



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NO
COMPLEXO INDUSTRIAL DA PÓVOA DE SANTA IRIA:
SOLVAY PORTUGAL**

JOSÉ MANUEL DE OLIVEIRA PEREIRA

SETEMBRO - 2013



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NO
COMPLEXO INDUSTRIAL DA PÓVOA DE SANTA IRIA:
SOLVAY PORTUGAL**

JOSÉ MANUEL DE OLIVEIRA PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA
DR.^a SUSANA FANCA**

SETEMBRO - 2013

Resumo

O relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos tem como objectivo descrever a actividade realizada em contexto laboral para identificação das necessidades de formação. Assim, o presente relatório aborda o conceito de formação, descreve o seu ciclo e dá especial relevância à análise ao nível individual da identificação das necessidades de formação. A exposição teórica apresentada configura-se um enquadramento das actividades desenvolvidas e pretende fundamentar uma análise crítica ao processo de formação.

Palavras-chave: Formação; Ciclo de Formação; Necessidades de Formação.

Abstract

This probation report carried out in order to get Master degree in Human Resource Management aims to describe the activities done in labor context to conduct the training needs assessment. Thus, this report discusses the concept of training, describes the systematic training cycle training and gives special relevance to the person analysis in training needs assessment. The theory presented in this document sets up a framework of activities done and aims at establishing a critical analysis about the supported training process during the internship.

Keywords: Training; Systematic Training Cycle; Training Needs Assessment.

Agradecimentos

A todos/as os/as Trabalhadores/as que laboram no complexo industrial da
Póvoa de Santa Iria do Grupo Solvay

À equipa responsável pela gestão dos recursos humanos, por ordem
alfabética de apelido: Joana Adriano, Sara Curvelo, Lurdes Dias,
Susana Faneca, Telma Jesus e Raquel Mata

A todos/as os/as Trabalhadores/as que laboram nas instalações da Solvay
Business Services

À equipa Training Contents Maintenance, por ordem alfabética de apelido:
Ana Cação, Sandra Calado, Cátia Fernandes, Susana Oliveira e César
Rabino

À Professora Helena Serra

À minha família que apoiou-me e criou a oportunidade para ingressar
novamente no ensino superior

Índice

Introdução.....	5
1. Caracterização do Grupo Solvay	7
1.1. Missão	8
1.2. Visão	9
1.3. Valores	9
1.4. O Complexo Industrial da Póvoa de Santa Iria: Solvay Portugal.....	10
2. Enquadramento Teórico	11
2.1. O Conceito de Formação.....	11
2.2. O Ciclo de Formação.....	12
2.3. O Processo de Identificação das Necessidades de Formação	13
2.4. Técnicas de Identificação das Necessidades de Formação.....	17
3. Desenvolvimento do Estágio Curricular	19
3.1. O Plano de Estágio.....	19
3.2. Apoio ao Processo de Identificação das Necessidades de Formação	19
3.3. Apoio à Construção de uma Plataforma de e-Learning.....	25
4. Considerações Finais	26
Referências Bibliográficas.....	30

Introdução

Com o intuito de concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos realizei um estágio de natureza profissional nas empresas do Grupo Solvay em Portugal, nomeadamente no complexo industrial da Póvoa de Santa Iria (sector químico) e na Solvay Business Services (serviços partilhados) em Carnaxide. O estágio teve início a 21 de Fevereiro de 2013 e término a 28 de Junho de 2013.

A escolha da realização de um estágio de natureza profissional teve como fundamento o contacto com o mundo laboral, de maneira a fazer uso dos princípios teóricos adquiridos pela frequência do Mestrado e adquirir novos conhecimentos e competências em contexto organizacional. Procurando desta forma uma valorização pessoal e profissional assim como a inserção profissional.

A Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Robbins & Coulter (2007), tem como funções: (1) assegurar que os/as trabalhadores/as competentes são identificados/as e seleccionados/as; (2) proporcionar antecipadamente aos/às trabalhadores/as a aquisição de competências necessárias para o bom desempenho das suas funções; e (3) assegurar que as organizações retêm os/as trabalhadores/as mais competentes e com os melhores desempenhos.

Permitindo às organizações o alcance e a manutenção de uma maior vantagem competitiva, a Gestão de Recursos Humanos configura-se uma importante ferramenta estratégica (Robbins & Coulter, 2007) que age por via de processos de gestão interligados: planeamento da força de trabalho, análise de funções,

recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, compensação e gestão de carreiras.

O plano de estágio acordado e realizado permitiu o acompanhamento do processo de formação em curso no complexo industrial da Póvoa de Santa Iria. Assim, o principal objectivo foi perceber como o processo de formação interligado com os outros processos de Gestão de Recursos Humanos contribui para o ganho e manutenção de vantagem competitiva ao permitir à empresa: (1) dispor atempadamente das competências necessárias à prossecução da sua estratégia; e (2) reter na sua força de trabalho os/as trabalhadores/as que mais contribuem para o desempenho organizacional.

Assim, o presente relatório abordará teoricamente o processo de formação, com especial relevância para a identificação das necessidades de formação da realidade organizacional onde se desenvolveu o estágio.

No primeiro capítulo será feita a caracterização do Grupo Solvay apresentando a sua missão, visão e valores e uma breve caracterização do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria e do seu departamento de recursos humanos.

O segundo capítulo será um enquadramento teórico das actividades realizadas no decorrer do estágio. Será dada ênfase à definição de formação e à descrição do seu ciclo. Seleccionando temáticas e conceitos de acordo com as actividades realizadas, será dado destaque à primeira fase do ciclo de formação, à identificação das necessidades de formação, e à técnica de recolha de informação utilizada pela empresa no decorrer do processo, o inquérito por questionário.

O terceiro capítulo será dedicado à descrição das actividades desenvolvidas no âmbito do estágio expondo factos considerados relevantes para este relatório tendo em consideração o enquadramento teórico.

Por fim, será dedicado um capítulo a considerações finais que pretende: (1) ser uma reflexão sobre o trabalho realizado tendo por base os princípios teóricos expostos no segundo capítulo; (2) identificar as limitações que se apresentaram a este trabalho; (3) e propor algumas sugestões para análise e uso da informação resultante da identificação das necessidades de formação ao nível individual realizada pela empresa.

1. Caracterização do Grupo Solvay

Actualmente e como grupo químico internacional, o Grupo Solvay está entre os 10 maiores produtores mundiais do seu sector de actividade, tem 111 unidades industriais, está presente em 55 países e emprega 29000 pessoas (Solvay, 2013a).

A produção do Grupo Solvay caracteriza-se por uma oferta diversificada de produtos como bens de consumo, construção civil, automóvel, energético, água, ambiente e electrónica (Solvay, 2013b). Sendo que, o negócio do Grupo divide-se em três grandes sectores de produção: químico, plástico e Rhodia.

No sector dos químicos, a Solvay é a maior produtora mundial de químicos essenciais como carbonato de sódio, peróxido de hidrogénio e bicarbonato de sódio, em 2012 registou vendas no valor de 2,987 mil milhões de euros (Solvay, 2013b).

No sector dos plásticos, a Solvay é a principal produtora mundial de polímeros de especialidade e vinis, posicionando-se no mercado com a oferta mais diversificada de produtos, em 2012 registou vendas de 3,292 mil milhões de euros (Solvay, 2013b).

Com a aquisição do Grupo Rhodia em Setembro de 2011, o Grupo Solvay criou o seu terceiro sector de actividade e passou a ser líder mundial no desenvolvimento e produção de químicos de especialidade, oferecendo uma gama de produtos de valor acrescentado e soluções de alto desempenho a mercados diversos (e.g., automóvel, electrónica, aromas e fragrâncias, saúde, cuidados pessoais e do lar, bens de consumo e indústrias). Em 2012, Solvay-Rhodia registou vendas no valor de 6,156 mil milhões de euros (Solvay, 2013b).

Como refere Kenneth Bertrams (2013), no actual contexto económico e em processo de consolidação, o Grupo Solvay encontra-se num processo de mudança com a liderança de uma nova gestão que tem sintetizado duas características marcantes do Grupo desde a sua fundação: uma forte posição internacional e uma cultura organizacional forte alicerçada na liderança da família proprietária do Grupo.

1.1. Missão

O Grupo Solvay tem como missão fornecer produtos e serviços inovadores, com a finalidade de criar um valor sustentável cada vez maior para os seus clientes, accionistas e trabalhadores/as. A sua missão é baseada no aprofundado conhecimento científico, técnico e comercial nos domínios da

química e da saúde humana, bem como na consciência da sua responsabilidade social e empresarial (Solvay, 2013c).

1.2. Visão

De acordo com Solvay (2013c), o Grupo Solvay: (1) é um grupo industrial independente, ético e responsável, de vocação mundial, com uma carteira equilibrada e crescente de actividades rentáveis e sustentáveis, geridas no respeito dos desafios sociais e ambientais; (2) está posicionado entre os líderes mundiais em mercados e produtos seleccionados, sozinho ou juntamente com parceiros de negócio sólidos e complementares; (3) é considerado pelos seus clientes pela sua elevada competência e pela sua capacidade em fornecer-lhes soluções fiáveis e competitivas; (4) está dotado de uma organização clara e motivadora, que, pelo diálogo, permite tanto às pessoas como às equipas realizar o seu potencial, através de tarefas estimulantes e gratificantes; (5) actua como bom cidadão, preocupado com o ambiente, a saúde e a segurança dos seus trabalhadores/as e da comunidade em geral; e (6) está aberto às expectativas do mundo exterior e contribuindo para o progresso económico, social e ambiental.

1.3. Valores

O Grupo Solvay acredita firmemente: (1) no comportamento ético; (2) no respeito pelas pessoas; (3) no apoio ao cliente; (4) na delegação responsável; e (5) no trabalho em equipa (Solvay, 2013c).

1.4. O Complexo Industrial da Póvoa de Santa Iria: Solvay

Portugal

O início de actividade do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria data de 1934 (Solvay, 2013d). A Solvay Portugal tem como objectivos: (1) ao nível da segurança, a meta dos “zero acidentes”; (2) a simplicidade de processos e de sistemas de gestão; e (3) a sustentabilidade, de acordo com três eixos prioritários: económico, social e ambiental (Solvay, 2013e).

A política de recursos humanos foca-se na qualificação e crescimento das pessoas e no seu justo reconhecimento. Os programas de formação visam o aumento das qualificações ligadas a cada função e a aquisição de competências nas áreas da produção, gestão, liderança e novas tecnologias. A aposta em formação é constante e perceptível por uma média anual de formação superior a 60 horas por trabalhador/a (Solvay, 2013f).

De acordo com dados da empresa, o complexo industrial da Póvoa de Santa Iria é composto por 248 trabalhadores/as sendo a média de idades de 47 anos. O departamento de recursos humanos é composto por 3 pessoas, sendo a média de idades de 39 anos. A direcção do departamento de recursos humanos é assumida pela Dr.^a Susana Faneca e reporta directamente à direcção do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria.

2. Enquadramento Teórico

2.1. O Conceito de Formação

Actualmente, como referem Cunha et al. (2010), é indiscutível a necessidade das organizações investirem em formação. Consideram os autores e a autora que a formação é condição fundamental para: (1) as pessoas demonstrarem bons desempenhos; e (2) as organizações ajustarem-se às necessidades mutantes da envolvente e operarem de modo mais eficaz e eficiente.

Desta maneira e considerando que os recursos humanos são o recurso que gera maior valor acrescentado às organizações (Boxall & Purcell, 2000, citados por Cunha et al., 2010), a formação mais do que um custo deve ser interpretada como um investimento e constituir uma acção estratégica da organização que necessita de recursos financeiros, humanos, motivacionais e de liderança (Cunha et al., 2010).

Eerde, Tang & Talbot (2008) salientam a relação positiva identificada em estudos anteriores entre o esforço e investimento em formação e desenvolvimento industrial, salários, taxa de rotatividade dos/as trabalhadores/as, produtividade e desempenho organizacional.

A formação não é um fim em si mesmo, ocupa-se de pessoas (Meignant, 1999) e implica a transformação das pessoas nos seus valores, atitudes e habilidades ao serviço da mudança social (Bilhim, 2009). Neste sentido, formação pode amplamente ser definida como um processo formal ou informal, planeado ou não planeado, que permite às pessoas adquirir novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos (Cunha et al., 2010).

No âmbito deste relatório de estágio, entender-se-á formação como um processo planeado e formal, um processo de gestão orientado para o desempenho individual e organizacional. Cabrera (2006), citado por Cunha et al. (2010), define formação como um conjunto de experiências de aprendizagens planeadas orientado para o aprovisionamento de competências necessárias ao desempenho organizacional.

À semelhança de Noe (2008) referir-se-á formação como uma acção planeada pelas organizações para facilitar aos/às trabalhadores/as a aquisição de conhecimentos, habilidades ou comportamentos, isto é, competências necessárias para o bom desempenho das suas funções.

2.2. O Ciclo de Formação

Como processo planeado, um programa de formação deve desenvolver-se por via de um ciclo de formação sistemático (Cunha et al., 2010; Noe, 2008; Torrington, Hall & Taylor, 2005).

Os pressupostos de todas as abordagens sistemáticas do processo de formação são enunciados por Noe (2008): (1) um programa de formação só é eficaz se ajudar os trabalhadores/as a alcançarem os seus objectivos e os objectivos da formação; (2) os objectivos da formação devem ser mensuráveis e definidos antes de implementar o programa de formação; e (3) a avaliação desempenha um papel importante no planeamento e escolha do método de formação, na monitorização do programa de formação e sugere mudanças ao processo de formação planeado.

O ciclo de formação é constituído por quatro etapas e deve derivar da estratégia organizacional. As quatro etapas do ciclo de formação são: (1) identificação das necessidades de formação; (2) desenvolvimento do programa de formação; (3) execução do programa de formação; e (4) avaliação do programa de formação (Chang, Chiang & Kun, 2012; Cunha et al., 2010; Sleezer, 1993; Torrington, Hall & Taylor, 2005).

A aceitação de um ciclo de formação sistemático como o descrito não é unanime entre os responsáveis pela gestão da formação nas organizações e a sua implementação nem sempre se dá de forma estrita e sistemática, facto que coloca em causa a eficácia da formação (Cunha et al., 2010; Noe, 2008).

Dado que um ciclo de formação não sistemático reduz os benefícios da formação para as organizações, importa reter que a concepção de um processo de formação deve-se dar por um ciclo de formação sistemático, mas flexível o suficiente para adaptar-se às especificidades e necessidades das organizações (Noe, 2008).

Para enquadramento teórico da principal actividade desenvolvida no âmbito do estágio curricular relatado, será destacada a primeira etapa do ciclo de formação, identificação das necessidades de formação.

2.3. O Processo de Identificação das Necessidades de Formação

A necessidade de formação resulta de um processo que inclui várias partes interessadas e traduz um acordo entre vários actores sobre as necessidades organizacionais a colmatar por via da formação (Meignant, 1999).

O processo de identificação das necessidades de formação visa determinar se a formação é necessária às organizações (Noe, 2008) para suprimir necessidades de recursos intangíveis, resolver problemas e alcançar objectivos organizacionais (Arthur et al., 2003).

Sendo a identificação das necessidades de formação a primeira etapa do ciclo de formação, assume especial relevância e compromete a eficácia da aplicação de um programa de formação. Noe (2008) identifica as seguintes disfunções que a aplicação de um programa de formação poderá apresentar sem uma correcta identificação das necessidades de formação: (1) o uso incorrecto da formação como solução para problemas de desempenho; (2) programas de formação com conteúdo, objectivos e métodos incorrectos; (3) ministrar formação para qual os indivíduos não têm competências básicas ou confiança para aprender; (4) a formação não produzir os efeitos desejados pela organização na aprendizagem dos formandos/as, na mudança de comportamentos ou nos resultados financeiros; e (5) o gasto desnecessário de recursos financeiros em programas de formação que não estão relacionados com a estratégia organizacional.

A importância de uma correcta identificação das necessidades de formação revela-se na decisão das organizações em optar por implementar um processo de formação para aumentar o desempenho individual e organizacional. Note-se que a formação é apenas uma componente na concepção e implementação de um sistema de melhoria do desempenho organizacional que deve estar integrada com outras componentes do sistema (Sleezer, 1993).

Kubr & Prokopenko (1989), citados por O'Driscoll & Taylor (1992), constataram que o grande número de casos em que a formação revelou-se ineficaz para alteração de comportamentos individuais e melhoria do desempenho organizacional têm como causa o desconhecimento das necessidades de formação. Assim, a causa da ineficácia da formação está relacionada com uma fraca ou inexistente ligação entre as necessidades de formação e os programas de formação desenvolvidos e aplicados.

Os factores indutores de uma necessidade de formação são vários e derivam de mudanças na envolvente da organização, mudanças na estratégia organizacional e existência de problemas organizacionais (Cunha et al., 2010). Mais especificamente, Noe (2008) identifica as seguintes causas para desencadear um processo de identificação das necessidades de formação: legislação; falta de competências básicas; baixo desempenho; nova tecnologia; pedidos de clientes; novos produtos; padrões de alto desempenho; e novos postos de trabalho.

Desde o início da década de sessenta, a concepção do processo de identificação das necessidades de formação não tem sofrido alterações significativas na literatura. Sendo amplamente aceite na literatura a concepção de McGehee & Thayer de que a identificação das necessidades de formação envolve três níveis de análise e desenrola-se de forma sistemática (McGehee & Thayer, 1961, citados por Eerde, Tang & Talbot, 2008).

Iniciado o processo de identificação das necessidades de formação por via de factores indutores, a análise dá-se ao nível organizacional, operacional e individual (Arthur et al., 2003; Chang, Chiang & Kun, 2012; Cunha et al., 2010;

Eerde, Tang & Talbot, 2008; Goldstein,1980; Noe, 2008; O'Driscoll & Taylor, 1992).

O propósito original da análise organizacional é identificar dentro da organização onde e quando a formação pode ser ministrada tendo como base de análise indicadores organizacionais como absentismo, taxa de rotatividade e acidentes de trabalho (Goldstein,1980). Para além destes indicadores, Cunha et al. (2010), identificam outros indicadores organizacionais como baixa produtividade, qualidade baixa, perda de clientes, custos elevados, *etc.*, e acrescentam a necessidade considerar aspectos relacionados com decisões estratégicas que podem requerer formação, assim como expansão do negócio, novos produtos e serviços. Da análise organizacional deve-se perceber como a formação é eficaz para atingir os objectivos organizacionais e onde e quando é necessária a sua aplicação.

Ao nível operacional importa identificar as tarefas, conhecimentos, competências e comportamentos necessários a serem melhorados ou adquiridos por via da formação de maneira a que os/as trabalhadores/as tenham um bom desempenho na execução do seu trabalho (Cunha, 2010; Eerde, 2008; Goldstein,1980; Noe, 2008).

Concluindo que a formação é um importante instrumento para a concretização dos objectivos organizacionais e identificadas as tarefas que carecem de formação, dá-se por fim a análise ao nível individual. Importa nesta fase: (1) identificar se baixos níveis de desempenho individual resultam da falta de conhecimentos, competências e habilidade dos/as trabalhadores/as, da desmotivação dos/as trabalhadores/as ou da organização do processo

produtivo; (2) identificar quem precisa de formação e qual o propósito de ministrar formação; e (3) perceber se os/as trabalhadores/as estão disponíveis e na posse de conhecimentos básicos para a formação (Cunha, 2010; Eerde, 2008; Noe, 2008).

Deste processo sistemático de identificação das necessidades de formação deve resultar informação para o desenvolvimento do programa de formação. A saber: (1) quais os/as trabalhadores/as que necessitam de formação; (2) quem irá receber formação; (3) o tipo de formação a ministrar; (4) a frequência da formação; (5) saber se formação será interna ou externa à organização; (6) avaliação da eficácia da formação face a outros processos da gestão de recursos humanos; e (7) como a formação será avaliada (Noe, 2008).

2.4. Técnicas de Identificação das Necessidades de Formação

Meignant (1999) agrupa os métodos para identificação das necessidades de formação em três grandes grupos consoante os objectivos organizacionais: (1) os que se centram na necessidade de aquisição de competências; (2) os que são mais pertinentes para identificar as necessidades induzidas pelas expectativas dos indivíduos; e (3) os que são mais pertinentes para acompanhar a mudança organizacional.

Visto que, a principal actividade do estágio realizado centrou-se na identificação das necessidades de formação ao nível individual, importa realçar as técnicas para recolha de informação utilizadas nos métodos que são mais pertinentes para identificação das necessidades induzidas pelas expectativas dos indivíduos.

Meignant (1999) enumera e descreve como técnicas para recolha de informação: (1) os inquéritos por meio de entrevistas; (2) os inquéritos por questionário; e (3) os grupos de discussão. Noe (2008) acrescenta como técnicas possíveis para recolha de informação: (1) a observação; (2) a análise documental; e (3) tecnologia informática desenvolvida e utilizada para monitorar o desempenho dos/as trabalhadores/as.

A técnica de recolha de informação utilizada para identificação das necessidades de formação ao nível individual no complexo industrial da Póvoa de Santa Iria do Grupo Solvay foi o inquérito por questionário.

O inquérito por questionário apresenta vantagens como a quantificação das necessidades expressas, a possibilidade de cruzar variáveis e a aplicação a um grande número de pessoas de forma financeiramente eficiente (Meignant, 1999). Para além destas vantagens, McClelland (1994) por comparação a técnicas de essência qualitativa em que há intervenção directa do/a entrevistador/a ou moderador/a, refere como vantagens do inquérito por questionário: (1) o facto de ser uma técnica não intrusiva para obtenção de feedback o que diminui a possibilidade dos/as inquiridos/as responderem sobre tensão ou convenientemente; e (2) o facto de serem relativamente simples e não necessitarem de demasiado tempo para preenchimento.

Como desvantagens do inquérito por questionário destacam-se as seguintes: (1) a taxa de resposta ser frequentemente baixa (Meignant, 1999; Noe, 2008); (2) as respostas obtidas pressupõem que os/as trabalhadores/as têm consciência das necessidades de formação (Meignant, 1999); e (3) apenas

fornece informação directamente relacionada com as questões previamente feitas, não permitindo grande detalhe da informação recolhida (Noe, 2008).

3. Desenvolvimento do Estágio Curricular

3.1. O Plano de Estágio

O plano de estágio, previamente acordado, contemplava as seguintes actividades no Grupo Solvay: (1) apoio aos vários projectos em recursos humanos a decorrer nas empresas do Grupo Solvay em Portugal, mais especificamente apoio ao processo de identificação das necessidades de formação a decorrer; e (2) formação intensiva e apoio à construção de uma plataforma de *e-learning* com o intuito de ministrar formação interna à empresa.

3.2. Apoio ao Processo de Identificação das Necessidades de Formação

Em Março de 2013, o estágio curricular iniciou-se com a tarefa de construir uma base de dados com as respostas ao questionário intitulado de “Diagnóstico de Conhecimentos e Levantamento de Necessidades de Formação”. A principal tarefa do estágio consistiu em construir uma base de dados em *Microsoft Excel* com a informação recolhida por via do inquérito por questionário para posterior análise.

Assim, foi possível acompanhar e participar na primeira etapa do ciclo de formação, identificação das necessidades de formação (Arthur et al., 2003; Chang, Chiang & Kun, 2012; Cunha et al., 2010; Eerde, Tang & Talbot, 2008;

Goldstein,1980; Noe, 2008; O'Driscoll & Taylor, 1992), mais concretamente na análise individual do processo de identificação das necessidades de formação.

À data de início do estágio, o inquérito estava previamente construído e aplicado transversalmente a todos/as os/as trabalhadores/as do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria, ou seja, 248 trabalhadores/as de acordo com dados internos da empresa.

Do total da população responderam 229 trabalhadores/as. Desta forma, a taxa de resposta ao questionário foi de 92% dos/as trabalhadores/as do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria do Grupo Solvay. Atendendo à elevada taxa de resposta ao questionário, a relevância dos dados recolhidos é muito elevada, o que permite à empresa trabalhar com informação fiável para identificação das necessidades de formação.

O questionário foi impresso e distribuído em papel a todo/as trabalhadores/as e devidamente acompanhado de uma carta da directora do departamento de recursos humanos explicitando os objectivos da aplicação do questionário em que não se optou pelo princípio do anonimato. A aplicação do questionário teve como objectivos: (1) analisar e estabelecer as prioridades de formação e desenvolvimento por via de um mapeamento das necessidades de formação; e (2) proporcionar aos/às trabalhadores/as uma auto-análise dos seus conhecimentos transversais e específicos inerentes à sua função.

Na elaboração do questionário entendeu-se por conhecimentos transversais, um conjunto de competências indispensáveis ao cumprimento da missão e objectivos estratégicos da empresa. Por conhecimentos específicos entendeu-

se um conjunto de competências técnicas necessárias ao bom desempenho das tarefas inerentes às funções.

Consequentemente, a estrutura do questionário é composta por duas secções: (1) áreas transversais; e (2) áreas específicas. A secção áreas transversais engloba os seguintes conjuntos de competências: (1) idiomas; (2) tecnologias de informação; (3) segurança; (4) ambiente; e (5) outras áreas transversais. A secção áreas específicas é composta pelos seguintes conjuntos de competências: (1) manutenção; e (2) processos de produção/exploração de equipamentos.

Nos diferentes conjuntos de competências estão listadas as competências consideradas necessárias ao bom desempenho dos/as trabalhadores/as. A selecção de competências foi resultado de uma análise e recolha de informação prévia junto dos departamentos e validada pelos/as chefes de departamento e responsáveis de sector.

Para cada competência foi pedido aos/às inquiridos/as que fizessem uma auto-avaliação do seu grau de conhecimento e indicassem se consideravam existir necessidade de formação para o exercício das suas funções.

As respostas ao inquérito são fechadas utilizando a seguinte escala de resposta para a auto-avaliação de conhecimentos: (1) sem conhecimento; (2) conhecimento básico; (3) conhecimento intermédio; e (4) conhecimento avançado. Excepção para a escala de resposta para os conhecimentos em idiomas a que acrescia o grau de conhecimento “nativo/a”.

A opção por questões fechadas e utilização da escala de Likert facilitou a recolha e análise de informação ao permitir que todos/as inquiridos/as respondessem às mesmas questões, facto que torna as respostas comparáveis entre si, e obtendo uma menor variabilidade de respostas por comparação a questões abertas. Também, ao optar por uma escala de quatro respostas possíveis, foi objectivo do departamento de recursos humanos evitar o erro da tendência central. Assim, não sendo possível uma resposta neutral os indivíduos tiveram que fazer uma auto-avaliação das suas competências atribuindo um grau de conhecimento às mesmas ou admitindo não ter conhecimento.

Para além da auto-avaliação do grau de conhecimento, os/as trabalhadores/as foram inquiridos/as sobre a necessidade de formação nas diferentes competências, as respostas possíveis eram “sim” ou “não”.

Como forma de minimizar a desvantagem do inquérito por questionário em apenas fornecer dados relativos à informação previamente seleccionada (Noe, 2008), foi possibilitado aos/às inquiridos/as acrescentar competências às previamente seleccionadas para auto-avaliação e indicação da respectiva necessidade de formação.

A primeira secção do questionário – áreas transversais – foi aplicada a todos/as os/as inquiridos/as e a segunda secção – áreas específicas – apenas foi aplicada aos/às trabalhadores/as pertencentes aos departamentos de produção e manutenção.

Estando a aplicação do questionário realizada aquando do início do estágio, iniciou-se a construção da base de dados com a informação recolhida. Desta tarefa resultou uma extensa e detalhada base de dados com a auto-avaliação de 229 indivíduos em 55 competências transversais e 99 competências específicas, bem como a percepção dos indivíduos sobre a sua necessidade de formação nas mesmas competências para o desempenho das suas funções.

A base de dados criada permite a consulta da auto-avaliação de conhecimentos dos/as trabalhadores/as nas diferentes competências individualmente e por departamento, visto que foi pedida a identificação aos/às inquiridos/as, bem como identificar os indivíduos que consideram necessitar de formação e estão dispostos a receber formação.

A análise estatística dos dados recolhidos limitou-se a um carácter descritivo. Por competência extraiu-se a percentagem de respostas no grau de conhecimento e na necessidade de formação. Permitindo o inquérito por questionário o cruzamento de variáveis (McClelland, 1994; Meignat, 1999), foi realizado o cruzamento de informação entre o grau de conhecimento dos inquiridos e a necessidade de formação.

Desta maneira, foi possível concretizar o objectivo da empresa de analisar e estabelecer prioridades de formação e desenvolvimento por via de um mapeamento das necessidades de formação. Também, resulta deste cruzamento de informação um importante *input* para as fases seguintes do ciclo de formação.

A base de dados criada é uma possível e fiável fonte de informação para a selecção dos/as trabalhadores/as a frequentar formação consoante a sua motivação e grau de conhecimento, variáveis que influenciam a eficácia de um processo de formação (Noe, 2008) e objectivo da análise ao nível individual na identificação das necessidades de formação (Cunha, 2010; Eerde, 2008; Noe, 2008).

Note-se que este mapeamento das necessidades de formação resulta exclusivamente da análise individual na identificação das necessidades de formação, isto é, resulta da percepção dos indivíduos em relação ao seu grau de conhecimento e à sua necessidade de formação. Ou seja, a informação recolhida da análise ao nível individual por via do questionário pressupõe que os/as trabalhadores/as têm consciência das necessidades de formação, facto que configura-se uma desvantagem do inquérito por questionário (Meignant, 1999).

Desta análise ao nível individual na identificação das necessidades de formação resultou um importante contributo de informação a ser tratada conjuntamente com a informação proveniente da análise ao nível organizacional e operacional, de modo a minimizar a desvantagem do inquérito por questionário anteriormente identificada.

A análise conjunta dos dados permitirá que o resultado final da identificação das necessidades de formação seja o mais isento possível relativamente a expressões de desejos pessoais de formação (Noe, 2008) que não correspondam às necessidades de competências para prossecução da estratégia organizacional.

Em suma, se a informação recolhida vier a ser analisada conjuntamente com a informação proveniente dos outros níveis de análise, será possível à empresa realizar uma precisa e correcta identificação das necessidades de formação.

3.3. Apoio à Construção de uma Plataforma de e-Learning

A segunda actividade do plano de estágio consistiu em receber formação e apoiar na elaboração de conteúdos de formação para disponibilização na plataforma de *e-learning* do Grupo Solvay.

Para o efeito, foi dada continuidade ao estágio na Solvay Business Services, empresa de serviços partilhados do Grupo Solvay fundada em 2005 em Lisboa e que presta serviços em gestão de recursos humanos e finanças a 120 empresas do Grupo sediadas em mais de 40 países (Solvay 3S, 2013).

A tarefa principal consistiu em trabalhar conteúdos de formação previamente fornecidos pelo departamento de recursos humanos do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria com o intuito de promover e dinamizar a aprendizagem à distância por via da *internet* e/ou *intranet*.

O investimento em promover a aprendizagem à distância é cada vez mais pertinente. De acordo com o *Training Industry Report* de 2004, 89% das empresas utilizava a *internet* para ministrar formação (Dolezalek, 2004, citado por Klein, Noe & Wang, 2006).

O tratamento dos conteúdos de formação é realizado pela equipa Training Contents Maintenance em que fui integrado e que tem como objectivo maximizar as potencialidades das novas tecnologias de informação como via para a aprendizagem à distância.

O fundamento desta equipa dentro do Grupo Solvay advém do facto da aprendizagem à distância requerer materiais e técnicas específicas para aumentar o nível de interacção e reduzir a distância transaccional entre o formando/a e o formador/a (Peters, 2001, citado por Macpherson et al., 2004).

A segunda fase do estágio permitiu observar e apreender alguns dos fundamentos da manutenção de uma plataforma de *e-learning*. Contudo, esta última actividade desenvolveu-se em três semanas e culminou com o término do estágio, facto que não permitiu a execução de tarefas relevantes, bem como a recolha de informação relevante para desenvolvimento teórico na redacção do relatório de estágio.

4. Considerações Finais

O processo de identificação das necessidades de formação ao nível individual que tive a oportunidade de acompanhar e apoiar no âmbito do estágio curricular relatado foi concebido tendo em consideração princípios teóricos expostos no enquadramento teórico, aproximando-se de um desejado ciclo de formação sistemático (Cunha et al., 2010; Noe, 2008; Torrington, Hall & Taylor, 2005).

A análise ao nível individual na identificação das necessidades de formação foi alvo de atenção e canalizou esforços da gestão de recursos humanos da empresa para que fosse correctamente realizada.

De salientar que a análise ao nível individual é idealmente precedida da análise ao nível organizacional e operacional na identificação das necessidades de formação (McGehee & Thayer, 1961, citados por Eerde, Tang & Talbot, 2008).

Identifica-se, assim, uma limitação do estágio curricular desenvolvido que consistiu em não acompanhar e participar nas anteriores análises do processo de identificação das necessidades de formação.

Desta forma, não foi possível acompanhar todo o processo de identificação das necessidades de formação, bem como observar o resultado final do processo em curso.

De acordo com as vantagens do inquérito por questionário identificadas por Meignant (1999) e McClelland (1994), a escolha da técnica para recolha de informação revelou-se eficiente e ajustada ao objectivo de inquirir a população total do complexo industrial da Póvoa de Santa Iria, permitiu a quantificação das necessidades expressas pelos/as inquiridos/as e simplificou o tratamento de uma grande quantidade de informação recolhida.

A reforçar a ideia de que a escolha da técnica usada revelou-se positiva, acresce facto da taxa de resposta ter sido de 92% o que contraria a expectável baixa taxa de resposta (Meignant, 1999; Noe, 2008).

Contudo, a vantagem dos/as inquiridos/as não responderem sobre tensão ou convenientemente (McClelland, 1994) foi minimizada ao não se optar pelo princípio do anonimato, que por outro lado permitiu à empresa identificar individualmente a percepção dos indivíduos sobre os seus conhecimentos e necessidades de formação.

A não opção pelo princípio do anonimato e a taxa de resposta elevada ao questionário conduz à possível procura de variáveis explicativas no futuro. Pela experiência de estágio na empresa e conhecimento adquirido: (1) ao nível da

organização, poder-se-á centrar a procura de variáveis explicativas na cultura organizacional alicerçada na liderança da família proprietária do Grupo (Bertrams, 2013) que se caracteriza por um considerável grau de confiança e criação de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos/às trabalhadores/as; e (2) ao nível individual, as variáveis explicativas poderão residir na procura de desenvolvimento profissional e pessoal, cada vez mais importante para os/as trabalhadores/as se posicionarem no mercado de trabalho na posse de recursos que lhes atribuam vantagem competitiva.

Atendendo ao facto de que o maior número de não respostas observou-se nos conjuntos de competências técnicas, pode-se prever que a construção do questionário não foi convenientemente interligada com informação proveniente da anterior análise ao nível operacional. O que não impede futuramente um tratamento da informação recolhida conjuntamente com informação da análise operacional e, por exemplo, fazer um tratamento de informação tendo por base a análise de funções da empresa e/ou do conteúdo funcional das funções nucleares à concretização da estratégia organizacional.

O cruzamento da informação recolhida por via do questionário aplicado com a informação proveniente dos outros níveis de análise revela-se fundamental para minimizar a desvantagem de pressupor-se que os trabalhadores/as têm consciência das necessidades de formação (Meignant, 1999).

Apesar do processo não se revelar sistemático, poder-se-á tornar flexível o suficiente para se adaptar às especificidades da empresa (Noe, 2008). No actual período de reestruturação da empresa (Solvay, 2013g) e conseqüentemente da sua produção, a base de dados criada poderá ser útil na

identificação das necessidades individuais para a requalificação dos/as trabalhadores/as, assim como ser uma mais-valia para a prática de *outplacement* ao permitir a procura de postos de trabalho dentro e fora do Grupo Solvay de acordo com as competências dos indivíduos.

Para além disso, o processo de formação em curso e alicerçado numa correcta identificação das necessidades de formação serve a execução da estratégia organizacional ao identificar necessidades de competências permite: (1) a aquisição atempada de competências por via da formação ou recrutamento interno/externo; e (2) proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos indivíduos dentro da empresa ou do Grupo Solvay, facilitando assim a retenção dos/as trabalhadores/as com maior vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Em suma, a integração de processos de Gestão de Recursos Humanos no complexo industrial da Póvoa de Santa Iria configura-se uma importante ferramenta estratégica (Robbins & Coulter, 2007) permitindo à organização o ganho de vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., Bell, S. T. (2003) Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*. 88.2(4). p.234-245.
- Bertrams, K. (2013) A Company in History: Solvay, 1863-2013. 1ª Ed. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Chang, J., Chiang, T. & Kun, C. (2012). The systematic construction and influential factors of training needs assessment. *International Journal of Business and Social Science*. 3(24). p. 31-41.
- Cunha, M. P. et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Eerde, W. V., Tang, K.C. & Talbot, G. (2008) The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (1). p.63-73.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*. 31. p. 229-272.
- Klein, H. J., Noe, R. A. & Wang, C. (2006) Motivation to learn and course outcomes: the impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*. 59. p.665-702.

- McClelland, S. B. (1994). Training needs assessment data-gathering methods: part 1, survey questionnaires. *Journal of European Industrial Training*. 18(1). p. 22-26.
- Mcpherson, A., Elliot, M., Harris, I. & Homan, G. (2004). E-learning: reflections and evaluation of corporate programmes. *Human Resource Development International*. 7(3). p. 295-313.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. 1ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*, 4ª Ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Driscoll, M. P. & Taylor, P.J. (1992). Congruence between theory and practice in management training needs analysis. *The International Journal of Human Resource Management*. 3(3). p. 593-603.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management*. 9ª Ed. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Sleezer, C. M. (1993). Training needs assessment at work: a dynamic process. *Human Resource Development Quarterly*. 4(3). p. 247-264.
- Solvay (2013a). *Solvay, a major player in chemistry*. [Em linha] Disponível em : <http://www.solvay.com/EN/About/groupprofile/Home.aspx>. [Acesso em: 14/07/2013].
- Solvay (2013b). *Solvay, an international chemical group*. [Em linha] Disponível em: <http://www.solvay.com/EN/About/About.aspx>. [Acesso em: 14/07/2013].

Solvay (2013c). *Missão, visão e valores*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.solvay.pt/PT/gruposolvay/mvv.aspx>. [Acesso em: 14/07/2013].

Solvay (2013d). *A história da Solvay em Portugal*. [Em linha] Disponível em:
http://www.solvay.pt/PT/solvayempportugal/Documents/historia_solvayempportugal.pdf [Acesso em: 21/07/2013].

Solvay (2013e). *Desafios*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.solvay.pt/PT/solvayempportugal/desafios.aspx>. [Acesso em: 21/07/2013].

Solvay (2013f). *Uma organização ligeira e responsável*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.solvay.pt/PT/solvayempportugal/complexoindustrial/sustentabilidade/eixosocial/asnossaspeessoas.aspx>. [Acesso em: 21/07/2013].

Solvay (2013g). Solvay to reinforce its global leadership in soda ash. [Em linha] Disponível em:
http://www.solvay.com/EN/NewsPress/2013_06_06_Soda%20Ash.aspx. [Acesso em: 22/09/2013].

Solvay 3S (2013). *About Solvay 3S*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.3ssolvaysharedservices.com/EN/AboutSolvay3S/Aboutsolway3s.aspx>. [Acesso em: 06/09/2013].

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6ª Ed. Harlow: Person Prentice Hall.