



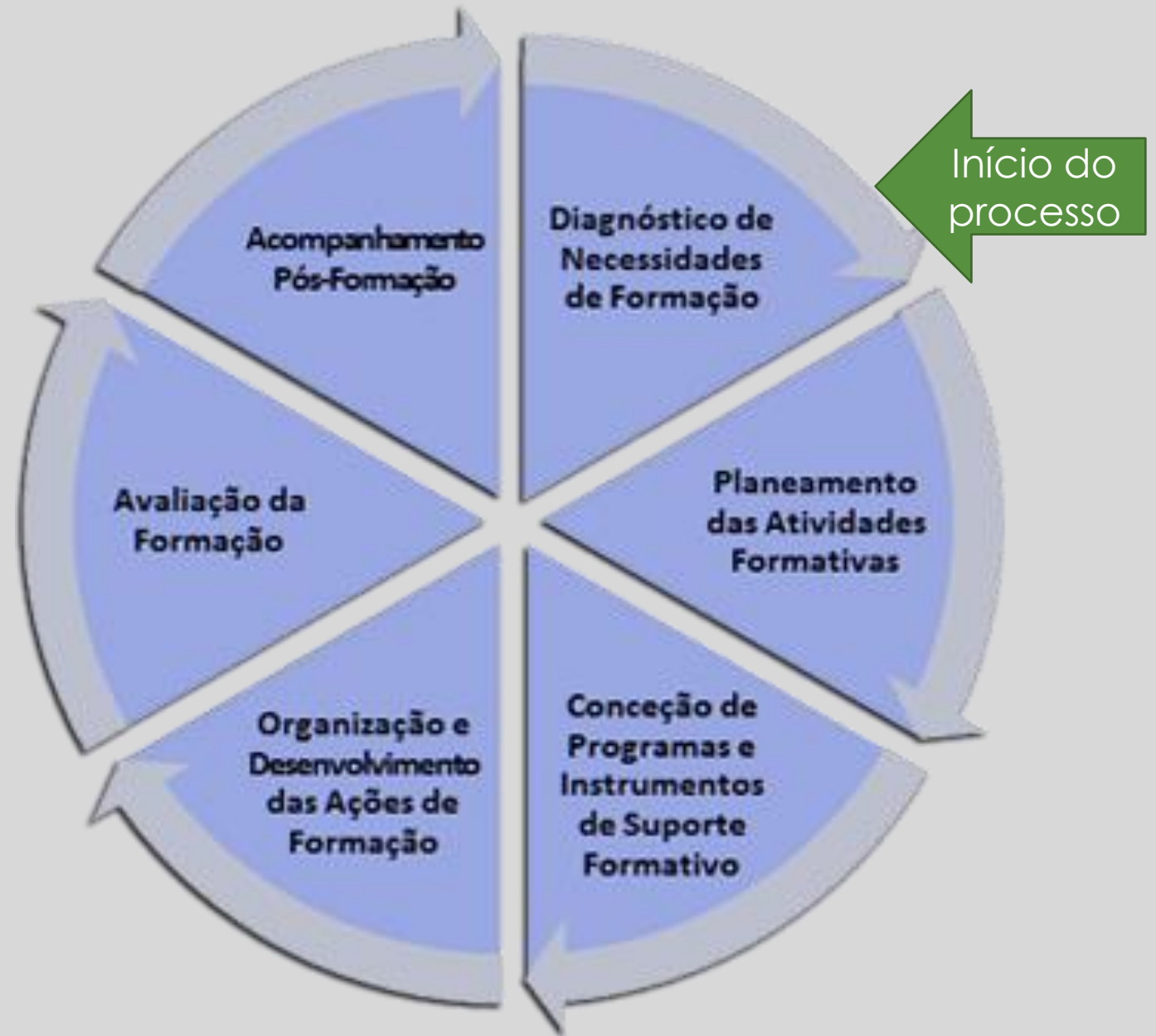
SABER TRANSMITIR
ESCOLA DE NEGÓCIOS E DAS PROFISSÕES GLOBAIS



**METODOLOGIAS
DE DIAGNÓSTICO
NECESSIDADES
FORMATIVAS**

CICLO FORMATIVO ANUAL

**A DECORRER
NA EMPRESA**



Diagnóstico de necessidades

Diagnóstico de necessidades

Planeamento da formação

Concepção

Organização e promoção

Desenvolvimento e execução

Avaliação

Levantamento de necessidades

Pode ser feito:

- Por inquérito ou entrevista
- A entrevista pode ser ao potencial formando ou às suas chefias
- Por fax, e-mail, telefone ou pessoalmente

Elementos a recolher:

- Habilitações, idade e função
- Prioridades de formação (por competência ou por curso?)
- Nível de formação necessária
- Horários e modalidades preferidas

Diagnóstico de Necessidades de Formação

Modelo de Discrepância



Metodologias de DNF

Decisão 3

Qual o Métodos de DNF a escolher? Porquê?



1. Empresarial

1. Análise das competências exigidas por um posto de trabalho
2. Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos
3. Estudo das necessidades pela análise do desempenho

2. Sectorial

1. Estudo, análise e interpretação de referenciais de competências
2. Estudo, análise e interpretação de referenciais de formação
3. Análise e interpretação de estudos relacionados com competências/formação sectorial e profissional

3. Regional

4. Método Misto



MÉTODO DE DNF EMPRESARIAL

Metodologias de DNF

Decisão 3

Qual o Métodos de DNF a escolher? Porquê?

1. Empresarial

1. Análise das competências exigidas por um posto de trabalho
2. Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos
3. Estudo das necessidades pela análise do desempenho



Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- **Análise das competências exigidas por um posto de trabalho**
 - Analisar/descrever, de forma sistemática:
 - o conjunto de competências exigidas por um posto de trabalho actual e pela sua evolução previsível e
 - as competências de quem ocupa o posto de trabalho
- As necessidades de formação decorrerão da **comparação** do **nível de competências do pessoal** que ocupa, ou deva ocupar, esses postos de trabalho e das **exigências ligadas ao posto**, com vista à **melhoria ou capacitação para o desempenho**.

Descrição de cargo

Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- **Análise das competências exigidas por um posto de trabalho**
 - Tem muitas vezes como **efeito indirecto** colocar em causa certos hábitos de trabalho, proporcionando, para além de necessidades de formação, a **solução de problemas práticos** ligados ao posto de trabalho (tais como procedimentos, organização, ...)

Diagnóstico de Necessidade de Formação (Empresarial)

1. Análise das competências exigidas por um posto de trabalho



- Colocar em causa certos hábitos de trabalho
- Tem como “efeito secundário” solução de problemas práticos ligados ao posto de trabalho (tais como procedimentos, organização, ...)
- Método pesado e dispendioso
- Só se justifica para analisar as necessidades de competências de postos de trabalho muito relevantes.

Métodos de DNF

Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- **Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos**
 - Chama a atenção para eventuais necessidades de formação. Fácil de implementar
 - Esta metodologia é composta por cinco fases, a saber:

Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

1ª fase, de diagnóstico, consiste num levantamento dos problemas que se fazem sentir (departamento, secção, posto de trabalho)

2ª fase, construir uma **árvore** na qual os **problemas** surjam relacionados uns com os outros, segundo critérios de causalidade (Árvore de Problemas)

3ª fase constrói-se a **Árvore de Objectivos**. Uma árvore simétrica à dos Problemas, correspondendo aos problemas os objectivos que deles derivam.

4ª fase, pesquisa de **medidas que lhe permitirão resolver os problemas** e assim concretizar os objectivos definidos (Quadro de Medidas).

5ª fase, criar um quadro com os **resultados e os objectivos** que pretende alcançar - com os respectivos **custos e benefícios** previstos. (Matriz de Planeamento de Projecto)

Diagnóstico de Necessidade de Formação (Empresarial)

2. Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

1ª fase, de diagnóstico, consiste num levantamento dos problemas

2ª fase, construir uma **árvore** de Problemas

3ª fase constrói-se a **Árvore de Objectivos**.

4ª fase, medidas para resolver os problemas e concretizar os objectivos

5ª fase, quadro resultados / objectivos que pretende alcançar e **custos e benefícios**

- Um método com versatilidade de aplicação
- Pode-se aplicar quer à organização no seu todo, quer a um só departamento
- Método esquemático, com uma complexidade reduzida
- Desvantagem: enfoque nos problemas quotidianos, actuais e não tanto no médio prazo.

Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- **Estudo das necessidades pela análise do desempenho**
 - Permite confrontar o desempenho desejado com o desempenho realmente obtido e detectar eventuais necessidades de formação
 - Realiza-se a avaliação quantitativa do desempenho, através de indicadores organizacionais físicos (euros, nº de peças,...)
 - Procura-se o aumento da produtividade no trabalho através da formação nas áreas mais críticas
 - Adequado e eficaz para a resolução de problemas que se fazem sentir num espaço de tempo relativamente curto

Métodos de DNF derivados do modelo de discrepância

- **Estudo das necessidades pela análise do desempenho**
 - Os resultados da aplicação deste método são muito significativos (ganhos de 30 a 40%)
 - resolução do problema do retorno do investimento em formação, uma vez que permite muito facilmente comparar o resultado obtido com o custo da formação.
 - A limitação é que resultados a curto prazo pode não garantir a aquisição de conhecimentos básicos que assegurem a continuidade

Exemplo de um mapa a usar na avaliação de desempenho

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO <u>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</u>			AVALIAÇÃO		
			Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)
1	Objectivo				
	<u>Indicador(es) de medida</u>				
	Critérios de superação				
2	Objectivo				
	<u>Indicador(es) de medida</u>				
	Critérios de superação				
3	Objectivo				
	<u>Indicador(es) de medida</u>				
	Critérios de superação				

**Exemplo de
critérios a usar
na avaliação
de
desempenho**

#	CRITÉRIOS	DEFINIÇÕES
1	Comportamento no trabalho	Cumpra a jornada de trabalho.
		Comunica à chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho.
		Cumpra os horários estabelecidos.
2	Qualidade no trabalho	Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências.
		Executa os trabalhos de acordo com as exigências legais, determinações e normas aplicáveis.
		Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros servidores, quando necessário.
		Esclarece dúvidas dos clientes e de outros servidores quanto às rotinas sob a sua responsabilidade.
3	Iniciativa	Apresenta sugestões para melhoria das rotinas sob a sua unidade
		Tem iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação.
		Oferece ajuda quando detecta acúmulo de serviços no âmbito de sua unidade.
4	Eficiência	Executa as tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato.
		Cumpra metas pelas quais é responsável.
		Cumpra os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto.
5	Responsabilidade	Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que por força de suas atribuições tenha conhecimento.
		Compromete-se com as suas tarefas e com as metas estabelecidas pelo órgão ou entidade.
		Preserva a integridade dos equipamentos sob a sua responsabilidade.

Quadro 3 – Critérios avaliativos de desempenho – Mato Grosso

Fonte: Decreto Estadual nº. 3.006/2004



MÉTODO DE DNF SECTORIAL

Metodologias de DNF

Decisão 3

Qual o Métodos de DNF a escolher? Porquê?



2. Sectorial

1. Estudo, análise e interpretação de referenciais de competências
2. Estudo, análise e interpretação de referenciais de formação
3. Análise e interpretação de estudos relacionados com competências/formação sectorial e profissional

1 / 2 . Estudo, análise e interpretação de referenciais de competências/formação, disponível em CNQ



Sobre o Catálogo Nacional de Qualificações

O que é?

O Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) é um instrumento de gestão estratégica das qualificações de nível não superior - níveis 2, 4 e 5 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) - e de regulação das respetivas modalidades de dupla certificação e dos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências que existem, em Portugal, no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações.

O CNQ integra as qualificações baseadas em competências e resultados de aprendizagem, identificando para cada uma delas os respetivos referenciais de competências, de formação, bem como o nível de qualificação de acordo com o QNQ e pontos de crédito.

O CNQ é organizado de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação, aprovada por portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do ensino superior, da educação e da formação profissional.

Níveis	Qualificações
1	2.º ciclo do ensino básico
2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses
5	Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior
6	Licenciatura
7	Mestrado
8	Doutoramento



MÉTODO DE DNF REGIONAL

Metodologias de DNF

Decisão 3

Qual o Métodos de DNF a escolher? Porquê?



3. Regional

Outro Método de DNF (Regional)

- Criar mecanismos de **atendimento, registo e tratamento** da procura expressa e;
- **Recolha, análise e interpretação** de dados de procura potencial de formação, junto de:
 - Escolas
 - Empresas
 - GIP/IEFP
 - Associações Patronais
 - Associações Sindicais
 - Associações, colectividades, grupos, ...
 - Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia
 - Entidades vocacionadas para os cidadãos portadores de deficiência
 - Da própria organização

Outro Método de DNF (Regional)

- Integração no meio
 - **Conhecimento da região**
 - População residente
 - Grupos etários, género, escolaridade, formação, “evolução” demográfica, ...
 - População activa
 - Situação profissional, níveis de qualificação, perspectivas de evolução da procura de emprego, perspectivas da evolução da procura de formação, ...
 - População escolar
 - Sistemas de ensino da região, articulação com escolas, perspectivas/tendências de procura de 1º emprego, perspectivas/tendências de procura de formação

Outro Método de DNF (Regional)

- Integração no meio
 - **Conhecimento da região**
 - Ofertas de formação
 - Concorrência, oferta formativa, públicos-alvo, que espaço ocupar, que mais-valia ter
 - Ofertas de Emprego
 - Composição do tecido produtivo da região, projectos previstos para a região, perspectivas de evolução da oferta de emprego, perspectivas de evolução da procura de qualificações

Outro Método de DNF (Regional)

- Integração no meio
 - Relações Públicas
 - Relação com concorrência
 - Proximidade com os media
 - Conhecer “forças-vivas” da região
 - Estar atento e intervir na esfera autárquica
 - Conhecer e ser conhecido pelo tecido empresarial
 - Estabelecer parcerias e sinergias

Outro Método de DNF (Regional)

- Integração no meio
 - Órgãos de Consulta
 - Criar um conselho consultivo que garanta:
 - Representatividade de entidades relacionadas com o emprego e formação
 - Disponibilidade para consulta “transparente”
 - *Feedback* da acção do centro ou sugestões de linhas de acção/oportunidades
 - Reforço da boa integração na região



MÉTODO DE DNF MISTO

Metodologias de DNF

Decisão 3

Qual o Métodos de DNF a escolher? Porquê?



4. Método Misto

Desenvolvimento de Metodologias de DNF

Métodos de DNF

Métodos de DNF

- Método Misto
 - Baseado nos pontos fortes de vários métodos, e até dos vários modelos, podemos criar a nossa própria forma de abordagem diagnóstica e assim aferir as necessidades de formação da entidade estudada.