



ISEG INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado Relatório de Estágio

PROCESSO DE FORMAÇÃO NO INSTITUTO DE METEOROLOGIA, I.P.

DISCENTE:

INÊS FILIPA DA SILVA VELEZ N.º 37 200

ORIENTADORA

Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

CO-ORIENTADORA

Dra. Marina Alexandra de Almeida Rana

Lisboa
Setembro 2011

AGRADECIMENTOS

Um sincero obrigado a todos os que colaboraram durante este árduo percurso, designadamente à:

Professora Doutora Ilona Kovács

A todos os professores que passaram pelo meu percurso académico

À co-orientação da Dra. Marina Rana

Ao Dr. Carlos do Adro

Aos restantes colaboradores do IM,I.P.

Aos amigos e colegas, sobretudo ao Fernando Paulino, Fernando Silva e Eliana

Por fim, um agradecimento muito especial ao João Vasco e aos meus pais.

LISTA DE ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

CADAP – Curso de Alta Direcção em Administração Pública

CAGEP – Curso Avançado de Gestão Pública

CEAGP – Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública

CT – Código do Trabalho

D – Despacho

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DL – Decreto-lei

DRA – Delegação Regional dos Açores

DRM – Delegação Regional da Madeira

FIAO – Formação Inicial para Assistentes Operacionais

FIAT – Formação Inicial para Assistentes Técnicos

FIG – Formação Inicial Geral

FITS – Formação Inicial para Técnicos Superiores

FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública

GREH – Divisão de Gestão de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação Científica e Desenvolvimento Experimental

IM,I.P. – Instituto de Meteorologia, Instituto Público

INA,I.P. – Instituto Nacional de Administração, Instituto Público

IST – Instituto Superior Técnico

L – Lei

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

P – Portaria

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RAF – Relatório Anual de Formação

RCS – Resolução do Conselho de Ministros

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGMCTES – Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

UO – Unidade Orgânica

RESUMO

No contexto da AP Central, o estágio curricular teve como objectivo principal acompanhar a GREH do IM,I.P. no processo formativo. Este destina-se à actualização de saberes e desenvolvimento de competências. Com base nas actividades desenvolvidas e numa análise cuidada de artigos associados ao tema, é proposta uma fundamentação teórica alusiva ao processo formativo, procurando proporcionar um olhar crítico e fundamentação das práticas a ele associadas.

PALAVRAS-CHAVE: Formação Profissional, Ciclo Formativo, Métodos Formativos, Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

In the context, of central public administration, this internship had as a main goal to accompany the human resources division of the IM,I.P., on his training process regarding the incremental development of the skills and knowledge. Starting with the activities developed and using a careful analysis of related articles and studies, here is proposed a theoretical basis supported by the training processes, aiming to give a critical insight and to support the activities.

KEYWORDS: Professional Training, Training Cycling, Training Methods, Public Administration, Human Resources Management.

ÍNDICE

Introdução	1
CAPÍTULO I	1
CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE METEOROLOGIA, I.P.	1
1. Apresentação.....	1
CAPÍTULO II	5
REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2. Fundamentos Teóricos sobre a Formação Profissional	5
3. Formação Profissional na Administração Pública Central	13
CAPÍTULO III.....	15
DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO CURRICULAR.....	15
4. Descrição do Funcionamento do Processo Formativo no IM,I.P.	15
5. Descrição das Actividades Desenvolvidas no âmbito do estágio Curricular ...	16
CAPÍTULO IV	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
6. Confrontação entre a Revisão da Literatura e a Experiência de Estágio	22
7. Apreciação Pessoal da Experiência de Estágio	27
8. Limitações do Estudo	27
9. Recomendações para Trabalhos Futuros	28
10. Súmula Conclusiva	29
Referências Bibliográficas	30
Índice de Anexos	34

INTRODUÇÃO

Na sequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos realizei um estágio na GREH do IM,I.P., entre 1 de Março e 31 de Maio de 2011. Neste estágio pretendi entrar em contacto com o mercado de trabalho no âmbito da GRH, procurando a aquisição e o aperfeiçoamento de competências.

Para possibilitar um relatório devidamente fundamentado no âmbito da formação, da GRH e nas particularidades da formação na AP e, conseqüentemente, no IM,I.P., o presente documento é constituído por quatro partes distintas. A primeira caracteriza a instituição de acolhimento abordando a sua visão, objectivos, valores e política de GRH, numa perspectiva estratégica. O segundo trecho enquadra teoricamente o tema, abordando essencialmente o ciclo e os métodos formativos, para uma melhor compreensão e fundamentação. Posteriormente são contextualizadas e explicadas as actividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular. Por fim, é efectuada uma síntese crítica.

CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE METEOROLOGIA, I.P.

1. Apresentação

O IM,I.P. constitui um Instituto Público integrado na administração indirecta do Estado. Possui autonomia científica, administrativa e financeira e património próprio. Encontra-se sob a superintendência e tutela do ex-MCTES, prosseguindo as atribuições do respectivo Ministério (DL n.º157/2007, de 27 de Abril).

Tem como responsabilidade monitorizar os fenómenos meteorológicos e sismológicos, registar e antecipar situações extremas que coloquem em perigo o território nacional e prejudiquem a população e o património. Desempenhando um importante papel na gestão de riscos de desastres naturais e na sustentação das políticas nacionais de adaptação às alterações climáticas. Fornece produtos de climatologia e sismologia, previsões gerais e regionais para terra e mar.

O IM,I.P. encontra-se dividido em serviços centrais e serviços desconcentrados¹, estes últimos são constituídos pelas Delegações Regionais. Apesar dos serviços centrais estarem situados na zona do aeroporto de Lisboa, este dispõe de pontos de observação por todo o território nacional.

1.1. Missão, Visão e Valores

Estes três princípios definem as directrizes estratégicas da organização, contribuindo fortemente para o êxito das suas práticas de qualidade (Carapeto&Fonseca, 2006).

1.1.1. Visão

De acordo com Carapeto&Fonseca (2006) a visão espelha a imagem que a organização tem do futuro, reflectindo o que deseja ser. O IM,I.P. define a sua visão propondo-se a *garantir excelência nos produtos e serviços fornecidos nos domínios da meteorologia, climatologia e geofísica, assumindo um papel de referência na investigação e desenvolvimento em Portugal* (IM,I.P., 2009:4).

1.1.2. Missão

Uma vez que a missão descreve *a razão de ser da organização* (Carapeto&Fonseca, 2006:97), espelhando a identidade e as motivações primordiais da organização (Reis, 2008), o IM,I.P. disponibiliza-se a *assegurar às populações, actividades económicas e entidades públicas a informação ajustada às suas necessidades nos domínios da meteorologia, climatologia, sismologia e geomagnetismo* (IM,I.P., 2009:4).

1.1.3. Valores

Por sua vez os valores regulam os comportamentos, estabelecendo o que rege a actividade desenvolvida pela organização (Carapeto&Fonseca, 2006; Jaffe, Scott&Tobe, 1998). Os valores pelos quais o IM,I.P.² se guia demonstram uma preocupação com a qualidade da prestação de serviços e produtos, melhoria contínua, orientação para o cliente e valorização do trabalho em equipa.

¹ Vide Anexo I

² Vide Anexo II

1.2. Objectivos Estratégicos

Estes constituem referências que traçam o caminho que a organização deverá seguir, mas devem ser flexíveis, possibilitando o acompanhamento da estratégia organizacional (Carapeto&Fonseca, 2006).

Os objectivos estratégicos do IM,I.P. são inseridos no QUAR. Estes constituem objectivos plurianuais compreendendo três anos consecutivos (2009/2010/2011). Visam a melhoria da informação para a prevenção de riscos de desastres naturais, funcionando como uníssono na emissão de avisos à população nos seus domínios de operação. Outro propósito procura tirar partido do facto da base de dados climatológica detida pelo Instituto e as competências em desenvolvimento para uma regionalização de cenários de alterações de clima e previsão dos consequentes impactes em alguns sectores estratégicos nacionais, constituir uma oportunidade, procurando tornar-se num suporte científico às decisões políticas e económicas a tomar, nomeadamente no quadro da adaptação de sectores vulneráveis às alterações climáticas. Por último, visa garantir a conservação de equipamentos e processos, respeitando a política de qualidade.

1.3. Política de Gestão de Recursos Humanos

O capital humano do IM,I.P. constitui um dos seus recursos mais valiosos, são eles que possuem conhecimentos e competências nas áreas *core*. Para tal o Instituto procura valorizar os seus colaboradores através de um tratamento justo e igualitário no que diz respeito à promoção de oportunidades e desenvolvimento profissional.

Todas as actividades relacionadas com a GRH são asseguradas pela GREH. No entanto, estas actividades são tratadas em consonância com as restantes UOs, sendo difundidas, discutidas e partilhadas transversalmente.

A GREH detém como missão gerir todos os processos intrínsecos ao recrutamento, selecção, acolhimento, retenção, mobilidade, formação e desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, processamento dos vencimentos e outros abonos, entre outros processos inerentes ao cumprimento das obrigações legais vigentes associadas à GRH (D n.º06/CD/07).

No entanto, uma vez dependente do poder político, apesar da sua estratégia de GRH denotar algumas nuances intrínsecas ao modelo gestor, nomeadamente pela

aplicação da L n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro, a sua política encontra-se associada ao modelo tradicional de AP, marcada pela burocracia, recorrendo frequentemente à regulamentação jurídica e aplicação de normas internas, influenciando o seu estilo de gestão.

1.3.1. Caracterização dos Recursos Humanos

O balanço social constitui um instrumento que *quantifica determinado tipo de indicadores que permitem a análise dos recursos humanos das organizações* (Cabral-Cardoso, Cunha, Gonçalves&Rego, 2007:329). Para tal foram consultados os dados que constam no balanço social do Instituto, com referência a 31 de Dezembro de 2010.

À data o Instituto contava com 342 trabalhadores efectivos, 335 colaboradores usufruíam de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 6 tinham contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto e 1 trabalhador estava em mobilidade interna.

O grupo de colaboradores afecto às actividades *core* constituía o universo com maior representatividade, com especial expressão para o grupo dos observadores perfazendo um total de 124 colaboradores, seguido dos técnicos superiores, com 116 trabalhadores.

No que diz respeito às habilitações académicas, detinha um total de 1 colaborador com bacharelato, 94 licenciados, 45 com grau de mestre e 7 doutoramentos, totalizando 147 colaboradores detentores de formação superior. Abaixo das habilitações literárias ao nível superior contavam-se 195 funcionários.

Relativamente à estrutura etária, a faixa com maior representatividade correspondia ao grupo entre os 45-49 anos de idade (65 colaboradores), seguida da faixa etária situada entre os 55-59 anos (62 colaboradores). Os dois grupos etários mais jovens, designadamente entre os 20-24 e os 25-29 anos, não conseguiam garantir destaque, correspondendo a 1 e a 5 colaboradores, respectivamente. Devendo-se particularmente às restrições de entrada de novos colaboradores em funções públicas, gerando entraves à inovação e qualidade dos serviços.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

2. Fundamentos Teóricos sobre a Formação Profissional

A actualidade é marcada por um período transitório, assistindo-se à passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento.

O modelo industrial destaca-se pelas estruturas altamente hierarquizadas, mecanização e divisão do trabalho em tarefas simples (Neves, 2003). O modelo terciário, associado à Era do Conhecimento, é constituído por uma estrutura organizacional descentralizada, verificando-se um incremento das tarefas e uma maior complexidade (Coelho, Monteiro, Tomé&Veiga, 1997; Neves, 2003), exigindo colaboradores polivalentes e flexíveis.

Com um mercado de trabalho apetrechado com novas formas de organização, novos desafios, gerados pela rapidez das mutações e com uma competição cada vez mais exacerbada exige-se uma *renovação organizacional (...) um dos meios essenciais para a sobrevivência e melhoria da competitividade das empresas no contexto de concorrência intensificada da economia global* (Kovács, 2006:41). Esta renovação organizacional impõe às instituições uma especial atenção à qualidade dos serviços, produtos e incremento da competitividade (Coelho *et al*, 1997). Para tal há que alinhar estratégias que permitam melhorar o desempenho organizacional e individual (O’Driscoll&Taylor, 1992), tornando premente a aposta no desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, na formação (Chatzimouratidis, Lagoudis&Theotokas, 2011; Ferreira, 2009; Pereira, 1996).

Através da qualificação e da requalificação do capital humano é proporcionada a aquisição de três áreas distintas do saber: *saber-saber*, *saber-ser* e *saber-fazer* (Bilhim, 2009; Cabral-Cardoso, Cunha, Cunha, Gomes, Marques&Rego, 2008), dotando-o com *hard* e *soft skills* (Canário, 2000). Saberes e competências essenciais ao aumentando da qualidade, produtividade, inovação e posicionamento estratégico (Sels, 2002).

Tal como assinala Ferro (2011), a actual vantagem competitiva das organizações é intrínseca à sua capacidade de aprender mais depressa que a concorrência. Mesmo num

mercado marcado pela escassez de recursos financeiros, aplicado estrategicamente, este instrumento de gestão torna-se valioso (Ceitil, 2010a; Huque&Vyas, 2008; Roxo, 2005). Assim, a formação deverá ser encarada como um *potencial contributo para a resolução ou prevenção de problemas* (Pereira, 1996:158).

Nesta sequência importa assinalar as diferentes formas de formação profissional. Rocha (2010) propõe uma divisão em quatro áreas distintas, são elas a orientação e formação inicial de qualificação profissional, o treino, o desenvolvimento de competências e a educação. A orientação traduz-se no acesso do novo colaborador ao manual de acolhimento facilitando a sua inserção na organização (Rocha, 2010). A formação inicial *faculta as competências necessárias para o exercício de uma determinada actividade profissional* (Ferreira, 2009:30). O treino visa a qualificação funcional, através da aquisição de conhecimentos e técnicas especializadas para a execução de tarefas específicas (Coelho *et al*, 2007; Ferreira, 2009; Neves, 2003; Rocha, 2010). O desenvolvimento de competências *dispõe-se a proporcionar a aquisição de competências exigidas por determinada evolução ou inovação* (Ferreira, 2009:30), concebendo colaboradores mais flexíveis, autónomos, capazes de trabalhar em grupo, capacitados para a resolução de problemas, com abertura e receptividade à mudança (Coelho *et al*, 1997; Neves, 2003). A educação busca o *desenvolvimento e aprofundamento das capacidades individuais que aumentam as oportunidades no mercado de trabalho* (Rocha, 2010:169).

Importa assinalar que a formação profissional é assegurada na legislação vigente, nomeadamente através do CT (L n.º7/2009, de 12 de Fevereiro) onde são definidas as linhas orientadoras deste processo nas entidades empregadoras.

2.1. O Ciclo Formativo

O'Driscoll&Taylor (1992) consideram o ciclo formativo um processo crítico. Embora a adopção deste processo seja desejável, são poucas as organizações que o seguem minuciosamente (Sels, 2002), verificando-se um descumprimento nalgumas das suas etapas (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Todavia, o cenário óptimo compõe-se através da identificação das necessidades formativas, seguindo-se da programação do plano formativo para sua posterior aplicação, finalizando com a avaliação de todo o processo.

Identificação das Necessidades Formativas

A identificação das necessidades formativas constitui uma análise causal, sendo definida por Sels (2002) como o *input* da programação da formação. Através desta etapa são averiguados quais os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos ou alterados, definindo os problemas a serem solucionados, estabelecendo prioridades, hierarquizando-as (Eerde, Talbot&Tang, 2008; Sels, 2002).

Para discernir as carências formativas é necessário efectuar uma análise tripartida, designadamente a análise organizacional, operacional e individual, procurando mover-se *entre o individual e o colectivo, para que se possa instalar uma dinâmica de desenvolvimento pessoal e profissional que prolifere em proveito (...) da organização* (Carvalho&Ramoal, 2000:9). A análise organizacional procura identificar problemas gerais ao nível do sistema, da estratégia de GRH e da estratégia de negócio, analisando em simultâneo como a formação dos colaboradores poderá contribuir para o alcance da estratégia organizacional e identificando onde a formação é necessária (Eerde *et al*, 2008; O'Driscoll&Taylor, 1992; Sels, 2002). Por seu turno, a análise operacional estuda o trabalho que é desenvolvido pelo grupo de trabalho seleccionado para a formação, assinala que conhecimentos e competências o colaborador terá de adquirir e/ou alterar para executar devidamente a função que lhe foi ou será alocada (Eerde *et al*, 2008; O'Driscoll&Taylor, 1992; Sels, 2002). Por último, a análise individual deverá detectar discrepâncias de desempenho entre colaboradores dentro da mesma área funcional, identificando quem necessita de formação (Eerde *et al*, 2008; O'Driscoll&Taylor, 1992; Sels, 2002).

Este levantamento poderá ser conseguido através da observação participante; entrevistas; análise de funções; questionário de pesquisa; entrevistas; cliente mistério; relatórios de produção; plano estratégico e operacional da organização; avaliação de desempenho (Bilhim, 2009); análise em grupo e grupos-diagnóstico compostos por elementos de unidades distintas (Rocha, 2010).

Cabral-Cardoso *et al* (2008) evocam ainda a importância dos gestores de linha nesta etapa, transformando-se em parceiros estratégicos, uma vez que acompanham o desempenho dos colaboradores afectos ao departamento que dirigem, desfrutando do conhecimento das suas potencialidades, competências e fragilidades.

Programação da Formação

A fase seguinte procura *sanar as deficiências* detectadas (Rocha, 2010:172). Esta etapa afigura o *input* da implementação, uma vez que *define as linhas mestras da fase de execução* (Sels, 2002:1283).

Na programação, a qual pode ser realizada anual ou plurianualmente (Meignant, 2003), são expressas as opções anteriormente tomadas por parte do departamento de formação juntamente com as restantes unidades, com base nas necessidades formativas identificadas, apresentando como resultado final o plano de formação (Bilhim, 2009). Aqui as *necessidades de formação são transformadas em objectivos de formação* (Sels, 2002:1283), que por sua vez são traduzidos em critérios de avaliação, definindo as ferramentas de avaliação e possibilitando a mensuração da eficácia da formação (Rocha, 2010; Sels, 2002).

Aquando do desenho do plano devem incluir dados tais como a escolha dos conteúdos formativos; o apuramento e desenvolvimento dos métodos formativos; a definição da calendarização e da duração da formação (Cabral-Cardoso *et al*, 2008; Sels, 2002). Para além dos dados supramencionados, deverá ter em conta os recursos necessários para a sua execução, nomeadamente os recursos humanos, identificando os formadores (Jardim, 2002) e os formandos (Bilhim, 2009; Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Deverá definir os recursos espaciais, seleccionando os locais para o desenrolar da formação (Cabral-Cardoso *et al*, 2008; Jardim, 2002). Assinalar os recursos materiais necessários para cada tipo de acção formativa, designadamente a escolha e inventariação dos suportes pedagógicos (Bilhim, 2009; Cabral-Cardoso *et al*, 2008; Jardim, 2002; Rocha, 2010; Sels, 2002). Por fim, deverão estimar-se os recursos financeiros, definindo a orçamentação das acções formativas e analisando as receitas disponíveis para o efeito (Bilhim, 2009; Cabral-Cardoso *et al*, 2008; Jardim, 2002; Rocha, 2010).

No entanto, quando se aborda a orçamentação na inventariação dos recursos financeiros, esta constitui um tema particularmente vulnerável, uma vez que o investimento em formação depende grandemente dos custos directos que estas acções incorporam (Sels, 2002). Tal como refere Neves (2002:109) os *recursos (...) financeiros são sempre escassos e podem constituir uma fonte de desculpa para os maus resultados*. Porém, o que realmente importa é uma gestão eficiente do orçamento disponível e ajustá-lo às

reais necessidades de qualificação (Ceitil, 2010b) e aos meios disponíveis. As dificuldades orçamentais poderão ser colmatadas a partir da criação de parcerias (Neves, 2002).

Uma vez que o orçamento constitui um instrumento de *controlo da disponibilidade e do custo dos recursos financeiros* (Donnelly, Gibson&Ivancevich, 2000:249), define quantitativamente um plano de apoio à coordenação e controlo da organização (Horngren, 1978). A sua previsão deverá assegurar a *disponibilidade de recursos financeiros adequados, no sentido de garantir o pagamento de obrigações derivadas das operações correntes da empresa* (Donnelly et al, 2000:249).

Especificamente na orçamentação da formação, Meignant (2003) lembra que na sua programação é realizada uma orçamentação previsional das acções formativas a realizar.

Bilhim (2009:252) refere que *a escolha do orçamento exige que se saiba qual o nível de investimento que a organização está disposta a fazer em matéria de formação e qual o limite*, englobando despesas directas e indirectas.

Todavia, Pereira (1996:158) entende que o orçamento da formação *não deverá ser isolado e tratado como um processo separado das outras decisões económicas, devendo ser considerado desde o início do estudo uma estratégia de desenvolvimento, ou seja, a partir do momento em que são consideradas as principais decisões tecnológicas, operacionais, económicas ou comerciais*.

Implementação da Formação

Esta etapa é concretizada através dos métodos e técnicas definidas na fase anterior, podendo ser executada interna ou externamente (Rocha, 2010).

Existem agentes que contribuem fortemente para o sucesso da execução da formação. Para tal é essencial que a formação seja aplicada de forma estratégica, associando-se à missão e objectivos organizacionais, articulando-a com as restantes actividades de GRH, sem perder de vista a estratégia presente e futura da organização (Ceitil, 2010b; Krogt&Warmerdam, 1997). Mostra-se identicamente importante que a acção seja colocada em prática *just-in-time*, exigindo uma antecipação das necessidades de formação, gerando colaboradores aptos a fazer face aos imprevistos (Meignant, 2003).

Para Meignant (2003) mostra-se igualmente necessário que a formação seja considerada uma actividade permanente, visando o alcance de resultados a médio e longo prazo, possibilitando a qualificação e desenvolvimento de competências necessárias à evolução dos conteúdos funcionais, organizacionais e do mercado. Para Cabral-Cardoso *et al* (2008) é essencial uma consonância entre os programas formativos e as necessidades detectadas na organização; a escolha de material pedagógico ajustado às necessidades dos formandos. É igualmente útil a predominância de colaboradores motivados para a formação (Chatzimouratidis *et al*, 2011; Colbert, 2004; Neves&Silva, 2003). Tem de ser pensada e desenhada baseando-se nas capacidades dos colaboradores, o tipo de organização e o contexto envolvente (Chatzimouratidis *et al*, 2011). Os métodos e técnicas seleccionadas têm de ser adaptadas às necessidades da organização e a sua *avaliação requer o conjunto adequado de critérios seleccionados e pesados de forma a criar uma estrutura robusta para que leve os decisores a escolher a mais adequada a cada caso* (Chatzimouratidis *et al*, 2011: 1). Por fim, após a frequência nas acções formativas é fundamental que as aprendizagens adquiridas sejam colocadas em prática no local de trabalho (Canário, 2000).

Assim, conclui-se que diversos factores que surgem antes, durante e após a implementação da formação *podem conduzir a resultados diminutos* (Eerde *et al*, 2008:63), mostrando-se essencial que o gestor da formação esteja atento, reduzindo ao máximo a interferência destes agentes.

Avaliação da Formação

A avaliação da formação procura determinar, de forma rigorosa, a eficácia da formação (Giangreco, Peccei&Sebastiano, 2009; Huque&Vyas, 2008). Através desta actividade de controlo é possível verificar se existiu um retorno sobre o investimento, quer em termos financeiros, quer em termos temporais (Giangreco *et al*, 2009; Huque&Vyas, 2008). Pereira (1996) sublinha que a avaliação da formação para ser devidamente aplicada deverá avaliar todas as etapas do ciclo formativo. Para Gainey&Klaas (2003) uma avaliação sistemática da formação torna-se ainda mais premente quando a formação é facultada em sistema de *outsourcing*. No entanto, a avaliação representa uma fase do processo formativo bastante controversa, uma vez que os resultados obtidos através da formação são de difícil mensuração. As mudanças que sucedem no decorrer deste ciclo podem derivar de outras causas que não a formação (Cabral-Cardoso *et al*,

2008), mas também por constituir um instrumento delicado de aplicar de forma eficiente, devido à dificuldade em seleccionar as técnicas adequadas para o efeito (Giangreco *et al*, 2009).

Esta etapa compreende a monitorização dos programas de formação, a *reflexão e o reequacionamento das estratégias de formação, (...) das decisões políticas, estratégicas e operacionais presentes nas restantes fases do ciclo formativo; aquisição de conhecimento sobre as pessoas*, através da compilação de dados alusivos às competências que os colaboradores desenvolveram e adquiriram resultado da participação na formação (Cabral-Cardoso *et al*, 2008:413).

A tipologia de avaliação da formação mais popular foi proposta por Kirkpatrick, desenhada no início de 1960. Esta tipologia é constituída por quatro níveis de avaliação. A avaliação da reacção tem por objectivo mensurar a opinião dos formados sobre o programa formativo e do formador, recorrendo ao questionário de satisfação do formando como instrumento de medida. Este é por norma preenchido no final da acção (Rocha, 2010). A avaliação da aprendizagem prende-se com a medição do que os formandos aprenderam. Para tal são implementadas técnicas de avaliação tradicionais, como o teste, aplicado antes e após da acção (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). A avaliação da mudança constitui uma apreciação mais melindrosa comparativamente com as precedentes, pelo facto de ser mais subjectiva. Esta visa a aferição das aptidões técnicas e/ou sociais adquiridas através da formação (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). De acordo com Rocha (2010) esta avaliação deverá ser aplicada no local de trabalho, antes e depois da formação, podendo ser executada através de técnicas como as simulações de desempenho, auto-avaliação de conhecimentos e questionários com escala de atitudes, aplicados geralmente pelo próprio formando, superior hierárquico, subordinados ou pelos pares. Por último, a avaliação dos resultados consiste em *medir o impacte da formação na performance do trabalho*, a partir da quantificação em termos monetários, isto é, procura avaliar o retorno de custos (Rocha, 2010:177). À semelhança da avaliação antecedente, esta também constitui um nível de avaliação delicado (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Rocha (2010) remete como instrumentos mais recorrentes na aferição deste nível o questionário com escala de atitudes, entrevista e/ou registo de desempenho.

2.2. Métodos Formativos

Os métodos formativos deverão ser seleccionados em função do objectivo que se pretende alcançar (Rocha, 2010) e de forma a facilitar a aprendizagem, adaptando-os à população-alvo e orçamento disponível (Meignant, 2003).

Estes dividem-se em duas áreas distintas, os métodos desenvolvidos fora do local de trabalho e os que são executados no local de trabalho. Fora do local de trabalho é desenvolvida a formação em sala de aula, marcada pelo orador que disserta sobre os conteúdos programáticos e os formandos detêm um papel passivo (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). A discussão em grupo, a qual permite partilhar ideias, pensamentos e reflexões, possibilitando a confrontação entre realidade e teoria (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Os estudos de caso que têm por base situações concretas, solicitando a resolução de problemas (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). O *role-playing* que envolve o desempenho fictício de um papel dentro de uma situação ou contexto recriado para o efeito (Cabral-Cardoso *et al*, 2008:464), promovendo o aperfeiçoamento dos *modus operandi*. A formação *outdoors* que fomenta competências de liderança, trabalho em equipa, transformação de comportamentos e desenvolvimento de competências interpessoais (Cabral-Cardoso *et al*, 2008).

Na formação desenrolada no local de trabalho é possível identificar a formação *e-learning* e *b-learning*. A primeira distingue-se da segunda pelo facto de toda a acção formativa decorrer no ciberespaço (Cabral-Cardoso *et al*, 2008) oferecendo vantagens significativas para uma força de trabalho geograficamente dispersa (Fernandes, 2001; Elliot, Harris, Homan&Macpherson, 2004; Neves&Silva, 2003), proporcionando a igualdade de oportunidades no acesso ao conhecimento (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Este é um método onde as organizações investem cada vez mais, visando um maior equilíbrio custo-benefício e melhor gestão do tempo (Ceitil, 2010a). O *b-learning*, para além de utilizar as plataformas tecnológicas, recorre à formação presencial, constituindo um método combinado (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). A *action learning* corresponde a uma *abordagem baseada na experiência, destinada a desenvolver pessoas que usam problemas significativos no seu trabalho para aprender* (Cabral-Cardoso *et al*, 2008:471). O *mentoring* representa a partilha de conhecimentos organizacionais globais proporcionada por um mentor (Harvey, McIntyre, Moeller&Thompson, 2009). Este procura integrar o seu *protégé* nas redes sociais consideradas importantes, *aconselha-o*,

faculta-lhe oportunidades para demonstrar o seu talento e competências à gestão de topo, faculta-lhe meios para adquirir informação através de canais informais (Cabral-Cardoso *et al*, 2008:473). O *coaching* assemelha-se com o método anterior, todavia, contrariamente ao *mentoring*, baseia-se numa aprendizagem assente na descoberta e experiência pelo formando (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). O *personal coacher* procura desenvolver capacidades e técnicas no formando que favorecerão o seu crescimento, acompanhando-o na obtenção dos objectivos definidos no início do processo de *coaching*. Por fim, a troca de funções facilita a expansão de competências e aprendizagem de novas funções, a partir da participação do formando noutras tarefas que não as suas (Cabral-Cardoso *et al*, 2008).

3. Formação Profissional na Administração Pública Central

Na AP, segundo Rocha (2010:178), *não havia lugar à formação (...) já que o importante era a indocinação das rotinas administrativas, de forma a transformar os funcionários (...) em agentes neutros e frios da aplicação de regra geral ao caso concreto*. Mas para que a AP possa acompanhar a evolução do mercado mostra-se essencial o estímulo de competências, motivação e envolvimento dos colaboradores (Carapeto&Fonseca, 2006). Tal como sublinha Shan (2004:220) *a formação constitui um componente importante no serviço público, oferecendo meios efectivos para (...) garantir uma equipa optimizada*. Haruna (2004) alude que cada vez mais a AP recorre à formação com o intuito de conseguir melhores funcionários, apetrechando-os com competências transversais essencialmente associadas às novas tecnologias, à gestão e negócios públicos.

De acordo com Wart (1996) verifica-se um aumento significativo no que toca à importância dada à formação no âmbito da AP através da crescente produção de legislação sobre o tema, exigindo aos dirigentes e funcionários públicos um trabalho mais eficiente. Devendo-se sobretudo à redução do número de efectivos na AP e à crescente importância da gestão da qualidade total (Rusaw, 2007). Porém, verifica-se a ausência de critérios para avaliar as despesas e os benefícios alcançados com a formação (Rusaw, 2007). Para além deste ponto, Rusaw (2007) aponta para facto de, recorrentemente, os colaboradores considerarem irrelevante a formação que frequentaram para a consecução dos objectivos organizacionais, evidenciando ausência de sensibilidade e motivação para com a mesma.

Esta transição é igualmente visível na AP portuguesa, situando-se entre o modelo burocrático e o modelo gestor. Esta reforma tem exigido uma reestruturação nas competências dos seus recursos humanos (Neves, 2009). Tal se verifica na aplicação da legislação vigente que dá ênfase aos resultados, à medição da *performance*, à optimização dos organismos públicos, à criação de maior eficiência, ao aumento da qualidade dos serviços, ao incremento da competitividade, entre outros pontos, que podem ser ilustrados a partir do DL n.º50/98, de 11 de Março, onde o aperfeiçoamento dos desempenhos, qualificação dos funcionários, incremento dos colaboradores com novos conhecimentos técnicos constituem requisitos indispensáveis.

O actual regime que regula a formação na AP portuguesa rege-se essencialmente pelas leis abaixo expostas.

Na L n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro, nos artigos 56º e 57º é feita referência à formação profissional. O artigo 57º remete para a obrigação dos colaboradores frequentarem formação profissional inicial e contínua. O artigo 56º estipula o CEAGP³ para admissão na AP de técnicos superiores. Porém, este curso apresenta também como legislação base a P n.º 213/2009, de 24 de Fevereiro; o DL n.º18/2010, de 19 de Março e a P n.º83-A/2009, de 22 de Janeiro.

A L n.º51/2005, de 30 de Agosto, a qual veio alterar diversas leis nomeadamente a L n.º2/2004, de 15 de Janeiro, na sua redacção actual, no artigo 12º, são estabelecidas as linhas orientadoras para a aplicação de formação específica para os cargos de direcção superior e intermédia.

Na L n.º59/2008, de 11 de Setembro são reservados dois artigos alusivos à temática estudada. O artigo 90º alude ao dever e salvaguarda o direito dos colaboradores no acesso à formação, remetendo para o regime jurídico da formação profissional no âmbito da AP. Já o artigo 101º ressalva que a entidade empregadora tem o dever de garantir a formação profissional aos seus colaboradores contratados a termo.

O DL n.º50/98, de 11 de Março expõe as linhas orientadoras para a formação profissional na AP. A P n.º146/2011, de 7 de Abril, a qual veio substituir a P n.º1141/2005, de 8 de Novembro, define e regulamenta os cursos de frequência

³ Vide Anexo III

obrigatória para os cargos de direcção, designadamente o CAGEP, o FORGEP e o CADAP⁴ e a formação de actualização.

De acordo com a RCM n.º89/2010, de 17 de Novembro é determinado um plano de acção para afiançar formação profissional aos funcionários entre 2011-2013, garantindo que a oferta formativa se coaduna com as necessidades dos mesmos e dos serviços, estimulando também a avaliação dos resultados nos serviços e produtividade dos colaboradores. Estipula igualmente os critérios para a frequência na FIG e na formação inicial específica, subdividindo-se em diferentes cursos: FITS, FIAT e FIAO⁵, adaptando os seus conteúdos às exigências de cada carreira.

Já as alíneas c) e d) do artigo 6.º da L n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro, propõe a identificação das *necessidades de formação e desenvolvimento profissional (...)*, a estimulação do *desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida* e a realização da apreciação global do desempenho, desde os serviços aos colaboradores.

Para apoiar a formação profissional na Administração Central do Estado foi criado, em 1979, o INA,I.P. Desempenha funções como centro de formação, com o intuito de fazer face às carências formativas dos quadros dirigentes e técnicos. Este encontra-se acreditado para efeitos de acções formativas de actualização e de formação inicial obrigatória, respeitando os termos previstos nos n.ºs 3 e 4 do artigo 12.º da L n.º2/2004, de 15 de Janeiro na redacção que lhe é conferida pela L n.º51/2005, de 30 de Agosto.

CAPÍTULO III

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO CURRICULAR

4. Descrição do Funcionamento do Processo Formativo no IM,I.P.

A Divisão responsável pela formação no IM,I.P. é a GREH. São estabelecidas as competências da mesma no D n.º 1/CD/07, de 6 de Junho e na carta de missão aprovada por D n.º06/CD/07, de 12 de Julho.

⁴ Vide Anexo III

⁵ *Idem*

Esta encontra-se dividida em 10 áreas funcionais, uma das quais tem a função de gerir todas as actividades associadas à formação do capital humano⁶. Assim, o gabinete responsável pelo desenvolvimento destas actividades está incumbido de identificar as necessidades formativas, elaborar o plano anual de formação e monitorizar mensalmente o plano, executar o RAF e participar noutras actividades associadas à previsão do orçamento, nomeadamente no plano de actividades e no mapa de pessoal, actividades essenciais para garantir o ciclo formativo do Instituto.

5. Descrição das Actividades Desenvolvidas no âmbito do estágio Curricular

Actividade N.º 1: Relatório Anual de Formação 2010

Através do RAF é possível proceder ao sumário dos processos formativos que decorreram durante o ano transacto, possibilitando uma análise quantitativa.

Aquando da entrega do RAF de 2010, o IM,I.P. integrava 342 colaboradores⁷, dos quais 231 participaram em acções formativas⁸.

Analisando os dados compreendidos no Quadro III⁹, relativamente à modalidade da formação, pode verificar-se que a formação inicial predomina com 68%, comparativamente à formação contínua, a qual representa 32% da formação efectivada. O horário predominante das acções corresponde ao horário laboral, com 95%. Uma nota importante a apontar diz respeito à entidade formadora, o IM,I.P. facultou 32% das acções de formação desenvolvidas ao longo do ano, já 68% foram leccionadas por entidades externas.

Consultando o Quadro IV¹⁰ é possível determinar que no decorrer do ano de 2010 foram executadas 38 acções de formação, tal como inicialmente previsto. A taxa de execução relativamente ao cumprimento do plano de formação foi de 100%. No entanto, do universo previsto de formandos, a formação teve apenas uma taxa de cobertura de 67,5%, excluindo 111 funcionários.

⁶ Vide Anexo IV

⁷ Vide Anexo V – Quadro I

⁸ Vide Anexo V – Quadro II

⁹ Vide Anexo V – Quadro III

¹⁰ Vide Anexo V – Quadro IV

É importante realçar que para auxiliar a execução do RAF são consultados diversos mapas¹¹ que são preenchidos ao longo do ano. Assim que as formações findam, o mapa de apuramento de formação permite a compilação de todos os dados.

Actividade N.º 2: Monitorização do Plano de Formação 2011

A monitorização do plano de formação visa a recolha e análise sistemática dos dados alusivos à evolução da implementação do plano formativo. Para tal é realizado, periodicamente, um relatório que indica a evolução da implementação do plano.

Uma vez que os dirigentes das UOs são responsáveis pelo controlo da execução das acções de formação dos seus colaboradores, até ao dia 5 de cada mês é solicitado, pela GREH, o envio da informação alusiva às acções realizadas e eventuais desvios ao calendário inicial, bem como a indicação dos trabalhadores que beneficiam da respectiva acção através do preenchimento da ficha individual de formação. Os dados são compilados e transpostos para 5 mapas de monitorização¹² e por fim são analisados. No final de cada ano civil os 5 mapas de monitorização são reunidos no mapa n.º 1, enunciado no Quadro V, Anexo VI.

Até ao final do mês de Março de 2011 foi executada uma acção de formação e uma outra estava a decorrer. A última corresponde à FORGEP, a qual se previa que terminasse a 5 de Maio, no entanto, apenas terminou no final de Maio, devido a alterações no calendário formativo do INA,I.P.

No final de Maio a execução do plano encontrava-se com uma taxa de execução de 15,38%, com 4 formações executadas e 22 por executar.

Em jeito de conclusão pode afirmar-se que todas as acções de formação já completadas mostram que o plano tem vindo a ser cumprido, somente com uma alteração ao nível do calendário. De um total de 26 formações foram executadas 4 acções, com a participação de 13 colaboradores, despendendo um total de 229 horas formativas. Todas as entidades formadoras foram, até à data, entidades externas. No que toca às áreas formativas já abordadas correspondem à formação inicial obrigatória, gestão de recursos humanos e informática.

¹¹ Vide Anexo VI

¹² *Idem* – Correspondem aos mapas numerados de 2 a 6 enunciados no Quadro V.

Actividade N.º 3: Desenho do Plano de Actividades Formativas 2012

No IM,I.P. o desenho do plano de actividades formativas para 2012 iniciou-se com a identificação das necessidades formativas seguindo-se da programação do plano de formação onde são inseridos os dados alusivos aos recursos materiais, espaciais, financeiros e humanos implicados neste processo.

A identificação das carências formativas é efectuada a partir do mapa de identificação das necessidades formativas pelos dirigentes intermédios que, posteriormente, enviam o respectivo mapa para a GREH. Esta Divisão procede à compilação de todos os mapas resultando na proposta do plano formativo.

Nesta sequência a coordenadora da GREH submete, para apreciação superior, a proposta do plano para que seja aprovado e autorizado pela entidade máxima do IM,I.P. Caso a proposta não seja autorizada, a GREH, em conjunto com as restantes UOs, ajustarão a proposta chumbada aos critérios definidos pelo dirigente máximo até à respectiva validação.

No que diz respeito à identificação das necessidades formativas e à semelhança de todas as UOs do Instituto, a GREH também procedeu ao levantamento das necessidades de formação do pessoal afecto à Divisão. Contudo, esta tem a responsabilidade acrescida de aferir as necessidades formativas e definir acções de formação para o dirigente máximo, dirigentes intermédios e restantes colaboradores que tenham integrado nova carreira na AP Central e ainda não tenham frequentado a formação inicial obrigatória por lei¹³.

Na programação do plano de formação foram integrados na FIG seis técnicos superiores. Um outro técnico superior foi também contemplado com formação inicial, no entanto, como este já frequentou a FIG, foi incluído na FITS.

Uma vez que tanto o dirigente superior, como os dirigentes intermédios já frequentaram a formação inicial obrigatória, foram seleccionados para formações de actualização.

O dirigente superior foi integrado na formação de Gestão do Capital Intelectual nos Organismos Públicos, visando a sensibilização do dirigente máximo para a importância

¹³ Nos termos da RCM n.º 89/2010, de 17 de Novembro.

do capital intelectual numa economia conduzida pelo conhecimento nas organizações públicas.

Para os dirigentes intermédios foram seleccionadas duas áreas de formação, a primeira associada ao comportamento organizacional, constituída por um *workshop*, denominado de Optimizar o Desempenho das Equipas, visando a identificação dos princípios e ferramentas da liderança eficazes; ajustar o estilo de liderança às características do contexto organizacional, de grupo e individuais; fornecer princípios de desenvolvimento da coesão da equipa e desenvolver técnicas de comunicação. Esta formação abrange 10 dirigentes intermédios, contudo, não inclui os dirigentes da DRA e DRM devido às despesas indirectas a suportar. A segunda área formativa, onde foram integrados dois dirigentes, prende-se com o comportamento e liderança, designada por Técnicas e Ferramentas da Gestão de Tempo apresentando como propósito a melhoria de desempenho dos serviços que dirigem.

No entanto, a área formativa predominante na primeira versão do plano¹⁴, diz respeito à informática, representando 43% das formações, encaixando, aproximadamente, 95 colaboradores de diversas UOs. A elevada predominância de acções formativas nesta área deve-se, em parte, à necessidade de adaptação, dos técnicos mais antigos, às novas tecnologias e ao aperfeiçoamento de *hard skills*.

A esta segue-se a meteorologia geral, com 19% das acções, contemplando, aproximadamente, 150 colaboradores, um número bastante superior ao de formandos envolvidos nas acções formativas de informática. Esta temática divide-se no curso de especialização de observadores meteorológicos, visando a formação obrigatória para a prestação de serviços de aeronáutica; meteorologia básica, procurando cumprir com o que é estipulado no D n.º35/CD/2011, de 24 de Fevereiro, o qual exige o incremento de funções dos colaboradores da carreira de informática; *nowcasting* e *ECMWF user training courses* que propõem a melhoria contínua do desempenho dos serviços prestados pelo IM,I.P.

Nas restantes áreas de formação, designadamente aeronáutica (3% das acções) e sismologia geral (6% das acções) pretendem guarnecer os seus colaboradores com

¹⁴ Vide Anexo VII

competências que permitam responder às necessidades emergentes e apetrechá-los com formação obrigatória e actualizar conhecimentos.

No âmbito das formações associadas às actividades de suporte, tais como a área da qualidade SGQ, gestão e línguas estrangeiras (perfazem um total de 22% das acções), pretendem incrementar os colaboradores com novas competências e actualização de saberes. Contudo, os cursos incluídos no sector da qualidade SGQ procuram fazer face às necessidades exigidas pela certificação atribuída pela Norma NP EN ISO 9001:2008.

Em suma, para 2012 pretende-se que a formação se focalize nas áreas referentes à formação de actualização para a classe dirigente, formação inicial obrigatória, formação *core* e formação nas áreas de suporte com conteúdos transversais, com 63% das formações em modalidade contínua, dividindo-a em formação presencial (66%), *b-learning* (18%) e *e-learning* (16%)¹⁵. A definição destas acções conduziu à constituição de um plano que integra 68 acções com, aproximadamente, 331 participações, sendo estimado um custo global de 50.000,00€. Para uma análise um pouco mais detalhada é importante assinalar que no Instituto a percentagem mais significativa do plano de formação (93%) é atribuída aos quadros técnicos, mas não só para 2012. A proporção é semelhante nos dois anos transactos, com 96% (2010) e 88% (2011). O orçamento disponibilizado para a formação dos quadros técnicos é igualmente superior, com 65% (2010), 81% (2011) e uma previsão de 87,5% (2012).

Actividade N.º 4: Desenho do Mapa de Pessoal e Orçamento 2012

Mapa de Pessoal para 2012

Uma vez que o capital humano é cada vez mais importante para as organizações obterem a sua vantagem competitiva (McMahan, McWilliams&Wright, 1994), mostra-se necessário as organizações captarem, planearem e gerirem estrategicamente os recursos humanos existentes de forma a atingirem os objectivos a que se propõem. É neste contexto que surge a planificação e gestão de pessoas na AP onde os antigos quadros de pessoal estáveis e de difícil alteração foram substituídos pelos mapas de pessoal, possibilitando um ajuste dos recursos humanos às necessidades do Instituto.

¹⁵ Vide Anexo VIII – Quadro IX

O mapa de pessoal é elaborado de acordo com a política de emprego público e dos recursos financeiros existentes, oscilando entre a diminuição e o aumento de pessoal. Nos termos do artigo 6º da L n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro, o mapa de pessoal baseia-se no número de postos de trabalho¹⁶ que se consideram necessários para o desenvolvimento das atribuições/competências/actividades/projectos do IM,I.P. para o ano de 2012, realizando-se em função dos colaboradores que se mantêm no activo no Instituto e do recrutamento que se evidencie necessário.

Após a execução do mapa de pessoal para 2012 verificou-se uma redução do número total de postos de trabalho relativamente a 2011. Em 31 Dezembro de 2010 o mapa de pessoal do IM,I.P. assinalava um total de 342 colaboradores, a previsão para o ano de 2012 apresentará um total de 314 funcionários, perfazendo uma redução de 28 indivíduos. No mapa está previsto o recrutamento de 8 novos colaboradores¹⁷, para fazer face às saídas, o qual está previsto no n.º 2 do artigo 6º da L n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

Assim, esta actividade mostra-se importante na articulação com o ciclo formativo do Instituto. É com base nesta previsão que são seleccionados os colaboradores a frequentar formação, uma vez que é através dela que se prevê quantitativamente os recursos humanos no activo. No mapa são definidos os colaboradores em mudança de funções, a entrada e saída de funcionários, apenas não são tidas em conta as progressões, já que estas se encontram congeladas de acordo com a Lei do Orçamento de Estado para 2012.

Orçamento para 2012

A elaboração do orçamento para 2012¹⁸ nos serviços e organismos da Administração Central rege-se pela L n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro; L n.º91/2001 de 20 de Agosto¹⁹; L n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro e Circular Série A n.º1367.

¹⁶ As carreiras elencadas no mapa de pessoal correspondem às carreiras que foram revistas pela L n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, nos moldes estipulados pelo DL n.º 121/2008, de 11 de Julho.

¹⁷ Os grupos profissionais a serem abrangidos pelo recrutamento serão os assistentes técnicos, com a previsão da entrada de 2 novos funcionários e o grupo de técnicos superiores, com o recrutamento de 3 novos colaboradores.

¹⁸De acordo com o n.º 11 da Circular Série A n.º 1367, o registo de informação sobre efectivos e a sua orçamentação é realizado através do modelo que consta do Anexo II da mesma Circular. Este modelo encontra-se disponível no Sistema de Informação para a Gestão Orçamental/Sistema do Orçamento do Estado (SIGO/SOE), disponível no site do Ministério das Finanças e da AP.

De acordo com a Circular Série A n.º1367, a preparação do orçamento baseia-se no plano de actividades, o qual descreve as principais acções que cada UO se compromete a realizar e representam custos para o Instituto.

A GREH fica encarregue de prever as despesas com os recursos humanos, apresentando no final o total de despesas do pessoal que se mantém ao serviço e dos que se prevêem recrutar para postos de trabalho já contemplados no mapa de pessoal, baseando-se nas remunerações atribuídas em 2011²⁰. Posteriormente estes dados são inseridos num quadro importado do Anexo II da Circular Série A n.º1367.

Após a inserção dos dados verificou-se o elevado peso das despesas com pessoal. Da primeira fracção do quadro para a segunda está patente uma redução nas despesas, justificando-se com a diminuição do número de colaboradores afectos. Da segunda para a terceira fracção, denota-se um ligeiro incremento na despesa devido ao recrutamento expresso no mapa de pessoal. Contudo, não ultrapassa as despesas com pessoal em 2011. Relativamente às despesas com a formação, estimou-se, inicialmente, gastos a rodar os 50.000,00€. Porém, este terá de ser revisto, uma vez que apenas foi disponibilizado, aproximadamente, 30.000,00€ para despesas de formação. No entanto, este último montante poderá ser ainda reduzido.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. Confrontação entre a Revisão da Literatura e a Experiência de Estágio

Ao participar no processo formativo do IM,I.P. e ao efectuar uma detalhada pesquisa bibliográfica, pude apurar que, apesar de nos últimos anos se verificar um incremento significativo da legislação alusiva à formação na AP, ainda se detectam diversas lacunas associadas ao processo formativo, tornando-se evidente uma necessidade de ajustar práticas para uma melhor gestão da formação.

¹⁹Lei de Enquadramento Orçamental – Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto na sua redacção actual republicada pela Lei n.º 22/2011, de 20 de Maio.

²⁰Após a aplicação da redução remuneratória prevista no artigo 19.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro.

Relativamente às áreas formativas facultadas ao capital humano do Instituto é notória uma incidência na formação inicial, no desenvolvimento de competências e no treino. No que toca à formação inicial, esta constitui formação essencialmente centrada nas exigências legais. Para os assistentes técnicos e operacionais, são fundamentalmente ministradas acções formativas baseadas no treino, visando a aquisição de conhecimentos e técnicas específicas para o desempenho das suas funções (Rocha, 2010), mas também para o incremento de funções, fazendo face à acentuada redução de pessoal (Rusaw, 2007). Já o desenvolvimento de competências é essencialmente concedido à classe dirigente, à qual é exigida uma maior flexibilidade e polivalência. Tal mostra-se relevante uma vez que os dirigentes constituem agentes privilegiados para implementar a mudança no seio organizacional, contribuindo para a implementação das políticas gestionárias (Rusaw, 2007; Ferreira, 2009).

Avançando para a modalidade da formação predominante, esta é representada pela formação contínua em 2011 e para 2012, com 77% e 63%²¹ respectivamente. Apenas em 2010 se verificou uma percentagem mais elevada da formação inicial em detrimento da contínua, devendo-se essencialmente à formação obrigatória por lei facultada a dirigentes intermédios e técnicos superiores. Esta aposta patente na formação contínua justifica-se sobretudo com os módulos sequenciais para a formação de observadores, o que constitui uma mais-valia, uma vez que só a partir desta modalidade é possível *o aumento e actualização sistemática do saber e das competências* permitindo uma *adaptação da AP aos desafios constantes que as novas solicitações da sociedade e as novas políticas públicas requerem* (Neves, 2009:41). Possibilitando o alcance de resultados a médio e a longo prazo (Meignant, 2003).

No que toca ao investimento da formação na sua globalidade, o IM,I.P. prevê um investimento de 87,5% do orçamento da formação para os quadros técnicos e operacionais, em detrimento das classes dirigentes. Tal percentagem pode ser justificada com o facto de uma parte significativa dos quadros técnicos e operacionais corresponderem à área *core* do IM,I.P., a qual constitui o motor do Instituto. Porém, esta prática não corrobora os resultados obtidos num estudo focado por Ceitil (2010a) no qual é assinalado que uma porção significativa das empresas analisadas disponibiliza um orçamento da formação mais reduzido para os quadros técnicos (Ceitil, 2010a).

²¹ Vide Anexo VIII – Quadros VIII e IX

Quanto à identificação das carências formativas e respectiva hierarquização, constitui uma fase que fica à responsabilidade dos dirigentes intermédios de cada UO, funcionando como parceiros estratégicos (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). No entanto, não existe um processo formalizado e pré-definido para a detecção de carências formativas, ou seja, a sua identificação é informal, ficando ao critério de cada dirigente. Regra geral, as necessidades formativas advêm de novas aplicações informáticas; modernização de equipamentos; da necessidade de actualização de saberes ao nível da legislação; de avaliações de desempenho que espelhem lacunas; incremento de funções (Bilhim, 2009) tal como foi decretado no D n.º35/CD/2011, de 24 de Fevereiro.

Já o plano de formação do Instituto respeita a informação necessária para a implementação da mesma, o qual faz alusão aos recursos humanos, materiais, financeiros e espaciais implicados no processo (Jardim, 2002), integrando a fundamentação das acções, as quais se transformam em objectivos formativos (Sels, 2002). Porém, estes objectivos não são traduzidos em critérios de avaliação, tal como seria desejável, como assinalam Rocha (2010) e Sels (2002).

Relativamente à orçamentação da formação, apesar da crise actual e restrições financeiras exigidas, mostra-se imperioso dar ênfase à formação como forma das organizações reduzirem custos através da melhoria dos serviços e produtos (Ceitil, 2010a). Mas é perceptível que o Instituto encara a formação sobretudo como um custo. Isto é visível sobretudo pelo facto dos gastos com a formação serem definidos em último plano, uma vez que, apesar de se proceder a uma orçamentação previsional da formação (Meignant, 2003), aquando do desenho do plano formativo, na realidade é atribuída à formação o montante que resta do orçamento após calculadas todas as outras despesas. Ou seja, constitui um processo que decorre separadamente do planeamento das restantes actividades, não sendo executado de forma articulada com as demais decisões económicas, tal como seria desejável (Pereira, 1996). Um sintoma visível desta problemática associa-se à redução contínua do orçamento para a formação. Para 2012 o orçamento previsional será cortado, aproximadamente, em 40% do valor inicialmente estimado, o que constitui um corte em quase metade da formação integrada na primeira versão do plano. Isto significa que o plano formativo inicial equivale à formação necessária, as revisões do plano correspondem à formação possível, traduzindo-se na adequação formação/orçamento disponível (Meignant, 2003).

No que toca à implementação da formação esta é maioritariamente realizada por entidades externas²² sobretudo para as áreas de suporte, formação inicial e de actualização. O que não constitui um benefício, acabando por encarecer a formação e reduzindo o controlo do Instituto sobre a execução das acções, sujeitando-se às alterações na calendarização externa das mesmas, tal como sucedeu à formação FORGEP em 2011, a qual prolongou-se no tempo por indicação do INA,I.P., fornecedor de formação. Somente algumas formações do *core* são desenvolvidas internamente, uma vez que o Instituto detém funcionários especializados na área operacional e estão aptos a facultar formação (Eerde *et al*, 2008).

Chatzimouratidis *et al* (2011) sublinham ainda que, para que seja possível influenciar positivamente os resultados da formação, é necessário adequar o conteúdo da formação aos formandos. Contudo, no Instituto esse ajuste é por vezes assinalado pela negativa. Através da análise de um relatório do inquérito de satisfação, o conteúdo formativo da plataforma *e-learning* foi sucessivamente referido pelos inquiridos como inadequado às funções de quem participa na formação. Estas chamadas de atenção podem compreender alguma falha no âmbito do diagnóstico das necessidades formativas, designadamente na análise operacional (Eerde *et al*, 2008; O'Driscoll&Taylor, 1992; Sels, 2002). Dificultando a aprendizagem, a motivação dos colaboradores para com a formação (Chatzimouratidis *et al*, 2011; Colbert, 2004; Neves&Silva, 2003) e a dicotomia teoria-prática (Canário, 2000), colocando em causa o investimento feito.

O RAF e a monitorização mensal da formação são actividades integradas no âmbito da sua avaliação, pois constituem as únicas actividades que a GREH implementa e que estão estritamente relacionadas com a pós-formação, para além do SIADAP. Porém verifica-se que existem alguns constrangimentos associados à avaliação, pois ambos os instrumentos apenas visam a aferição quantitativa da formação. O RAF e a monitorização mensal da formação não contêm informação que permita um acompanhamento e uma avaliação fundamentada e consistente dos resultados obtidos após as acções realizadas, designadamente no impacte na melhoria dos serviços prestados. Não consta qualquer informação sobre resultados da formação, para além da frequência positiva ou negativa do formando na acção, o que seria fulcral para possibilitar um acompanhamento fundamentado e consistente da execução deste

²² Vide Anexo VIII

instrumento. No entanto é notória uma preocupação em cumprir as metas financeiras e de apresentar valores quantitativos, designadamente o número de acções, número de formandos, número de horas dispendidas, entre outros dados similares. A interpretação da formação como um custo pode resultar da cultura organizacional instalada e/ou do facto deste não averiguar o retorno sobre o investimento (Giangreco *et al*, 2009; Huque&Vyas, 2008). Através da averiguação do custo-benefício seria possível o IM,I.P. estudar *alternativas de acção, (...) medidas de racionalização dos gastos ou mesmo de anulação de acções* (Neves, 2002:134) e assim rentabilizar a formação. Sendo que os recursos financeiros disponibilizados para a formação já são escassos, mostra-se essencial que se rentabilize ao máximo os gastos concretizados (Neves, 2002), para tal seria essencial a aplicação estratégica da avaliação da formação.

Quanto à avaliação da aprendizagem de Kirkpatrick, quer a entidade formadora seja interna ou externa, esta é colocada em prática através do tradicional teste de avaliação de conhecimentos (Cabral-Cardoso *et al*, 2008). Todavia, a GREH não está envolvida neste processo, somente no arquivo dos diplomas dos formandos. Reportando para a avaliação da mudança de Kirkpatrick, o instrumento mais próximo para aferir este nível corresponde ao SIADAP, uma vez que este, para além dos restantes objectivos, averigua a evolução do desempenho dos serviços e dos recursos humanos afectos. Ou seja, existe uma articulação entre o SIADAP e a avaliação da formação, visando o desenvolvimento de competências e a melhoria contínua do desempenho de todos. Contudo, esta actividade não foi aqui contemplada uma vez que foi realizada antes do estágio ter início. Em suma, a política de avaliação da formação do IM,I.P. reflecte claramente o que Meignant (2003) e Sels (2002) assinalam, que são raras as organizações que a aplicam devidamente.

No que toca à escolha dos métodos formativos, o Instituto procura respeitar dois pontos essenciais, a dispersão geográfica dos seus colaboradores e o orçamento disponível (Meignant, 2003). Uma vez que os recursos humanos laboram em horários distintos e verificando-se uma dispersão geográfica significativa, implicando custos elevados, um dos métodos formativos eleito pelo IM,I.P. para fazer face a essas condicionantes foi a formação *e-learning*²³ (Fernandes, 2001; Macpherson *et al*, 2004; Neves&Silva, 2003). Porém, o método que se destaca é a formação presencial²⁴ em sala de aula (Cabral-

²³ Vide Anexo VIII

²⁴ *Idem*

Cardoso *et al*, 2008). Esta escolha deve-se sobretudo ao facto da plataforma *e-learning* ainda estar numa fase embrionária e pelo facto do Instituto ser, por vezes, forçado a recorrer a entidades externas, aumentando consideravelmente os custos com a formação, para além dos custos directos, acrescem as despesas de deslocação e alojamento.

Em síntese, mostra-se imprescindível analisar o IM,I.P. como uma entidade integrada na AP e por isso apresenta algumas especificidades. Entre outras, o Instituto procura responder às obrigatoriedades legais, por outro lado procura dotar os seus efectivos com novas competências e conhecimentos para que seja possível acompanharem o mercado. Contudo, o processo formativo ainda denota diversas lacunas, não apresentando uma política de formação claramente definida. Mas, tal como explicam Coelho *et al* (1997:20), a sua modernização prende-se sobretudo com a mudança de mentalidades, associada a uma vontade política de alterar o *status quo* que funcionou como *um viveiro a uma cultura burocrática* e não na criação de leis. Segundo Penim (2009) para que a formação fomente a mudança e o desenvolvimento no seio organizacional é essencial que a sua gestão vá para além da técnica e da burocracia.

7. Apreciação Pessoal da Experiência de Estágio

Através da experiência de estágio pude constatar que o Instituto, apesar de algo restringido pela cultura organizacional da AP, mostra-se aberto a novas sugestões, visando um aperfeiçoamento e desenvolvimento no âmbito da GRH, sobretudo no sector da formação, procurando melhorar este processo. Porém, é perceptível que, devido à redução acentuada de colaboradores no Instituto, mas particularmente na GREH, tem contribuído para um acréscimo na dificuldade em implementar devidamente todos os processos do ciclo formativo. No que diz respeito aos seus colaboradores na globalidade, é perceptível alguma desmotivação para com a formação, o que poderá derivar de uma certa inadequação dos conteúdos formativos acima mencionada.

8. Limitações do Estudo

A limitação do presente documento está sobretudo associada ao tempo disponibilizado para a realização do estágio. Um período mais alargado proporcionaria um acompanhamento mais detalhado do processo formativo. Esse alongamento temporal permitiria a participação nas revisões ao plano formativo, ampliaria o conhecimento

sobre o seu processo de avaliação e uma maior percepção das contribuições dos dirigentes intermédios para a identificação das carências formativas.

Não foi igualmente possível acompanhar as actividades associadas ao SIADAP, o que seria importante, uma vez que para além deste constituir um instrumento de avaliação de desempenho, representa um meio privilegiado no diagnóstico das necessidades formativas e um instrumento indispensável para avaliar o impacto da formação mediante a avaliação dos resultados, o qual deverá promover um ajuste da formação às necessidades.

Na execução do presente documento foi sentida alguma dificuldade na selecção da literatura efectivamente relevante para constar no relatório, devido à quantidade existente de bibliografia sobre a temática abordada, mas também no limite de palavras definidas para a execução deste relatório.

9. Recomendações para Trabalhos Futuros

Atendendo às limitações acima expostas, seria interessante acompanhar todo o ano civil no IM,I.P. a fim de apurar a envolvente associada ao processo formativo, dando ênfase aos processos associados à identificação das necessidades formativas e à avaliação da formação, integrando também as actividades intrínsecas ao SIADAP, pois uma vez que a formação seja devidamente articulada com a avaliação de desempenho, através dos seus indicadores quantitativos e qualitativos, permitirá medir o impacto da formação.

Fazendo uma ponte com o ponto 7 do presente documento, seria igualmente interessante averiguar o grau de motivação dos colaboradores perante a formação.

No que toca às sugestões de melhoria no processo formativo no IM,I.P. seria importante este rever as suas práticas. Designadamente adequar a plataforma *e-learning* ao conteúdo funcional dos colaboradores abrangidos pela formação e definir claramente o processo formativo desde o diagnóstico das necessidades de formação à avaliação, uma vez que ainda não constitui um processo homogéneo.

Fazendo uma ligação com o que Neves (2002) assinalou, para fazer face aos custos da formação e ao orçamento disponível, talvez constituísse uma mais-valia o estabelecimento de parcerias, designadamente nas regiões autónomas, onde se verifica uma maior dificuldade na implementação da formação. Neste contexto, sugere-se o

estabelecimento de protocolos com as Universidades Regionais, tendo em vista a promoção de acções formativas nas áreas como gestão e informática. Contribuindo para um maior aproveitamento dos recursos disponíveis e consequente redução de despesas.

10. Súmula Conclusiva

A formação constitui um meio através do qual é possível melhorar o desempenho global, facilitando a adaptação às mudanças exigidas pelo mercado. Porém, a formação não pode ser tida em conta como uma actividade pontual e desfasada das restantes actividades de GRH e da estratégia organizacional, mas sim uma actividade contínua e articulada. Tal significa que a formação não se justifica *per si*, mas pelo seu contributo na eficiência da organização proporcionado pela forma de como é estruturada, implementada e avaliada.

No IM,I.P. a formação mostra-se um pilar fundamental na persecução dos seus objectivos. Especialmente nas áreas de I&D, uma vez que, para além dos observadores meteorológicos e geofísicos, o pessoal de I&D constitui um elemento-chave no incremento da sua competitividade, através da melhoria dos seus produtos e serviços prestados. O Instituto procura desenvolver as competências e conhecimentos dos seus colaboradores através da formação, com o intuito de alcançar os objectivos assinalados no QUAR. Porém, não o faz da forma mais clara e articulada, arriscando-se a não retirar da formação todo o seu potencial.

Neste organismo encontram-se também diversos obstáculos, designadamente a cultura burocrática ainda instalada, as restrições orçamentais e a redução cada vez mais acentuada dos seus recursos humanos. Factores que contribuem para que a gestão da formação seja regida essencialmente pela legislação em vigor e pelo orçamento disponível. Ou seja, apesar de na literatura e até no manual de ética do Instituto mencionar que os recursos humanos constituem os recursos estratégico por excelência, verifica-se um certo desfasamento entre a teoria e as práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. & Leite, J. (2010) *Código do Trabalho*, 7ª Edição, Coimbra Editora, Coimbra.
- Bilhim, J. (2009) *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, ISCSP, Lisboa.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Cunha, R., Gomes, J., Marques, C. & Rego, A. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Gonçalves, N. & Rego, A., (2007) *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, RH Editora, Lisboa.
- Canário, R. (2000) *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*, EDUCA, Lisboa.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006) *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*, 2.ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Carvalho, A. & Ramoa, M. (2000) *Dinâmicas da Formação: Recentrar nos sujeitos, transformar os contextos*, Edições ASA, Lisboa.
- Ceítíl, M. (2010a) “Tendências de Evolução da Formação Profissional”, in *Formar*, N.º 71, pp. 41 – 42.
- Ceítíl, M. (2010b) “Uma Prospectiva da Gestão de RH e da Formação” in *Formar*, N.º 72, pp. 33- 37.
- Chatzimouratidis, A., Lagoudis, I. & Theotokas, I. (2011) Decision Support Systems for Human Resource Training and Development, in *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-32.
- Coelho, J., Monteiro, A, Tomé, F. & Veiga, P. (1997) *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, MSI/MCT, Lisboa.
- Colbert, B. (2004) “The Complex Resource Based View: Implications for the theory and practice in strategic human resource management” in *Academy of Management Review*, Vol. 29, N.º 3, pp. 341-358.
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000) *Administração – Princípios de gestão empresarial*, McGraw-Hill, Lisboa.
- Eerde, W., Talbot, G. & Tang, K. (2008) “The Mediating Role of Training Utility in the Relationship Between Training Needs Assessment and Organizational Effectiveness”, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N.º 1, pp. 63-73.

- Elliot, M., Harris, I., Homan, G. & Macpherson, A. (2004) “E-learning: Reflections and evaluation of corporate programmes” in *Human Resource Development International*, Vol. 7, N.º 3, pp. 295-313.
- Fernandes, A. (2001) *Gestão de Talentos: 14 Olhares sobre a gestão de pessoas*, Pergaminho, Cascais.
- Ferreira, P. (2009) *Guia do Animador na Formação de Adultos*, 7.ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- Gainey, T. & Klaas, B. (2003) “The Outsourcing of Training and Development: Factors impacting client satisfaction”, in *Journal of Management*, Vol. 29, N.º 2, pp. 207–229.
- Giangreco, A., Peccei, R. & Sebastiano, A. (2009) “Trainees’ Reactions to Training: An analysis of the factors affecting overall satisfaction with training, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, N.º 1, pp. 96-111.
- Haruna, P. (2004) “Training Public Administrators in Africa: A case study of civil service employees in Ghana, in *International Journal of Public Administration*, Vol. 27, N.º 3-4, 171-195.
- Harvey, M., McIntyre, N., Moeller, M. & Thompson, J. (2009) “Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, reverse and reciprocal mentoring”, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, N.º 6, pp. 1344–1361.
- Horngren, C. (1978) *Contabilidade de Custo – Um enfoque administrativo*, Atlas, São Paulo.
- Huque, A. & Vyas, L. (2008) “Expectations and Performance: Assessment of public service training in Hong Kong, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N.º 1, pp. 188-204.
- IM,I.P. (2007) *Actividades, Procedimentos e Número de Postos de Trabalho Necessários: Nota explicativa*, MCTES, Lisboa.
- IM,I.P. (2009) *Código de Ética e de Conduta do Instituto de Meteorologia, I.P.*, MCTES, Lisboa.
- IM,I.P. (2010) *Relatório do Inquérito de Satisfação*, MCTES, Lisboa.
- Jaffé, D., Scott, C. & Tobe, G. (1998) *Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a organização do futuro*, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Jardim, J. (2002) *O Método da Animação: Manual para o formador*, AVE, Porto.

- Kovács, I. (2006) “Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho”, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, N.º 52, pp. 41-65.
- Krogt, F. & Warmerdam, J. (1997) “Training in Different Types of Organizations: Differences and dynamics in the organization of learning at work”, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, N.º 1, pp. 87-105.
- McMahan, G. C., McWilliams, A. & Wright, P. (1994) “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A resource-based perspective”, in *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, N.º 2, pp. 301–326.
- Meignant, A. (2003) *A Gestão da Formação*, 2.ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Neves, A. (2002) *Gestão na Administração Pública*, Pergaminho, Lisboa.
- Neves, A. (2009) “Processo de Mudança Organizacional na Administração Pública”, in *Formar*, N.º68, pp. 39-41.
- Neves, A. e Silva, R. (2003) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Neves, J. (2003) “Formação Profissional – Novas formas de actividade e implicações na concepção de modelos de intervenção formativa”, in *Recursos Humanos Magazine*, N.º 25, pp.30-37.
- O'Driscoll, M. & Taylor, P. (1992) “Congruence Between Theory and Practice in Management Training Needs Analysis”, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, N.º 3, pp. 593-603.
- Penim, A. (2009) “Avaliar para Mudar”, in *Formar*, N.º69, pp. 37-39.
- Pereira, C. (1996) “Uma proposta de Avaliação de Acções de Formação”, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, N.º 22, pp. 155-169.
- Portugal – Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março.
- Portugal – Decreto-Lei n.º 553/99, de 15 de Dezembro.
- Portugal – Decreto-Lei n.º 157/2007, de 27 de Abril.
- Portugal – Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de Julho.
- Portugal – Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de Março
- Portugal – Despacho n.º 1/CD/07, de 6 de Junho.
- Portugal – Despacho n.º 06/CD/07, de 12 de Julho.
- Portugal – Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto.

- Portugal – Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto.
- Portugal – Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.
- Portugal – Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.
- Portugal – Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.
- Portugal – Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro.
- Portugal – Portaria n.º 256/5, de 16 de Março.
- Portugal – Portaria n.º 555/2007, de 30 de Abril.
- Portugal – Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro.
- Portugal – Portaria n.º 213/2009, de 24 de Fevereiro.
- Portugal – Portaria n.º 146/2011, de 7 de Abril.
- Portugal – Resolução de Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de Novembro.
- Reis, L. (2008) *Estratégia Empresarial*, 2ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- Rocha, J. (2010) *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Escolar Editora, Lisboa.
- Roxo, F. (2005) “Inovação, Tecnologias da 3.ª Vaga e Sociedade do Conhecimento” in *Dirigir – Revista para chefias*, s/n.º, pp. 3-8.
- Rusaw, A. (2007) “Changing Public Organizations: Four approaches”, in *International Journal of Public Administration*, Vol. 30, N.º 3, pp. 347-361.
- Sels, L. (2002) “More is not Necessarily Better: The relationship between the quantity and quality of training efforts, in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, N.º 8, pp. 1279-1298.
- Shan, A. (2004) “Present Situation, Problems and Prospect of China's Public Servant Training”, in *International Journal of Public Administration*, Vol. 27, N.º 3-4, pp. 219-238.
- Wart, M. (1996) “Training Personnel in a State Government: An empirical study”, in *International Journal of Public Administration*, Vol. 19, N.º 5, pp. 623-638.
- DGAEP (2011) – <http://www.dgap.gov.pt/> (acesso em 3 de Junho de 2011).
- DRE (2011) - <http://www.dre.pt/index.html> (acesso em 26 de Junho de 2011).
- Ferro, A. – RH Online (2011)
<http://www.rhonline.pt/Listagens/Default.asp?ID=142&IDP=2&P=2&IDI=&IDM=5> (acesso em 21 de Março de 2011).
- IM,I.P. (2011) - <http://www.meteo.pt/pt/index.html> (acesso em 15 de Julho de 2011).
- INA,I.P. (2011) – <http://www.ina.pt/> (acesso em 2 de Maio de 2011).

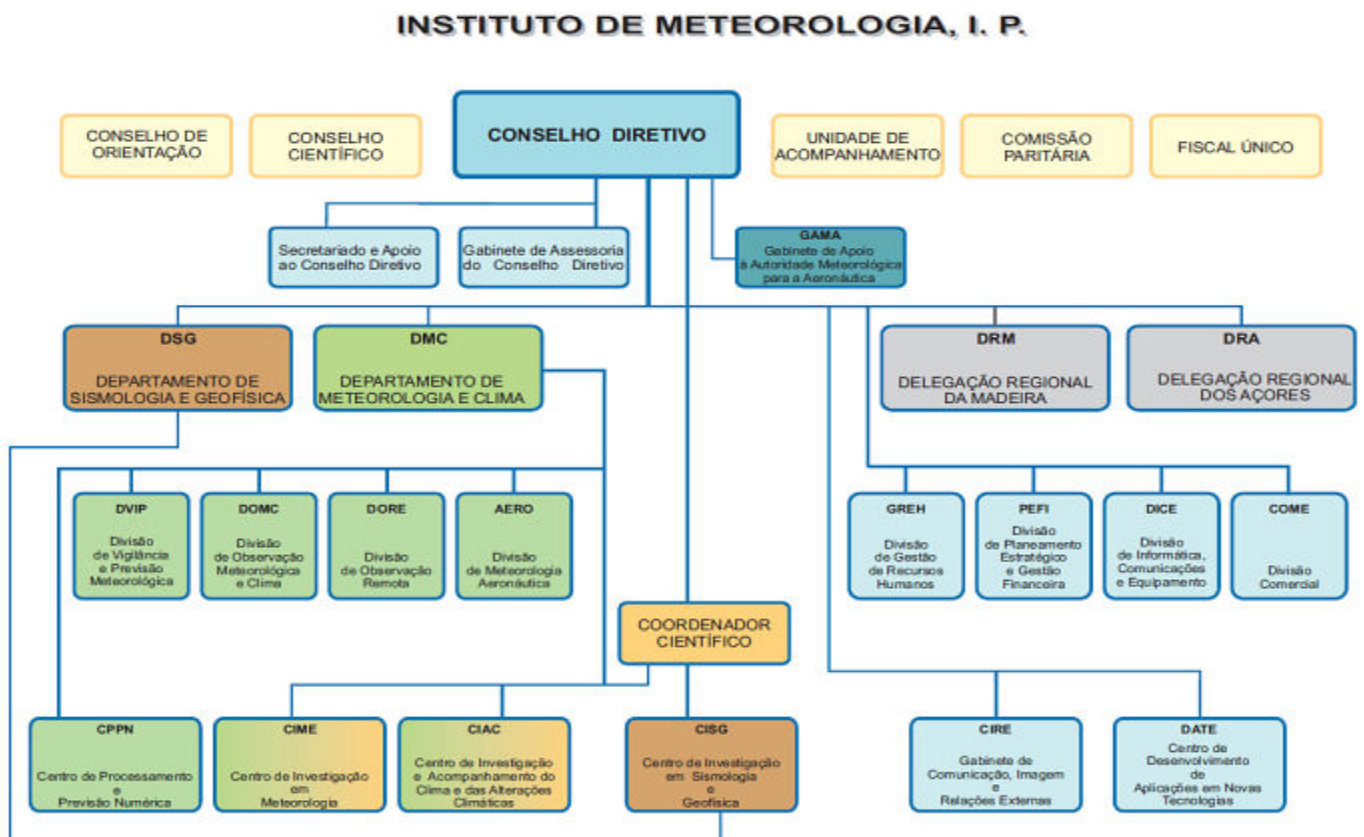
ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Organograma do IM,I.P.	I
Anexo II: Valores Institucionais do IM,I.P.	II
Anexo III: Formação Obrigatória/Inicial na AP Central	III
Anexo IV: Cronograma das Actividades Desenvolvidas no Âmbito da Formação dos RH na GREH do IM,I.P.	IV
Anexo V: Quadros Resumo do RAF	V
Anexo VI: Quadro Resumo dos Mapas de Monitorização da Formação do IM, I.P. ...	VII
Anexo VII: Quadro Resumo do Plano de Formação 2012 IM,I.P.	VIII
Anexo VIII: Quadros Resumo dos Planos de Formação 2010/2011/2012 IM,I.P.	IX

Anexo I

Organograma do IM,I.P.²⁵

Fonte: IM,I.P. (2011)



²⁵ Aprovado pelo Decreto-Lei nº157/2007, de 27 de Abril e Portaria nº555/2007, de 30 de Abril.

Anexo II

Valores Institucionais do IM,I.P.

Fonte: IM,I.P. (2006:4-5)

Responsabilidade	<i>Colocar rigor e competência no exercício da actividade para resposta aos compromissos de missão nos domínios de serviço público e mercado.</i>
Orientação para o Cliente	<i>Responder às necessidades da procura, privilegiando os utilizadores e as suas indicações.</i>
Espírito de Inovação e Competição	<i>Incorporar atitude de iniciativa e inovação, enquanto operador económico e social em mercado competitivo.</i>
Orientação para os Resultados	<i>Conferir à prestação de serviços uma lógica de cumprimento de objectivos e metas, criando valor.</i>
Procura de Excelência	<i>Perseguir um aumento progressivo de qualidade no trabalho produzido, causando a diferença no mercado.</i>
Espírito de Equipa	<i>Subordinar o exercício individual ao interesse colectivo num processo de cooperação permanente para optimização de resultados.</i>
Valorização dos Colaboradores	<i>Estimular o desenvolvimento de competências e promover o mérito no desempenho, nos diversos patamares da organização.</i>

Anexo III

Formação Obrigatória/Inicial na AP Central

CEAGP	<p>O CEAGP visa o recrutamento de novos colaboradores para fazer face às vagas a preencher na AP Central através da formação profissional inicial de acordo com os termos definidos por lei através da L n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, P n.º 213/2009, de 24 de Fevereiro, o DL n.º 18/2010, de 19 de Março e a P n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.</p>
CAGEP	<p>Nos termos da Lei n.º 51/2005, 30 de Agosto e da Portaria n.º 146/2011, 7 de Abril, este curso constitui formação obrigatória para o exercício de cargos de direcção superior nos serviços e organismos da AP Central, com o intuito de promover <i>hard e soft skills</i> dos titulares dos cargos de direcção superior, contribuindo para a melhoria do perfil, experiência e conhecimentos profissionais.</p>
FORGEP	<p>No âmbito da Lei n.º 51/2005, 30 de Agosto e da Portaria n.º 146/2011, 7 de Abril, os dirigentes intermédios do IM, I.P., têm de frequentar o FORGEP. Em conexão com o CAGEP, esta formação procura desenvolver igualmente características de liderança.</p>
CADAP	<p>De acordo com o n.º 5, do artigo 2, da Portaria n.º 146/2011, de 7 de Abril, <i>a frequência do CAGEP e do FORGEP pode ser substituída pela frequência, com aproveitamento, do CADAP.</i></p>
FIG	<p>Tem como propósito dar a conhecer os princípios fundamentais da AP nomeadamente a sua visão, valores e princípios éticos, aos seus novos colaboradores e aqueles que iniciam novas atribuições noutra carreira.</p>
FITS	<p>São formações aplicadas nos termos da RCM n.º 89/2010, de 17 de Novembro com o propósito de facultar conhecimentos e ferramentas</p>
FIAT	<p>fundamentais que possibilitam a qualificação para a prestação das</p>
FIAO	<p>novas funções, designadamente de técnico superior, assistente técnico e assistente operacional, respectivamente.</p>

Anexo IV

Cronograma das Actividades Desenvolvidas no Âmbito da Formação dos RH na GREH do IM,I.P.

Fonte: IM,I.P.

MESES/ANO 2011

ACTIVIDADES	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementação da Formação												
Monitorização do Plano de Formação de 2011												
Relatório Anual de Formação 2010												
Identificação das Necessidades Formativas 2012												
Desenho do Plano de Formação 2012												
Mapa de Pessoal 2012												
Plano de Actividades 2012												
Orçamento 2012												

Anexo V

Quadros Resumo do RAF

Fonte: IM,I.P.

Quadro I - N.º de Trabalhadores afectos ao IM,I.P. em 2010

Carreira	Género		Total
	F	M	
Dirigente Superior	0	1	1
Dirigente Intermédio	6	6	12
Técnico Superior	69	47	116
Assistente Técnico	84	86	170
Assistente Operacional	18	11	29
Informático	6	8	14
Total	183	159	342

Quadro II – N.º de Colaboradores do IM,I.P. Participantes em Acções de Formação em 2010

Carreira	Género		Total
	F	M	
Dirigente Superior	0	0	0
Dirigente Intermédio	5	4	9
Técnico Superior	51	29	80
Assistente Técnico	67	70	137
Assistente Operacional	1	1	2
Informático	2	1	3
Total	126	105	231

Quadro III – Descrição das Acções de Formação Desenvolvidas em 2010

	Modalidade de Formação		Tipo de Acção		Tipo de Horário		Regime de Formação			Entidade Formadora				
	Formação Inicial	Formação Contínua	Interna	Externa	Laboral	Pós-Laboral	<i>b-learning</i>	e-learning	Presencial	IM,I.P.	INA	Associação Sindical/ Profissional	Empresa de Formação	Outra
Contagem	26	12	12	26	36	2	4	9	25	12	5	3	5	13
Porcentagem	68%	32%	32%	68%	95%	5%	10%	24%	66%	32%	13%	8%	13%	34%
Total Horas de Formação em 2010														
2,541.58H														

Quadro IV – Previsões e Execuções no âmbito da Formação no IM,I.P. em 2010

Acções de Formação		Formandos	
Previstas	Acções Efectivadas	Previstos	Participantes Efectivos
38	38	342	231
Taxa de Execução		Taxa de Participantes	
100%		67,5%	

Anexo VI

Quadro Resumo dos Mapas de Monitorização da Formação do IM,I.P.

Fonte: IM,I.P.

Quadro V

-
1. *Mapa de apuramento de formação*²⁶.
 2. *Contagem de participantes em acções de formação durante o ano*²⁷.
 3. *Participações em acções de formação durante o ano*²⁸.
 4. *Contagem de horas dispendidas em acções de formação por grupo de trabalhadores.*
 5. *Total de efectivos do IM,I.P. por carreira e género a 31 de Dezembro do respectivo ano.*
 6. *Total de efectivos do IM,I.P. por carreira e género que participaram pelo menos uma vez em acções de formação.*
-

²⁶Corresponde ao mapa principal, surgindo sempre anexado ao plano de formação original. Executa a junção dos pontos mais importantes que se encontram no RAF, fazendo a seguinte articulação de dados: identificação do tipo de formação, indicando se a formação é interna ou externa; duração das acções de formação em horas; número de participantes por acção; número de vezes que cada colaborador participou em acções formativas, distribuindo tais dados pelo cargo que cada formando ocupa; por fim, existe uma última coluna reservada ao número de horas dispensadas para a participação nas acções formativas, distribuindo os formandos pelo cargo que ocupam no Instituto.

²⁷Reúne toda a informação alusiva à contagem de participantes em acções de formação ao longo do ano civil, distribuindo-os por quatro grupos distintos de horas: inferior a 30 horas; entre 30 e 59 horas; 60 e 119 horas; mais de 120 horas em formação. Esta é ainda dividida por formação interna e externa.

²⁸São inseridos os dados relacionados com o número de participantes em acção de formação no decorrer do ano civil, dividindo-os por carreiras, assinalando se constitui formação interna ou externa.

Anexo VII

Quadro VI – Resumo do Plano de Formação 2012 IM,I.P.

Fonte: IM,I.P.

Área Formativa	Contagem	Porcentagem	N.º de Participações	Porcentagem	Modalidade de Formação (em %)		Tipo de Acção (em %)			Regime de Formação (em %)			Prioridade Formativa (em %)					
					Inicial	Contínua	Interna	Externa	A definir	b-learning	e-learning	Presencial	0	1	2	3		
Formação p/ Dirigentes	3	4%	13	3,9%	33%	67%	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-
Formação Obrigatória	2	3%	7	2,1%	50%	50%	-	100%	-	-	50%	-	100%	100%	-	-	-	-
Meteorologia Geral	13	19%	≈ 150	45,3%	31%	69%	31%	46%	23%	23%	46%	31%	23%	23%	54%	23%	-	-
Aeronáutica	2	3%	13	3,9%	50%	50%	100%	-	-	-	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Sismologia Geral	4	6%	≈ 22	6,7%	15%	75%	100%	-	-	-	50%	25%	25%	15%	-	75%	-	-
Qualidade SGQ	4	6%	17	5,2%	75%	15%	50%	50%	-	-	50%	25%	25%	-	50%	50%	-	-
Informática	29	43%	≈ 95	28,7%	21%	79%	3%	97%	-	-	7%	3%	90%	-	65,5%	24,3%	0,2%	-
Gestão Pública	1	2%	1	0,30%	-	100%	-	100%	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	100%
Gestão Financeira e Contabilidade	5	7%	5	1,5%	100%	-	-	100%	-	-	-	-	100%	-	20%	60%	20%	-
Gestão Administrativa e Secretariado	2	3%	2	0,6%	100%	-	-	100%	-	-	-	-	100%	-	100%	-	-	-
Recursos Humanos	2	3%	5	1,5%	-	100%	50%	50%	-	-	-	100%	-	-	50%	50%	-	-
Língua Estrangeira	1	1%	1	0,3%	100%	-	-	100%	-	-	-	-	100%	-	100%	-	-	-
TOTAL	68	100%	≈ 331	100%														

Anexo VIII

Quadros Resumo dos Planos de Formação 2010/2011/2012 IM,I.P.

Fonte: IM,I.P.

Quadro VII – 2010 - Executado

	Modalidade de Formação		Tipo de Acção		Tipo de Horário		Regime de Formação		
	Formação Inicial	Formação Contínua	Interna	Externa	Laboral	Pós-Laboral	<i>b-learning</i>	<i>e-learning</i>	Presencial
Contagem	26	12	12	26	36	2	4	9	25
Percentagem	68%	32%	32%	68%	95%	5%	10%	24%	66%
Acções de Formação Previstas									

Quadro VIII – 2011 – A decorrer

	Modalidade de Formação		Tipo de Acção		Tipo de Horário		Regime de Formação		
	Formação Inicial	Formação Contínua	Interna	Externa	Laboral	Pós-Laboral	<i>b-learning</i>	<i>e-learning</i>	Presencial
Contagem	6	20	14	12	26	0	1	5	20
Porcentagem	23%	77%	54%	46%	100%	0%	4%	19%	77%
Acções de Formação Previstas									
26									

Quadro IX – 2012 – A rever

	Modalidade de Formação		Tipo de Acção		Tipo de Horário		Regime de Formação		
	Formação Inicial	Formação Contínua	Interna	Externa	Laboral	Pós-Laboral	<i>b-learning</i>	<i>e-learning</i>	Presencial
Contagem	25	43	17	51	68	0	12	11	45
Porcentagem	37%	63%	25%	75%	100%	0%	18%	16%	66%
Acções de Formação Previstas									
68									