

## Da Gestão de Competências à Academia UFP – Estudo de Caso

Cláudia Camelo, Luc Quoniam e Miguel Trigo<sup>1</sup>

### Resumo

Resume o desenvolvimento de um projecto que teve por objectivo principal conceber e implementar a Academia UFP, uma Universidade Corporativa criada na Universidade Fernando Pessoa, destinada a desenvolver os seus recursos humanos nas mais variadas áreas do conhecimento e em diversos níveis de formação.

Até ao momento já foram realizadas etapas importantes para a concretização dos objectivos propostos. A Academia UFP foi lançada em Maio de 2008, tendo como base um projecto científico e técnico que permita assegurar as condições necessárias ao sucesso da sua implementação.

### 1. Introdução

O presente artigo descreve um projecto inovador: a implementação de uma universidade corporativa (UC) dentro de uma universidade tradicional – a Academia UFP. A abordagem à formação profissional, numa perspectiva de educação corporativa (EC) é uma abordagem ainda pouco estudada e que nunca foi implementada numa Instituição de Ensino Superior (IES) portuguesa, pelo que a Universidade Fernando Pessoa (UFP) é a primeira IES em Portugal a ter uma UC própria, destinada à qualificação inicial, contínua, graduada e pós-graduada dos seus recursos humanos (RH). Para além da inovação relativa ao processo, o projecto revela-se inovador quanto aos objectivos que pretende alcançar e ao contexto em que os mesmos se inserem, face à diversidade de áreas que abrange nos cursos de formação propostos.

A formação realizada através da Academia UFP possibilitará uma dupla certificação: por um lado, uma certificação de frequência das acções com aproveitamento; por outro lado, uma certificação em ECTS (“ECTS - Wikipédia”) a unidade de medida dos cursos de ensino superior e que apenas pode ser certificada por uma IES. Todos os conteúdos programáticos e respectivas cargas horárias foram elaborados com base nas normas ECTS. Desta forma, o projecto terá uma forte contribuição para a inovação relativa aos objectivos do mesmo, já que permitirá uma certificação que abrirá portas a novas qualificações, nomeadamente para a prossecução de estudos no ensino superior.

O presente artigo tem como objectivo descrever o processo de implementação da Academia UFP. A abordagem inicia-se pela caracterização da UFP, através da sua missão, valores, intervenção estratégica e áreas de actuação, seguindo-se uma descrição dos RH da instituição e res-

---

<sup>1</sup> Fundação Fernando Pessoa / Universidade Fernando Pessoa. ProjEst-Q – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade. (Claudia@ufp.pt; quoniam@ufp.pt; (mtrigo@ufp.pt)

pectiva gestão estratégica. De seguida refere-se a importância da EC numa IES passando-se à descrição das fases de implementação da Academia UFP: 1ª Fase Preparação; 2ª Fase Execução; 3ª Fase Avaliação.

## **2. Universidade Fernando Pessoa (UFP)**

### **2.1. Missão, Valores e Áreas de Actuação**

A UFP, tutelada pela Fundação Fernando Pessoa que completará 20 anos em 2008, tem na sua génese um projecto de ensino inovador que promove a excelência educativa numa cultura de qualidade, não só ao nível do ensino, mas também ao nível da investigação, dos serviços prestados e do ambiente de aprendizagem em que está inserida. Tal princípio de excelência só é exequível dada uma constante preocupação com a eficácia e a eficiência, através de uma política de melhoria contínua e permanente.

As áreas de actuação da UFP dividem-se por 3 Faculdades, abrangendo os 3 ciclos de estudo: Ciências Humanas e Sociais; Ciência e Tecnologia; e Ciências da Saúde. Podemos, assim, encontrar ofertas de formação que vão desde a Psicologia, Serviço Social, Ciências da Comunicação, passando pela Engenharia Civil e Arquitectura, até à Medicina Dentária, Fisioterapia e Enfermagem, para além de muitas outras. Tal âmbito de intervenção determina a necessidade da UFP possuir um corpo docente diversificado e que abrange diversas áreas do conhecimento.

### **2.2. Intervenção estratégica**

A implementação das políticas estratégicas e de qualidade organizacionais definidas pela Reitoria da UFP estão a cargo do ProjEst-Q, uma unidade da universidade, constituída por diversos gabinetes. No ProjEst-Q motiva-se uma cultura de projectos multidisciplinares que associam o mundo académico com o mundo dos colaboradores não-docentes, organizando-se o trabalho em redes de pessoas que partilham informação e conhecimento para um melhor desempenho da comunidade académica em áreas estratégicas para a instituição (TRIGO et al, 2006). Esta cultura de partilha de conhecimento entre dois subgrupos que, aparentemente, pouco têm em comum tem vindo a permitir atingir óptimos resultados não só no que se refere aos objectivos de cada intervenção, mas também no que concerne à mudança da cultura organizacional da instituição, tornando-a mais flexível, mais aberta e mais actual.

Para além de uma importante intervenção organizacional interna, o ProjEst-Q desenvolve ainda diversos projectos de extensão universitária que promovem a ligação entre a universidade e as empresas, de onde já surgiram 3 universidades corporativas, as primeiras em Portugal: a Universidade Corporativa do Conselho Empresarial dos Vales do Lima e Minho – CEVAL; a Universidade Corporativa da Unimed; e a Universidade Corporativa da Cooperativa dos Profissionais de Farmácia – Cooprofar.

### **2.3. Caracterização dos Recursos Humanos**

Nos últimos anos a Universidade Fernando Pessoa tem vindo a aumentar, progressivamente, o número de colaboradores (figura 1), facto que tem andado a par com o alargamento das instalações.

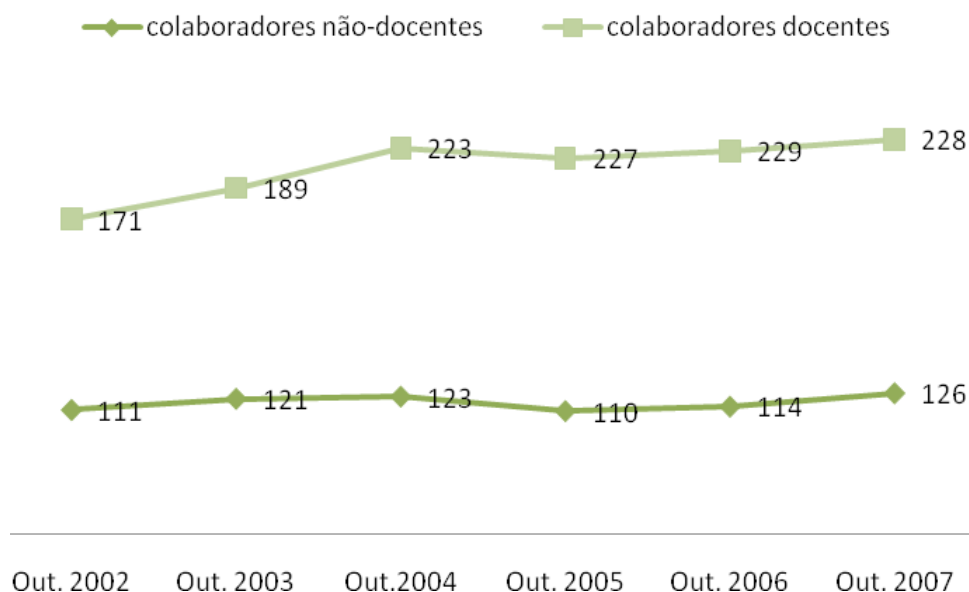


Figura 1 - Evolução dos recursos humanos da UFP

Em Abril de 2008, 358 pessoas constituem o grupo de colaboradores da Universidade Fernando Pessoa dividindo-se em 2 sub-grupos: 65% de colaboradores docentes e 35% de colaboradores não-docentes (administrativos, técnicos e auxiliares).

### 2.3.1 Colaboradores Docentes

Os colaboradores docentes distribuem-se pelas 3 faculdades da seguinte forma: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais 39%; Faculdade de Ciência e Tecnologia 13%; e Faculdade de Ciências da Saúde 48%.

No que se refere às qualificações do corpo docente, verifica-se que 69% do total dos contratados possui grau de doutor, 25% grau de mestre e apenas 6% o grau de licenciado, conforme se demonstra na figura 2.

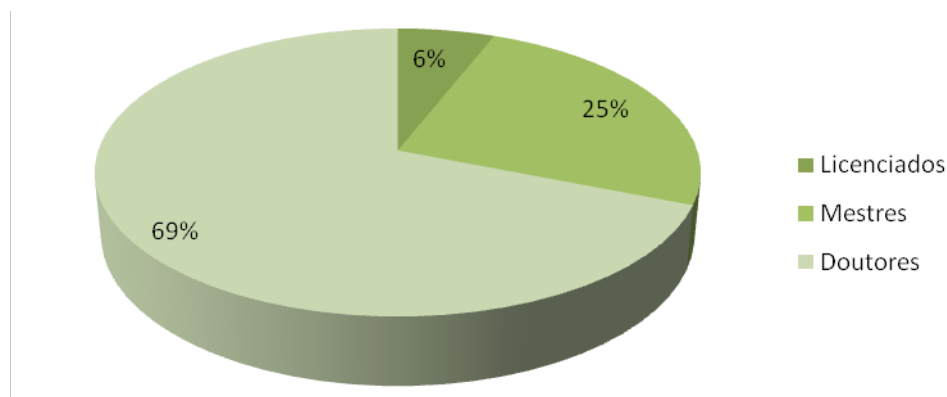


Figura 2 - Qualificações dos colaboradores docentes da UFP

### 2.3.2 Colaboradores Não-Docentes

Relativamente aos colaboradores não-docentes, 42% possui o grau de licenciado, mestre ou doutor e os restantes 58% com qualificações que vão desde a formação de 1º ciclo ao ensino secundário (figura 3).

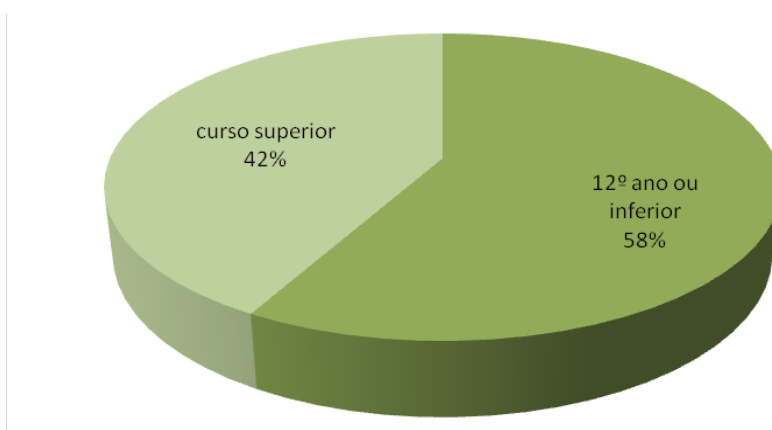


Figura 3 – Qualificações dos colaboradores não-docentes da UFP

## 3. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A forte relação positiva existente entre gestão estratégica de RH e desempenho organizacional (RODWELL e TEO cit in AKINGBOLA, 2006) tem vindo a incrementar o papel e a responsabilidade da gestão de pessoas e competências em empresas e instituições.

Na UFP a gestão estratégica de recursos humanos passa pelo Gabinete de Pessoas e Competências (GPC), um dos gabinetes ProjEst-Q, que tem como missão contribuir para a manutenção e melhoria dos níveis de produtividade individuais e colectivos de cada colaborador, dando especial atenção à selecção e recrutamento, à gestão do seu desempenho e à sua formação e progressão pessoal e profissional, sempre sem esquecer o envolvimento e bem-estar de cada um.

No que se refere a selecção e recrutamento, o GPC tem como preocupação efectuar uma escolha acertada das pessoas com o potencial desejado para cada função, promovendo novas práticas de selecção, aperfeiçoando os métodos já existentes e criando novos.

A actuação do gabinete no âmbito da gestão de competências e do desempenho traduz-se na necessidade constante de monitorar todas as competências existentes na organização, para que seja possível efectuar uma autêntica gestão do conhecimento interno, que poderá confirmar a actual distribuição de funções, levar à sugestão de reposicionamento de algumas pessoas e/ou à atribuição ou retirada de funções e/ou tarefas.

O GPC dedica-se, ainda, à promoção da educação corporativa institucional, executada através da Academia UFP, a Universidade Corporativa (UC) criada para o efeito. Desta forma é assegurada a formação e qualificação das pessoas numa perspectiva integrada com a estratégia de topo e com a gestão de competências.

#### 4. A importância da Educação Corporativa numa IES

As organizações poderão ser vistas como sistemas de aprendizagem que se preocupam com um conhecimento aprofundado dos seus recursos humanos, tornando-os mais aptos para colaborar com a gestão. Desta forma, as organizações poderão desenvolver as suas próprias competências e tornar-se, por si só, numa importante fonte de vantagem competitiva (M. P. Cunha, 1999). As IES têm todas as condições para se tornarem em organizações que aprendem (*learning organizations*), não só pelas elevadas qualificações do seu capital humano, mas também por todos os recursos materiais e físicos de que dispõem e que poderão facilitar essa aprendizagem.

Numa era em que a competitividade e a inovação se traduzem numa forte arma de sobrevivência das organizações, há que desenvolver a capacidade de aprendizagem e, sobretudo, há que criar novos conhecimentos. Para que tal aconteça é necessário que as organizações e os seus colaboradores aprendam a aprender e se tornem verdadeiras organizações voltadas para a aprendizagem (TARAPANOFF, 2006).

As IES terão que assumir uma perspectiva empresarial na sua gestão e, como referem Rowley *et al* (1998, p.45), para se tornarem organizações do futuro terão que olhar a uma maior flexibilidade, maior partilha de informação, reinventando, permanentemente, as vantagens competitivas e promovendo uma estrutura mais horizontalizada e mais adaptável. Tal flexibilidade passará, também, pela remodelação da estrutura organizacional, tornando-a mais fluida e propiciadora para a retenção e criação do conhecimento, para a criatividade, para a aprendizagem e para a inovação podendo, desta forma, ultrapassar os grandes desafios de gestão do século XXI ( HIGGINS *cit in* MUNDIM & RICARDO, 2004, p.6).

A educação corporativa, para além de contribuir para o colmatar de lacunas no conhecimento, pode ter uma função pró-activa de preparação dos colaboradores para desafios vindouros (ABREU, GONÇALVES *et al*, 2002). Esta forma de educar visa o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio (ÉBOLI, 2004). Por outro lado, atende aos princípios da UNESCO para a educação do século XXI, que deverá preocupar-se com a formação do cidadão, da pessoa em seu sentido amplo e não somente com a formação profissional (SILVA *et al*, 2002). Todos estes princípios estão na génese da Academia UFP, a primeira UC de uma IES em Portugal.

#### 5. Academia UFP – a nossa universidade corporativa

Logo após terem sido lançadas, em 2007, as primeiras universidades corporativas em Portugal, impulsionadas por parcerias entre a UFP e instituições externas, surge o desafio do *ProjEst-Q* de fazer na UFP a sua própria UC. A Academia UFP foi oficialmente lançada em Maio de 2008 tendo surgido no seio de uma universidade tradicional, contrariamente às UC's mais comuns cuja génese é empresarial. Aquilo que, à partida, pode parecer redundante – uma UC criada dentro de uma universidade tradicional – acaba por revelar-se complementar e com grande potencial, trazendo enormes vantagens para o projecto de educação corporativa, nomeadamente:

- Os recursos humanos altamente qualificados e de diversas áreas do conhecimento que integram os colaboradores docentes da UFP e que podem ser formadores na UC;
- A oferta formativa da UFP, com planos de estudo já montados e testados e que podem ser transferidos para a UC;

- A cultura de aprendizagem existente nas pessoas que trabalham numa IES acaba por transpor-se para a UC tornando-se mais simples motivar e sensibilizar as pessoas para a formação e para a importância que esta reveste;
- O facto de 50% dos recursos humanos da UFP se situarem abaixo dos 40 anos idade e 83% abaixo dos 50;
- A possibilidade de certificar os cursos da UC em ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), o sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (“ECTS - Wikipédia”) que permitirá aos formandos transferir os créditos acumulados em formação interna para um futuro curso de licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento;
- Os recursos físicos e materiais necessários para a implementação de uma universidade corporativa ficam asseguradas pelas infra-estruturas da UFP.

Apesar de todas as vantagens descritas para a implementação de uma UC na UFP diagnosticam-se também alguns constrangimentos, nomeadamente, a possível desvalorização das oportunidades de formação que podem não atrair quem possui qualificações académicas elevadas.

### 5.1. Missão e Fases do Projecto

A Academia UFP tem como missão promover a educação corporativa na comunidade UFP como instrumento estratégico para o desenvolvimento individual e colectivo, através de uma gestão eficaz e eficiente do conhecimento organizacional. Tal como referem Mathis e Jackson, é também preocupação da Academia que o desenvolvimento de qualificações não fique só pelas oportunidades de formação concedidas, cabendo às organizações identificar caminhos para a utilização do novo conhecimento e das novas capacidades. Desta forma será possível motivar as pessoas para a formação, ajudando a perceber a sua importância e aplicabilidade (2004, p.85).

O projecto de implementação da Academia UFP tem subjacentes 3 fases: preparação; execução; e avaliação (Tabela 1).

1ª Fase - Preparação	2ª Fase – Execução	3ª Fase - Avaliação
1. Análise do design organizacional;	1. Efectuar um diagnóstico de necessidades de formação;	1. Efectuar, periodicamente, a avaliação das acções desenvolvidas, medindo o seu impacto individual e colectivo.
2. Adequação da cultura organizacional;	2. Conceber cursos que enfatizem os três C’s: Cidadania Corporativa <sup>1</sup> , Contexto <sup>2</sup> e Competências Básicas. <sup>3</sup> (Meister, 1998) 1998)	
3. Interligação ao modelo de gestão e avaliação do desempenho.	3. Efectuar as acções de formação.	

1 Cultura, valores, tradição e visão institucional.

2 Negócios, clientes, competidores, tendências e melhores práticas de outras empresas.

3 Competências institucionais específicas; habilidades de aprender a aprender, habilidades de comunicação e colaboração, habilidades de pensamento criativo e resolução de problemas, alfabetização / letramento tecnológico, conhecimento de negócios, desenvolvimento de liderança, gestão da própria carreira.

Tabela 1 - Fases da implementação da Academia UFP

## 5.2. 1ª Fase – Preparação

A 1ª fase, de preparação, teve uma duração de quase 2 anos e aconteceu em simultâneo com outras intervenções estratégicas que implicaram algumas reformas estruturais e a consequente mudança na cultura organizacional da UFP. Efectuámos uma análise detalhada de todas as relações de hierarquia existentes, estudando o organograma da UFP e o posicionamento dos diferentes sectores. Nesta análise dedicámos especial atenção à estrutura de RH, à forma como estava a ser gerida e que tipo de práticas, já implementadas, poderiam ser facilitadoras do processo de educação corporativa.

Deste trabalho emergiu a necessidade de fazer alguns ajustes ao organograma da instituição, reposicionando alguns sectores da estrutura organizacional. Tais mudanças foram acontecendo (e ainda estão a acontecer) com elevada serenidade, para que possam ocorrer sem agitar, excessivamente, o desempenho organizacional. Passamos de um organograma marcadamente divisional e centralizador, para um organograma mais flexível, numa combinação de estrutura divisional com matricial.

Sendo a cultura organizacional um sistema de significados partilhados pelos seus membros, que se manifesta num conjunto de características-chave que a organização valoriza (ROBBINS, 1999) cremos que para o sucesso da implementação de um qualquer projecto de educação corporativa será necessário assegurar o carácter dinâmico da cultura organizacional em que se inserirá. Este carácter dinâmico, tal como referem Cunha et al (2003), traduz-se numa organização aberta à mudança, que não se muda facilmente, mas que não é eterna e cujos valores evoluem à medida que se alteram as sociedades e as condições de vida.

Na UFP também foi necessário conferir algum dinamismo à cultura organizacional adequando-a ao novo contexto de educar para a competitividade. Como primeiro passo para esta adequação surgiu, em Março de 2006, o *ProjEst-Q* – Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade, com o objectivo de combinar interesses dos diversos públicos e sectores que constituem a instituição, agindo transversalmente, envolvendo pessoas de diferentes formações e sectores em projectos transdisciplinares, sempre com o propósito de atingir objectivos organizacionais (“UFP - *ProjEst-Q*”).

Por último, no que se refere a esta 1ª fase de preparação, refira-se a importância de alinhar a actuação da Academia UFP com o modelo de gestão e avaliação do desempenho. Só assim é possível indexar as acções frequentadas às competências necessárias à função e à respectiva avaliação de desempenho, com consequências na progressão na carreira e no desenvolvimento organizacional. Assim, nivelamos competências e desempenhos, ajustando funções e dando oportunidades aos colaboradores envolvidos, trazendo elevados índices de motivação que se traduzem em produtividade aumentada.

## 5.3. 2ª Fase – Execução

O primeiro passo para a implementação da Academia UFP, depois de ultrapassada a 1ª fase do projecto, foi a realização de um diagnóstico de necessidades de formação (DNF) junto da direcção da instituição e junto dos colaboradores.

O DNF é essencial tanto para a concepção do plano de educação corporativa, como para o sucesso da sua execução. Assim, auscultaram-se tais necessidades em duas direcções, por um lado através da observação das directrizes estratégicas da instituição que têm por base o seu domínio de intervenção e a actividade que desenvolve e, por outro, através de questionários



efectuados aos colaboradores docentes e não-docentes. Nesta fase de implementação optou-se por iniciar o trabalho apenas com os colaboradores da instituição, não estando ainda envolvidos no projecto os alunos e os fornecedores e/ou parceiros institucionais.

### 5.3.1. Áreas de intervenção

O plano de EC para 2008-2010 contempla cerca de 100 cursos diferentes, que se traduzirão em cerca de 220 acções, num total de 6221 horas de formação. Os cursos do plano integram-se na divisão de Meister (1998), abrangendo áreas dos 3 C's - Cidadania Corporativa, Contexto, e Competências Básicas. Assim, a formação a realizar na Academia UFP abrangerá os seguintes temas: línguas estrangeiras; áreas técnicas de gestão e práticas administrativas; tecnologias de informação e comunicação (TIC); metodologias pedagógicas; áreas comportamentais e sociais; higiene, segurança e saúde no trabalho (HSST); entre outras. Todo este projecto de EC foi alvo de candidatura a um programa Europeu, o Programa Operacional Potencial Humano ("POPH - Programa Operacional do Potencial Humano").

No que se refere às línguas estrangeiras, cerca de 85% das respostas ao DNF classificam a formação como "muito interessante" ou "interessante". Também a instituição entende que a formação nesta área, concretamente no que se refere ao Inglês, assume extraordinária importância no contexto actual do ensino superior, não só para fazer face à necessidade de acolher estudantes oriundos de projectos e protocolos internacionais, como o caso dos alunos Erasmus, mas também numa perspectiva de internacionalização organizacional, agora reforçada pela Declaração de Bolonha, mas já preconizada pela Universidade Fernando Pessoa desde que iniciou actividade.

Quanto à formação em áreas técnicas de gestão, os cursos constantes do plano de EC pretendem suprir algumas das preocupações descritas no DNF em perguntas de resposta aberta e, ao mesmo tempo, ir ao encontro de necessidades estratégicas directamente relacionadas com a qualificação de chefias intermédias, proporcionando formação para o desenvolvimento de um conjunto de competências de gestão, através de ferramentas como o *Balanced Scorecard*, ou de novas metodologias como a Gestão de Projectos, as Técnicas de Selecção de Pessoas e o Intra-Empreendedorismo.

Relativamente à formação na área das práticas administrativas, 82.5% dos colaboradores não-docentes da instituição indicam-na como sendo "interessante" ou "muito interessante", demonstrando assim a pertinência e relevância de incluirmos no nosso projecto alguns cursos nesta área, na sua maioria dirigidos, exclusivamente, a colaboradores não-docente. Por outro lado, tendo por base a perspectiva de gestão da instituição, consideramos que a qualidade dos serviços que prestamos tem por base uma grande percentagem de trabalho administrativo e de organização, pelo que reforça a necessidade de aprimorar conhecimentos nestas matérias.

Na sociedade de informação actual, as competências em TIC apresentam-se como essenciais para o desenvolvimento de qualquer actividade, ainda mais quando falamos de actividades no ramo da educação. Assim, combinando tal pressuposto com o DNF realizado e com a nossa estratégia de gestão que sempre viu nas novas tecnologias uma oportunidade para afirmar o seu lema de *nova et nove*, incluímos no projecto diversos cursos em TIC que, para além de assegurarem a formação em *softwares* transversais como o *Office*, por exemplo, asseguram ainda alguma formação noutro tipo de *softwares* muito usados na gestão, como é o caso do *MS Project*, outros usados na análise de dados, como por exemplo, o *SPSS* e o *NVivo* e ainda outros como ferramentas de novas formas de comunicação, de que são exemplo o *Photoshop*, o *Freehand* e o *Flash*.



Com a entrada em vigor dos princípios instituídos pelo Processo de Bolonha no ensino superior, com a conseqüente adequação dos cursos anteriormente existentes, e, mais recentemente, com a inclusão de novos cursos, já estruturados à luz desses mesmos princípios, os docentes do Ensino Superior têm, de uma forma geral, demonstrado alguma dificuldade, tanto em nível de comportamentos e atitudes, como de competências didáctico-pedagógicas, para se adaptarem a um modelo de ensino predominantemente centrado no aluno e poderem, portanto, responder, de forma correcta e reflectida, a um dos princípios consagrados pela Lei nº 49/2005, de 30 de Agosto, retomado no preâmbulo ao Decreto-Lei nº 74/2006 de 24 de Março, isto é, a fazerem, com qualidade, “a transição de um sistema de ensino baseado na ideia de transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de competências”. Paralelamente, efectuado o DNF junto dos colaboradores docentes, 91,5% dos inquiridos revelou necessidades de formação pedagógica pelo que se afigura de extrema importância a realização formação na área das metodologias de ensino.

No DNF realizado junto dos colaboradores não-docentes, foi também questionada a necessidade de formação pedagógica numa perspectiva de formação inicial de formadores, tendo os resultados sobre tais necessidades ascendido a 93,2% que, articulados com a necessidade de formar internamente uma equipa de formadores não-docentes resultou na inclusão do curso no plano de EC que, em parceria com a uma entidade externa permitirá a obtenção de certificados de aptidão profissional, possibilitando uma dupla certificação.

A vivência organizacional implica e aconselha a troca de comportamentos emocionais. Porém, a identificação, reconhecimento, regulação e uso das emoções nem sempre é adequado ao sistema inter-comunicacional dos indivíduos, o que potencia dificuldades na gestão das pessoas e suas competências. Cerca de 85% de respostas ao DNF reflectiram a importância de desenvolver acções de formação que possibilitem a melhoria dos relacionamentos pelo que se incluiu no projecto a formação em áreas comportamentais que, para além de assumirem grande importância para a manutenção da relação de trabalho, poderão ser transferíveis para as relações em sociedade ou até mesmo em família, contribuindo para o bem-estar individual e colectivo.

Ao longo da sua actividade a UFP tem vindo a demonstrar o seu apreço pela extensão comunitária, promovendo diversos projectos de responsabilidade social, como são exemplo as clínicas pedagógicas de medicina dentária, fisioterapia, terapia da fala, análises clínicas e enfermagem, o projecto ambulatório de saúde oral e pública e o infantário. Assim, reforçando tais princípios, o projecto EC inclui também acções que visam difundir, junto dos colaboradores, os valores de cidadania e responsabilidade social, a igualdade de oportunidades, a ética e deontologia e os bons hábitos.

Como complemento de formação de competências sociais, o projecto inclui cursos de HSST, com um volume de formação que vai muito para além do legalmente exigido, o que denota a relevância que estas matérias assumem no seio da instituição. Entendemos a formação em HSST como necessária à aquisição de competências básicas de prevenção, que para além da sua utilização no posto de trabalho podem ser transpostas para actuação do indivíduo em sociedade, como é exemplo o curso de primeiros socorros infantis. Para a realização destes cursos contaremos com a colaboração de entidades externas, reconhecidamente certificadas para o efeito, como é o caso da Cruz Vermelha Portuguesa e da Escola Nacional de Bombeiros.

Para além de todas as áreas já referidas, a Academia UFP está também a intervir na formação dos colaboradores com baixas qualificações, permitindo-lhes garantir a escolaridade mínima obrigatória através do programa Novas Oportunidades (“:: Guia de Acesso ao Secundário ::”). Esta intervenção resulta de um protocolo com uma entidade externa, devidamente certificada para o efeito, no sentido de assegurar na UFP processos de RVCC – Reconhecimento, Validação

e Certificação de Competências. Cerca de 60% dos colaboradores com qualificações inferiores ao 9º ano de escolaridade aderiram a esta iniciativa e começaram as aulas em Maio de 2008.

#### 5.4. 2ª Fase – Avaliação

Todo o trabalho da Academia UFP terá associado um conjunto de indicadores de qualidade da formação ministrada, bem como a respectiva medida e avaliação dos resultados da aquisição das competências.

##### 5.5.1. Acompanhamento Pós-Formação

O acompanhamento pós-formação será assegurado pela realização de questionários de avaliação da satisfação face à formação, em termos de conteúdo, recursos e logística e avaliação do formador pelos formandos. Do tratamento de tais questionários poderá resultar o diagnóstico de novas necessidades de formação que se poderão traduzir em novas acções de formação a implementar. Para além da Aplicação de questionários prevemos a realização de alguns seminários de *follow up* e partilha de conhecimentos sobre a experiência dos formandos que frequentaram a acção e respectivos formadores.

##### 5.4.2. Avaliação dos Resultados da Formação

Utilizar-se-ão os seguintes mecanismos estruturados de avaliação da qualidade e dos resultados da formação:

- Da qualidade do processo formativo (durante a formação), através da Aplicação de questionários de avaliação da acção.
- Das aprendizagens realizadas pelos colaboradores (durante a formação), essencialmente, através de exercícios, trabalhos e actividades práticas, subscrevendo o regime de avaliação contínua, com certificação por atribuição de classificação.
- Da transferência das aprendizagens realizadas pelos colaboradores para o contexto de trabalho (após a formação), através de um questionário de avaliação enviado *a posteriori*.

### Conclusões

A EC é entendida como um importante instrumento para a competitividade empresarial, colocando a tónica nas pessoas e no seu valor e conduzindo estrategicamente as empresas para o sucesso presente e futuro. Cremos que, à medida que a EC for permitindo a qualificação das pessoas e, assim, for contribuindo para o aumento da produtividade, passará a ter mais adeptos no meio empresarial português e, gradualmente, afirmar-se-á como um verdadeiro instrumento para a competitividade. Apesar de ainda haver um longo caminho a percorrer para que a EC possa ganhar em Portugal a visibilidade que merece, achamos que pelo seu carácter inovador, é um desafio aliciante que o 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil/Europa irá, sem dúvida, confirmar.

A concepção do presente projecto teve por base 3 aspectos que consideramos determinantes para o seu sucesso: **qualidade; utilidade; e eficácia**. A qualidade encontra-se assegurada pelos

conteúdos programáticos dos cursos propostos e pela equipa de formadores, na sua maioria possuidora de grau de doutor ou mestra. A utilidade do projecto encontra-se reflectida nos resultados do diagnóstico de necessidades de formação e nas expectativas da instituição face ao futuro. A eficácia será testada ao longo de todo o processo, através dos mecanismos de avaliação criados para o efeito.

O projecto que aqui se apresenta é apenas um ponto de partida já que a Academia UFP pretende ver o seu âmbito de actuação alargado a outras áreas e outros públicos.

## Referências

- Guia de Acesso ao Secundário.  
Retrieved May 14, 2008, from <http://www.novasoportunidades.gov.pt/>.
- ABREU, A. F. D., GONÇALVES, C. M., & PAGNOZZI, L. (2002). Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. *Rev. PEC*, v.3, n.1, p. 47-58, 2002.
- AKINGBOLA, K. Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human*, v.17, n.10, p.1707 - 1725, 2006.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., & Cabral-Cardoso, C. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. . Lisboa: Editora RH, 2003.
- CUNHA, M. P. *Teoria Organizacional: perspectivas e prospectivas*. . Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.
- ÉBOLI, M.. Educação Corporativa. *Revista T&D - Inteligência Corporativa*, v.12, n.137, 2004..
- ECTS - WIKIPÉDIA. Retrieved May 12, 2008, from <http://pt.wikipedia.org/wiki/ECTS>.
- ECTS - WIKIPÉDIA. Retrieved May 12, 2008, from <http://pt.wikipedia.org/wiki/ECTS>.
- MATHIS, R. L., & JACKSON, J. H. *Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western Pub., 2004.
- MEISTER, J. *Corporate Universities: lessons in building a world class workforce*. . New York: McGraw Hill, 1998.
- MUNDIM, A. P., & Ricardo, E. J. *Educação Corporativa - fundamentos e práticas*. . Rio de Janeiro: Quality-mark, 2004.
- POPH - Programa Operacional do Potencial Humano.  
Retrieved May 14, 2008, from <http://www.poph.qren.pt/>.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional* .8ª ed.. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D. & DOLENCE, M. *Strategic Choices for The Academy: How Demand for Lifelong Learning will Re-Create Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1998 .
- SILVA, E. L. D., & CUNHA, M. V. D. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. *Revista de Ciências da Informação*, v.31, n.3, p.77-82, 2002.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Brasília: IBICT: UNESCO, 2006.
- TRIGO, M. R., ALVES, S. R., QUONIAM, L., RICCIO, E. L., & SAKATA, M. Constituição de Grupos Estratégicos de Trabalho da Informação como uma Ferramenta de Gestão do Conhecimento numa Instituição de Ensino Superior Privado. In *3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação* (pp. 1850-1857). São Paulo, 2006.
- UFP - ProjEst-Q.  
Retrieved May 13, 2008, from <http://www.ufp.pt/page.php?intPageObjId=15046>.