick ,referido por Bates, 2004):

O modelo é incompleto (este modelo demonstra uma visão demasiado simplificada da eficácia da formação não considerando nem o indivíduo nem as influências contextuais na avaliação da formação (Kirkpatrick, referido por Bates, 2004):

- A suposição de relações causais (Kirkpatrick é vago sobre a natureza precisa das relações causais dos resultados de formação (Kirkpatrick, referido por Bates, 2004). Os seus textos sugerem que existe uma relação causal simples entre os níveis de avaliação (Holton, referido por Bates, 2004).
- Importância incremental de informações (este modelo assume que cada nível de avaliação fornece dados mas informativos (Alliger e Janak, referido por Bates, 2004). Esta hipótese gerou a perceção entre avaliadores da formação de que o estabelecimento dos resultados do nível quatro fornecerá a informação mais útil sobre a eficácia do programa da formação (Kirkpatrick, referido por Bates, 2004). Todavia, na prática as fracas conceções práticas inerentes ao modelo e os dados resultantes que o mesmo gera não fornecem uma base adequada para esta suposição (Kirkpatrick, referido por Bates, 2004).

Segundo Kirkpatrick referido por (Bates, 2004), as ações de avaliação devem ser sobretudo realizadas quando surge a oportunidade de efetivamente contribuir para o bem-estar dos clientes e dos *stakeholders*.

Modelo CIRO

Uma outra abordagem de um modelo de avaliação foi desenvolvida por Warr, Bird e Rackman, referido por (Burden *et al.*, 2000), e tem um objetivo mais amplo do que todos os outros modelos. Uma importante característica deste modelo é o ênfase que é dado ao contexto. Existem quatro categorias de avaliação (Warr, Bird e Rackman, referido por Burden *et al.*, 2000): CIRO

- Context Evaluation (Avaliação do Contexto)
- Input Evaluation (Avaliação do Input)
- Reaction Evaluation (Avaliação da Reação)
- Outcome Evaluation (Avaliação dos Resultados)

O **Contexto** refere-se à recolha de dados e identificação das necessidades da formação de uma organização e determina os objetivos da formação para avaliação em três níveis (Warr, Bird e Rackman, referido por Burden *et al.*, 2000):

- a) Objetivos finais: dificuldades organizacionais que pretendem ser ultrapassadas através da formação;
- b) Objetivos intermédios: mudança no comportamento exigido aos colaboradores para alcançarem os objetivos finais;
- c) Objetivos imediatos: o conhecimento ou competências a serem desenvolvidos ou atitudes a serem mudadas pelos colaboradores para alcançar o comportamento necessário de forma a conseguirem atingir determinados objetivos.

A avaliação do **Input** consiste em avaliar os recursos existentes e selecionar o método mais apropriado de avaliação para alcançar os objetivos (Warr, Bird e Rackman, referido por Burden *et al.*, 2000).

A avaliação da **Reação** consiste em reunir e juntar informações acerca das reações dos participantes da formação de uma forma sistemática (Warr, Bird e Rackman, referido por Burden *et al.*, 2000).

A categoria dos **Resultados** consiste em determinar em que medida os objetivos da formação foram alcançados, fazendo uma avaliação dos resultados e usando-os para melhorar a formação mais tarde (Warr, Bird e Rackman, referido por Burden *et al.*, 2000).

Modelo Brinkerhoff

O modelo de Brinkerhoff referido por (Julião,2010) é composto por várias etapas, sendo que a primeira abrange o contexto avaliativo nos seguintes aspetos: objetivos, dimensões, participantes, fatores e questões a colocar. Na segunda fase, delinea-se a estratégia avaliativa, ponderando as abordagens possíveis (Brinkerhoff, referido por Julião, 2010). Na terceira fase, define-se rigorosamente os métodos, os meios e a informação a utilizar de modo a existir menos custos possíveis (Brinkerhoff referido por Julião, 2010). Na quarta fase, aborda-se os métodos de análise e tratamento da informação recolhida da fase anterior (Brinkerhoff, referido por Julião, 2010). Posteriormente, estabelece-se o modo da apresentação dos resultados, a estrutura, o conteúdo, entre outros (Brinkerhoff, referido por Julião, 2010). Na penúltima fase, procede-se à elaboração de um modelo de gestão de todo o processo de avaliação, estabelecendo quem serão os formadores, custos, quais as responsabilidades dos intervenientes, etc (Brinkerhoff, referido por Julião,2010). Por fim, surge a fase em que se avalia a avaliação, ou seja, quais os critérios, métodos e momentos para avaliar o processo avaliativo da formação (Brinkerhoff, referido por Julião, 2010).

Segundo o mesmo autor, as vantagens deste modelo é de que transfere o foco da formação para a própria organização. O modelo levanta questões em torno da cultura organizacional, poder, alocação de recursos e honestidade dos atores organizacionais implicados no processo formativo (Brinkerhoff , referido por Haddock, 2015).

Capítulo 3 – Metodologia

Este trabalho tem como objetivo fazer uma melhoria na área da formação da Cruz Vermelha Portuguesa - Braga, nomeadamente ao nível dos instrumentos práticos de que a organização não dispõe até ao momento e que são importantes para uma melhor gestão da formação. Mais especificamente, é propósito deste trabalho desenvolver um formulário de levantamento de necessidades e um outro para a avaliação dos cursos de formação disponibilizada pela instituição. Para além destes dois instrumentos que se pretendem colocar *online*, a CVP solicitou um formulário para novas propostas de formação, a aplicar exclusivamente aos gestores. Foi também solicitado pela instituição a criação em *Excel* de uma bolsa de formadores. Por último, foi pedido a criação dos certificados de formação. Este processo iniciou-se com o estabelecimento de um primeiro contacto com a instituição, via email (ver anexo 1), com o intuito de saber se a Cruz Vermelha – Braga teria alguma necessidade específica na área dos recursos humanos. A formação, foi então, uma das áreas identificadas pela instituição como menos desenvolvida e a precisar de novos instrumentos. Esta área da Gestão de Recursos Humanos, e segundo o testemunho do técnico de recursos humanos, tinha sido até à data descurada, sobretudo ao nível de instrumentos no que concerne ao levantamento de necessidades e à avaliação da formação. A criação ou a melhoria destes instrumentos da formação foi então a proposta apresentada pela CVP – Braga para a concretização deste projeto.

Após este primeiro contacto, foram feitas algumas reuniões para obter mais informação sobre o processo formativo atualmente a decorrer na CVP – Braga. A partir destes contactos foram definidos os objetivos do projeto, aqui já referidos, e a metodologia a adotar para os levar a cabo. Refira-se que até ao mês de dezembro os contactos foram estabelecidos com um técnico de recursos humanos. Entretanto, em janeiro chegou um novo Gestor de RH, e a partir dessa data todo o processo passou a ser também acompanhado por este novo membro da instituição.

Quanto à metodologia adotada, optou -se por uma metodologia qualitativa, pois esta permite um maior contacto com os participantes, permitindo apreender mais de perto realidades sociais que outras metodologias de investigação não permitem e assim conhecer em maior profundidade os comportamentos e reações dos participantes (DiCicco-Bloom e Crabtree, 2006).

O método de recolha de informação foi a entrevista. Uma “entrevista exige o mesmo que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrente do estabelecimento de uma relação de confiança: neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados “ (Guerra, 2006: 22). As entrevistas foram realizadas aos colaboradores e gestores da empresa. No total realizaram-se vinte entrevistas, tendo sido o grupo dos participantes constituído por 12 colaboradores e 8 gestores da empresa. As entrevistas foram divididas entre estes dois grupos para tentar perceber quais as necessidades e pontos de vista de uns e de outros.

Optou-se por entrevistas semiestruturadas. Estas são organizada geralmente com base num conjunto de questões abertas já prestabelecidas, sendo que, no momento da entrevista, podem surgir outras questões (DiCicco – Bloom e Crabtree, 2006). As entrevistas semiestruturadas são o método mais comum utilizado na análise qualitativa e podem ocorrer quer individualmente quer em grupo (DiCicco-Bloom e Crabtree, 2006).

De acordo com Guerra (2006), o guião de entrevistas deve ser construído de acordo com os objetivos que decorrem da problematização. Segundo a mesma autora “ a questão mais importante é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista comporta” (Guerra, 2006: 53).

O guião de entrevista contempla uma primeira parte que permite a recolha de informação relativa a alguns dados sociodemográficos. De seguida, optou-se por colocar questões acerca da importância da formação, motivações e frequência de cursos de formação e acerca do modo de acesso à formação. Também se tentou perceber o tipo de ações de formação frequentadas e a avaliação qualitativa dessas formações a nível de conteúdo, docentes, materiais, tempo e utilidade para o desempenho da função. O guião incluiu ainda questões sobre avaliação da formação no local de trabalho e sobre os fatores considerados importantes para o sucesso de uma formação.

O guião explorou ainda as expectativas relativas à formação futura ao colocar questões sobre que outras formações os colaboradores da instituição gostariam de ter e sobre quais as necessidades que identificam nas suas áreas de trabalho, nomeadamente ao nível da tarefa atual, de competências transversais e do ambiente de trabalho.

Sendo o *coaching* e o *mentoring*, tipos de formação cada vez mais utilizados nas organizações, foram também colocadas questões sobre o conhecimento, a utilidade e interesse dos participantes relativamente a este tipo de formações.

O guião da entrevista assumiu, na verdade, duas formas em função dos participantes no projeto. Assim, o guião de entrevista elaborado para os colaboradores (ver anexo 2) terminou com as questões relativas à forma e conteúdo que gostariam de ver contemplados no certificado de formação. Para o efeito, foi mostrado um modelo de certificado de formação elaborado pela investigadora, quer a gestores quer a colaboradores, tendo-lhes sido questionado como gostariam que fosse o seu certificado de formação e se concordavam com aquele modelo ou se tinham alguma sugestão de melhoria. Todavia, o guião da entrevista para os gestores continha ainda questões relativas à formação disponibilizada para as suas equipas, a qualidade e utilidade daquela, e expectativas e necessidades futuras neste âmbito (ver anexo 3).

No decorrer da entrevista surgiram outras questões, consoante as respostas dos entrevistados relacionadas com a necessidade de disponibilizar uma formação em gestão de tempo; o tipo de *coaching* que os participantes tinham tido, sendo que há vários tipos de *coaching*; a necessidade de formação em técnicas de negociação; com a seleção das pessoas para as formações; com a adequabilidade das salas de formação, e as perceções sobre formações que não tiveram efeitos no desempenho dos colaboradores.

As entrevistas aos gestores demoraram em média cerca de 15 minutos e as entrevistas aos colaboradores demoraram em média cerca de 10 minutos.

No que concerne ao modo de realização das entrevistas, estas iniciaram-se no dia 11 de Dezembro de 2015. Refira-se que neste dia foram realizadas 5 entrevistas, 1 gestora e 3 colaboradores, no centro de Alojamento Temporário, uma valência da Cruz Vermelha – Braga e 1 entrevista a um colaborador e a 1 gestora na casa da Juventude, uma outra valência da instituição. No dia 15 de Janeiro de 2016, o diretor de RH questionou que colaboradores estariam disponíveis naquele momento para uma entrevista dirigindo-se diretamente a estes. Após esta intervenção do diretor de RH, foram realizadas na própria sede da CVP 2 entrevistas a 2 gestores e na creche 4 entrevistas a 1 gestora e a 3 colaboradores. No dia 22 de Janeiro foram realizadas 2 entrevistas a 2 gestoras do Ponto Vermelho. No dia 18 de Fevereiro foram entrevistados 1 gestor e 5 colaboradores da sede de Braga.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos intervenientes, tendo-lhes sido garantido o seu anonimato. Os participantes mostraram-se recetivos e disponíveis para a realização de entrevistas, sem revelarem qualquer tipo de constrangimento.

Após as entrevistas optou-se por uma análise de conteúdo das mesmas. “ Todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de

conteúdo, mas esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo o seu acionamento e a sua forma de tratamento do material do enquadramento paradigmático de referência” (Guerra, 2006: 62).

As entrevistas foram transcritas na íntegra e o material qualitativo foi organizado com o auxílio do programa NVivo.

Quanto à caracterização dos 20 participantes, refira-se que os 8 gestores tinham idades compreendidas, entre os 33 e os 47 anos; 2 eram do sexo masculino e 6 do sexo feminino. Em média, 5 gestores tinham uma licenciatura, 2 tinham o 12ºano e 1 tinha mestrado. Os gestores entrevistados ocupam as funções de direção técnica; coordenação do serviço do atendimento e do acompanhamento social; coordenação do Centro Local de apoio à integração de imigrantes, coordenação da área da juventude e coordenação da área da informática.

Os 12 colaboradores tinham idades compreendidas entre os 25 e os 41 anos; 4 eram do sexo masculino e 8 do sexo feminino. Quanto às habilitações, 2 tinham mestrado, 2 tinham licenciatura, 4 tinham 12ºano e 5 tinham o 9ºano. Os colaboradores ocupam as posições de animação sociocultural, vigilância, serviços gerais, educação de infância, coordenação de projetos e socorrismo.

De seguida, irá apresentar-se o resultado da análise de conteúdo, parte do projeto que se revelou de extrema importância para a posterior construção dos instrumentos de formação a serem disponibilizados à CVP – Braga.

Capítulo 4- Análise de resultados

De uma forma geral, todos os entrevistados reconheceram a importância de haver formação como uma forma de desenvolverem as suas competências e de se manterem sempre atualizados. Neste sentido, no ponto seguinte ir-se-á apresentar as necessidades que foram reconhecidas por todos os gestores e aquelas que foram reconhecidas por todos os colaboradores. Como se verá, embora na sua maioria as necessidades sejam convergentes aos dois grupos profissionais, surgem algumas diferenças relacionadas com as especificidades da função. Posteriormente, dá-se conta das perceções de ambos os grupos profissionais sobre a avaliação da formação e identifica-se os fatores centrais considerados por ambos a ter em conta quando se faz este tipo de avaliação.

4.1 - Levantamento de Necessidades

No que concerne às necessidades identificadas pelos gestores e pelos colaboradores, ambos destacaram algumas necessidades formativas transversais e técnicas. Para a identificação das necessidades dos colaboradores, considerou-se, ainda o contributo dos gestores.

- **Competências**

Depois da análise das entrevistas, foram identificadas em particular 4 principais competências que parecem ser necessárias à generalização das funções: São elas: capacidade de falar em público, capacidade de se relacionar com o outro, capacidade de tomada de decisões e capacidade de organização.

A capacidade de falar em público foi identificada por gestores e colaboradores como uma competência transversal a várias funções. Uma gestora (G7) destacou a necessidade de haver uma formação que forneça ferramentas para que os seus colaboradores consigam ter uma boa comunicação ao fazer boas apresentações em público:

“[A]í colocaria necessidades como apresentações em público para que os colaboradores possam sentir-se à vontade e ao mesmo tempo desenvolver a sua capacidade de comunicação em público”.

“Considero que a capacidade de falar em público seria importante nalgumas valências” C4.

A capacidade de se relacionar com o outro surge como uma necessidade também identificada por ambos os grupos profissionais. Os entrevistados referiram que as relações interpessoais devem contribuir para um bom ambiente dentro da organização. A gestora G3 afirma que

“[G]ostava de ter [uma formação sobre] relacionamento interpessoal que já ocorreu aqui na CVP, acho que isso é sempre importante”.

“O relacionamento interpessoal é importante porque trabalhamos com muitas pessoas aqui na Cruz Vermelha e todas diferentes umas das outras, no que toca o relacionamento interpessoal” C10.

A capacidade de tomar decisões é um aspeto que poderá fazer a diferença, sobretudo quando surgem situações em que seja preciso tomar decisões que sejam bem pensadas e que não afetem a organização.

“É um processo [tomada de decisões] muito participativo, muito colaborativo. Não é nada de autoridade, lanço as ideias e o trabalho tem que ser feito e tento ouvi-las [as colaboradoras] em conversa e em reunião tentamos definir tarefas” G5.

“Muitas vezes temos que gerir situações complicadas na rua e isto obriga-nos a ter que tomar decisões no momento” C11.

A capacidade de organização é um importante fator. Pois, permite que o trabalho seja desempenhado de uma melhor forma. Gestores e colaboradores identificaram esta capacidade como sendo importante.

“[P]remitir-me-ia reorganizar-me melhor a reinventar o meu trabalho e isso traz sempre melhorias ao nível da rentabilidade, resultados, definição de objetivos e isto é tudo muito importante” G2.

“Na minha área ao estar a coordenar um projeto social, preciso de ter organização para poder fazer um bom trabalho e para que tudo corra sempre bem” C1.

Para além destas competências, foram identificadas outras competências de natureza técnica, tais como: domínio da informática, conhecimentos na área da qualidade e da gestão da qualidade, conhecimento sobre o empreendedorismo social, conhecimentos sobre a instituição Cruz Vermelha Internacional. Algumas destas competências foram de imediato relacionadas com as áreas específicas de formação sobre as quais de seguida nos debruçaremos. Alerta-se, todavia, que na construção do instrumento de levantamento de necessidades se deu particular destaque às competências que foram consideradas como transversais, pois estas parecem ser determinantes para ambos os grupos e para a organização como um todo.

- **Áreas específicas da formação**

Em resultado do contributo dos entrevistados, foram identificadas áreas específicas de formação: gestão de tempo, informática, *coaching*, gestão da qualidade, empreendedorismo social, Cruz Vermelha Internacional, primeiros socorros, gestão de conflitos, conhecimentos na área da criança, estratégias de negociação na criação de parcerias institucionais, *marketing* e *fundraising*.

No que diz respeito à gestão de tempo, alguns gestores mostraram sentir necessidade de mais formação nesta área.

“[O]ra eu tenho tentado nos últimos tempos apostar na gestão de tempo, sem dúvida que a gestão de tempo é a principal, eu sinto falta de ferramentas que me permitam fazer esta monitorização. É a definição de prioridades, é saber gerir o tempo” G7.

Segundo os entrevistados, os gestores desempenham muitas tarefas e nem sempre é fácil gerir o tempo da melhor forma. O entrevistado G5 afirmou que:

“[G]ostaria de ter a [formação] de gestão de tempo, (...) porque ainda não tive tempo para resolver tudo. Resolvo, mas o resolver é ficar horas a mais, é vir cá aos sábados. Eu tenho organização mas não consigo dizer que não a algo que apareça de repente”.

Tal como os gestores, também houve colaboradores que destacaram a gestão de tempo como um fator importante a ter em conta em ações de formação.

“A gestão de tempo, porque fazemos sempre muitas coisas e coisas diferentes e às vezes é um bocado complicado gerir o tempo da maneira mais correta”. E5

Os entrevistados identificaram também lacunas na área de informática. Segundo os próprios, cada vez mais as organizações sentem a necessidade de utilizar a informática e a Cruz Vermelha – Braga não é exceção. No caso dos gestores, estes têm que usar ferramentas informáticas em situações do dia-a-dia do seu trabalho.

“[O]utra coisa que eu acho importante é a questão da informática, precisamente no Excel, eu não tenho essa necessidade diária, mas quando eu necessito falho aí” G3.

“[O]utras necessidades formativas seriam as questões tecnológicas porque há imensas ferramentas informáticas na área social que podem ser usadas” G1.

Quanto aos colaboradores, estes referiram sentir a mesma necessidade e o mesmo ocorreu quando os gestores mencionaram a necessidade dos seus colaboradores.

“Gostava que houvessem pessoas mais desenvolvidas nas TIC, a questão do Excel é básica, mas é uma ferramenta que nós usamos imenso e de facto em alguns momentos não parece que se desenvolva assim tanto (...) há dezenas de

plataformas *online* e eu gostava de desenvolver (...) de trabalharmos todos ao mesmo tempo numa plataforma” G7.

“[G]ostava de ter uma formação de informática básica para poder aprender a lidar com o computador” C3.

Quanto ao *coaching*, a CVP - Braga disponibiliza formação de *coaching* aos gestores. Os gestores identificam o *coaching* como uma importante forma de autoconhecimento e reconhecem o seu valor.

“Nós tivemos uma abordagem de *coaching* e nós coordenadores temos essa possibilidade com um *coach*”G4

“Portanto também fiz um processo de autoconhecimento que é essa vertente de apoio para poder aplicar o *coaching* também no exercício das minhas funções e adequar as informações aos utentes para que eles possam desenvolver o seu projeto de vida” G1.

“Na minha situação o *coaching* faria falta, (...) permitiria mais satisfação minha, na medida em que conseguimos ser mais eficazes sentimo-nos mais aliviados” G6.

A maioria dos gestores que já fez *coaching* demonstrou interesse em continuar com as sessões de *coaching* exceto um gestor (G8) que não quis fazer a formação de *coaching*, por falta de tempo, embora reconheça a importância desta formação.

“Considero o *coaching* importante, sei que pode parecer uma contrariedade mas nunca fiz *coaching* por falta de tempo”G8.

Muitos dos colaboradores quando questionados acerca deste tipo de formação referiram que já tinham ouvido falar sobre ela. Aqueles que já tinham ouvido falar sobre *coaching*, referiram como sendo uma área que gostariam de ver desenvolvida na CVP – Braga e que poderia trazer benefícios. Os entrevistados colaboradores são da opinião de

que o *coaching* poderia melhorar o desempenho no trabalho e conseguir resultados práticos.

“tentar procurar colmatar algumas falhas que eu possa cometer no meu dia a dia e se calhar se tivesse algumas sessões de *coaching* ajudaria a melhorar o meu trabalho” C10.

“o *coaching* se calhar para colmatar a minha falta de experiência, se pudesse aprender com um *coach* seria ótimo para mim” C5.

No caso exclusivo dos gestores foram referidas em particular as formações de gestão de equipa, gestão da qualidade, empreendedorismo social e cultura da CVP. No que concerne à gestão de equipas, os gestores referiram que têm que gerir equipas e quando estas são compostas por vários membros torna-se difícil trabalhar com uma equipa tão grande, uma vez que as pessoas têm personalidades diferentes.

“Seria importante ter uma formação de gestão de equipas porque não é fácil gerir uma equipa de 17 pessoas, tive uma mas não é suficiente” G4.

“A questão de gerir uma equipa é algo que temos que lidar no dia-a-dia, não é fácil gerir equipas, sobretudo quando estas são grandes” G1.

Quanto à gestão de qualidade, os gestores parecem estar consciencializados para a necessidade de investir na qualidade dos serviços prestados, sendo a CVP de Braga uma organização certificada na qualidade. O gestor G2 disse

“Sinto a necessidade constante de ter formações acerca da formação em qualidade, acho que a CVP tem vindo a trabalhar nisso”.

“[A formação] da Gestão da Qualidade foi muito extensa e com qualidade e a instituição quis implementar o sistema de gestão da qualidade, portanto eu gostaria de continuar com esse tipo de formação” G1.

Sendo a Cruz Vermelha, uma organização sem fins lucrativos, um conhecimento mais alargado sobre o empreendedorismo social foi considerado como crucial por parte dos gestores.

“Seria importante dar alguma continuidade no que diz respeito ao empreendedorismo social, porque em busca da sustentabilidade da instituição é também importante” G6.

Dois gestores referiram a importância de haver mais formação no que diz respeito ao âmbito internacional, daquilo que é a estrutura da Cruz Vermelha.

“Se calhar completar a formação que eu já tenho adquirida aqui há alguns anos na CVP com uma formação vocacionada com aquilo que é a atualidade da Cruz Vermelha ao nível internacional, por exemplo agora temos a questão dos refugiados, da emergência social, (...) seria importante haver uma atualização de conhecimentos neste âmbito” G2.

No contexto atual das entrevistas, Portugal encontra-se a receber refugiados de outros países e a CVP tem um papel fundamental no auxílio dessas populações.

“[N]o que diz respeito a questões minoritárias há muitas alterações rápidas, temos agora vagas de refugiados. Como agir? Como criar sinergias? Isto são tudo questões que me preocupam” G6.

No caso específico dos colaboradores, a CVP tem formação no âmbito dos primeiros socorros, pois muitas vezes os acidentes aparecem quando menos se espera e assim fornecem técnicas para que as pessoas possam lidar com essas situações. Alguns entrevistados referiam que já tiveram esta formação mas outros não. Deste modo, alguns colaboradores demonstraram ter a necessidade de ter mais formação de primeiros socorros.

“Gostaria de ter formação em primeiros socorros, pois muitas vezes temos de lidar com isso. Acho que a Cruz Vermelha deveria apostar mais nisto, é fundamental” C2.

“Andamos a pedir uma de primeiros socorros às vezes temos alguns tropeços e não temos primeiros socorros suficientes para resolver determinados problemas que possam surgir” C3.

Alguns colaboradores destacaram a necessidade de uma formação em gestão de conflitos, pois por vezes surgem situações em que têm que lidar com conflitos.

“É sempre mais complicado porque trabalhamos com uma população que tem alguma dificuldade aqui na interação humana, na reação há sempre algumas dificuldades” C1.

“Gestão de conflitos é importante trabalhamos todos juntos, nós levamos muitas coisas para casa e não é fácil no que diz respeito às emoções, vemos coisas que são muito complicadas “ C11.

Os colaboradores que lidam com crianças sentem que existe a necessidade de mais formação sobre a alimentação das crianças, a saúde infantil e medicação para crianças, entre outros aspetos.

“Eu costumo colocar esta questão porque mesmo durante a licenciatura tivemos lacunas e como a medicina está sempre a evoluir, precisamos de adquirir mais conhecimento nesta área sem dúvida” C6.

Os socorristas lidam com situações no dia a dia que não são fáceis de gerir, tal como evidencia a colaboradora C11:

“Acho que seria importante ter pediatria porque são casos muitos complicados, nós estamos habituados a lidar com adultos e se me surgisse um caso com um bebé eu confesso que iria ficar atrapalhada”.

Uma necessidade dos colaboradores, identificada pelos gestores, relaciona-se com formações nas áreas de parcerias institucionais, *marketing* e *fundraising*.

“Temos necessidade em *marketing*, *fundraising* empreendedorismo social gostava mesmo que fosse uma aposta estamos a tentar, fazer alguma coisa nesta área” G6.

- **Perceções sobre outros aspetos relativos aos recursos usados na formação.**

Quanto aos recursos disponíveis para formação, ambos os grupos de entrevistados referiram em particular a falta de uma sala apropriada para as formações dedicadas à instituição. Muitos gestores demonstraram sentir esta necessidade.

“Nós nunca tivemos uma sala de formação e vimos ao longo das formações que tivemos necessidades de recorrer a salas de entidades externas (...)” G3.

“[O] plano de formação propriamente dito, a formação que existe neste momento é mais disponibilizada para o exterior, não é tão voltada para o interior” G2.

“As salas de formação poderiam ser melhores. Deveria haver uma melhoria neste aspeto” C9.

4.2 - Avaliação da Formação

Quanto às perceções sobre a avaliação da formação, a maioria dos entrevistados de ambos os grupos profissionais, consideram que a organização da formação era boa ou muito boa.

“É boa, normalmente costuma ser não costumo sentir desorganização” G1.

“As formações são boas, muito boas, sempre muito bem organizadas. Não tenho nada mais a dizer sobre isto” G3.

“As formações correram bastante bem, eram todas muito bem organizadas” C4.

“Há sempre umas que são sempre mais ricas do que outras mas podemos sempre tirar o aspeto positivo” C5.

Relativamente ao conteúdo, os gestores não apontam qualquer tipo de falha.

“Os conteúdos das formações foram muito pertinentes” G4.

“Os conteúdos das formações foram bons “ C5.

Relativamente aos formadores, alguns entrevistados são da opinião de que existem formadores que precisam de melhorar a sua maneira de ensinar.

“Os formadores nem sempre são os mais adequados. É algo que considero que tem que ser melhorado” G4.

Alguns entrevistados consideraram que tiveram formadores experientes.

“Os formadores eram reconhecidos e experientes e isso é importante” G6.

“Os professores são bons em geral” C6.

No que diz respeito aos materiais, alguns entrevistados classificaram estes como escassos, pois gostariam de ter uma maior oferta de materiais. Alguns ainda referiram que as formações deveriam ter o próprio material.

“Ao nível de materiais foram poucos, escassos embora alguns formadores nos fornecessem alguns materiais e outros nem tanto “ G4.

“ Disponibilizaria mais material, como por exemplo ferramentas práticas “ G8.

“Melhoraria no material da formação, deveria haver material próprio da formação não ser necessário ter que ir retirar das ambulâncias isso deveria estar sempre disponível para formação não ser necessário ter que ir retirar das ambulâncias” C9.

Muitos entrevistados destacaram o tempo da formação como algo a melhorar, ou seja as formações têm pouca duração ou eram muito espaçadas no tempo.

“Em termos de tempo classificaria se calhar suficiente e o resto classificaria como bom“ G6.

Na verdade, os entrevistados referiram que as formações são em geral feitas em horário fora do trabalho, situação que lhes desagrada.

“O tempo é sempre curto até porque só podemos fazer formações pós-laboral ou ao fim de semana e muitas pessoas não têm disponibilidade” G4.

“ Infelizmente nós não temos muito tempo acho importante as formações serem curtas e não terem uma carga horária muito extensa. As formações têm vindo a serem feitas sempre fora da hora de trabalho” C11.

Os entrevistados referiram que as formações contribuíram para melhorar o seu desempenho, sobretudo as formações mais direcionadas para as suas áreas.

“As formações foram bastante úteis, eu neste momento consigo colocar em prática aquilo que aprendi e os conceitos desenvolvidos” G7.

“As formações ajudaram-me em primeiro lugar a rever as minhas tarefas a reorganizar-me, a reinventar o trabalho” G2.

Contudo alguns consideraram que quando existem formações que não são direcionadas para a área de trabalho dos membros, estas acabam por não ter o mesmo impacto positivo no seu desempenho.

“Para o desempenho concreto do meu trabalho não, porque trabalho direcionada a candidaturas e acompanhamento aos requerimentos, confesso que a última formação relacionada com projetos não a aproveitei” G5.

Quanto ao impacto da formação no desempenho dos colaboradores, alguns gestores destacaram os efeitos positivos das formações.

“As formações são poucas que quando há são muito bem aplicadas” G6.

Quanto à avaliação da formação a maioria dos entrevistados referiram que nem sempre tiveram avaliação das formações no fim das formações.

“Tive avaliação das formações mas não em todas” G8.

“Sim, há avaliação, não vou dizer sempre sempre” G2.

“Não tive avaliação em todas as formações” C10.

4.3 - Resumo dos Resultados e opções de instrumentos.

Levantamento de Necessidades

Em relação às necessidades, os gestores e os colaboradores têm necessidades que são comuns aos dois grupos. No entanto, por fazerem parte de uma hierarquia diferente e por terem cargos distintos possuem também necessidades distintas que são específicas das suas áreas. Para os colaboradores entrevistados é mais importante ter formações em áreas como primeiros socorros, gestão de conflitos, conhecimentos na área da criança, estratégias de negociação de parcerias institucionais, *marketing* e *fundraising*. Para os gestores entrevistados é mais importante ter formações em áreas como gestão de equipa, gestão da qualidade, empreendedorismo social e cultura da Cruz Vermelha Internacional. Existem outras necessidades que ambos os grupos revelam ter interesse, nomeadamente, gestão de tempo, informática e *coaching*. Esta informação encontra-se resumida na tabela 1. Podemos concluir que as necessidades dos 2 grupos se sobrepõem na maioria dos casos e que apenas algumas necessidades são diferentes.

Tabela 1 - Levantamento de Necessidades entre gestores e colaboradores da CVP – Braga.

| | | Gestores | Colaboradores |
|-------------------------------|-------------|--|---|
| Competências | Semelhanças | -Capacidade de falar em público; -Capacidade de se relacionar com o outro; -Capacidade de tomar decisões; -Capacidade de organização. | -Capacidade de falar em público; -Capacidade de se relacionar com o outro; -Capacidade de tomar decisões; -Capacidade de organização. |
| Áreas específicas da formação | Semelhanças | -Gestão de tempo; -Informática; - <i>Coaching</i> . | -Gestão de tempo; -Informática; - <i>Coaching</i> . |
| | Diferenças | -Gestão de equipa; -Gestão da qualidade; -Empreendedorismo social; -Cultura da CVP. | -Primeiros socorros; -Gestão de conflitos; -Formações na área da criança; -Parcerias institucionais; - <i>Marketing</i> ; - <i>Fundraising</i> . |
| Instalações | Semelhanças | -Necessidade de uma sala própria. | -Necessidade de uma sala própria. |

Com base nesta análise, construiu-se um instrumento de levantamento de necessidades (ver anexo 5) que passou a substituir o que existia anteriormente. O instrumento foi submetido ao feedback do Gestor e do Técnico de Recursos Humanos no sentido de o melhorar a ajustar aos interesses da instituição. De início, tinha-se colocado na categoria atividade profissional os cargos dos entrevistados para que se fosse possível escolher uma opção, mas a CVP – Braga sugeriu que se colocasse apenas gestor de topo, gestor intermédio ou técnico operacional para não identificar os membros da organização, pois alguns cargos eram únicos. A investigadora tinha optado por colocar a proposta de plano de formação no fim do questionário de levantamento de

necessidades, mas foi proposto à investigadora colocar essa proposta num questionário *online* em separado (ver anexo 6), por ser maioritariamente dirigida para gestores.

Avaliação da Formação

Em relação à avaliação da formação, tanto os gestores como os colaboradores avaliam as formações realizadas até ao momento da mesma forma. Neste sentido, pode-se verificar que tanto para os gestores como para os colaboradores, as formações foram bem organizadas, tiveram bons conteúdos e bons formadores. Todavia, nem sempre as formações são as mais apropriadas ao cargo do formando.

Ambos os grupos concordam que os materiais deveriam ser melhores e que a carga horária das formações deveria ser melhor adaptada. Por último, e relativamente às instalações, os entrevistados consideraram que estas deveriam ser da própria organização.

Os dois grupos referem na sua maioria que a avaliação das formações acaba por ocorrer raramente. Um resumo do que foi dito pode ser visualizado na tabela 2.

Tabela 2 - Avaliação da formação por Gestores e Colaboradores.

| | Gestores | Colaboradores |
|-------------|--|---|
| Semelhanças | <ul style="list-style-type: none"> - Boa Organização; - Bons Conteúdos; - Materiais razoáveis; - Formadores qualificados; - Tempo escasso; - Formações úteis; - Instalações devem melhorar; - Formações por vezes não foram as mais apropriadas; - Avaliação das formações por vezes. | <ul style="list-style-type: none"> -Boa Organização; -Bons Conteúdos; - Materiais razoáveis; - Formadores qualificados; -Tempo escasso; - Formações úteis; - Instalações devem melhorar; - Formações por vezes não foram as mais apropriadas; - Avaliação das formações por vezes. |

Com base nesta análise, constituiu-se um instrumento de avaliação da formação (ver anexo 7) que passou a substituir o que existia anteriormente. Refira-se, ainda, que o instrumento foi submetido ao feedback do Gestor e do técnico de Recursos Humanos no sentido de o melhor ajustar aos interesses da instituição. De início, a linguagem estava demasiado formal e foi proposto à investigadora colocar o questionário numa linguagem mais simples, por existirem colaboradores com um baixo nível de escolaridade.

Por último, o modelo de certificado (ver anexos 8 e 9) foi também elaborado com base na informação recolhida em entrevista, sendo que a versão final deste e a base de dados (ver anexo 10) para registo dos formadores foram igualmente submetidos à apreciação daqueles dois colaboradores da CVP – Braga.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo melhorar e/ou construir dois instrumentos úteis para o processo formativo da Cruz Vermelha – Braga, uma instituição sem fins lucrativos. Este tipo de instituições sem fins lucrativos por estarem dependentes do Estado não têm tantos meios económicos para poderem desenvolverem um processo formativo como outras empresas possam ter. Apesar de a CVP – Braga desenvolver várias ações de formação para os seus membros nas várias áreas de trabalho, havia esta necessidade de criar instrumentos que pudessem melhorar o processo formativo, visto esta ser uma organização que valoriza a formação dos seus membros como área importante no desenvolvimento das pessoas.

O estudo visou fazer uma comparação entre dois grupos de trabalhadores, ou seja, a gestores e colaboradores de várias valências da CVP-Braga. Foram realizadas entrevistas a estes dois grupos para tentar perceber melhor quais seriam as suas necessidades a nível da formação. Para tal, verificou-se que na dimensão levantamento de necessidades, ambos os grupos possuem necessidades semelhantes e distintas, pois existem necessidades que são comuns a todos, nomeadamente, necessidade de formações em gestão de tempo, informática e *coaching* assim como necessidades distintas a nível de formações tais como, gestão de equipa, gestão da qualidade, relação interpessoal, primeiros socorros e gestão de conflitos. Após esta recolha de informação, foi possível construir um questionário de levantamento de necessidades no *Google Docs* para permitir que os membros da instituição no futuro possam identificar facilmente as suas necessidades formativas de uma forma formalizada, permitindo à instituição armazenar essa informação e com ela responder às necessidades dos seus colaboradores de uma melhor forma.

Relativamente à dimensão avaliação da formação, os gestores e os colaboradores consideraram de forma positiva a organização, os conteúdos e os formadores. Contudo referiram que o tempo das formações é sempre escasso. Consideraram, ainda, que o material utilizado nas mesmas deve ser melhorado e existem formações, tais como primeiros socorros que deviam ter o material sempre disponível para as formações. Por vezes as formações não são adequadas ao cargo do entrevistado. Isto é, muito embora as formações tenham sido consideradas úteis, “ visto que o saber não ocupa lugar” (C6), algumas das aprendizagens realizadas não foram colocadas em prática na sua função.

Os entrevistados consideraram ainda que nem todas as formações tiveram uma avaliação da formação no final da formação.

Com base na informação recolhida constitui-se, então, um formulário *online* para a avaliação da formação que, como já referido, é composta por duas partes, uma centrada na avaliação – reação e outra no exercício das competências aprendidas no local de trabalho e nas avaliações percebidas por parte das chefias, colegas e utentes/clientes.

Uma das limitações do estudo foi a curta duração das entrevistas, pois estas duraram entre 10 a 15 minutos. Os gestores, talvez por terem mais habilitações desenvolviam mais as respostas do que alguns colaboradores que não teriam tantas habilitações.

Uma outra limitação relacionou-se com o tamanho diminuto do grupo, não tendo sido possível realizar entrevistas a todos os membros da CVP - Braga nem ir a todas as valências. Por outro lado, a diversidade na amostra tornou difícil encontrar, de forma evidente, competências específicas relacionadas com as áreas de trabalho.

O presente trabalho vem contribuir para uma melhoria do processo formativo. No entanto, alerta-se que estes instrumentos não resolverão todas as dificuldades da instituição, mas ajudarão no processo sendo que deverão ser sempre revistos e adaptados consoante as mudanças e as necessidades da organização. Espera-se que estes instrumentos sejam valorizados pelas pessoas e que seja algo importante para as suas carreiras.

Bibliografia

Anderson, E. M., & Shannon, A. L. (1988). Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher education*, 39(1), 38-42.

Akingbola, K. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*, 15(6), 265-281.

Almeida, H. D. (2014). O treino e desenvolvimento nas organizações. In H. D., Almeida, *Manual de Gestão de Recursos Humanos: da teoria à prática* (pp. 259-279). Faro: Sílabas & Desafios.

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.

Bennett, J., & Bush, M. (2009). Coaching in organizations. *Od practitioner*, 41(1), 2-7

Burden, R., & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(5/6), 90-97.

Ceartil, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*. (pp. 325 – 355). Lisboa: Editora, RH.

Chievanato, I.(2010). *Recursos Humanos: o capital das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevireer.

Colardyn, D., & Bjornavold, J. (2004). Validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in EU member states¹. *European journal of education*, 39(1), 69-89.

Dolan, D. A. (2002). Training Needs of Administrators in the Nonprofit Sector: What Are They and How Should We Address Them?. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(3), 277-292.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.

Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). Formação: para potenciar o capital humanos. In J. Gomes, M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, C. C. Cardoso, & C. A. Marques, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (pp. 372-413). Lisboa: Edições Sílabo.

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Lucerna.

Haddock, P. (2015). Monitoring and Evaluating Training. *Intrac*, 1 ,3-21.

Harris, M. (1997). Employee Training and Development . In M. Harris, *Human Resource Management - A Practical Approach* (pp.327-328). Estados Unidos da América: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Jobey, L. & Loveland, T. (1999). Coaching. In F. Sofo, *Human Resource Development – Perspectives, Roles and Practice Choices* (pp.150-151). Australia: Business & Professional Publishing.

Julião, S. I. P. (2010). Avaliação do retorno do investimento em formação profissional: o caso da FORINOVA.

Khalid, M. M., Ashraf, M., & Rehman, C. A. (2012). Exploring the link between Kirkpatrick (KP) and context, input, process and product (CIPP) training evaluation models, and its effect on training evaluation in public organizations of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(1), 274-279.

Kumar, V., Narayana, M. S., & Vidya Sagar, M. (2012). Evaluation of training in organizations: A proposal for an integrated model. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(1), 77-84.

Lettieri, E., Borga, F., & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 2001(89), 25-34.

Miller, A., & Miller, E. E. (1973). Cognitive-developmental training with elevated boards and sign language. *Journal of Autism and childhood Schizophrenia*, 3(1), 65-85.

Moço, I. (2014). Novos formatos de aprendizagem em contexto empresarial. In C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, J. Caetano, A. R. Machado, *Gestão de Recursos Humanos : Desafios da globalização: Globalização do Trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas*. (pp. 433-459). Lisboa: Escolar Editora.

Newstrom, J. W. (1995). Evaluating training programs: The four levels, by Donald L. Kirkpatrick.(1994). San Francisco: Berrett-Koehler. 229 pp., \$32.95 cloth. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 317-320.

Portuguesa, C. V., (2016). Estrutura Internacional. Acesso a partir do link <http://www.cruzvermelha.pt/movimento/estruturainternacional.html>

Portuguesa, C. P., (2012). *Manual de Acolhimento do Colaborador* Braga: Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação de Braga.

Portuguesa, C.V., (2016). Organização. Acesso a partir do link: <http://www.cruzvermelha.pt/cvp/organizacao.html>

Portuguesa, C.V., (2016). Plano Nacional de Formação. Acesso a partir do link <http://www.cruzvermelha.pt/actividades/formacao/460-plano-nacional-de-formacao.html>

Pynes, J. E. (2008). Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach. Estados Unidos da América: Jossey Bass.

William, B., Werther, J., & Davis, K. (1997). Training and Development. In B. William, J., Werther, & K. Davis, *Human Resources and Personnel Management* (pp. 281-302). International Edition.

Rosinski, P. (2011). Global coaching for organizational development. *International Journal of Coaching in Organizations*, 30(8/2), 49-66

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, & Chevalier. (2011). Formação. In Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis, & Chevalier, *Gestão dos Recursos Humanos* (pp. 397-433). Lisboa : Instituto Piaget.

Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.

Truelove, S. (2001). The Handbook of Training and Development. Oxford: Blackwell Business.

Anexos

Anexo 1 - Email

Bom dia Daniel Oliveira,

Este projeto será no âmbito do 2º ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O projeto visa encontrar uma solução de um caso em recursos humanos. Teria que implementar uma prática em recursos humanos ou melhorar uma prática existente que pode ser por exemplo: recrutamento e seleção, um sistema de avaliação de desempenho, formação, gestão de carreiras, código de conduta, manual de acolhimento ou outra necessidade que tenham. Só teria que me deslocar de vez em quando à vossa organização para recolher dados.

Cumprimentos,

Vanessa Trigo

Anexo 2 - Guião de Entrevista a Colaboradores

Idade:

Sexo:

Nível de Habilitação:

Profissão:

1. Acha que a formação dos colaboradores é importante?
2. Alguma vez frequentou cursos de formação disponibilizados pela Cruz Vermelha? Quais as razões pela qual frequentou esses cursos e que tipos de cursos frequentou?
3. Como soube desses cursos?
4. E como foi o acesso aos cursos? (Quem é que o indicou ou se por foi iniciativa própria)
5. Que outras ações de formação frequentou?
6. Como caracteriza as formações que recebeu?
7. Como avalia a formação em termos de organização e que aspetos melhoraria neste nível?
8. Como avalia a formação em termos de conteúdo?
9. Como avalia a formação em termos de docentes?
10. Como avalia a formação em termos de materiais?
11. Como avalia a formação em termos de tempo?

12. Em que medida estas formações foram úteis para o desempenho da sua função?
13. Alguma vez teve uma avaliação da formação no posto de trabalho?
14. A formação foi útil? Está relacionada com a sua área?
15. Quais os aspetos que julga serem importantes para ter uma boa formação?
16. Que outras formações gostaria de ter que não teve?
17. Quais as necessidades de formação que identifica na sua área em específico?
 - Necessidades ao nível da tarefa atual
 - Necessidades de competências transversais
 - Necessidades ao ambiente de trabalho (valores, etc)
18. Já ouviu falar de *coaching* ou *mentoring*? E o que conhece sobre este tipo de formações?
19. Tem esse tipo de formação disponibilizada pela Cruz Vermelha?
20. Gostaria de ter esse tipo de formação? Acha que seria importante?
21. Que tipos de necessidades este tipo de formação poderia combater na sua área?
22. Como gostaria que fosse o certificado de formação?

Anexo 3 - Guião de Entrevistas – Gestores

Idade:

Sexo:

Nível de Habilitação:

Profissão:

1. Acha que a formação dos colaboradores é importante?
2. Alguma vez frequentou cursos de formação disponibilizados pela Cruz Vermelha? Quais as razões pela qual frequentou esses cursos e que tipos de cursos frequentou?
3. Como soube desses cursos?
4. E como foi o acesso aos cursos? (Quem é que o indicou ou se por foi iniciativa própria)
5. Que outras ações de formação frequentou?
6. Como caracteriza as formações que recebeu?
7. Como avalia a formação em termos de organização e que aspetos melhoraria neste nível?
8. Como avalia a formação em termos de conteúdo?
9. Como avalia a formação em termos de docentes?
10. Como avalia a formação em termos de materiais?
11. Como avalia a formação em termos de tempo?

12. Em que medida estas formações foram úteis para o desempenho da sua função?
13. Alguma vez teve uma avaliação da formação no posto de trabalho?
14. A formação foi útil? Está relacionada com a sua área?
15. Quais os aspetos que julga serem importantes para ter uma boa formação?
16. Que outras formações gostaria de ter que não teve?
17. Quais as necessidades de formação que identifica na sua área em específico?
 - Necessidades ao nível da tarefa atual
 - Necessidades de competências transversais
 - Necessidades ao ambiente de trabalho (valores, etc)
18. Já ouviu falar de *coaching* ou *mentoring*? E o que conhece sobre este tipo de formações?
19. Tem esse tipo de formação disponibilizada pela Cruz Vermelha?
20. Gostaria de ter esse tipo de formação? Acha que seria importante?
21. Que tipos de necessidades este tipo de formação poderia combater na sua área?

Parte 2

1. Fale das suas equipas ao nível da formação?
2. Participa nas decisões relativas aos colaboradores? Como decide?
3. O que acha que poderia ser melhorado no aspeto formativo dos colaboradores?

4. No desempenho dos seus colaboradores, quais denota serem as principais dificuldades? (a nível técnico – exemplo: incapacidade para lidar com novas tecnologias, falta de conhecimento sobre a função, a nível comportamental, etc)
5. Na sua opinião como avalia os efeitos das formações dos seus colaboradores no dia a dia de trabalho?
6. Que tipos de necessidades atuais de formação identifica nos seus colaboradores?
7. Como gostaria que fosse o certificado de formação?

Anexo 4 - Levantamento de Necessidades Atual



| | |
|--|---------------------|
| Questionário de Levantamento de Necessidades Formativas | Delegação |
| | Código: Imp021.1 |

Pretende-se com o presente questionário conhecer as necessidades de formação com que se confrontam os(as) colaboradores(as) no âmbito da sua prática profissional. Por favor, seja claro, concreto e conciso.

1 - Sente necessidade de (in)formação em determinada área? Qual (ais)?

2 - Se já frequentou algum plano de formação, diga quais considera serem os aspetos fundamentais para se verificar eficiência e eficácia nas ações de formação.

Obrigado pela sua colaboração!



| | |
|--|---------------------|
| Questionário de Levantamento de Necessidades Formativas | Delegação |
| | Código: Imp021.1 |

Pretende-se com o presente questionário conhecer as necessidades de formação com que se confrontam os(as) colaboradores(as) no âmbito da sua prática profissional. Por favor, seja claro, concreto e conciso.

1 - Sente necessidade de (in)formação em determinada área? Qual (ais

2 - Se já frequentou algum plano de formação, diga quais considera serem os aspetos fundamentais para se verificar eficiência e eficácia nas ações de formação.

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 5 - Novo questionário de levantamento de necessidades.

Link:<https://docs.google.com/forms/d/1NFkUyXW2iPxIHbPiTND2Aq-JAmNM6GO82irOJnFuFCQ/viewform>

Levantamento de Necessidades CVP Braga

Secção 1 de 6

Este questionário de levantamento de necessidades tem como objetivo desenvolver uma oferta formativa que possa dar resposta às necessidades específicas dos membros desta organização. A sua opinião é fundamental para a melhoria da formação, pelo que agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Secção 2 de 6

Data

Dados Pessoais

Idade

- Entre 18 e 30 anos.
- Entre 31 e 40 anos.
- Entre 41 e 50 anos.
- Mais de 50 anos.

Sexo

- Masculino.
- Feminino.

Habilitações Literárias

Indique o grau máximo completo de escolaridade.

- Até ao 9ºano.
- Ensino Secundário.
- Bacharelato.

- Licenciatura.
- Pós-Graduação.
- Mestrado.
- Doutoramento.
- Outra.

Secção 3 de 6

Atividade Profissional

Se é gestor de topo ou gestor intermédio continue para a secção seguinte “ Áreas de formação”. Se é técnico operacional, preencha com a sua valência e, em seguida passe para a secção seguinte.

Indique a sua valência

Secção 4 de 6

Áreas de formação

1. Indique quais as competências que gostaria de desenvolver no seu contexto profissional.
 - a) Capacidade de falar em público

Explique as razões subjacentes ao seu interesse pela competência selecionada.

- Irá permitir-me fazer melhor a minha função.
- É necessária a todos os profissionais que trabalham na instituição.
- Irá permitir-me progredir na carreira.
- Irá trazer-me mais oportunidades profissionais dentro e fora da instituição.
- Irá permitir-me mudar a minha função, no sentido de a enriquecer.
- Irá permitir-me trabalhar melhor em equipa.
- Irá permitir-me melhorar o meu ambiente de trabalho.
- Irá permitir-me relacionar-me melhor com as pessoas exteriores à instituição.
- Outra.

- b) Capacidade de relacionar-me com o outro.

Explique as razões subjacentes ao seu interesse pela competência selecionada.

- Irá permitir-me fazer melhor a minha função.
- É necessária a todos os profissionais que trabalham na instituição.
- Irá permitir-me progredir na carreira.
- Irá trazer-me mais oportunidades profissionais dentro e fora da instituição.
- Irá permitir-me mudar a minha função, no sentido de a enriquecer.
- Irá permitir-me trabalhar melhor em equipa.
- Irá permitir-me melhorar o meu ambiente de trabalho.
- Irá permitir-me relacionar-me melhor com as pessoas exteriores à instituição.
- Outra.

c) Capacidade de tomar decisões.

Explique as razões subjacentes ao seu interesse pela competência selecionada.

- Irá permitir-me fazer melhor a minha função.
- É necessária a todos os profissionais que trabalham na instituição.
- Irá permitir-me progredir na carreira.
- Irá trazer-me mais oportunidades profissionais dentro e fora da instituição.
- Irá permitir-me mudar a minha função, no sentido de a enriquecer.
- Irá permitir-me trabalhar melhor em equipa.
- Irá permitir-me melhorar o meu ambiente de trabalho.
- Irá permitir-me relacionar-me melhor com as pessoas exteriores à instituição.
- Outra.

d) Capacidade de organização.

Explique as razões subjacentes ao seu interesse pela competência selecionada.

- Irá permitir-me fazer melhor a minha função.
- É necessária a todos os profissionais que trabalham na instituição.
- Irá permitir-me progredir na carreira.

- Irá trazer-me mais oportunidades profissionais dentro e fora da instituição.
- Irá permitir-me mudar a minha função, no sentido de a enriquecer.
- Irá permitir-me trabalhar melhor em equipa.
- Irá permitir-me melhorar o meu ambiente de trabalho.
- Irá permitir-me relacionar-me melhor com as pessoas exteriores à instituição.
- Outra.

e) Outra.

Explique as razões subjacentes ao seu interesse pela competência selecionada.

- Irá permitir-me fazer melhor a minha função.
- É necessária a todos os profissionais que trabalham na instituição.
- Irá permitir-me progredir na carreira.
- Irá trazer-me mais oportunidades profissionais dentro e fora da instituição.
- Irá permitir-me mudar a minha função, no sentido de a enriquecer.
- Irá permitir-me trabalhar melhor em equipa.
- Irá permitir-me melhorar o meu ambiente de trabalho.
- Irá permitir-me relacionar-me melhor com as pessoas exteriores à instituição.
- Outra.

Secção 5 de 6

2. Indique os conteúdos formativos que considera úteis para desenvolver as competências que identificou anteriormente.

a) Gestão de Tempo.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.

- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

b) *Informática.*

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

c) *Coaching.*

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.

- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

d) Gestão da Qualidade.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

e) Empreendedorismo Social.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

f) Cruz Vermelha Internacional (formação no âmbito da cultura e dos valores que pautam a atuação da Cruz Vermelha).

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

g) Primeiros Socorros.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

h) Gestão de Conflitos.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.

- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

i) Conhecimentos na área da criança.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

j) Estratégias de negociação na criação de parcerias institucionais.

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.

- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

k) *Marketing*

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

l) *Fundraising* (processo de angariação de fundos financeiros usando estratégias de *Marketing*).

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra.

m) Outra

Esta formação permite-me:

- Capacidade de falar em público.
- Capacidade de relacionar-me com o outro.
- Capacidade de tomada de decisões.
- Capacidade de organização.
- Trabalho em equipa.
- Colmatar lacunas durante a formação académica.
- Fazer melhor o meu trabalho.
- Trabalhar melhor na minha área específica.
- Conhecer os valores da minha organização.
- Outra

Secção 6 de 6

Organização da Formação

1. Como gostaria que a formação selecionada anteriormente fosse organizada?

a) Gostaria que a formação fosse dada fora da instituição.

Refira para que tipo de formação.

Refira quais as razões para a escolha desta opção.

- Permite-me conhecer outras pessoas.
- A instituição não tem conhecimento nesta área.
- A instituição não tem formadores qualificados nesta área.
- Outra

b) Gostaria que a formação fosse dada na instituição.

Refira para que formação.

Refira quais as razões para a escolha desta opção.

- Permite-me não sair do meu local de trabalho.
 - Já conheço os formadores.
 - A organização está muito bem preparada para dar formação nesta área.
 - Outra.
2. De uma forma geral, indique qual a sua preferência relativamente ao horário da formação.
- Laboral.
 - Pós – Laboral.
 - Sábado.
 - Outra.
3. De uma forma geral, indique de uma forma geral, qual a sua preferência relativamente ao espaço em que essa formação deve ser dada.
- Presencial
 - *Online*
4. De uma forma geral, indique quais os aspetos que considera serem importantes para ter uma boa formação e que ainda não foram referidos.

Anexo 6 - Proposta Plano de Formação

Link:<https://docs.google.com/forms/d/18wO2ZQXu8NsEI4bXjDAUg9htGabR5pq10rBZTGRLB7s/viewform>

1. Defina qual o tema.
2. Refira de forma geral o seu principal objetivo ou refira alguns conteúdos que gostaria de ver abordados nesta formação.
3. Identifique os destinatários de formação.
4. Identifique a duração da formação.
5. Identifique o número de formandos.

Anexo 7 - Questionário de Avaliação da Formação

Link: https://docs.google.com/forms/d/1r_SwwwWEj25yg-rnbUnTq521-o-lYj-w3XZAq8L0sqU/edit?usp=drive_web

Secção 1 de 6

Este questionário de avaliação da formação tem como objetivo avaliar a formação frequentada. A sua opinião é fundamental para a melhoria da formação, pelo que agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Secção 2 de 6

Data

Dados Pessoais

Idade

- Entre 18 e 30 anos.
- Entre 31 e 40 anos.
- Entre 41 e 50 anos.
- Mais de 50 anos.

Sexo

- Masculino.
- Feminino.

Habilitações Literárias

Indique o grau máximo completo de escolaridade.

- Até ao 9ºano.
- Ensino Secundário.
- Bacharelato.
- Licenciatura.
- Pós-Graduação.
- Mestrado.
- Doutoramento.

- Outra.

Secção 3 de 6

Atividade Profissional

Se é gestor de topo ou gestor intermédio passe para a secção seguinte. Se é técnico operacional preencha com a sua valência e, em seguida passe para a secção seguinte.

Indique qual a sua valência.

Secção 4 de 6

Formação que frequentou:

Secção 5 de 6

Avaliação da Formação

1. Numa escala de 1 a 5 refira como avalia a formação em várias dimensões, sendo que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Conteúdos

1 2 3 4 5

Os conteúdos eram adequados à minha função.

Os conteúdos eram suficientes para eu exercer melhor a minha função.

Os conteúdos eram importantes para a minha função.

Os conteúdos tinham uma boa organização.

Materiais Pedagógicos

1 2 3 4 5

Os Materiais Pedagógicos eram os mais adequados ao processo de aprendizagem.

Os Materiais Pedagógicos eram suficientes para promover a aprendizagem.

Os Materiais Pedagógicos eram interessantes.

Carga Horária

1 2 3 4 5

A carga horária era adequada.

A carga horária era suficiente.

Instalações

1 2 3 4 5

As instalações eram adequadas à formação.

As instalações eram limpas.

As instalações tinham luz suficiente.

As instalações eram confortáveis.

Formador

1 2 3 4 5

O formador mostrou-se disponível para apoiar os formandos.

O formador motivou os formandos.

O formador era cumpridor com os horários.

O formador tinha uma boa capacidade de comunicação.

Secção 6 de 6

Questões a responder apenas se já passaram seis meses após o final da formação que está a avaliar.

1. Já teve a oportunidade de aplicar as competências que adquiriu nesta formação?

- Sim.
- Não.

Se respondeu sim, responda às questões 2 a 5. Se respondeu não, refira as razões.

2. Quais as implicações que o exercício dessas competências teve na sua função?

3. Na sua opinião qual o impacto que o uso dessas competências teve na avaliação que a sua chefia faz do seu desempenho?

- Não teve nenhum impacto, continua tudo igual.

- A minha chefia tem elogiado o meu desempenho.
- A minha chefia acha que o meu desempenho piorou.
- Não sei.

4. Na sua opinião, qual o impacto que o exercício das competências teve na avaliação que os seus colegas fazem do seu desempenho?

- Não teve nenhum impacto, continua tudo igual.
- Os meus colegas têm elogiado o meu desempenho.
- Os meus colegas acham que o meu desempenho piorou.
- Não sei.

5. Na sua opinião, qual o impacto que o uso dessas competências teve na avaliação que os utentes/clientes fazem do seu desempenho?

- Não teve nenhum impacto, continua tudo igual.
- Os meus utentes/ clientes têm elogiado o meu desempenho.
- Os meus utentes/clientes acham que o meu desempenho piorou.
- Não sei.

Anexo 8 - Certificado Formadores



Certificado

A Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação de Braga certifica que _____, portador/a do cartão de cidadão nº _____, colaborou como formador/a na presente organização na formação intitulada _____, com a duração de _____ no dia _____, em _____.

Presidente Cruz Vermelha Portuguesa - Braga

Braga, __ de _____ de __

Humanidade Imparcialidade Neutralidade Independência Voluntariado Unidade
Universalidade

Anexo 9 - Certificado Formandos



Certificado

A Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação de Braga certifica que _____, portador/a do cartão de cidadão nº _____, participou como formando/a na presente organização na formação intitulada _____, com a duração de _____, no dia _____, em _____.

Presidente Cruz Vermelha Portuguesa - Braga

Braga, __ de _____ de __

Humanidade Imparcialidade Neutralidade Independência Voluntariado Unidade
Universalidade

Anexo 10 - Bolsa de Formadores em Excel

| Entidade Formadora | Formador | Data de Nascimento | BI/CC | Habilitações | CCP | Entidade Certificada – Sim/Não | Área de formação | Custo da formação | Contacto Telefónico | Email | Horário disponível |
|--------------------|----------|--------------------|-------|--------------|-----|--------------------------------|------------------|-------------------|---------------------|-------|--------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |