

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais

Cursos: Gestão de Recursos Humanos
Gestão de Sistemas de Informação (Disciplina Opcional II)
Disciplina de: Gestão da Formação
3º ano – 5º Semestre

Docente: Professor António José de Almeida

ESTUDO DE CASO:
POLÍTICAS DE FORMAÇÃO
NO GRUPO EGOR

Discentes:

Filipe Alexandre Branco Mestre – N.º 2128

José Joaquim Rosado Crispim – N.º 1811

Setúbal, 15 de Janeiro de 2004

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 2 |
| 1 – Enquadramento teórico: | |
| 1.1 - Recursos Humanos: Factor-chave de competitividade..... | 4 |
| 1.2 – Mudança organizacional..... | 6 |
| 1.2.1 - Aspectos que caracterizam mudança organizacional | 7 |
| 1.2.3 – Importância da formação no processo de mudança | 9 |
| 1.3 - Políticas de Formação | 11 |
| 1.3.1 – Estabelecimento de políticas de formação | 12 |
| 1.3.1 - Levantamento de Necessidades | 13 |
| 1.3.2 - Plano de Formação | 14 |
| 1.3.3 - Execução do Plano..... | 15 |
| 1.3.4 - Avaliação da Formação..... | 15 |
| 2 - Caracterização da Empresa | |
| 2.1 – História da Empresa..... | 18 |
| 2.2 - Missão e Objectivos..... | 18 |
| 2.3 – Organização Interna da Empresa | 19 |
| 2.4 - Políticas de Formação no Grupo Egor | 20 |
| 2.4.1 – Gestão da Formação no Grupo Egor..... | 21 |
| Conclusão | 24 |
| Bibliografia..... | 26 |

Introdução

As políticas de formação determinam as orientações gerais relativas ao processo de formação, nestas são definidas as razões pelas quais se deverá recorrer à formação, quem formar e os objectivos gerais da formação, assim como as estratégias para colocar em prática estas políticas.

Estas visam genericamente maximizar a eficácia e desenvolvimento organizacional, ou seja, criar mais valias para as organizações.

Este trabalho aborda esta problemática, sendo efectuado no âmbito da Disciplina de Gestão da Formação leccionada no 3º Ano da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos da ESCE.

A elaboração do presente estudo visa analisar as políticas de formação vigentes no grupo Egor.

As técnicas utilizadas para observação e análise da empresa foram a pesquisa documental e a entrevista com a Administradora do grupo e directora da Egor sistemas de qualidade.

Na elaboração do estudo recorreremos ainda ao apoio bibliográfico e à consulta de alguns artigos relacionados com este tema.

O presente trabalho divide-se em dois capítulos. No primeiro efectuamos uma abordagem teórica com o objectivo de clarificar alguns conceitos relacionados com este tema e o que uma organização poderá fazer para estabelecer uma política de formação e coloca-lo em prática.

No segundo efectuamos uma análise às políticas de formação do grupo Egor procurando seguir as etapas descritas na parte teórica.

Por ultimo sintetizamos o processo de formação do grupo Egor através de um simples fluxograma.

1ª Parte

Enquadramento Teórico

1.1 - Recursos Humanos: Factor-chave de competitividade

O início dos anos noventa foram marcados pela explosão e utilização dos sistemas de informação, que permitiram a aproximação dos mercados, ou seja, impulsionaram a globalização e conseqüentemente a competitividade.

A utilização correcta dos recursos humanos e de todas as suas competências, poderá ser um dos factores que poderá determinar o sucesso e a competitividade dos projectos em que as organizações estejam envolvidas, devendo os gestores estar conscientes da importância daquele que na nossa opinião são os recursos mais importantes de qualquer empresa: os Recursos Humanos.

Na procura da competitividade as organizações estão sujeitas a mudanças constantes, devido à também constante mudança do próprio mercado, se tivermos em conta que as organizações são compostas por pessoas, concluiremos que também estas terão que estar preparadas para tal.

Surge então uma questão: qual a razão da mudança?

A mudança dentro das organizações pode dever-se a vários motivos tais como: "(...) ao nível tecnológico, com o aparecimento de novos tipos de equipamentos, de mudanças ao nível do comportamento dos consumidores, de mudanças ao nível sociopolítico e internacional." (Neves, 2001:531)

Contudo essas mudanças que as empresas farão no seu interior terá como objectivo manter o nível de competitividade da organização.

Esta dinâmica que tem levado as organizações a uma constante mutação, tem "(...) criado novas maneiras de trabalhar, novos processos de trabalho, e mesmo novos modelos de gestão das organizações(...)" (Enriquez, sd).

Podemos constatar através das anteriores citações que qualquer alteração dentro das organizações requer um cuidado especial com as pessoas.

Para que estas não fiquem rapidamente desactualizadas com as possíveis mudanças dentro das organizações, dever-se-á elevar as qualificações dos recursos humanos e permitir-lhes uma formação contínua, desta forma eles estarão menos relutantes à mudança e mais preparados para enfrentar novos desafios.

A fórmula para elevar a competitividade dos recursos humanos não é universal, contudo se a organização fizer uma gestão da formação como Ana dos Santos diz que deverá ser feito: " a gestão da formação exige, de montante a jusante do seu ciclo, ser inovador, encontrar o equilíbrio entre as expectativas da empresa e do seu cliente interno (os seus recursos humanos)(...)" (Ana Santos, *sd*, <http://www.tiadro.com/artigos/partigo87.html>), ou seja, se a formação responder a necessidades de todos os actores organizacionais, e não apenas da organização, este poderá ser considerado um elemento motivador para as pessoas que poderá ter consequências directas no seu desempenho e que se poderá traduzir num desempenho global mais elevado.

São as pessoas que permitem à organização atingir os objectivos que a constituem. Se tais objectivos forem alcançados com sucesso em tempo útil, significa que os seus recursos humanos são eficazes e representam uma mais valia para a organização.

Cristina Parente resume aquilo que temos vindo a afirmar com a seguinte frase(Parente,s.d): "Inovar continuamente e de forma integrada no domínio organizacional aparece como um contributo decisivo para se alcançar um posicionamento competitivo no mercado, desde que em articulação com outro conjunto de factores, entre os quais se destacam a melhoria das qualificações dos Recursos Humanos e a introdução de novos equipamentos.", ou seja, a estratégia de competitividade de uma empresa poderá ter em conta diversos factores, contudo a formação e os recursos humanos terão que estar sempre presentes de maneira a atingir os níveis de competitividade desejados pela organização, independentemente da estratégia organizacional e competitiva adoptada.

1.2 – Mudança Organizacional

“ As organizações nunca foram estáticas mas, a partir do último quartel do século XX, o seu ritmo e grau de mudança ganhou proporções desconhecidas até então” (Neves, 2001:531). Desde há algum tempo para cá as organizações de todos os tipos, grandes, pequenas, públicas, privadas, industriais e de serviços, com ou sem fins lucrativos, sentiram cada vez mais a necessidade de mudar, actualmente a necessidade de mudar não se restringe apenas a empresas que estejam a passar por dificuldades ou a ter prejuízos. Mesmo os líderes de mercado precisam de mudar e melhorar.

A reestruturação organizacional do negócio é cada vez mais normal nas empresas inovadoras, sendo esta uma das formas de enfrentar a competitividade originada pela sociedade global. A mudança organizacional pode ter objectivos bastante diferentes, tais como (Castro, S.D.):

- aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão;
- adopção de novas atitudes e comportamentos;
- reorganização de processos de trabalho;
- assunção de novos valores e princípios legitimadores da actividade socio-organizativa.

Contudo e tendo em conta os diferentes objectivos da mudança organizacional esta poderá ter como alvo os indivíduos, grupos dentro da organização, ou mesmo toda a organização.

Por mudança organizacional pode entender-se o “(...)abandono e a substituição de uma prática por outra que proporcione melhores resultados.” (Castro, S.D.).

1.2.1 - Aspectos que caracterizam a mudança nas organizações

Em primeiro lugar podemos distinguir a mudança organizacional, esta pode ser entendida pelo modo como é desencadeada podendo ser: previamente planeada ou não planeada.

“ A mudança planeada pressupõe algum tipo de estabilidade e de previsibilidade das condições em que a organização vai operar (...)”(Neves, 2001:533).

Dentro da mudança planeada, esta pode ainda ser:

- Incremental, as quais, por exemplo, se inscrevem no processo normal de funcionamento da organização;
- Transformacional, no caso em que se procede, por exemplo, na mudança da cultura e no clima da organização, com alterações profundas no processo de gestão, de estruturação, e da concepção do trabalho previamente planeado;

“Já a mudança não planeada resulta das pressões para manter ou aumentar a competitividade, em função das alterações verificadas na envolvente (...)”,(Neves, 2001:533).

Dentro da mudança não planeada encontramos a mudança:

- Evolucionária, de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes das empresas;
- Revolucionária, quando a empresa sente necessidade a alterar radicalmente todos os princípios que a orientam, com alterações gerais e profundas, quer ao nível da estrutura, quer ao nível do seu funcionamento global qual ao nível da sua estratégia.

É importante salientar que grande parte das mudanças verificadas dentro das organizações têm de ser realizadas independentemente da vontade dos gestores das empresas e das estratégias por si definidas, devido a factores internos e externos, que pressionam as organizações para a mudança.

Relativamente ao processo de mudança e como e se realiza, podemos distinguir:

- Mudanças construídas, ou seja, que resultam da acção concreta dos membros da organização;
- Mudanças prescritas, o que significa que são mudanças indispensáveis às organizações para a sua sobrevivência.

Contudo podemos ainda salientar que a mudança, poderá ser geradora de oportunidades, se as empresas a assumirem como inevitável e procurarem antecipá-la de maneira a retirar os dividendos dessa antecipação.

1.2.2 Importância da formação no processo de Mudança

As organizações sofrem cada vez mais pressões no sentido da mudança, isso deve-se sobretudo aos mercados cada vez mais exigentes e às organizações que também estão a competir nesse mercado.

O processo de mudança pode afectar a organização de uma forma global ou apenas uma parte, dependendo do tipo de mudança imposta à organização, contudo é indiscutível que qualquer tipo de mudança dentro de uma organização terá reflexos directos ou indirectos sobre os membros da organização que deverão ser minuciosamente estudados.

Em primeiro lugar temos a necessidade de responder a uma questão: os recursos humanos hoje em dia estão preparados para entrar em organizações com necessidades tão elevadas de competitividade?

Segundo o Eurostat Portugal a par da Grécia é o país com um grau mais baixo de qualificações dentro do espaço da União Europeia, se tivermos em conta que as qualificações detidas pelas pessoas podem ser um elemento muito importante para facilitar a mudança e consequentemente a aumentar competitividade podemos concluir que Portugal não se coloca numa posição muito favorável.

O processo mudança dentro de uma organização é constituído pelas seguintes etapas (*Gonçalves, 2003*):

- Escolher um responsável pela mudança;
- Definir uma equipa de apoio à mudança;
- Efectuar diagnósticos organizacionais;
- Preparar os planos da mudança;
- Supervisionar a dinâmica do processo;
- Avaliar e reflectir sobre os sucessos e insucessos ocorridos.

A execução de todas estas etapas poderá ajudar as organizações a atingir o sucesso nos objectivos subjacentes nessa mudança.

Contudo nem todos os elementos organizacionais poderão estar preparados para enfrentar essas mudanças pelo que será necessário definir em conjunto com o processo de mudança as necessidades de formação correspondentes a esse processo, pois de outra forma todo o processo de mudança poderia ser colocado em causa, não traduzindo qualquer dos efeitos esperados.

Desta forma podemos afirmar o processo de mudança deverá estar interligado com a própria política de formação das organizações.

1.3 - Políticas de Formação

Como tentámos demonstrar anteriormente as organizações, como sistemas abertos são influenciadas e procuram influenciar as mudanças no meio em que estão inseridas, para manterem a sua competitividade, as organizações têm que estar preparadas e receptivas às mudanças.

Para que se possa proceder às mudanças, será necessário apostar na inovação, na criatividade, na flexibilidade, um vez que estes terão de acompanhar a evolução do mercado, dos produtos, e da cada vez maior exigência dos consumidores.

Desta forma, e da necessidade de acompanhar as mudanças do mercado, surge a formação como uma das maiores preocupações de qualquer organização, sendo este, segundo o Dr. Paulo Lopes¹, o segundo factor crítico de sucesso de um investimento, devendo este rondar um valor médio de 16% do valor total do investimento.

As referidas políticas são implementadas em cinco etapas

- ✓ Estabelecimento de Políticas de formação
- ✓ Levantamento de necessidades
- ✓ Plano de Formação
- ✓ Execução do Plano
- ✓ Avaliação da Formação

¹ Director de Formação da SAP Portugal

1.3.1 - Estabelecimento de Políticas de formação

De acordo com Alain Maignant o estabelecimento de políticas de formação deverá ter em conta três factores (Maignant, 1999: 52):

- O emprego pelo qual entendemos um conjunto homogéneo de conhecimentos e de comportamentos necessários para desempenhar determinadas funções;
- O posto de trabalho, ou seja, deverá ter em conta situações particulares do trabalho para além de o que é definido no emprego tipo;
- As competências, são as capacidades para mobilizar determinados instrumentos de maneira a resolver determinadas situações.

Mas existem outros factores que podem condicionar o estabelecimento de referidas políticas, entre os quais destacamos:

- O perfil dos participantes (Habilitações literárias, experiência profissional, cultura geral...)
- O conteúdo programático (o que se pretende transmitir ao nível de técnicas, conhecimentos, comportamentos...)
- Os objectivos dos conhecimentos a transmitir (o que se pretende que os formandos executem, saibam, dominem, sejam capazes de...)

Neste contexto, a política de formação não deverá ser vista de forma isolada mas como uma componente de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos, no que concerne às capacidades do indivíduo, nomeadamente ao:

- Saber-saber - situa-se ao nível cognitivo (os participantes devem adquirir conhecimentos);
- Saber-ser - situa-se ao nível comportamental (os participantes deverão modificar as suas atitudes e a forma de estar);
- Saber-fazer - situa-se ao nível psicomotor (consiste em saber executar uma tarefa).

De acordo com Peretti os objectivos das políticas de formação podem visar (Peretti, 1997: 364):

- Permitir a adaptação dos trabalhadores às mudanças da organização, resultantes de alterações tecnológicas ou económicas;
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

1.3.2 - Levantamento de necessidades

A avaliação das necessidades de formação da empresa, deverá ser iniciada pela averiguação no nível de formação que os trabalhadores necessitam. Neste contexto será necessário efectuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis dos problemas observados e estudar a viabilidade de se resolverem com um programa de formação.

Segundo Peretti, existem três tipos de determinação de necessidades (Peretti, 1997: 366):

- O primeiro, baseia-se nas competências exigidas para as funções a desempenhar pelos trabalhadores para os objectivos globais da empresa.
- O segundo baseia-se nas expectativas dos indivíduos e dos grupos.
- Por último, este determina-se a partir da análise das condições gerais e particulares do exercício do trabalho.

No que respeita aos procedimentos existem inúmeros modelos, no entanto é de notar que qualquer que seja o modelo escolhido, este deve ser adaptado de acordo com as características particulares da empresa (Peretti, 1997: 384):

- O método *centrado na expressão das expectativas individuais* - baseado num procedimento de inquéritos ao pessoal associados às entrevistas e questionários.
- O método *centrado nas necessidades da organização* - baseia-se na identificação dos desvios qualitativos entre as necessidades de competência,

requeridos por uma actividade profissional e os recursos disponíveis (podendo-se recorrer à descrição e análise de funções).

- O método de *diagnóstico individual* - baseia-se na avaliação do potencial e das capacidades de aprendizagem (testes de aptidão, dos conhecimentos e dos testes de simulação).

Posteriormente faz-se uma adequação das necessidades de formação individuais às necessidades de formação.

1.3.3 - Plano de Formação

O plano de formação é um documento escrito onde se identificam as acções de formação agrupadas de acordo com os critérios da empresa e dos participantes seleccionados bem como as características, isto é, descreve o que é necessário fazer para se atingirem os objectivos da empresa.

O plano pode ser apresentado com um período de um ano (curto prazo) ou abranger períodos mais alargados de 3 a 5 anos (médio e longo prazo). Os elementos que devem constar no referido são os seguintes:

- *Objectivos Gerais* - deverão ser baseados em resultados quantificáveis e mensuráveis;
- *Prioridades e Conteúdos* - referem-se aos objectivos estabelecidos e enquadradas no tempo e nas áreas prioritárias bem como os conteúdos necessários para atingir os objectivos;
- *Pedagogia* - traduz-se na planificação das actividades necessárias, tendo em conta os recursos humanos e os materiais envolvidos;
- *Avaliação dos Formandos* - quanto aos resultados e os métodos de selecção e recrutamento de formadores e formandos;
- Metodologia e os indicadores de avaliação da formação e dos resultados;
- Duração e calendário das acções de formação;
- *Orçamentação* - que se traduz nos custos que a empresa terá que acarretar com a acção de formação.

A reunião das condições mínimas para a viabilidade e exequibilidade, bem como os mecanismos para os ajustamentos necessários são condições essenciais para o sucesso da elaboração do referido plano.

1.3.4 - Execução do Plano

a execução do plano é a fase seguinte e traduz-se na implementação e no desenvolvimento das acções de formação propriamente ditas com vista a alcançar os objectivos previstos.

O seu sucesso depende da combinação de um conjunto de factores, dos quais destacamos a adequação do *plano* às necessidades da empresa, a qualidade do material necessário, a cooperação das chefias e da qualidade dos formadores e dos formandos.

1.3.5 - Avaliação da Formação

A Avaliação da formação permite fornecer informações sobre a execução, o impacto e a eficácia da formação. Tem como finalidade conhecer os efeitos que a formação teve no público-alvo e nas organizações, assim como saber se os objectivos foram alcançados.

De acordo com António Tira-Picos para fazermos a avaliação da formação deveremos ter em conta diferentes aspectos relativos à formação (*Tira-Picos, 1999: 6*) que são:

- Quem avaliar, ou seja, se vamos avaliar simplesmente um indivíduo, um grupo, ou uma instituição;
- O que avaliar, apenas um aspecto relativo à formação, ou todos os aspectos de forma integrada da formação;
- Quando avaliar, por outras palavras, em que momento avaliar antes, durante ou depois da avaliação.

Desta forma podemos diagnosticar os pontos fracos da formação, de acordo com os resultados obtidos e assim recolher e analisar os dados com vista à correcção desses desvios e melhorar a qualidade da formação.

Para que a avaliação da formação seja positiva, a formação deverá ser como Cristina Salgado diz:“(...)pertinente e oportuna.” *(Parente,1996)*, ou seja, deverá responder às exigências de formação que elementos de uma organização não possuam e dada em tempo útil, nem muito tempo antes para que os colaboradores não corram o risco de se esquecer de algo, nem demasiado tarde pois essa situação pode mesmo colocar em causa o normal funcionamento da organização.

2ª Parte

Estudo das políticas de formação do grupo Egor

2.1 – História da Empresa

A Egor é uma empresa que foi fundada em Portugal em 1986 em associação com o Grupo Egor Internacional que tinha os seus escritórios centrais em Paris e era na altura o principal grupo empresarial europeu de Recursos Humanos.

Inicialmente a EGOR PORTUGAL trabalhou sobretudo na área do recrutamento e selecção de quadros mas após os primeiros anos começou a diversificar actividades no âmbito da formação e consultoria de quadros.

Mais tarde alargou essas actividades a sectores como o trabalho temporário, a consultoria nos sistemas de gestão da qualidade, da excelência e do ambiente etc.

2.2 - Missão e Objectivos

O grupo Egor pretende ser uma referência na prestação de serviços de consultoria em termos de ética, confiança, criatividade, crescimento e excelência. Sempre com o objectivo: as pessoas e os negócios.

O grupo Egor presta serviço nas áreas de: Recrutamento, Outplacement, Formação, Sistemas de Garantia da Qualidade (Normas ISO 9000), Gestão pela Qualidade Total, Sistemas de Gestão do Ambiente (ISO 14.000), Trabalho Temporário, Outsourcing de Equipas de Merchandising, Call Centres, Gestão da Mudança.

Relativamente à formação externa o grupo Egor, tem uma área de intervenção ao nível comportamental sob a responsabilidade da Egor Consulting.

Para além deste tipo de formação a Egor também faz de linha de negócio a formação tradicional ou em sala podendo dar ela própria formação ou recorrendo a entidades externas se não tiver capacidade para tal.

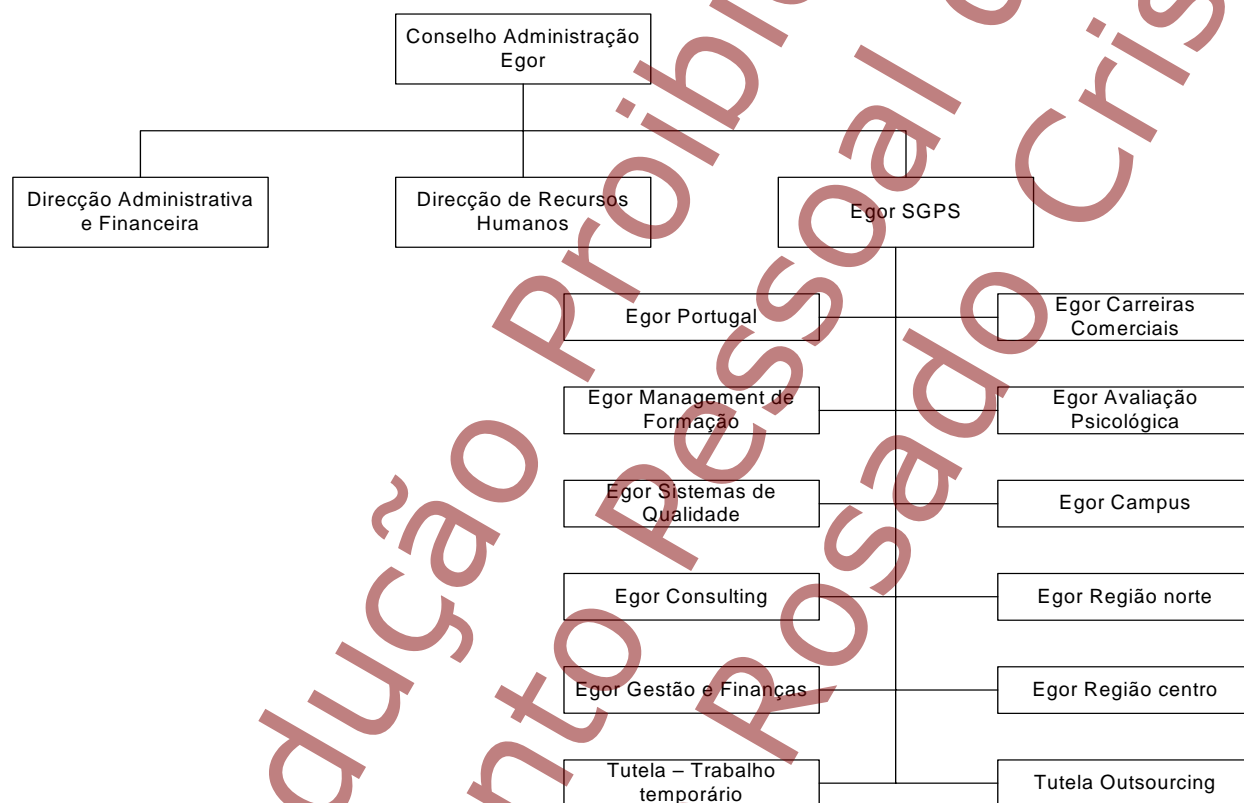
A Egor presta os serviços referidos apenas a empresas, recusando a sua prestação a particulares.

Ao nível da formação, esta é planificada de forma personalizada a cada cliente que solicita o referido serviço. Quer isto dizer que uma acção de formação contratada não será ministrada em simultâneo a mais de um cliente.

2.3 – Organização Interna da Empresa:

De acordo com uma Administradora, o grupo Egor tem um conselho de administração a quem cabe definir todos os objectivos e políticas a seguir na actuação das 12 empresas no mercado.

O Organograma do grupo Egor, apresenta a seguinte configuração:



(fonte: organograma de acordo com a entrevista realizada)

Cada empresa possui um director geral que reportam directamente ao presidente do grupo, tendo o organograma funcional da Empresa a seguinte configuração.

As funções Administrativa, Financeira e de Gestão de Recursos Humanos, são asseguradas de uma forma centralizada na Sede do Grupo. Desta forma, evitam-se duplicações de trabalho e uma óbvia poupança de recursos.

A estrutura de Recursos Humanos caracteriza-se por ser constituída, na sua maioria, por quadros com elevado nível académico, existindo cerca de 150 colaboradores permanentes em todas as suas empresas.

Dada a especificidade dos serviços prestados, os referidos colaboradores possuem na sua grande maioria Licenciaturas nas áreas de Psicologia e de Gestão.

2.4 - Políticas de Formação no grupo Egor

A Egor tem implementado um programa de gestão de competências que permite saber exactamente o que é necessário para cada posto de trabalho, isto permite numa primeira fase escolher candidatos com uma determinada formação, é por aqui que começa a gestão da formação do grupo Egor

Segundo a Dr.^a Maria de Lurdes Tuscano os colaboradores apresentam um elevado um elevado nível técnico, isto permite que os próprios tenham uma elevada capacidade de auto-formação, não necessitando de fazer grandes investimentos em formação, contudo e se qualquer colaborador necessitar de frequentar um curso de formação é filosofia das empresas do grupo "não negar" formação a quem dela tenha necessidade, isto em conformidade com os objectivos empresariais vigentes.

Para exemplificar imaginemos que uma secretária vai colaborar com um director que tem bastantes contactos com Inglaterra, logicamente vai precisar de bons conhecimentos de Inglês. Se a referida demonstrar que esses conhecimentos "estão esquecidos", a Egor não terá dúvidas em fornecer as condições necessárias (temporais e financeiras) para que a colaboradora adquira essas valias. Já lhe seria negado se ela solicitasse, por exemplo, formação em Russo, pois isto não teria qualquer mais valia nesta perspectiva.

Apesar do referido isso não obsta que a política de formação interna seja inexistente, pois o grupo Egor possui uma vasta experiência externa nesta área a qual pode aplicar com extrema facilidade internamente, aproveitando as sinergias existentes entre empresas do grupo.

Contextualizando um pouco mais as referidas situações, vamos proceder ao seu desenvolvimento no próximo ponto.

2.4.1 – Gestão da formação

O grupo Egor não possui um departamento formação, nem um departamento de recursos humanos que tenha por função fazer a gestão técnica dos recursos humanos. Ao departamento de recursos humanos cabe fazer a gestão administrativa dos recursos humanos, como o processamento salarial, elaboração de contratos de trabalho, aconselhar as respectivas direcções gerais no tocante à legislação laboral, elaborar o plano de férias, tratar das contribuições e impostos, entre outras obrigações.

A gestão técnica dos recursos humanos cabe directamente ao director geral ou ao director executivo de cada unidade de negócio, a quem cabe fazer também a gestão interna da formação, isto deve-se também ao facto de não existir uma gestão global/comum porque cada um trata de produtos ou serviços altamente especializados e distintos entre si.

O grupo Egor para fazer o levantamento de necessidades utiliza diferentes metodologias:

Em primeiro lugar e o mais comum é a utilização da avaliação de desempenho. Esta é usada mais para detectar falhas ou dificuldades que os colaboradores possam ter do que propriamente para criar um ranking dos melhores funcionários.

Essa avaliação de desempenho é feita com uma periodicidade de um ano. Primeiramente o colaborador efectua a sua auto-avaliação, e de seguida este é avaliado pelo chefe directo, que posteriormente comparam os resultados e chegam a uma conclusão conjunta sobre necessidades de formação existentes ou não.

As necessidades de formação também podem advir da modernização de equipamentos por exemplo se a Egor comprar uma aplicação informática desconhecida para a maioria dos colaboradores como aliás aconteceu com a implementação do sistema de gestão integrado SAP, logicamente que vai surgir a necessidade de enviar os colaboradores para que possam aprender esta nova ferramenta, pois só assim essa ferramenta poderá apresentar os resultados esperados.

A necessidade de formação também pode surgir por inerência da actividade, por exemplo o grupo Egor tem a empresa de trabalho temporário Tutela, onde os colaboradores necessitam de conhecer muito bem a legislação laboral, pois é fundamentalmente o seu instrumento de trabalho. Acontece que o governo mexe com grande regularidade neste tipo de legislação, através da publicação de decretos de lei, revogação de outros, ou seja, esta é uma área onde se assiste a mudanças muito rápidas às quais os colaboradores têm que se adaptar com grande rapidez.

Por ultimo podemos constatar também podem surgir necessidade vindas das próprias mudança estruturais da empresa, ou seja, se por exemplo uma secretária que não necessita de usar a língua inglesa e muda para um outro director que tem frequentemente contactos com Inglaterra ou outros países pode surgir a necessidade de envia-la para um curso de formação de línguas, para poder desempenhar a sua função com maior eficácia.

Podemos constatar através da entrevista com a Dr.^a Maria de Lurdes Toscano, que o grupo Egor, não possui um **plano de formação** estruturado, nem contempla verbas no orçamento para o mesmo, apesar de ter como filosofia enviar os colaboradores da empresa para formação sempre que isso se mostrar necessário.

Este é elaborado de acordo com as exigências dos colaboradores e das suas necessidades.

Os objectivos visados, são fundamentalmente a actualização de conhecimentos pois quando há desvios nos resultados das avaliações de desempenho, deve-se sobretudo a isso, isto porque a Egor quando admite alguém novo para os quadros, tem definido à partida o conjunto de competências quer ao nível académico, quer ao nível técnico ou comportamental, o que leva a não haver necessidades muito intensas, podendo acontecer pontualmente para actualizar os conhecimentos.

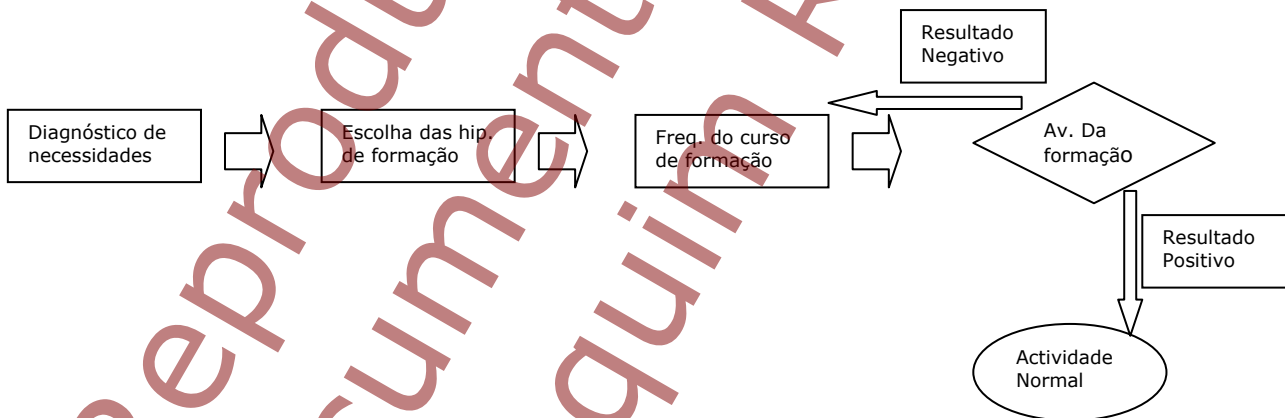
Posteriormente a Egor tem duas opções ou tem recursos internos que lhes permita colmatar as necessidades entre empresas do grupo ou pela especificidade da formação procura empresas externas que possam responder a essas necessidades onde o colaborador ou colaboradores se dirijam para usufruir dessa formação.

Contudo a Egor considera-se quase auto-suficiente ao nível da formação interna, não ao nível de uma empresa mas ao nível das diversas empresas do grupo, aproveitando assim as sinergias existentes entre as diferentes empresas do grupo.

A Egor mesmo sendo muito disponível em termos de formação, e de não atender aos custos gastos com a formação dos seus colaboradores pois acredita que os proveitos vão ser maiores do que esses custos, contudo a Egor tem a preocupação em verificar se de facto esses benefícios têm retorno ou não, e para isso a Egor tem a **avaliação da formação**.

Esta avaliação consiste num pequeno questionário elaborado pelo departamento de recursos humanos para o director da pessoa que teve formação no sentido de dizer numa escala de ponderação qual a eficácia da formação no desempenho dessa pessoa, este questionário é aplicado seis meses depois do final da formação e ou de facto a pessoa atingiu o desempenho pretendido com essa formação ou poderá haver a necessidade de enviar o colaborador novamente para formação no caso de se continuar a detectar falhas no desempenho desse colaborador em algum aspecto que diga respeito a essa formação.

Fluxograma do processo de formação de acordo com a entrevista efectuada:



(fonte: fluxograma de acordo com a entrevista realizada)

Conclusão

São as pessoas que permitem à organização atingir os objectivos que a constituem.

Para que o desempenho, por parte dos colaboradores corresponda às expectativas das organizações, é necessário que também estas lhes forneçam meios para o atingir.

No contexto actual, as organizações necessitam de se adaptar rapidamente às mudanças pois actualmente as mudanças passaram a ser feitas de uma forma muito mais rápida do que até então.

Esta dinâmica que tem levado as organizações a uma constante mutação, tem "(...) criado novas maneiras de trabalhar, novos processos de trabalho, e mesmo novos modelos de gestão das organizações(...)" (*Enriquez, sd*).

A formação surge muitas vezes não só para elevar o desempenho dos colaboradores, mas também como meio para os adaptar a essas mudanças.

Tendo em conta a importância da formação num mercado cada vez mais competitivo e em constante mutação é essencial que as organizações pensem a formação, não de forma pontual, mas associada aos objectivos organizacionais, devidamente planeada e estruturada.

Desta forma " A política de formação não se justifica, portanto, na empresa por si mesma, mas pela contribuição para a eficiência da organização." (*Meignant,1999:52*), ou seja, a política de formação não deverá ser vista de forma isolada mas como uma componente de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos, no sentido de aumentar a competitividade da organização.

Relativamente ao grupo Egor podemos constatar que apesar de não possuir uma política de formação claramente definida, ela está subjacente à sua gestão, como podemos verificar através do discurso da Dr.^a Maria de Lurdes Tuscano que afirma que é filosofia das empresas do grupo "não negar" formação a quem dela tenha necessidade.

As necessidades de formação no grupo Egor podem advir de varias situações como por exemplo uma avaliação de desempenho negativa, modernização de

equipamentos, por inerência da actividade ou por mudanças estruturais da empresa.

Também não possui um plano de formação estruturado, nem faz a orçamentação previa dessa formação, apesar disso sempre que se verificar necessário tem o cuidado de enviar os colaboradores para formação.

No final das formações ministradas aos seus colaboradores têm o cuidado de fazer uma avaliação aos colaboradores para verificar os impactos da formação no seu desempenho.

Desta forma verificamos que apesar de o grupo Egor não ter políticas devidamente definidas, tem um cuidado especial com a formação permitindo-lhe assim enfrentar o futuro de uma forma mais preparada

Bibliografia

- CAETANO, António ; VALA, Jorge (2000), **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**, Lisboa, Editora RH.
- CAMARA P.; et al (1997), **Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 3ª edição.
- CASTRO, Durval, (S.D.), **Mudança organizacional**, http://orbita.starmedia.com/~durvalcastro/muda_org.htm
- CARDIM, José; (S.D.), **A Formação em Portugal: Necessidades da Economia e de uma Gestão Criteriosa**, <http://www.tiadro.com/artigos/artigo516.html>
- COWLING, A. ; MAILER, C. (1998), **Gerir os Recursos Humanos**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1ª edição.
- DIAS, José Manuel V., (1998), **Formação Profissional de Activos**, in formar nº 29
- GONÇALVES, José Pedro, (2002), **Desempenho Organizacional**, in Semanário Económico, Nº815, http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0010.htm
- GONÇALVES, José Pedro, (2003), **A Dinâmica da Mudança**, in Semanário Económico, Nº834, http://www.decisionmaster.net/Files/Editorial/DM_Mensagem_0015.htm
- ENRIQUEZ, Eugenio; (S.D.), **Temas de Recursos Humanos**, S.L., S.E.
- MEIGNANT, Alain (1999), **A Gestão da Formação**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1ª edição.
- NEVES, José (a) (2000), **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa, Editora RH, 1ª edição.
- NEVES, José, et al, (2001), **Manual de Psicossociologia das Organizações**, Mc Graw Hill, Amadora, 1ª Edição

- OLIVEIRA, Fernando Roberto, (1999), **Plano de Formação**, Lisboa, IEFP, 3ª edição
- PARENTE, Cristina; et al, (S.D.), **Gestão de recursos humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial**, IV Congresso Português de Sociologia
- PERETTI, J.M. (1997), **Recursos Humanos**, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª edição.
- RODRIGUES, Maria J. (1990), **Competitividade e Recursos Humanos**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1ª edição.
- SALGADO, Cristina; (1996); **Formar e avaliar: um processo interactivo**, in dirigir nº43
- SANTOS, Ana; (S.D.), **A formação – Novas metas para elevado desempenho dos activos**, <http://www.tiadro.com/artigos/partigo87.html>
- TIRA-PICOS, António, (1999), **A Avaliação da Formação Profissional**, Lisboa, IEFP, 2ª edição
- TRINDADE, Nelson; (S.D.), **A formação tradicional é artificial**, <http://www.tiadro.com/artigos/artigo53.html>
- VALA, Jorge (1995), **Psicologia Social das Organizações**, Oeiras, Celta Editora, 2ª edição.