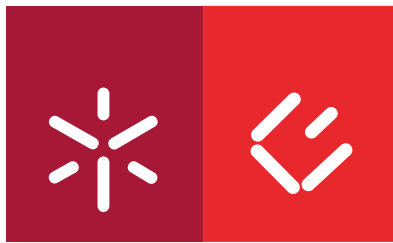


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joaquim José Silva Fonseca Loureiro dos Santos

**A utilização de grupos de foco na  
planificação da formação interna  
numa Câmara Municipal**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joaquim José Silva Fonseca Loureiro dos Santos

**A utilização de grupos de foco na  
planificação da formação interna  
numa Câmara Municipal**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso**

Setembro de 2010

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE PCOMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Para ti pequenina,*

*Aos meus pais*

*À minha irmã e afilhada*

*Ao Prof. Carlos Cabral Cardoso, um forte agradecimento pela disponibilidade e excelente orientação que me prestou, tendo sido ao longo do Curso de Mestrado a minha referência na postura, nos comportamentos e nas atitudes perante aqueles que são iguais a todos nós, sendo diferentes.*

**“O conhecimento é a fonte de um poder mais  
democrático, uma questão de cidadania  
responsável”**

**Tuckman (2000)**

## RESUMO

Este projecto procurou estudar a implementação de um grupo de foco numa organização sem fins lucrativos, orientado para a planificação da formação dos colaboradores. A análise da dinâmica criada, dos resultados obtidos, dos seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades criadas e das ameaças sentidas, orientaram a nossa pesquisa teórica em torno das Organizações de Aprendizagem. Da investigação realizada e do questionário aplicado aos participantes, procuramos reflectir sobre o contributo do grupo de foco criado para fazer da organização em estudo uma organização de aprendizagem.

**Palavras – Chave:** Grupos de Foco, Organizações de Aprendizagem, metodologias participativas, formação interna, planeamento estratégico.

## ABSTRACT

This project sought to study the implementation of a focus group in a non-profit organization, oriented toward the planning of employee training. The analysis of momentum, the results obtained, their strengths and weaknesses, as well as the opportunities created and perceived threats, guided our theoretical research around the Learning Organizations. The research conducted and the questionnaire administered to the participants seeks to reflect on the contribution of the focus group created to make the studied organization a learning organization.

**Key - words:** Focus Groups, Learning Organizations, participatory methodologies, internal training, strategic planning.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
3.1. Organizações de Aprendizagem	12
3.2.- O conceito de participação no contexto das Organizações de Aprendizagem	20
3.3.- O conceito de formação-acção no contexto das organizações de aprendizagem	21
3.4.- O conceito de competência no contexto das organizações de aprendizagem	22
3.5.- Breve incursão sobre a Dinâmica grupal nas organizações de aprendizagem	26
3.6.- Focus Group: Incursão histórica, tradução e definição	28
3.7.- Grupos de foco: Propósitos de utilização, suas vantagens e desvantagens	30
3.8.- Constituição dos grupos de foco, análise e interpretação dos dados	32
3.9.- O Ciclo da Formação e os Grupos de Foco	35
<b>4. ANÁLISE DO GRUPO DE FOCO</b>	<b>40</b>
4.1 – Metodologia	40
4.2 – Caracterização da organização e do território	42
4.2.1 - Pré-História	43
4.2.2 – História	44
4.2.3 - Considerações Gerais	44

4.2.4 – Missão da Organização	46
4.2.4 – Valores da Organização	47
4.2.5 – Regras de conduta dos colaboradores	48
4.2.6 – A Organização e a Formação Profissional dos colaboradores	50
4.3 – Caracterização do Grupo de foco	51
4.3.1 - Selecção dos colaboradores para integração no Grupo de foco	53
4.4. – Resultados obtido no Grupo de foco	61
4.5. Análise SWOT do Grupo de foco	66
4.5.1. Análise Externa	66
4.5.2. Análise Interna	67
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>74</b>
5.1 – A Organização em Estudo é ou não uma Organização de Aprendizagem?	77
5.2. – Limitações do projecto	79
5.3. – Desafios Futuros	80
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Recomendações práticas para a constituição de grupos de foco	86
2. Questionário aos Colaboradores – Focus Group: Avaliação da experiência	92



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O Ciclo da Formação. Fonte: Moura, R. (2001)	35
Figura 2: O Concelho de Baião. Freguesias e Localização no Distrito e na Região	43

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem	14
Quadro 2: Calendarização, resultados e tarefas das sessões do grupo de foco	62
Quadro 3: Áreas de Actividade Municipal e respectivos temas de formação detectados no decorrer do grupo de foco	64
Quadro 4: Temas de formação e as correspondentes competências a adquirir ou a desenvolver detectados no decorrer do grupo de foco	66
Quadro 5: As fases de um Grupo de foco, segundo Oliveira e Freitas (1998)	81
Quadro 6: Os 11 Mandamentos dos grupos focais, adaptado de Oliveira e Freitas (1998)	90

## 1. INTRODUÇÃO

O presente projecto de investigação, desenvolvido no decorrer do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, sob a sábia orientação do Senhor Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, teve por objectivo estudar a importância da constituição de um grupo de foco numa organização sem fins lucrativos, relacionado com planificação da formação interna dos colaboradores, sustentando uma Gestão da Formação estratégica porque orientada para colmatar as necessidades organizacionais em matéria de competências individuais e/ou colectivas de natureza profissional, pessoal ou ainda social.

Considerando que existiu em tempos um grupo de foco desta natureza na organização em estudo, mas que actualmente se encontra inactivo, pretende-se com este projecto, para além de analisar o que falhou nesse processo de constituição inicial, apontar novas directivas para a constituição funcional e bem sucedida de um novo grupo de foco reflectindo sobre o impacto expectável desse bom funcionamento em termos de desempenho organizacional, bem como dos principais desafios que se podem afigurar em termos de investigação futura nesta matéria.

A pesquisa bibliográfica efectuada e o desenho da metodologia utilizada tiveram por base a concepção da organização em estudo como uma potencial organização de aprendizagem capaz de fazer face a problemas de competências detectados pelo envolvimento e pela participação de todos os colaboradores. Por outro lado mas intimamente relacionada com esta linha de pensamento, o enquadramento teórico irá ainda abordar de forma breve a formação de grupos, a sua classificação e a sua dinâmica em contexto organizacional, encarando-se este “focus group” como um grupo formal e temporário (Cunha et al, 2003) focado na tarefa da planificação anual da formação interna dos colaboradores da organização, a decorrer num período máximo de três

meses, escalonados de acordo com o ciclo de avaliação de desempenho previsto na organização.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O problema organizacional que sustenta este projecto de investigação relaciona-se com o facto de termos constatado que existiu na organização em estudo um Grupo de foco, infelizmente não concluída e não continuada, especificamente para dar resposta ao seguinte objectivo específico:

**- Experimentar estruturas de apoio consultivo e de envolvimento relacionadas com a formação profissional dos colaboradores da organização.**

A intenção foi, num espaço de tempo relativamente curto, produzir um conjunto amplo de ideias, através de um processo crítico de investigação-acção. Tal pensar-se-ia ser possível capitalizando a energia do grupo e encorajando todos os seus membros a partilharem conhecimentos, experiências e opiniões, de forma a gerar percepções e perspectivas quanto ao assunto em debate.

É importante aqui realçar que estamos perante uma organização que dispõe de um Sector de Recursos Humanos que pauta a sua actuação por uma gestão tradicional e administrativa permitindo, desde já entender que a gestão da formação interna terá que obrigatoriamente passar por uma prática inovadora e diferente, como poderia ser o caso de um Grupo de foco.

O facto deste Grupo de foco ter terminado de uma forma abrupta, sem que tivesse sido possível dar continuidade á experiência pela inexistência de colaborador ou colaboradores com competência técnica nesta matéria, despertou-nos o interesse em analisar as razões e os motivos que puderam ter conduzido a esse resultado. Esse interesse foi tanto maior porque sentimos que o dirigente máximo da organização

mostrou-se igualmente motivado pelo retomar da prática que considerou poder ser uma mais-valia na democratização e na sustentação das decisões internas.

Importa por isso, compreender o que levou à descontinuação deste grupo de foco, como avaliam os participantes a experiência então decorrida, em termos de eficácia percebida do funcionamento do grupo e da sua contribuição para a aprendizagem organizacional e compreensão do problema em estudo, e como perspectivariam a sua reactivação num futuro próximo.

Este projecto procura encontrar respostas para estas questões, de grande importância para o bom funcionamento e a melhoria da qualidade dos serviços prestados na organização em estudo.

### **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Lançamo-nos numa viagem académica pelos conhecimentos científicos já construídos e acumulados com a finalidade de procurar alicerces teóricos que sustentassem a análise deste problema, permitindo igualmente discernir se a organização em estudo, com a adopção desta prática, poderá assemelhar-se a uma organização de aprendizagem.

Desta forma, sentimos que numa sociedade em permanente mutação, o conhecimento aliado à competência surge como um valor fundamental para o desenvolvimento da qualidade na prestação de bens e serviços.

O conhecimento constitui então um valor crítico e reflexivo, com carácter dinâmico e operativo, que contribui indubitavelmente para o evoluir da pessoa e das sociedades, fazendo surgir novas atitudes e mentalidades. Esta constatação é intemporal, acompanhando a história da humanidade e, portanto essencial nesta actualidade particularmente complexa e difícil para a sociedade mundial, caracterizado pela mudança social e económica contínua e por vezes radical, associada às sucessivas necessidades de adaptação e flexibilidade, atitudes estas que sustentam as organizações de aprendizagem.

#### **3.1. Organizações de Aprendizagem**

Embora as expressões “aprendizagem organizacional” e “organizações de aprendizagem” sejam muitas vezes utilizadas com o mesmo significado, a revisão bibliográfica que efectuamos permitiu-nos evidenciar que existe uma clara distinção entre as duas que interessa relevar.

O termo “Aprendizagem Organizacional”, pretende descrever e compreender os processos e os comportamentos inerentes à aprendizagem em contexto organizacional, sendo pautada pelo rigor científico.

O termo “Organizações de Aprendizagem” (“*Learning Organizations*”) procura desenvolver um ambiente favorável à aprendizagem alicerçado num conjunto de recomendações baseadas em experiências da organização sobre as melhores práticas para se criar uma organização que aprende (Marras, 2002). Este termo aparece na literatura também associado à noção de «sistema capaz de aprender a aprender» (Chiavenato, 2004) que é dotado de «capacidade para questionar as normas que orientam esse comportamento» (Chiavenato, 2004).

Com o quadro 1 pretendemos clarificar as principais diferenças entre Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem.

	<b>Aprendizagem organizacional</b>	<b>Organizações de aprendizagem</b>
<b>Questão principal</b>	Como uma organização aprende?	Como uma organização deve aprender?
<b>Audiência</b>	Académicos	Praticantes
<b>Objectivo</b>	Desenvolvimento de teoria	Aumento do desempenho organizacional
<b>Fonte da informação</b>	Levantamento sistemático de dados	Experiência de consultoria
<b>Metodologia</b>	Métodos científicos rigorosos	Pesquisa-acção e estudos de caso
<b>Generalização</b>	Consciente dos factores que limitam a generalização dos resultados	Tendência a supergeneralizar a teoria a todos os tipos e situações organizacionais
<b>Resultado da aprendizagem</b>	Mudança potencial de comportamento	Mudança de comportamento imediata
<b>Relação entre aprendizagem e desempenho</b>	Pode ser positiva ou negativa	Assumida como positiva

Quadro 1: Aprendizagem organizacional e Organizações de aprendizagem (Fonte: MARRAS, J.P. (2002))



Robbins (1999) ensaia mesmo que uma Organização de Aprendizagem é-o na medida em que os seus colaboradores adquirem competências e aprendizagens:

- (1) - essenciais para alcançar propósitos organizacionais;
- (2) – que são compartilhadas ou disseminadas entre os membros da organização;
- (3) – onde os resultados são incorporados em sistemas, estruturas e na cultura organizacional.

Uma opinião muito semelhante é adiantada por Garvin (1993) que advoga que uma organização que aprende é toda aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação do seu comportamento de forma a reflectir os novos conhecimentos e *insights*. A organização que aprende é também aquela onde os colaboradores se voltam para a aprendizagem colectiva e se comprometem com resultados motivadores, e ao mesmo tempo é uma organização que possibilita que os seus recursos humanos expandam continuamente a sua capacidade de criar os resultados desejados, onde padrões novos e expansivos de pensamento são estimulados, onde as aspirações colectivas são libertadas e onde as pessoas aprendem continuamente como aprender juntos (Senge, 1990).

Nesta categorização e tentativa de operacionalização teórica do que é uma organização de aprendizagem surgem igualmente as brilhantes conclusões que Tsang (citado por Marras, 2002) construiu após a análise das várias definições teóricas existentes até aí. Desde logo, a constatação de que o conceito de mudança é o cerne sobre o qual as definições se centram. Estas mudanças às quais as definições se referem podem ser de natureza cognitiva ou de natureza comportamental. Neste ponto, o autor concebe que um exemplo de mudança cognitiva com tradução comportamental é o grau de participação do “aprendente” que não deve ser apenas encarado como “cliente” da formação mas sim, igualmente como uma espécie de consultor dessa mesma formação.

Deve ser capaz de emitir a sua opinião sobre as competências que gostaria de adquirir e a sua justificação (Tsang, citado por Marras, 2002).

Dos autores pesquisados, parece consensual que uma organização de aprendizagem para o ser de facto deve integrar as seguintes dimensões (Schein, 1996):

1. Desenvolvimento de um **ambiente que incentive a aprendizagem**,
2. Defesa da **democratização das informações** tornando-as fluidas e claras por toda a estrutura organizacional,
3. Estimular os seus **membros a compartilharem os mesmos objectivos**,
4. Desenvolvimento de uma visão **sistémica do processo** de aprendizagem e
5. **Acções monitorizadas** relativamente ao sentido da mudança organizacional, do desempenho e da aprendizagem.

Tentando uma melhor caracterização das anteriores dimensões encetamos uma pesquisa bibliográfica de forma a percebermos qual o contributo de cada uma delas para a formalização de uma verdadeira Organização de Aprendizagem.

Na verdade, uma *Learning Organization* é aquela que promove um ambiente que facilite e incentive a aprendizagem. Para tal parecem ser necessárias condições políticas e culturais onde a aquisição e a prática da aprendizagem sejam recompensadas como um comportamento inteligente (Peters, 1993), construindo estímulos para o debate, para a participação e para a troca de ideias e ainda estimulando a criatividade na resolução de problemas (Wick e León, 1995).

A organização precisa igualmente de evidenciar um interesse claro e delimitado no desenvolvimento das pessoas, para que haja prática e reforço do aprendido, facilitando a troca e a aprendizagem com o ambiente externo, reforçando comportamentos receptivos e não-defensivos e facilitando a recuperação e a retenção intencional do conhecimento (Peters,1993).

Um sistema de acompanhamento e de recompensas parece ser também um instrumento de reforço nesse ambiente, uma vez que se os processos de avaliação e de remuneração estiverem vinculados à aptidão e à aprendizagem passa a ser recompensado o talento e não o cargo (Galbraith 1997). Este autor realça também a importância da organização reforçar os comportamentos de aprendizagem sempre que oferece instalações físicas que propiciem aos seus membros comportamentos de aprendizagem, de troca e de experimentação (Galbraith 1997).

Neste ambiente organizacional promotor da aprendizagem, «cultivando a arte da abertura e da escuta atenta» (Garvin, 1993), pode ocorrer, como adianta Morgan (1997) um relativo risco de perda do controlo, mas a aprendizagem requer um grau elevado de abertura e ainda maior de autocrítica.

A importância da democratização das informações para a constituição de uma Organização de Aprendizagem é o ponto central da abordagem de Sligo (1996), que analisa a relação entre aprendizagem, conhecimento e poder. Acredita que a aprendizagem só é possível numa organização cujo acesso às informações seja livre para todos os níveis organizacionais, de forma que os colaboradores estejam conscientes do seu desempenho, que o poder de decisão seja democratizado e que os objectivos sejam verdadeiramente partilhados (Sligo, 1996).

Na literatura parece consensual que os fracassos e os sucessos devem ser igualmente comunicados, analisados e esclarecidos numa “Learning Organization” (Garvin, 1993), visto ser importante que o conhecimento seja disseminado rápida e eficientemente através da organização, registando-se os resultados das aprendizagens informais.

As informações que interessam às organizações são as mais variadas (Wick e León, 1995) desde que a sua divulgação seja livre e clara, não se admitindo que algumas

informações possam ser reservadas apenas para os dirigentes máximos da organização.

Aqueles autores falam das seguintes informações:

- Informações externas (nível de satisfação dos clientes; o que tem sido feito de bom em todas as áreas; o que os concorrentes têm feito, entre outras) e
- Informações internas (conhecimento claro dos seus pontos fortes e fracos).

Huber (1991) defende que quando a informação correcta e verdadeira é largamente disseminada na organização, criam-se condições para a participação alargada, sendo provável que mais indivíduos e unidades orgânicas se capacitem para aprender, até porque combinar informações de diferentes fontes, não só conduz a novas informações, mas também a novas compreensões.

Por outro lado, a importância das organizações trabalharem orientadas para objectivos é indiscutível e muito se tem estudado sobre a melhor maneira de se determinar objectivos que mobilizem o comprometimento dos membros de uma organização. Senge (1990) propõe que a comunhão de propósitos em função do companheirismo e em torno de objectivos concretos e legítimos, possa levar as pessoas a empenharem-se em conjunto e de livre vontade.

Quando os membros de uma organização estão comprometidos, e as equipas de trabalho estão alinhadas com os objectivos estratégicos dessa organização, assumem a responsabilidade directa pelo sucesso das iniciativas organizacionais (Senge, 1990). Tobin (1996) ressalta que as pessoas passam a entender o seu papel de ajudar a empresa a alcançar os seus objectivos com vontade, entusiasmo e utilizando apropriadamente os recursos que precisam para trabalhar e para até superar esses objectivos.

Uma outra dimensão fundamental para a operacionalização de uma *Learning Organization* parece ser a existência de uma visão sistémica.

A abordagem sistémica das organizações enfatiza principalmente a capacidade de auto-regulação das organizações, ou seja, a capacidade de readequação constante das mesmas, a partir do *feedback* que recebem e do seu processamento a fim de obterem resultados cada vez mais otimizados.

Os defensores do modelo de *Learning Organization* contam com a capacidade sistémica das organizações para o processamento de *feedback's* e a sua readequação através da aprendizagem que conduza a mudanças comportamentais efectivas.

Uma organização pode adquirir uma visão sistémica, encorajando a análise e a solução de problemas complexos e reconhecendo a importância da exploração de diferentes pontos de vista (Sligo, 1996). Conforme salienta Morgan (1997), explorar várias questões, permitindo o conflito construtivo e o debate é mais enriquecedor e faz com que toda empresa aprenda.

Por fim, podemos constatar que o significado de uma *Learning Organization* reside na aplicabilidade e na geração de mudanças provocadas pela aprendizagem (Garvin, 1993). Para Campbell e Cairns (1994) a aprendizagem é reflectida na modificação dos comportamentos e práticas, resultando numa acção modificada.

Segundo o modelo *Learning Organization*, as organizações aprendem através da experimentação, da viabilização de ideias e planeamento, bem como, da persistência. Em quaisquer dos casos é preciso monitorizar quer a eficiência dos métodos (ou do quanto realmente tais processos contribuem para mudar os comportamentos) quer a eficácia dos mesmos (se a aprendizagem ocorreu no sentido da melhoria dos resultados organizacionais).

Todas estas características que até aqui fomos explorando, parecem ser as mais relevantes em todas as definições analisadas, uma vez que diferenciam a Organização

de Aprendizagem de uma outra Organização que apenas adopte práticas de Formação e Educação com alguma regularidade.

Com estas notas teóricas deixamos antever que a orientação da aprendizagem é da co-responsabilidade entre quem aprende e o próprio ambiente de trabalho.

Enquanto na organização tradicional “não aprendente” há uma clara distinção entre acção (trabalho) e aprendizagem, actualmente parece ser absolutamente estratégico entender-se que é na prática que se aprende, e que a aprendizagem de novas competências influencia a actividade concreta da situação de trabalho. Isto vem colocar em causa, segundo Moura (2001), as formações clássicas escolarizadas dirigidas apenas à capacitação individual. Neste momento, deve falar-se antes em intervenções formativas que produzam mudanças ao nível organizacional, porque partem de mudanças cognitivas e comportamentais dos indivíduos, tal como referimos anteriormente.

### **3.2.- O conceito de participação no contexto das Organizações de Aprendizagem**

No decurso da revisão bibliográfica, fomos apercebendo que o termo participação ganhou uma grande popularidade nos últimos 20 a 30 anos, em muitas esferas da acção humana, nomeadamente nos campos da educação, formação e desenvolvimento.

Porém, participação significa aspectos diferentes para pessoas diferentes e, ao mesmo tempo, a retórica sobre o assunto suplanta largamente a prática concreta (Lotes e Van Rensburg, 2000: 41)

As abordagens educativas que destacam a importância da participação activa dos actores têm as suas raízes mais recentes nas escolas progressista, humanista e radical de

de educação de adultos, bem como uma forte influência de algumas concepções ou teorias de ensino e aprendizagem, como sendo a designada por construtivista.

A escola progressista incorpora contributos de autores como John Dewey, Malcolm Knowles ou Carl Rogers e as principais palavras-chave incluem o diagnóstico de necessidades e de interesses, a resolução de problemas, a aprendizagem pela experiência, o envolvimento da comunidade, os objectivos utilitários e pragmáticos e a responsabilidade social (Elias e Merrian, 1980).

Por sua vez, a escola humanista valoriza a dignidade e a autonomia dos indivíduos e atribui uma importância capital a um modelo de educação que liberte o potencial humano e estimule os indivíduos a “aprender a aprender”, através de processos de auto-aprendizagem e aprendizagem colaborativa, nos quais são fundamentais:

- 1.- o papel dos educadores, enquanto auxiliares, parceiros e facilitadores da aprendizagem e nunca simples fornecedores de informação;
2. – o ambiente físico e psicológico, que deve libertar as energias criativas e de participação;
- 3.- os contratos de aprendizagem, como instrumentos de motivação e orientação do processo (Elias e Merrian, 1980; Knowles, 1970; Rogers, 1969; Smith, 1982).

A escola dita radical, cuja principal figura de destaque é o filósofo e educador brasileiro Paulo Freire, assume que a educação é um instrumento de mudança social, política e económica, destacando-se a importância da participação e do “empowerment” como competências que os indivíduos, comunidades e organizações devem adquirir nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento (Freire, 1970).

Esta escola abre a porta ao aparecimento e à construção de metodologias participativas que incluem um vasto leque de métodos e técnicas, cuja escolha deve depender (Pretty *et al.*, 1995):

- do contexto de aprendizagem, incluindo a natureza do projecto,
- dos seus objectivos,
- dos participantes;
- do tipo de participação que se pretende promover (desde a simples consulta à promoção e efectivação para a acção); e
- do momento de aplicação, ou seja, da fase em que se encontra o projecto (diagnóstico, planeamento, execução, avaliação ou acompanhamento pós-formação).

A relevância deste conjunto de metodologias aumenta quando a formação se insere em processos de desenvolvimento centrados em grupos, organizações ou territórios, baseados numa visão democrática da sociedade e considerando que os cidadãos podem e devem desempenhar um papel activo (Cristóvão *et. al*, 2006; Korten, 1990; Melo, 2003).

As metodologias de formação com este carácter e com esta função de planeamento estratégico têm sido implementadas e estudadas com sucesso em diferentes contextos. Os principais resultados incluem a implementação de um conjunto de princípios elementares, destacando-se, nomeadamente (Soares, 2001):

- Partir de um problema concreto de competência explicitado por actores locais e para o qual estes procuram uma resposta;
- Apoiar a análise e a clarificação desse problema, zelando pela consideração e ponderação das suas diferentes vertentes;
- Assegurar o recurso a conhecimentos científicos e técnicos, devidamente articulados com os elementos da cultura e saberes locais;



- Fazer do projecto um espaço de comunicação, em que se promove a escuta e o debate activo, favorecendo-se a concertação e a negociação através de um vocabulário partilhado e
- Fazer da formação um percurso assente na conjugação estreita da investigação e da acção, ou seja, um espaço de reflexão actuante e de acção reflectida.

### **3.3.- O conceito de formação-acção no contexto das organizações de aprendizagem**

Trata-se de um tipo de formação que assenta num processo de aprendizagem activa (*action learning*) e apesar de não haver uma simples definição, Zuber-Skerritt (2002) entende que é possível, identificar algumas características e palavras-chave deste conceito: *aprender fazendo; aprendizagem experiencial; reflectir na prática; estar receptivo; partilhar ideias; colaboração; sinergias; aprender a aprender; aprendizagem ao longo da vida e aprendizagem no trabalho.*

Este tipo de aprendizagem através da acção torna-se possível se a pessoa adoptar uma postura reflexiva sobre o seu quotidiano laboral, ou seja, alguém que é capaz de dialogar com a situação, participar e aprender.

O ponto essencial do modelo da Organização de Aprendizagem, consiste em que todos os colaboradores dessa Organização se formem dentro de um contexto organizativo sistémico e global, onde a eficácia organizacional e a aprendizagem individual são considerados factores interdependentes (Zuber-Skerritt, 2002).

Quer isto dizer que os trabalhadores de uma cadeia de processos estarão numa situação formativa se lhes forem dadas tarefas adequadas às suas competências mas exigentes e receberem apoio para reflectir continuamente sobre as mesmas, com o objectivo de aprender com elas.

Desta forma, o conteúdo do trabalho converte-se num conteúdo formativo e o trabalho e a formação/aprendizagem passam a formar parte de uma espiral de melhorias contínuas, exercendo um efeito quer ao nível de competências técnicas dos trabalhadores individuais, quer sobre a aprendizagem colectiva dos grupos de trabalho e sobre toda a organização (Zuber-Skerritt, 2002).

Este envolvimento organizacional permite que exista um sistema capaz de diagnosticar necessidades, e que, através de um processo negociado (porque participado) no seu interior, sejam delineadas as prioridades e as modalidades de resposta a essas mesmas necessidades (Terra, 2001).

### **3.4.- O conceito de competência no contexto das organizações de aprendizagem**

Esta evolução ideológica em redor da formação e das organizações de aprendizagem permitiu que o conceito de “competência” seja hoje central no mercado de trabalho, substituindo o de “habilitação” - conhecimento escolar -.

Convém ainda distinguir as dimensões da “competência”, nomeadamente a diferença entre “*ter competência*” (saber-conhecimento, saber-fazer e saber-ser/estar) e “*ser competente*” (agir com competência) num contexto concreto (Le Boterf, 2006).

Por outro lado a importância ainda de distinção entre *recursos*, *práticas* e *reflexividade*. Quer isto dizer que uma pessoa, exercendo uma função numa organização, necessita, para lá do conhecimento técnico-científico e de experiência na sua aplicação a problemas concretos de um dado contexto, de uma capacidade de transferência para outros contextos e ainda, de uma capacidade para se integrar no colectivo da organização e para gerir adequadamente o seu relacionamento com os demais (Pretty et al, 2005).

Esta inferência cria, a nosso ver, importantes desafios no processo de recrutamento e selecção, também ele em mutação e evolução contínua.

Se entendermos “competência” não como um estado mas como um *processo* integrado (Le Boterf, 2006) envolvendo a pessoa, o seu grupo e o seu contexto, este exercício das competências depende não só das qualidades e *habilidades* pessoais, da capacidade de as recontextualizar (*reflexividade e transferibilidade*) mas também de um contexto favorável à sua expressão (*recursos e participação*). Por outras palavras, de nada serve ter competências se a organização, para além da pessoa, não for capaz de as mobilizar, ou não valorizar essa mobilização e aquela participação.

Em jeito de resumo podemos adiantar que numa organização de aprendizagem, o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais vê-se fortalecida pela oferta de apoio e de feedback; pela promoção da reflexão e da participação e pela liberdade de experimentação própria e de resolução de problemas. Tal pode ser conseguido pelo recurso a reuniões de trabalho internas ou em grupos de avaliação de qualidade, nos quais os trabalhadores e chefes discutem os problemas do dia-a-dia inerentes a uma tarefa, no intuito de os resolver e de introduzir melhorias.

Estes apontamentos pretendem, então, estimular a reflexão para o entendimento da formação, não como um fim em si mesmo, mas como um processo inacabado e contínuo em sucessiva reformulação e evolução, com o intuito de garantir uma eficaz gestão (individual e organizacional) do desenvolvimento de competências, sempre associada à necessária assimilação e acomodação dos novos saberes, aumentando o grau de participação construtiva, adaptabilidade e de actualização essenciais na sociedade actual e no mercado actual de trabalho.

A afirmação anterior insere-se num contexto que promove o desenvolvimento das «Organizações de Aprendizagem», ou seja, aquelas onde as situações formativas

estão intimamente ligadas às situações a resolver no momento, havendo uma ligação entre modos de aprendizagem e modos de organização do trabalho (Meignant, 1999).

A teoria e a prática têm ao longo destes últimos tempos ilustrado que o adulto aprendente deve ser continuamente incentivado a colocar em prática as suas aprendizagens durante as situações de trabalho, numa cultura organizacional, onde o erro, a experimentação e as sugestões propostas pelos colaboradores são entendidas como importantes instrumentos para a aquisição de competências.

### **3.5.- Breve incursão sobre a Dinâmica grupal nas organizações de aprendizagem**

Fomos investigar o que a literatura nos oferece sobre a importância da formação e da dinâmica grupal nas organizações de aprendizagem.

Começamos por sentir que em boa verdade, a literatura é rica e vastíssima no que respeita ao estudo da formação de grupos, sua classificação e discutível distinção face ao conceito de equipa, bem como, evidencia claramente o papel determinante que os grupos desempenham nas organizações modernas (e também organizações de aprendizagem) na resolução de problemas e conflitos, na distribuição das responsabilidades, na monitorização da informação recebida e produzida pela organização e no processo de tomada de decisão de forma participada e democrática (Cunha et al, 2003). O papel determinante aqui desempenhado parece estar associado ao facto dos grupos recorrerem a soluções de compromisso e a perspectivas integrativas capazes de gerar concórdia entre os seus elementos e sustentarem igualmente soluções mais arriscadas (Cunha et al, 2003).

Cunha et al (2003) no seu capítulo 13 - As equipas e as Organizações – apresentam-nos uma síntese fabulosa nesta matéria sendo importante desde logo

ressalvar que as organizações como um todo coerente é claramente maior que a soma de todos os seus elementos, desde logo, porque esses elementos integram-se num *«conjunto de grupos e sub-grupos, com dinâmicas próprias e que influenciam a forma como os membros da organização agem, interagem e sentem»* (Cunha et al, 2003, pág. 403).

Assumamos então que um grupo é uma unidade social constituída por pessoas com papéis interdependentes orientadas para objectivos comuns e que regulam o seu comportamento por um conjunto de normas (Blanchet e Tognon, 1996). Falamos então de três ou mais pessoas que interagem entre si, tendo consciência uns dos outros e estando motivados para se manterem em grupo frequentemente, partilhando normas e procurando atingir resultados comuns, bem como, são definidos pelos demais como membros de um determinado grupo (Cunha et al, 2003).

Os mesmos autores (Cunha et al, 2003) apresentam-nos os grupos divididos em formais e informais. Os primeiros são formados pelo órgão de gestão da organização para realizar tarefas e funções associadas à missão e aos valores organizacionais e os grupos informais surgem da necessidade de afiliação e da procura de satisfação de necessidades pessoais por parte dos seus elementos. Não obstante, estes grupos informais podem desempenhar um papel relevante na prossecução de objectivos organizacionais.

Os autores subdividem ainda os grupos formais em grupos temporários e permanentes e os grupos informais em cliques horizontais, cliques verticais, grupos mistos, grupos instrumentais, grupos de amizade e grupos de interesses.

Vamo-nos apenas deter na distinção entre grupos formais temporários e permanentes, de forma a clarificarmos o tipo de grupo que mais se aproxima ao grupo focal em estudo neste projecto.

Os grupos formais permanentes são formados para executarem tarefas que se desenvolvem numa base contínua, através de redes interligadas, e habitualmente coincidem com departamentos, divisões ou sectores da organização. Os grupos formais temporários são formados para a execução de uma tarefa específica, que quando concluída produz o fim desse grupo.

Tendo em conta que o grupo focal que analisaremos neste projecto visa a planificação anual da formação interna da organização (tarefa) num determinado período de tempo (3 meses), podemos concluir que se trata de grupo formal (também porque constituído e aprovado pelo órgão de gestão) temporário (pois cessa no final desses três meses, podendo ser retomado num próximo ciclo, por igual período).

Nos próximos tópicos abordaremos a panorâmica acerca dos *Focus Group*, numa aproximação gradual ao caso específico em estudo.

### **3.6.- Focus Group: Incursão histórica, tradução e definição**

Analisemos agora o que a literatura nos oferece sobre as origens do *focus group* enquanto metodologia de investigação qualitativa.

O *focus group*, parece encontrar as suas raízes históricas em Robert King Merton, mais precisamente no ano de 1941, e parece consensual no meio académico que se trata de uma forma de recolha de dados que só a partir da década de 1980 se desenvolveu mais intensamente como importante estratégia de pesquisa por parte dos cientistas sociais. Até 1980 o uso desta técnica aparece nas pesquisas de mercado, nas pesquisas eleitorais e, em alguns casos, na formação de recursos humanos (Morgan, 1997; Suter, 2004).

Os grupos de foco ou também chamados grupos focais, aparecem na literatura como a tradução mais precisa de *focus group*, o que nos levará a adoptar essa terminologia daqui por diante.

Na verdade, os grupos focais inicialmente foram desenvolvidos enquanto técnica qualitativa de recolha de dados, com a finalidade de obter respostas de grupos a textos, filmes e questões relacionadas com programas de radio (Merton, cit. por Saumure, 2001). Essas propostas iniciais incluíam uma “entrevista focalizada” com roteiros de questões, que permitiam obter respostas de um grupo de indivíduos previamente seleccionados pelos investigadores, tendo em vista um tópico de pesquisa. A finalidade principal dessa modalidade de pesquisa era então extrair das atitudes e respostas dos participantes do grupo, sentimentos, opiniões e reacções que se construiriam um novo conhecimento (Gaiser, 1997).

Na literatura as definições para grupos de foco são consensuais embora tenhamos verificado que há autores que os consideram como uma técnica (Morgan, 1997; Suter, 2004), ao passo que outros os consideram como um método (Gaiser, 1997). Ambas as perspectivas apresentam argumentos que as sustentam, nomeadamente as que encaram os grupos de foco como um procedimento de um processo racional mais abrangente (Morgan, 1997) ou as que os encaram como uma «*acção planeada baseada num quadro de procedimentos sistematizados e previamente conhecidos, podendo comportar um conjunto diversificado de técnicas*» (Gaiser, 1997, pág. 136).

Suter (2004) entende que um grupo de foco é uma técnica utilizada na pesquisa qualitativa, o qual deve ser coordenado por um moderador experimentado que desempenhe quer a facilitação da interacção entre os intervenientes (entre 8 a 12) a participação, quer a regulação da sessão dentro dos objectivos traçados.

Por fim, embora não obstante outras, destacamos e subscrevemos a definição apontada por David L. Morgan (1997), para quem os grupos de foco são uma técnica qualitativa que visa o controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não directivas. É uma técnica que privilegia a observação e o registo das experiências e das reacções dos indivíduos participantes desse grupo, que não seriam possíveis de captar por outras técnicas, tais como a observação participante, as entrevistas individuais ou ainda os questionários.

### **3.7.- Grupos de foco: Propósitos de utilização, suas vantagens e desvantagens**

Analisemos agora o que a literatura nos oferece acerca dos propósitos de utilização dos grupos de foco e das suas principais vantagens e desvantagens.

O Grupo de foco enquanto método de pesquisa qualitativo foi também abordado por Oliveira e Freitas (1997), do qual se depreende que o seu objecto de análise é o conteúdo das reuniões em grupo, sendo que as suas aplicações inserem-se na área da Administração e Gestão, tanto academicamente como numa vertente mais prática, estando a sua utilização generalizadamente aprovada no Marketing, nos Sistemas de Informação, na Produção, na Gestão de Recursos Humanos, entre outras.

Podemos constatar que os grupos focais podem servir a diversos propósitos. Segundo Fern (2001) existem duas grandes orientações para a dinamização de grupos focais. A primeira visa a confirmação de hipóteses e a avaliação de uma teoria, e é mais comumente adoptada por académicos. A segunda, por sua vez, dirige-se mais para as aplicações práticas, ou seja, o uso de grupos focais em contextos particulares. Estas duas orientações podem estar combinadas em três modalidades de grupos focais:

- Clínicos



- Vivenciais e
- Exploratórios

Os grupos focais clínicos na sua orientação teórica dirigem-se para a compreensão das crenças, sentimentos e comportamentos em matéria de saúde e doença, e na sua orientação prática ocupa-se na descoberta de projecções, identificações e resistência à persuasão.

Os grupos focais vivenciais ocupam-se da análise dos próprios processos internos ao grupo e, portanto o seu nível de análise é intragrupal.

Os grupos exploratórios estão centrados na produção de conteúdos e a sua orientação pode ser mais de índole teórica estando voltada para a construção de hipóteses e para o desenvolvimento de modelos e teorias, ou pode estar mais direccionada para uma índole mais prática promovendo a produção de novas ideias, a identificação de necessidades e expectativas e a descoberta de outros usos para um determinado produto (Fern, 2001).

Neste projecto, falamos claramente de um grupo focal exploratório e direccionado para a produção de ideias e identificação de necessidades e expectativas em matéria de formação contínua para os colaboradores de uma organização sem fins lucrativos. Neste caso, o grupo focal é uma forma de reunir informações necessárias para a tomada de decisão naquela matéria.

Em relação às vantagens deste método qualitativo, a literatura aponta a organização rápida, os custos relativamente baixos e a dinâmica de grupo criada é positiva para os resultados. Entre as desvantagens destaca-se quer o facto dos resultados obtidos não serem representativos, quer a possibilidade de ocorrer a sobreposição de certos elementos em relação a outros na discussão dos temas em apreço, enviesando-a (Fern, 2001).

Morgan (1997) indica-nos também que uma das grandes vantagens dos grupos de foco é a confiança na habilidade do moderador, a sua eficiência e a rapidez na recolha de dados em relação à observação participante e a possibilidade de conciliação com outras modalidades de investigação.

Além disso, segundo o mesmo autor, os grupos podem experimentar sentimentos de emancipação e desenvolver relacionamentos de reciprocidade entre os membros do grupo, podendo ocorrer até uma certa independência do grupo em relação ao moderador/investigador.

### **3.8.- Constituição dos grupos de foco, análise e interpretação dos dados**

Da pesquisa bibliográfica que efectuámos conclui-se que a constituição de um grupo de foco inicia-se com a selecção dos participantes, onde se deve assegurar o equilíbrio entre uniformidade e diversidade do grupo, numa composição ideal entre seis e doze participantes (Morgan, 1997; Suter, 2004). Releva-se desta acepção, que os grupos de foco são formados por indivíduos com características comuns.

Para o desenvolvimento das sessões de trabalho, a literatura é consensual na adopção da figura do moderador/investigador que deve exercer um papel de liderança, procurando, contudo, não interferir na dinâmica do grupo (Morgan, 1997; Fern, 2001; Suter, 2004). É função deste moderador, promover a participação e a interacção de todos os elementos do grupo, assegurando que não haja dispersão em relação aos objectivos previamente estabelecidos e que algum dos participantes se sobreponha ao grupo (Morgan, 1997)

Segundo Morgan (1997), um moderador deve procurar cobrir a máxima variedade de tópicos relevantes sobre o assunto e promover uma discussão produtiva.

Para conseguir este objectivo, precisa de limitar as suas intervenções ao mínimo indispensável e permitir que a discussão flua, intervindo apenas para introduzir novas questões e para facilitar o processo em curso. Parece igualmente importante gerir o tempo da sessão de forma a não permitir que o grupo inicie o debate sobre um assunto importante demasiadamente tarde para ser explorado e evitar que as interpelações findem antes da hora. Para contornar estes dois últimos problemas, o autor sugere que o moderador deve colocar algumas perguntas ou tópicos para debate, podendo um roteiro de questões ser importante, mas sem ser confundido com um questionário.

Fern (2001), evidencia também a importância de um bom roteiro para a condução dos trabalhos nos grupos de foco e aponta que esse roteiro será tão melhor quanto mais permitir não só o aprofundamento progressivo no tema, mas também a fluidez da discussão sem que o moderador precise de intervir demasiadas vezes. O mesmo autor refere ainda que a explicitação das regras do grupo de foco nos momentos iniciais pode também ajudar na sua autonomia e na fluidez da discussão. Entre as principais, Fern (2001) destaca:

- a) apenas um elemento fala de cada vez;
- b) evitar-se discussões paralelas para que se possa assegurar a participação de todos;
- c) evitar-se que qualquer elemento possa dominar a discussão;
- d) assegurar o sentimento de pertença e de participação pois todos os elementos têm o direito de dizer o que pensam.

Resumindo, compete ao moderador assumir o papel de agente facilitador do debate de grupo apresentando aos membros do grupo as explicações claras e objectivas sobre o trabalho a ser desenvolvido e proporcionando o clima favorável para que todos

os participantes possam expor as suas ideias relativamente a esse trabalho, sem que haja excessiva interferência sua ou monopólio da palavra deste ou daquele elemento.

Oliveira e Freitas (1998) ressaltam também a importância crucial da participação do moderador/investigador no processo de descodificação, interpretação e análise dos dados, pois possui informações privilegiadas sobre expressões faciais, gestos, tom de voz e os contextos dos discursos.

Na interpretação dos resultados, segundo Morgan (1997), é necessário distinguir entre o importante e o interessante. O grupo que discute muito um assunto entende-o certamente interessante, mas isto não quer dizer que seja um assunto importante. Por outro lado, falar pouco de um tema indica ser ele desinteressante, mas não se pode afirmar a sua inutilidade.

Por isso, a literatura indica que a análise dos dados resultantes dos grupos de foco, deve tentar captar as ideias principais que apoiem as conclusões, construindo tendências e formulando tentativas de conclusões sobre as conexões encontradas (Fern, 2001).

Morgan (1997), indica ainda que pode ser elaborado um relatório-síntese com os resultados do grupo focal, o que permite, por uma lado, evitar generalizações e, por outro, identificar as relações entre os elementos do grupo, pontuando ou avaliando as interpretações dos participantes.

Cunhas et al (2003) adiantam que as reuniões com as suas vantagens, desvantagens e riscos permitem recolher um conjunto de informação e conhecimento pertinentes que permitem a resolução de problemas, a tomada de decisão e ainda a implementação dessa decisão.

Somos levados a adiantar que podem as reuniões associadas à dinâmica do grupo de foco desempenhar também um papel determinante na análise e na

interpretação dos dados daí resultantes, uma vez que permitem igualmente o resumo e a sistematização das propostas apresentadas e a organização dos contributos individuais com a clarificação dos pontos de convergência e de divergência (Cunha et al, 2003).

### 3.9.- O Ciclo da Formação e os Grupos de Foco

Considerando o Ciclo da Formação, enquanto estrutura da formação em contexto organizacional, fomos pesquisar na literatura o papel que desempenha ou pode desempenhar um Grupo de foco dentro do Ciclo da Formação.

Podemos ilustrar o ciclo da formação englobando as fases apresentadas na figura 1:



Figura 1: O Ciclo da Formação. Fonte: Moura, R. (2001)

A identificação de necessidades de formação (Diagnóstico) é a fase essencial para que todo o ciclo formativo possa funcionar, respondendo às reais necessidades organizacionais.

Um diagnóstico bem alicerçado é composto por informações coerentes e organizacionalmente fundamentadas, capaz de desenvolver planos de formação realistas e capaz de mobilizar os recursos necessários, de modo a dotar os colaboradores com as

ferramentas necessárias para desenvolverem o seu trabalho de uma forma continuamente melhor, com aumento de produtividade, eficácia e eficiência.

Segundo a Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), o diagnóstico de necessidades de formação consiste na detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação. Consiste numa exploração sistemática da situação organizacional, normalmente ligada ao desempenho da organização nos seus diversos níveis de análise:

- o contexto e a cultura da organização,
- o posto de trabalho e
- o perfil individual.

Por sua vez, P. Bramley (1999) é de opinião que existem três níveis de análise de necessidades de formação:

### **1. A organização.**

Relaciona-se com as orientações estratégicas da organização. Qualquer alteração na estratégia da organização só é efectivada se for comunicada aos colaboradores, o que pressupõe algum tipo de modificação na relação entre organização e trabalho.

### **2. O trabalho.**

Relaciona-se com os requisitos do posto de trabalho.

Pretende consolidar ou desenvolver no titular do posto de trabalho os conhecimentos, o saber fazer e os comportamentos que deve possuir para exercer com competência e com sucesso as suas tarefas.

### **3. A pessoa.**

Relaciona-se com as necessidades e as expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

O primeiro passo num diagnóstico de necessidades de formação destina-se a avaliar o desempenho da organização e dos respectivos colaboradores.

Devem definir-se dois patamares de estudo (Bramley,1999):

#### **1. A situação actual.**

Deve estudar-se primeiramente o estado actual de conhecimento, das atitudes e das competências dos colaboradores actuais.

Esta análise deve ter em linha de conta os objectivos organizacionais, o clima e as condições internas e externas da organização.

#### **2. A situação necessária/desejada.**

Posteriormente deve identificar-se as condições necessárias ou desejadas para a consolidação ou o aumento do sucesso organizacional.

Esta identificação pode também passar pela (re)definição de requisitos ao nível do posto de trabalho dos colaboradores, implicando um investimento sustentado em formação.

A diferença entre estas duas situações, a desejada e a actual, evidencia níveis de desenvolvimento de competências diferentes que podem ser colmatados com o desenvolvimento de planos de formação adequados.

Para um bom diagnóstico de necessidades de formação é necessário que a organização seja capaz de desenvolver instrumentos que permitam obter os dados que possibilitem uma interpretação do estado tanto da situação actual, como da situação desejada.

Estes instrumentos devem ser construídos à medida, tendo em conta não só as características específicas do público-alvo e de cada um dos níveis de análise adiantados por Bramley (1999), ou seja, da organização, do posto de trabalho e das expectativas e necessidades sentidas por cada um dos visados, como também, permitir a recolha de informações relativas aquilo que se pretende medir, nomeadamente os conhecimentos, as atitudes e os comportamentos.

Na literatura (Centil, 2002; Coimbra et al, 2001; Cunha et al, 2003; Meignant, 1999) pudemos constatar que existe um conjunto de métodos que permitem fazer esta recolha, cada um com as suas vantagens e limitações, dentro dos quais, destacamos:

- Observação;
- Entrevistas;
- Grupos de Foco;
- Inquéritos orais;
- Dados existentes;
- Questionários;
- Testes.

Percebemos em definitivo que os Grupos de Foco são um método que pode ser utilizado na primeira fase do Ciclo da Formação, ou seja, no Diagnóstico de Levantamento de Necessidades. Porém, existem autores (Oliveira e Freitas, 1997) que advogam ser de grande relevância poder reunir novamente o grupo de foco no momento da avaliação do Ciclo Formativo. Esta constatação aparece associada à necessidade de sustentar, em grupo, os resultados positivos da aquisição ou desenvolvimento de competências, bem como, ao identificar as lacunas que possam nesse momento persistir por variados motivos (intervenções formativas onde não foram atingidos os objectivos; fraca participação dos formandos ou ainda má selecção dos formandos, entre outras),



fornecerem pistas de actuação para o próximo diagnóstico e plano de formação (Morgan, 1999).

## **4. ANÁLISE DO GRUPO DE FOCO**

Estudar-se a importância da constituição de um grupo focal numa organização sem fins lucrativos, relacionado com planificação da formação interna dos colaboradores, promovendo a participação activa e efectiva dos diversos colaboradores, valorizando quer o seu desempenho quer o papel que possuem em termos organizacionais, quer ainda as suas características individuais que dita a sua unicidade enquanto pessoa, significa responder à necessidade sentida na organização de promover uma atitude de reflexão e de partilha conjuntas em torno do desenvolvimento individual, de equipa e organizacional.

Este é, a nosso ver, o ponto de partida fundamental para a análise deste projecto onde pretendemos atingir o que Chiavenato (2004) entende como sendo um conhecimento e uma compreensão alargada, porque participada, da organização e dos respectivos recursos humanos da organização, fazendo emergir novas atitudes e mentalidades.

Desta forma, pretendemos neste capítulo fazer uma breve caracterização da entidade em estudo, dos participantes do grupo de foco e da forma como ele decorreu, procurando discernir as pontes entre as evidências teóricas referenciadas e a realidade organizacional percebida e vivenciada.

### **4.1 - Metodologia**

O desenho da metodologia alicerçou-se na pesquisa qualitativa baseada na acção sobre a organização permitindo a formalização dos seguintes passos metodológicos:

1.- Análise Documental: Análise e selecção dos documentos existentes na organização relativos ao funcionamento do primeiro focus group, que permitisse analisar o seu processo de constituição e avaliar o decurso das suas sessões;

2.- Pesquisa bibliográfica: Identificação e recolha da documentação essencial que possibilitasse a interpretação dos principais resultados e conclusões expectáveis quer acerca das causas de falência do primeiro focus group, quer as normas orientadoras para a dinamização funcional de um focus group.

3.- Concepção e desenvolvimento do instrumento: Partindo da pesquisa bibliográfica e da análise documental, estruturou-se e elaborou-se um questionário que permitiu a análise das opiniões dos participantes do grupo focal, e que se encontra no Anexo 2.

Dado o número reduzido de respondentes poderíamos ter utilizado a entrevista em vez do questionário. Porém, dados dois participantes serem externos à organização e não terem disponibilidade para se deslocar a ela a fim de realizar a entrevista, e, de igual forma, não termos também disponibilidade para nos deslocarmos até eles para a realização da mesma, optamos pelo questionário, cujo envio foi possível também via e-mail. Por outro lado, utilizando este questionário, foi-nos possível reunir factualmente as respostas dadas num instrumento de registo padronizado, o que seria mais difícil se utilizássemos uma entrevista.

4.- Aplicação do instrumento: Entregou-se presencialmente e via e-mail o questionário a todos os intervenientes no primeiro grupo focal, pedindo o seu preenchimento, tendo-se dado um tempo de preenchimento máximo de 5 dias e de seguida recolhido também presencialmente e via e-mail todos eles.

5.- Análise qualitativa da informação recolhida e desafios à investigação: Produziu-se um conjunto de conclusões, propostas e orientações permitindo a disseminação da experiência e dos resultados deste estudo de caso.

#### **4.2 – Caracterização da organização e do território**

Os pilares que sustentam este projecto de investigação pertencem a uma instituição pública de administração local, portanto sem fins lucrativos, que, após as devidas autorizações, passamos a identificar com as habituais reservas que nestes casos imperam e não podem ser ignoradas.

A instituição em causa é a Câmara Municipal de Baião e a sua missão é potenciar, a todos os níveis e no mapa legalmente estabelecido, a concretização das atribuições e projectos do município, investindo na realização do seu capital humano e estimulando as parcerias com instituições e organizações locais, regionais e nacionais, como vector fundamental da melhoria contínua na oferta do serviço público, garantindo o respeito pelos princípios de uma sociedade mais justa.

Antes de prosseguirmos na caracterização da entidade é útil contextualizar ainda que de forma breve o concelho de Baião enquanto localidade com cantos, recantos, saberes e tradições que desafiam e impulsionam a acção estratégica da organização em estudo.

Baião é então uma vila portuguesa do Distrito do Porto, pertencente à subregião do Tâmega e contando com cerca de 22 000 habitantes, de acordo com os Censos 2001. É sede de um município com cerca de 176 km<sup>2</sup> de área, subdividido em 20 freguesias e 566 lugares. O município é limitado a norte pelo município de Amarante, a leste pelo de



Celta. A cultura Celta permaneceu sempre neste enclave do Marão, e ainda hoje se faz sentir a sua presença.

#### **4.2.2 – História**

Na passagem da Alta para a Baixa Idade Média, dá-se a formação da Terra de Baião, que era dominada por um castelo: o Castelo de Matos, antigo Castelo de Penalva.

A Terra de Baião é a origem da família nobre dos Baiões, descendentes de D. Arnaldo (trisavô de Egas Moniz, aio de D. Afonso Henriques), um guerreiro que veio combater os Mouros na península Ibérica, por volta de 985. As terras de Baião foram-lhe concedidas como prémio pela sua bravura, pelo rei de Castela. Alguns historiadores pensam que D. Arnaldo seria um guerreiro alemão que perdeu o seu ducado numa guerra; outros, que seria um cavaleiro de Bayonne, filho de um rei de Itália e neto de um rei de França, e que seria essa a origem do nome de Baião.

Mais tarde, D. João I deu as terras de Baião a um parente do Condestável, D. Nuno Álvares Pereira. Tendo voltado à Coroa no tempo de D. João II, Baião recebeu foral de D. Manuel I, em 1513.

#### **4.2.3 - Considerações Gerais**

A natureza e a qualidade de vida constituem valores do Concelho de Baião, sendo mesmo apelidado de Concelho de Vida Natural ou a Capital do Bem-Estar.

As serras da Aboboreira, do Castelo de Matos, do Marão e os mais de trinta quilómetros de Rio Douro conferem a esta terra um potencial turístico único no País.

O Concelho de Baião apresenta, no âmbito dos seus elementos culturais, algumas das maiores referências ao nível do património natural e cultural.

Em primeiro lugar, exhibe o conjunto Megalítico composto pelas Serras da Aboboreira e do Castelo de Matos, onde possui o Campo Arqueológico da Serra da Aboboreira (CASA) com mais de cinco mil anos de povoamento ininterrupto. Este mesmo território arqueológico possui algumas espécies faunísticas, únicas em toda a Península Ibérica, e ainda preserva entre 30 a 40 por cento de algumas espécies animais e vegetais existentes em todo o território português. Também, neste âmbito, merece destaque o Convento de Santo André de Ancede (1113 d.C.), anterior à fundação da nacionalidade portuguesa. Este foi um Mosteiro que durante o período medieval afirmou uma importância social e económica que se fazia sentir numa extensão que ia do Porto à Régua.

Em segundo lugar, no âmbito literário, o escritor Eça de Queirós constitui a maior referência literária no Concelho. Tendo estado por três vezes na Quinta de Vila Nova, em Santa Cruz do Douro, Concelho de Baião, este expoente da literatura portuguesa, do século XIX, inspirou-se nas suas gentes, nas suas paisagens, nos usos e costumes locais, tendo escrito, a propósito, uma das suas obras mais conhecidas: «*A Cidade e as Serras*».

Com esta obra, imortalizou Baião e toda a região circundante, permitindo que o imaginário da sua escrita se tornasse realidade na nomenclatura de alguns dos locais do Concelho, como sucedeu com a estação de Aregos, rebaptizada de estação de «Tormes». Em 1993 na Quinta de Vila Nova, nasceu a Fundação Eça de Queiroz, com o objectivo de preservar, valorizar e promover a obra literária do escritor.

Por este Concelho e também pela freguesia de Santa Cruz do Douro passou Camilo Castelo Branco que aí se inspirou para escrever «*A Casa da Fanny Owen*», casa senhorial ainda hoje existente, tendo também ficado hospedado numa estalagem em Quintela, freguesia de Gestaçô, também no Concelho de Baião.

Ainda no plano literário, o Concelho valoriza a progressão do escritor António Mota, que em 2004 recebeu o Grande Prémio Gulbenkian de Literatura para crianças e jovens, na modalidade livro ilustrado, com o livro «*Se eu fosse muito magrinho*».

Em terceiro lugar, Baião é ímpar pela qualidade da sua gastronomia e dos seus vinhos. Na gastronomia, refira-se a qualidade das carnes, nomeadamente, o fumeiro e o anho assado. Com vista a preservar os métodos de produção tradicionais destas carnes, e a valorizar a qualidade dos vinhos de Baião, a Câmara Municipal promove duas iniciativas gastronómicas, anualmente. Visitadas por milhares de pessoas, provenientes de vários pontos do País, a primeira, designada «Feira do Fumeiro e do Cozido à Portuguesa», realiza-se na última semana do mês de Março, e a segunda, conhecida por «Festival do Anho Assado e do Arroz do Forno», que se realiza na última semana de Julho.

Simultaneamente a estas iniciativas, ocorre uma mostra de vinhos e de artesanato, com especial ênfase para a cestaria e para as famosas bengalas de Gestaçô.

Na doçaria tradicional, destaca-se o Biscoito da Teixeira e na expressão artística a música tradicional portuguesa e o folclore da região são baluartes que não passam despercebidos.

#### **4.2.4 – Missão da Organização**

Tendo em conta estas breves considerações anteriores, os objectivos de gestão da Câmara Municipal visam contribuir, de forma activa, para que o Concelho de Baião se afirme como uma referência regional e nacional no desenvolvimento territorial sustentável, primando pela articulação das questões da modernidade e da identidade local, oferecendo aos seus munícipes elevados padrões de satisfação nas áreas fundamentais da intervenção municipal.



Na sua acção, esta organização rege-se por valores de rigor, transparência, profissionalismo, cooperação institucional e justiça social.

#### **4.2.4 – Valores da Organização**

De forma sucinta, os principais valores expostos associados à missão da organização em estudo são os seguintes:

**a) Promover o desenvolvimento sustentável do Concelho de Baião.**

Protegendo, valorizando e potenciando os recursos existentes e criando factores novos e inovadores de atractividade e desenvolvimento social e económico, compatíveis com a salvaguarda e a valorização dos interesses ambientais locais, no cumprimento rigoroso dos requisitos legais e outros aplicáveis, prevenindo as várias formas de poluição.

**b) Promover a melhoria contínua da qualidade de vida dos cidadãos.**

Criando e incentivando as condições da sua valorização individual e colectiva, a participação cívica e a cooperação inter-institucional, estimulando e despertando os valores da responsabilidade social individual, das empresas e de todas as entidades que contribuem com a sua actividade para o desenvolvimento socioeconómico do concelho.

**c) Assegurar a prestação eficiente e a facilidade de acesso aos serviços prestados pelo município.**

Garantindo aos seus utilizadores padrões elevados de qualidade e de acessibilidade, num assumido esforço de modernização, simplificação, desburocratização e inovação

nos procedimentos, meios e formas, assegurando a igualdade e a facilidade do acesso aos serviços.

**d) Potenciar a valorização dos colaboradores da Câmara Municipal de Baião**

Promovendo o desenvolvimento das competências adequadas ao nível de qualidade e da melhoria do desempenho, visadas para a prestação do serviço, a dignificação deste e também a realização pessoal enquanto indivíduos, cidadãos e agentes prestadores de serviços de mérito e interesse público.

**4.2.5 – Regras de conduta dos colaboradores**

Analisemos, sucinta e brevemente as regras de conduta dos colaboradores em funções públicas, uma vez que, isso representa a base da actuação dos mesmos nesse contexto, desempenhando um papel determinante na construção do empenho e da motivação de cada elemento no conjunto da organização:

**a) Princípio do Serviço Público**

Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

**b) Princípio da Legalidade**

Os funcionários actuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e com o direito.

**c) Princípio da Justiça e da Imparcialidade**

Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

**d) Princípio da Igualdade**

Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

**e) Princípio da Proporcionalidade**

Os funcionários, no exercício da sua actividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da actividade administrativa.

**f) Princípio da Colaboração e da Boa Fé**

Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da actividade administrativa.

**g) Princípio da Informação e da Qualidade**

Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

**h) Princípio da Lealdade**

Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

**i) Princípio da Integridade**

Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.

**j) Princípio da Competência e da Responsabilidade**

Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

Os valores e os princípios de conduta aqui explanados revestem-se de uma importância capital para a compreensão da cultura organizacional existente. Nesta linha de pensamento é útil entender que estes valores e estes princípios devem ser também promovidos em intervenções formativas específicas, nomeadamente, no momento de entrada de novos colaboradores para a organização.

Porém, na organização em estudo, apercebemo-nos que sempre que se enceta uma reflexão em torno da planificação da formação, apenas surgem como preocupações as aquisições de competências novas, desinvestindo-se claramente pela actualização de competências existentes, como são, por exemplo, a relação com os princípios e com os valores de actuação na organização.

#### **4.2.6 – A Organização e a Formação Profissional dos colaboradores**

A Câmara Municipal de Baião, tem vindo a desenvolver projectos de Formação Profissional com valor reconhecido e acrescentado, para os seus colaboradores, promovendo o enriquecimento de competências e dando cumprimento ao estipulado no novo regime de avaliação de desempenho (SIADAP) nesta matéria.

Através de um Plano Anual de Formação, pretende-se iniciar uma aproximação gradual e contínua aos novos perfis profissionais de forma estruturada e consistente, promovendo o desenvolvimento organizacional.

Torna-se assim, fundamental mobilizar os agentes para que, com o esforço conjugado de todos, possam ser vencidos os desafios de modernização que Portugal enfrenta, mormente no que respeita às autarquias.

A estratégia da Formação no Município de Baião pretende, desta forma, atingir a prossecução dos seguintes objectivos:

- contribuir para os processos de modernização do Município de Baião através da actualização, aperfeiçoamento e qualificação dos seus recursos humanos com ganhos de eficácia e eficiência;
- promover uma maior participação e um maior envolvimento dos recursos humanos na entidade com ganhos ao nível do grau de satisfação dos recursos humanos.

Para tal, na sua estrutura interna a Organização possui um Sector de Emprego e Formação que possui, genericamente, as seguintes competências:

- a) Gerir o sistema de formação profissional com vista à preparação do pessoal em serviço para funções mais exigentes e de valorização profissional e individual dos trabalhadores;
- b) Elaborar e assegurar a centralização e a realização do plano anual de formação dos recursos humanos;
- c) Apoiar, conjuntamente com a Secção de Gestão de Recursos Humanos, o processo de identificação das necessidades de formação efectivas;
- d) Identificar as opções de formação, disponíveis no mercado, mais adequadas às necessidades identificadas;
- e) Garantir as condições logísticas à realização das acções de formação;
- f) Diagnosticar necessidades locais de âmbito do emprego e formação profissional;
- g) Coordenar os processos legalmente acordados com o centro de emprego, escolas profissionais e demais entidades com competência formativa certificada.

Este sector, integra dois técnicos superiores e é coordenado directamente pelo dirigente máximo da organização, e ao longo dos últimos 4 anos tem implementado

algumas boas-práticas em matéria de planeamento e gestão da formação que importa relevar:

#### **a) Selecção de Formadores Internos**

A estratégia da Formação no Município de Baião assenta na assumpção do princípio da selecção de Formadores internos para dirigirem as intervenções formativas. Esta prática permite, por um lado, dispor do “Know-How” que os colaboradores possuem nas respectivas matérias, e, por outro lado, gerar uma disseminação interna da informação/formação, ambas traduzidas num enriquecimento de competências dos colaboradores. Apenas quando não é possível esta selecção interna (por ausência de formadores na área de formação) se recorre a outras entidades formativas.

#### **b) Rentabilização de Recursos**

Principalmente quando as intervenções formativas versam sobre matéria na área da informática é prática no Município de Baião disponibilizar os equipamentos informáticos existentes nos Espaços Internet do Município ao serviço da realização dessas intervenções formativas. Esta prática permite, assim, uma rentabilização de recursos físicos e informáticos, essencial num funcional planeamento da formação

#### **c) Metodologia Malmequer da Participação**

Trata-se de uma experiência também iniciada no âmbito do Estudo sobre “Elaboração Participada de Planos Directores de Formação”, promovido pela Associação de Municípios do Baixo Tâmega e realizado pelo Departamento de Economia, Sociologia e Gestão/Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento da UTAD. Com esta experiência pretendeu-se promover a

participação e o envolvimento dos colaboradores no processo de planeamento da formação, criando condições para uma motivação mais efectiva para a própria participação nas futuras acções de formação. O objectivo central foi contribuir para o processo participado de diagnóstico de necessidades de formação e fornecer indicações de novos mecanismos de auscultação e de apoio consultivo a acções colectivas que envolvam toda a organização.

### **4.3 – Caracterização do Grupo de foco**

Da análise dos documentos existentes na organização relacionados com o grupo de foco em análise neste projecto, constatou-se que foi o resultado de uma experiência iniciada no âmbito de um Estudo financiado pelo Programa Operacional da Região Norte (ON FORAL) e coordenado pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro (UTAD) intitulado “*Elaboração participada de Planos Directores de Formação e identificação de novas competências na Administração Local*” e desenvolvido na organização em estudo pelo Sector de Emprego e Formação da Câmara Municipal de Baião.

Como já referimos o Grupo de foco, concorreu, no ano de 2008, especificamente para dar resposta ao seguinte objectivo específico:

- Experimentar estruturas de apoio consultivo e de envolvimento relacionadas com a formação profissional.

#### **4.3.1 - Selecção dos colaboradores para integração no Grupo de foco**

Após a aprovação por parte do dirigente máximo da organização da participação desta no estudo coordenado pela UTAD e do objectivo que sustentava a metodologia do

Grupo de foco, foram indicados pela UTAD dois técnicos que possuíam as competências essenciais para se iniciar e dinamizar o grupo de foco.

Procedeu-se então, à selecção dos colaboradores que integrariam o grupo de foco.

A selecção incidiu na delimitação do perfil de colaborador que poderia integrar o grupo de foco, e baseou-se:

- a) na posição hierárquica assumida na organização - no mínimo teria que ser coordenador de equipa;
- b) nas responsabilidades e funções profissionais assumidas – consideradas pelo responsável máximo da organização como essenciais ao funcionamento básico da organização e,
- c) na disponibilidade pessoal para participação no grupo de foco.

Foram então seleccionados 6 colaboradores da organização, que juntamente com os dois técnicos externos à organização formariam um grupo de foco com 8 elementos.

Analisemos agora o perfil profissional de cada participante.

#### **a) Participante A.**

Sexo feminino, 32 anos, licenciada, 3 anos na organização, responsável pelo sector de atendimento ao munícipe e expediente geral com as seguintes funções e responsabilidades:

- Desenvolve funções que se enquadram em directivas gerais dos dirigentes e chefias, de expediente, arquivo, secretaria e atendimento ao público tendo em vista assegurar o funcionamento dos órgãos incumbidos da prestação de bens e serviços;
- Executa predominantemente as seguintes tarefas:



- Assegura a transmissão da comunicação entre os vários órgãos e entre estes e os particulares, através do registo, redacção, classificação e arquivo de expediente e outras formas de comunicação;
- Assegura trabalhos de dactilografia;
- Trata de informação, recolhendo e efectuando apuramentos estatísticos elementares e elaborando mapas, quadros ou utilizando qualquer outra forma de transmissão eficaz dos dados existentes e relativos ao sector do atendimento ao público e expediente geral;
- Recolhe, examina e confere elementos constantes dos processos, anotando faltas ou anomalias e providenciando pela sua correcção e andamento, através de officios, informações ou notas, em conformidade com a legislação existente;
- Participa, quando for caso disso, em operações de lançamento, liquidação e cobrança de impostos, taxas e outros rendimentos municipais.
- Gere o ciclo de avaliação do desempenho dos colaboradores afectos ao sector.

**b) Participante B.**

Sexo feminino, 37 anos, licenciada, 12 anos na organização, responsável pelo Sector do Emprego e Formação com as seguintes funções e responsabilidades:

- Desenvolve funções de estudo, concepção e adaptação de métodos e processos científico-técnicos, executadas com autonomia e responsabilidade, tendo em vista informar a decisão superior, nos seguintes domínios de actividade:
  - Projectos de formação e actividades para munícipes desempregados;
  - Gestão da formação interna da Câmara Municipal de Baião;
  - Gestão da formação externa da Câmara Municipal de Baião;

- Representação da Câmara em grupos de trabalho ou em comissões internas ou externas.

**c) Participante C.**

Sexo feminino, 34 anos, licenciada, 11 anos na organização, responsável pelo Sector da Contabilidade e Aprovisionamento com as seguintes funções e responsabilidades:

- Propõe acções que visem o apoio à tomada de decisões ao nível superior no domínio financeiro, nomeadamente no que concerne à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros;
- Planifica, organiza e coordena a execução da contabilidade, respeitando as normas legais e os princípios contabilísticos geralmente aceites; exerce funções de consultadoria em matéria de âmbito financeiro;
- Assume a responsabilidade pela regulamentação técnica nas áreas contabilística e fiscal;
- Verifica toda a actividade financeira, designadamente o cumprimento dos princípios legais relativos à arrecadação das receitas e à realização da despesa;
- Organiza e verifica a elaboração dos documentos previsionais, suas revisões e alterações, bem como os documentos de prestação de contas.
- Gere o ciclo de avaliação do desempenho dos colaboradores afectos ao sector.
- Representação da Câmara em grupos de trabalho ou em comissões internas ou externas.

#### **d) Participante D.**

Sexo masculino, 30 anos, licenciado, 4 anos na organização, responsável pelo Sector dos Assuntos Sociais com as seguintes funções e responsabilidades:

- Efectua estudos de natureza científica-técnica, tendo em vista a fundamentação da tomada de decisões, em áreas como recursos humanos, apoio social, apoio educativo e cultural, colaborando, nomeadamente, nas seguintes áreas:
  - Promoção de acções necessárias ao recrutamento, selecção e orientação profissional dos trabalhadores;
  - Resolução de problemas de adaptação e readaptação social dos indivíduos, grupos ou comunidades;
  - Detecção de necessidades da comunidade educativa, com o fim de propor a realização de acções de prevenção e medidas adequadas, designadamente em casos de insucesso escolar e comportamentos desviantes;
  - Identificação de necessidades de ocupação de tempos livres, promovendo e apoiando actividades de índole cultural, educativa e recreativa destinada aos públicos em situação de fragilidade social.
  - Intervenção na Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco;
  - Apoio às iniciativas dinamizadas pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social;
  - Actualização contínua e sustentada do Diagnóstico Social do Concelho;
  - Gestão da Habitação Social;
  - Apoio à dinamização de acções comunitárias de Educação para a Saúde;
  - Representação da Câmara em grupos de trabalho ou em comissões internas ou externas.

#### **e) Participante E.**

Sexo masculino, 41 anos, licenciado, 8 anos na organização, responsável pelo Sector do Armazém e Oficinas com as seguintes funções e responsabilidades:

- Exerce com autonomia e responsabilidade funções de estudo e aplicação de métodos e processos de natureza técnica, inerentes ao respectivo curso superior, inseridas nomeadamente, nos seguintes domínios de actividade:
  - Elaboração das condições técnicas para fornecimento de viaturas, máquinas e equipamentos, e para realização e ou reparação destes, através de empresa da especialidade;
  - Apreciação e informação de concursos para efeitos de adjudicação;
  - Acompanhamento, controlo e avaliação técnica da execução de trabalhos a desenvolver no âmbito de exploração e manutenção de viaturas, máquinas e equipamentos, propondo as medidas de reajuste reveladas necessárias;
  - Controlo dos consumos e cargas das viaturas;
  - Acompanhamento, controlo e avaliação técnica de sinistros de viaturas, máquinas e ou equipamentos;
  - Elaboração de estudos de diagnóstico de situação, identificando tendências de desenvolvimento das actividades realizadas, contabilizando as técnicas e métodos necessários ao funcionamento dos serviços de exploração e manutenção de viaturas, máquinas e equipamentos;
  - Colaboração em acções de formação e reciclagem de pessoal dos serviços de exploração e manutenção de viaturas, máquinas e equipamentos;
  - Estudo, orientação e concretização de acções de segurança e higiene no trabalho, em articulação com os serviços e entidades competentes nessa matéria;

- Apoio técnico aos serviços de exploração e manutenção de viaturas, máquinas e equipamentos;
- Representação da Câmara em grupos de trabalho ou em comissões internas ou externas.
- Gere o ciclo de avaliação do desempenho dos colaboradores afectos ao sector.

**f) Participante F.**

Sexo masculino, 46 anos, 12º ano de escolaridade, 5 anos na organização, responsável pelo Sector do Protocolo, Imagem e Eventos com as seguintes funções e responsabilidades:

- Promover a imagem da Câmara Municipal enquanto instituição aberta e eficiente ao serviço da comunidade;
- Garantir a divulgação da informação sobre as actividades municipais às populações e demais partes interessadas de forma rigorosa e permanente;
- Assegurar as relações públicas do Município, designadamente, dando apoio às acções protocolares que o município estabeleça com pessoas individuais e colectivas, nacionais e estrangeiras;
- Assegurar o protocolo institucional;
- Apoiar de forma global a realização de actividades promovidas, realizadas ou apoiadas pela Câmara Municipal, nomeadamente em termos de montagem, garantia de operacionalidade durante a utilização e desmontagem de palcos, stands e outras estruturas

### **g) Participante G.**

Técnico externo à organização, sexo masculino, 38 anos, doutorado e Professor Universitário.

### **h) Participante H.**

Técnico externo à organização, sexo masculino, 42 anos, doutorado e Professor Universitário.

Este conjunto restrito de elementos reuniu-se para uma reflexão centrada num conjunto de questões bem definidas, experimentando hipóteses em torno da formação profissional no contexto autárquico.

O grupo funcionou num ambiente informal, de acordo com um calendário estabelecido pelo Sector de Emprego e Formação, sugerindo um conjunto de questões consideradas relevantes e registando as ideias expostas.

Estas sessões foram organizadas para que contribuíssem para a constituição de:

- 1 – Um grupo consultivo para a formação profissional na autarquia;
- 2 - Formulação de cenários de acção relativamente às oportunidades e necessidades de formação na organização
- 3 - Produção de recomendações para que o Sector de Emprego e Formação as pudesse incorporar no plano de formação anual.

O grupo de foco reuniu três vezes em dois meses, ou seja entre Janeiro e Fevereiro de 2008.

As sessões decorreram às quintas-feiras de manhã, porque foi o dia escolhido em que todos os participantes teriam mais disponibilidade para participar nas sessões sem

prejudicar o normal funcionamento da organização e o normal decurso das suas tarefas e funções.

As sessões tiveram sempre uma duração de 60 minutos e decorreram numa sala com cerca de 25 metros quadrados, situada no edifício principal da organização com luz natural provinda de três janelas. Equipada com ar condicionado, iluminação artificial, uma mesa de reuniões para 12 pessoas, um computador ligado à internet, telefone e 12 cadeiras.

Os dois técnicos externos à organização assumiram o papel de moderadores e os restantes 6 elementos apresentaram-se como participantes, assumindo em alguns momentos o papel de formandos em processo de aquisição de novas competências decorrentes do contacto com os técnicos externos.

Com estas condições, o grupo assumiu que o objectivo último das sessões fosse, por um lado, a constituição de uma estrutura específica de orientação, aconselhamento, dinamização e acompanhamento da formação profissional contínua na organização e, por outro lado, o desenvolvimento de competências específicas para o desenvolvimento destas acções e desta metodologia de recolha de dados.

#### **4.4. – Resultados obtido no Grupo de foco**

Neste ponto apresentaremos os principais resultados obtidos ao longo das três sessões do grupo de foco, bem como, a análise SWOT que elaboramos identificando as principais dimensões do grupo de foco que temos vindo a tratar.

Genericamente, em termos de resultados, espera-se que todo o estudo, prática ou metodologia tenha impacto nos recursos humanos da organização, independentemente das funções que exerçam ou a que sectores de actividade correspondam.

Na realidade, a actividade do grupo de foco consistiu principalmente no diagnóstico e na análise de problemas de carácter transversal, e na proposta de soluções.

Esquematizando:

	<b>Calendarização</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tarefas para a próxima sessão</b>
<b>1ª Sessão</b>	10 de Janeiro	- Apresentação dos objectivos do Grupo de foco; - Debate em torno “Métodos de Diagnóstico de Necessidades de Formação Participados”	- Pesquisa documental para criação de instrumento que possibilite o levantamento de necessidades de formação participados por sector.
<b>2ª Sessão</b>	24 de Janeiro	- Partilha das pesquisas efectuadas por cada elemento; - Criação e padronização de um documento para levantamento das necessidades de formação participados por sector	- Distribuição do documento a todos os colaboradores de cada sector, estimulando o seu preenchimento; - Breve análise dos documentos preenchidos.
<b>3ª Sessão</b>	28 de Fevereiro	- Análise participada das necessidades/problemas por sector; - Atribuição de prioridades em função de urgência e de exequibilidade organizacional	- Identificar competências subjacentes aos problemas referidos

*Quadro 2: Calendarização, resultados e tarefas das sessões do Grupo de foco*

Durante o mês de Março, não foi possível reunir o grupo de foco para proceder à partilha e ao debate em torno da última tarefa, ou seja, a identificação das competências subjacentes aos problemas diagnosticados. Dado que em Abril o estudo coordenado pela equipa da UTAD terminava o seu prazo, os resultados do grupo de foco ficaram necessariamente aquém do planeado pelos promotores daquele estudo e pela organização, facto que fez recair sobre o Sector de Emprego e Formação da organização



a tarefa final de, nesse mês, elaborar e concluir o Plano Anual de Formação Interna da Câmara Municipal de Baião, baseado nas conclusões do grupo de foco existentes até esse momento.

Porém, a calendarização prevista pela equipa da UTAD para este projecto não foi cumprida, não por responsabilidade da organização em estudo, mas antes porque ao tratar-se de uma prática que aquela equipa pretendeu implementar em várias autarquias simultaneamente, faltaram-lhes recursos humanos especializados que pudessem acompanhar e concluir todos os projectos, tendo ficando o desta organização em suspenso.

Contudo, no que respeita aos principais resultados obtidos, da análise dos documentos relativos ao funcionamento deste grupo de foco, destacaríamos os seguintes:

1. A reflexão acerca da importância organizacional de um método de diagnóstico de necessidades de formação participado, permitindo identificar a extensão e a transversalidade intramunicipal dos problemas de competência detectados;
2. Atribuição de prioridades em função de critérios precisos de urgência e de exequibilidade;
3. Sensibilização para a identificação das competências subjacentes aos problemas de competência detectados.

A seguir ilustraremos em forma de tabela os temas de formação e respectivos saberes e competências a desenvolver elaborados pelos participantes do Grupo de foco durante as sessões.

<b>Áreas de Actividade Municipal</b>	<b>Temas de Formação</b>
<i>Desenvolvimento Municipal</i>	Certificação de Serviços <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e dinamização de eventos</li> <li>• Projectos: oportunidades, concepção e gestão (QREN)</li> <li>• Direito aplicado aos serviços de Desenvolvimento Municipal</li> <li>• Novas competências na educação, acção social escolar e transportes escolares</li> </ul>
<i>Administração Geral, Finanças e Assuntos Jurídicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação Pública</li> <li>• Contabilidade de Custos</li> <li>• Atendimento ao público</li> </ul>
<i>Urbanismo e Planeamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas informáticas – Autocad e SIG</li> <li>• Sistemas Internos de Informação</li> <li>• Direito administrativo</li> <li>• Gestão de Recursos Humanos</li> <li>• Atendimento ao público</li> <li>• Identificação/formação de um fiscal municipal da gestão urbanística</li> </ul>
<i>Obras</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em Equipa</li> <li>• Higiene e Segurança no Trabalho</li> </ul>

*Quadro 3: Áreas de Actividade Municipal e respectivos temas de formação detectados no decorrer do Grupo de foco*

Não tendo, como já foi referido, existido tempo útil para debater nas quatro áreas acima mencionadas as competências associadas a cada um dos temas de formação identificados, conseguimos apurar o que foi possível naquela altura reflectir em torno da *Área do Desenvolvimento Municipal*, os saberes e as competências a desenvolver.

<b>Temas de Formação</b>	<b>Saberes e competências a desenvolver</b>
<i>Certificação de Serviços</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas práticas no atendimento ao público;</li> <li>• Desenvolvimento de atitudes pró-activas no relacionamento com os munícipes;</li> <li>• Assunção de uma imagem positiva da organização no relacionamento com os munícipes;</li> <li>• Concepção de procedimentos de aferição da satisfação;</li> <li>• Recolha, tratamento, análise e</li> </ul>

	<p>interpretação de dados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de resultados;</li> <li>• Auto-monitorização de procedimentos de trabalho;</li> <li>• Dar visibilidade ao que se faz, como se faz e para quem;</li> <li>• Processos de certificação de qualidade.</li> </ul>
<i>Organização e dinamização de eventos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento, gestão, divulgação e avaliação de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- equipamentos de uso colectivo,</li> <li>- eventos e</li> <li>- visitas de grupos e entidades;</li> </ul> </li> <li>• Construção de uma estratégia de marketing;</li> <li>• Técnicas de comunicação (gerais e dirigidas a grupos específicos) que promovam a mobilização dos cidadãos;</li> <li>• Criação e dinamização de rotas e circuitos;</li> <li>• Protocolo na organização de eventos;</li> <li>• Protocolo na recepção de figuras do Estado;</li> <li>• Gestão de conflitos.</li> </ul>
<i>Projectos: oportunidades, concepção e gestão (QREN)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos períodos de candidatura;</li> <li>• Identificação das linhas de financiamento ajustadas;</li> <li>• Conhecimento dos regulamentos e normas;</li> <li>• Concepção e gestão de candidaturas aplicadas à realidade dos municípios;</li> <li>• Diagnóstico e contextualização;</li> <li>• Criação e gestão de equipas de projecto;</li> <li>• Envolvimento dos parceiros sociais;</li> <li>• Avaliação (antes, durante e depois).</li> </ul>
<i>Direito aplicado aos serviços de Desenvolvimento Municipal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação na área da acção social escolar/apoio à família;</li> <li>• Legislação relacionada com a protecção de crianças e jovens;</li> <li>• Legislação relacionada com o rendimento social de inserção;</li> <li>• Nova legislação e sua aplicação à actuação autárquica.</li> </ul>
<i>Novas competências na educação, acção social escolar e transportes escolares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas competências dos municípios;</li> <li>• Boas práticas municipais na área da educação;</li> <li>• Gerir bem com menos custos (troca de experiências/procedimentos);</li> <li>• Boas práticas de vigilância nos transportes escolares;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas práticas na acção social escolar;</li> <li>• Boas práticas de enriquecimento curricular.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadro 4: Temas de formação e as correspondentes competências a adquirir ou a desenvolver detectados no decorrer do Grupo de foco*

#### **4.5. Análise SWOT do Grupo de foco**

A análise SWOT comumente utilizada em contexto organizacional resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT corresponde então à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

Neste projecto resolvemos adaptar a metodologia SWOT ao contexto do grupo de foco, encarando-o como unidade de análise, com o objectivo de examinar como se alinham as vantagens de desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de perspectivar a implementação de um novo grupo de foco.

##### **4.5.1. Análise Externa**

A análise externa no âmbito da metodologia SWOT, tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a unidade de análise.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Ambiente Geral e Macroambiente: nível exterior que afecta todas as organizações, embora de modo diferenciado;
- Ambiente da organização e dos competitivos: que diz respeito a todos os intervenientes próximos.

Na prática, isto significa que mudanças que estão totalmente fora do controlo da unidade de análise podem afectar (positiva ou negativamente) o seu desempenho e a sua forma de actuação. Falamos, por exemplo, de alterações de legislação, que ao ser implementadas, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas as iguais unidades de análise.

#### **4.5.2. Análise Interna**

A análise interna no âmbito da metodologia SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da unidade de análise num determinado momento.

A este nível e considerando a unidade de análise que temos vindo a adoptar, é preciso distinguir entre a competência para perceber que o ambiente externo está a mudar, e a(s) competência(s) para adaptar-se a essas mudanças, ou seja, através da valorização das oportunidades e/ou da resiliência às ameaças. Isto traduz-se, no empoderamento contínuo e consistente do colaborador.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais directamente relacionados com os factores críticos de sucesso do grupo de foco aqui em causa.

Da aplicação do questionário que se encontra no Anexo 2, intitulado “**Questionário aos Colaboradores - Análise SWOT**” foi possível construir a análise

SWOT do Grupo de foco que temos vindo a explorar e que, por uma razão de leitura mais confortável, a apresentamos na página seguinte:

**Forças:**

- ◆ Detecção de problemas de competência simples;
- ◆ Partilha de conhecimentos entre os colaboradores dos diferentes sectores da organização;
- ◆ Rigor na duração das sessões;
- ◆ Participação e auscultação dos colaboradores no processo de tomada de decisão;
- ◆ Mudar as rotinas de trabalho;
- ◆ Corrigir procedimentos através da comunicação horizontal;
- ◆ Reflectir sobre a formação interna na organização

**Fraquezas:**

- ◆ Falta de disponibilidade dos colaboradores participantes;
- ◆ Local das sessões pouco adequado, por permitir fáceis interrupções;
- ◆ Grupo de foco muito restrito em termos de colaboradores seleccionados;
- ◆ Horário das sessões em tempo laboral, dificultando a concentração e a participação dos colaboradores;

**Oportunidades:**

- ◆ A organização pode imprimir um carácter anual à metodologia, tornando-a uma boa-prática ao serviço da gestão da formação;
- ◆ Rentabilização das ofertas formativas financiadas no âmbito dos programas comunitários de apoio até 2013.

**Ameaças:**

- ◆ As novas tecnologias de informação e comunicação se colocadas ao serviço da metodologia, pode desvirtuar o grupo de foco tornando-o num fórum virtual.

Com a aplicação do referido instrumento foi possível também alcançar um conjunto de relatos dos intervenientes no Grupo de foco, avaliando o impacto desta experiência em termos individuais e organizacionais:

1. *«A experiência de participação no Focus Group foi melhor do que aquilo que inicialmente me pareceria. Isto porque, no momento da sua apresentação, fiquei pouco esclarecida quanto ao seu funcionamento por falta de informação mais concreta e de experiências anteriores. Com o desenvolvimento da iniciativa e com o bom acompanhamento técnico prestado, os elementos do Focus Group foram participando de uma forma cada vez mais activa, sentindo possuir um papel reflexivo importante no planeamento estratégico da formação em contexto organizacional.»* Participante B.

Neste relato ficou patente não só a compreensível resistência inicial à mudança e à inovação, que obriga à ruptura com os padrões de comportamento e de desempenho que enraizadamente se encontram adoptados, mas também, a abertura à reflexividade e ao planeamento da formação através de novos padrões de pensamento, condições que segundo Senge (1990) sustentam uma verdadeira Organização de Aprendizagem, como já aqui defendemos.

2. *«A oportunidade dada a colaboradores de partilhar e de expressar opiniões e visões acerca da organização, bem como a possibilidade de concertar estratégias para a organização foram pontos fortes deste Focus Group.»* Participante A.



Esta afirmação realça a desejável visão sistémica que uma organização deve construir e que segundo Sligo (1996) sustenta a análise e a solução de problemas complexos através da exploração de diferentes pontos de vista. Por outro lado, defende a formação como percurso assente na concertação e na negociação interna da organização enquanto princípios elementares de uma metodologia de formação com um carácter de planeamento estratégico (Soares, 2001).

3. *«Gostava de destacar a boa organização das sessões, marcadas por uma rigorosa ordem de trabalhos, evitando dispersões, debates intermináveis e inconclusivos.»* Participante E.

A organização rigorosa das sessões constitui uma característica-chave da dinamização dos grupos de focos, valorizada nesta afirmação e também defendida por Fern (2001). Defendemos que esta característica, a par de outras, deve sustentar a monitorização da eficiência e a eficácia deste método, tal como advoga Campbell & Cairns (1994).

4. *«A valorização da multidisciplinidade em contexto organizacional, bem como tomar contacto com as competências de outros colaboradores até aí desconhecidas, parecem-me aspectos positivos desta metodologia, mas não devo esquecer que com o decorrer das sessões começamo-nos a deparar com a dificuldade em manter o grupo completo.»* Participante D.

Esta afirmação sustenta, por um lado, o estímulo da partilha dos objectivos, competências e desempenhos entre os colaboradores enquanto dimensão de uma

Organização de Aprendizagem, segundo Schein (1996). Destaca ainda, o desafio de manter os níveis de participação e de motivação entre os membros de um grupo deste género, mantendo-o coeso e funcional.

5. *A participação activa de elementos num grupo de discussão focalizada, reveste-se de uma vantagem estratégica e competitiva para as organizações, promovendo a mudança nas rotinas de trabalho e valorização da multidisciplinidade em contexto organizacional.»* Participante G.

Esta constatação apoia a ideia adiantada por Garvin (1993) da importância da transparência e da escuta activa enquanto alicerces de uma Organização de Aprendizagem, bem como, realça a importância que Sligo (1996) atribui ao acesso livre a informações organizacionais entre todos os colaboradores, sustentando a decisão com base no feedback produzido pela partilha dessas informações entre os membros da organização, compartilhando os mesmos objectivos e construindo resultados organizacionais cada vez mais optimizados.

6. *«É um método inovador, principalmente na Administração Pública, pois permite colocar em comunicação os colaboradores de diferentes sectores e que não estão habituados a isso, bem como, permite também aumentar a reflexão em torno de uma matéria que não se está habituado a valorizar.»* Participante C.
7. *«As sessões foram muito participadas e, principalmente pelos colaboradores, o que não é habitual.»* Participante F.

Estes participantes realçam o facto deste projecto propiciar aos seus colaboradores comportamentos de troca de ideias, que segundo, Galbraith (1997) permite à organização em estudo, reforçar os comportamentos de aprendizagem, rompendo, mais uma vez com a rotina de procedimentos e de atitudes e impulsionando a adopção de novas competências e de novos desempenhos.

8. *«A estrutura de colaboradores que esteve presente nas sessões comportou-se como uma espécie de consultores para a formação.»* Participante H.

Este participante vem ao encontro do princípio defendido por Tsang (1991) e citado por Marras (2002) relacionado com a participação dos colaboradores não apenas como formandos, mas igualmente como consultores da formação, opinando sobre as competências a adquirir e a sua importância organizacional. Fica também evidenciado nesta afirmação a utilidade do Grupo de foco enquanto método inovador capaz de atingir aqueles resultados.

## 5. CONCLUSÕES

Tendo por base os resultados alcançados e descritos anteriormente podemos concluir que o processo de auscultação e participação dos colaboradores desta organização no processo de tomada de decisão e as atitudes de comunicação e de partilha de conhecimentos entre os colaboradores acerca da organização onde trabalham são aspectos importantes a valorizar e que, a nosso ver, devem ser equacionados pela organização na elaboração anual do plano de formação interna.

Esta constatação sustenta quer teórica, quer empiricamente a constituição de um Grupo focal para a Formação como uma prioridade estratégica e uma boa-prática de gestão da formação a implementar, avaliar e monitorizar nesta organização aqui em estudo.

Porque tal como temos vindo a defender e explanar, o grupo focal é uma metodologia que pressupõe um elevado grau de participação activa e de envolvimento dos colaboradores das organizações que devem assumir o projecto como um espaço de reflexão-acção em prol do desenvolvimento individual, colectivo e das próprias organizações.

Da análise SWOT efectuada podemos agora inferir com mais sustentabilidade acerca do “ciclo de vida” do grupo focal que temos vindo a analisar.

Desde logo o início deste grupo focal foi externo à organização, ou seja, derivou de um projecto intermunicipal, no qual a organização foi parceira mas não autora. Esta constatação é importante na medida em que marca o rumo na dinamização do grupo focal. Na verdade, esta prática ao não nascer internamente à organização, acabou por provocar uma condução da discussão baseada nas seguranças do moderador e não

baseada nas necessidades organizacionais. Esta constatação é partilhada por Gondim (2002) que na sua obra alerta para este risco.

As fraquezas evidenciadas pelos participantes situaram-se então, a dois grandes níveis:

**1º- Nível - Colaboradores;**

**2º- Nível - Sessões.**

Estes níveis ao interligarem-se entre si traduzem a essência de um grupo de foco, ou seja, um conjunto de colaboradores num conjunto de sessões produz um conjunto de resultados que iremos analisar mais à frente.

No “Nível – Colaboradores”, as fraquezas identificadas relacionaram-se com a falta de disponibilidade demonstrada pelos colaboradores para participar no grupo de foco e com a constituição restritiva do mesmo, em termos de colaboradores seleccionados. Nesta última evidência, pudemos constatar que o grupo focal não tinha uma constituição absolutamente representativa da organização em termos de funções e de sectores de actividade como seria desejável (Gondim, 2002). Se existem sectores de actividade que não estão representados no grupo focal, a organização em estudo passa a não ser a mesma do que aquela que tinha originado inicialmente a constituição do grupo, pelo que a análise dos resultados aqui obtidos serão inviesados e não realistas.

No que concerne à disponibilidade dos colaboradores, ela é entendível, em nosso entender, por duas ordens de razão:

1. O horário das sessões foi em tempo laboral, o que permite uma atenção e um desempenho partilhado entre as tarefas próprias do conteúdo funcional e as tarefas específicas do grupo focal;

2. A organização não se encontrava, naquela altura, preparada para a existência de um grupo focal e para as suas características, não tendo sido possível em tempo útil sensibilizar os colaboradores para a sua criteriosa participação.

No “Nível-Sessões”, as fraquezas identificadas prendem-se com o local onde decorreram as sessões e com o horário das mesmas.

Esta última evidência foi já analisada, sendo de realçar que o horário pós-laboral para a realização de um grupo focal pode constituir um risco para o seu sucesso porque como refere Oliveira e Freitas (1998), focar a atenção num determinado roteiro de questões no final de um dia normal de trabalho pode provocar défice de atenção por cansaço e/ou displicência no desempenho das tarefas propostas se não em todos, em alguns dos elementos do grupo focal.

Relativamente ao local onde decorreram as sessões, apesar das boas condições logísticas, a sua localização no edifício é propiciadora de interrupções e intrometimentos fortuitos de pessoas, também, em nosso entender, pela organização, naquela altura, não ter sensibilizado convenientemente todos os colaboradores para a existência de um grupo focal, para os seus objectivos e para as suas características.

No que concerne às Forças evidenciadas pela análise SWOT procuramos interpretá-las recorrendo à sua tipificação, ou seja, dividindo-as em:

- 1 – Objectivos;
- 2 – Resultados;
- 3 - Características Indispensáveis.

Relativamente aos **objectivos**, o grupo focal em estudo concorreu para atingir três grandes objectivos:

- Modificar as rotinas de trabalho;
- Corrigir procedimentos através da comunicação horizontal;

- Inferir sobre a formação interna na organização.

Os **resultados obtidos** no grupo focal foram claramente identificados pelos participantes, passando-se a explicitar:

- Problemas de competência simples ficaram detectados;
- Os diferentes sectores da organização partilharam conhecimentos e informação;
- Os colaboradores foram auscultados pela organização no processo de tomada de decisão.

Das **características indispensáveis** ao funcionamento dos grupos focais, os colaboradores identificaram o rigor na duração das sessões como um ponto forte do grupo focal em estudo.

### **5.1 – A Organização em Estudo é ou não uma Organização de Aprendizagem?**

Esta pergunta aparentemente directa, merece obviamente uma resposta teórica e empiricamente sustentada, mas naturalmente conclusiva.

De acordo com a contextualização teórica que apresentamos, deparamo-nos com algumas constatações factuais que são apoiadas pelas evidências teóricas.

Desta forma, considerando as Organizações de Aprendizagem como aquelas que procuram estimular um ambiente favorável à aprendizagem atento quer às necessidades de adaptação e de flexibilidade dos seus membros (Marras, 2002), quer às melhores práticas para desenvolver esse ambiente favorável e que implica, entre outros aspectos, o estímulo da criatividade dos membros da organização e a capacidade de todos aprenderem com tudo e com todos (Senge, 1990).

Considerando também que numa Organização de Aprendizagem os colaboradores adquirem competências essenciais para alcançar objectivos

organizacionais, disseminados entre os seus membros e incorporados como práticas na cultura organizacional (Robbins, 1999).

Defendendo ainda que nesse tipo de organização deve existir a fluidez e a transparência das informações por toda a estrutura organizacional, quer como base do estímulo da partilha dos objectivos organizacionais por todos os seus membros, quer como suporte ao desenvolvimento de uma visão sistémica do processo de aprendizagem organizacional (Schein, 1996), somos compelidos a analisar em que medida a organização aqui em estudo é ou não uma Organização de Aprendizagem.

Na verdade, constatamos e já aqui evidenciamos que o Município de Baião tem procurado ao longo dos últimos quatro anos construir uma estratégia de formação interna assente na actualização, no aperfeiçoamento e na qualificação dos seus membros com ganhos de eficácia e de eficiência. Procurou com a experiência do grupo de foco promover a participação e o envolvimento dos recursos humanos na planificação da formação, para que o Plano Anual de Formação da entidade possa responder aos objectivos organizacionais e também capaz de responder às necessidades e expectativas de desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Não fosse a escassez de recursos humanos especializados em gestão da formação (apenas dois técnicos superiores, com conteúdos funcionais complexos, polivalentes e onde a gestão da formação é apenas mais uma tarefa), e o Município de Baião, na nossa opinião, seria já com práticas, experiências e resultados uma verdadeira Organização de Aprendizagem.

Porém, dos dados decorrentes da experiência do grupo de foco aqui analisada; considerando a avaliação feita das práticas já implementadas na organização em matéria de planeamento e gestão da formação e já aqui referenciadas (selecção de formadores internos, rentabilização de recursos e a metodologia “Malmequer da Participação”);



bem como, das directrizes e conclusões que aqui apresentamos para a dinamização de um novo e sistemático (desejando nós) grupo de foco, somos de opinião que a Câmara Municipal de Baião tem condições para, a curto prazo, ser considerado «um sistema capaz de aprender a aprender» (Chiavenato, 2004) e, portanto, uma das manifestamente poucas Organizações de Aprendizagem na administração pública.

## **5.2. – Limitações do projecto**

Não podemos deixar de terminar sem adiantar humildemente, as limitações que sentimos que este projecto tem.

Desde logo, ao assumirmos este projecto como um estudo de natureza exploratório marcado por um cariz tendencialmente fenomenológico, temos que assumir que existirão por certo alguns riscos na extrapolação dos resultados aqui obtidos, desde logo porque a amostra utilizada não foi representativa e, portanto, a cientificidade das conclusões não pode ser garantida.

Como dissemos, trata-se de um estudo de caso onde adoptamos uma postura de observador participante, procurado relatar a realidade percebida e vivenciada e daí extrair conclusões com suporte teórico, capazes de ecoar no universo académico enquanto passos na abordagem dos grupos de foco.

## **5.3. – Desafios Futuros**

Estamos certos que a organização sem fins lucrativos que aqui estudamos ao adoptar esta metodologia de auscultação da opinião dos seus colaboradores no que

respeita às necessidades de formação, pode fazer dela uma boa prática ao nível da Gestão dos seus Recursos Humanos esperando alcançar os seguintes desafios:

1. Uma maior confiança e disponibilidade para que os seus colaboradores possam participar em processos de formação profissional;
2. Um maior envolvimento dos seus colaboradores por via da resolução de problemas concretos das suas actividades profissionais;
3. Uma maior sensibilização junto dos seus colaboradores para os processos formativos e para a necessidade da aprendizagem ao longo da vida (ALV);
4. Uma maior valorização dos processos formativos como recurso pessoal e organizacional ao serviço da melhoria contínua e sustentada do desempenho pessoal e organizacional, pela via da reflexão activa e participação concertada e co-construção colectiva traduzida globalmente no empowerment dos colaboradores e,
5. A construção anual do plano de formação interna da organização efectuada dentro dos prazos exigidos legalmente e com a participação dos colaboradores.

Por outro lado, da análise SWOT, interpretamos as oportunidades e as ameaças também como desafios futuros à implementação desta nova metodologia na organização.

Desta forma, em matéria de oportunidades ressaltou o carácter anual que a organização deverá imprimir à metodologia aqui experimentada (grupo focal como base da planificação da formação interna da organização). Este carácter teria tanto mais importância crucial se se pensar que até 2013 existirá um vasto leque de ofertas formativas financiadas no âmbito de programas comunitários que obriga a uma planificação rigorosa por parte das organizações das suas prioridades estratégicas em

matéria de formação profissional para os seus colaboradores, de forma a ser construída uma cultura organizacional baseada na competência e na melhoria sustentada e continuada do desempenho individual e colectivo.

Em matéria de ameaças, a análise SWOT indicou o perigo que as novas tecnologias de informação e comunicação podem causar na dinamização do grupo focal, já que se não cuidadosamente controlada a sua presença, pode transformá-lo num fórum virtual, perdendo-se com isso, toda a riqueza emocional e relacional que advém do contacto presencial entre os elementos do grupo focal.

Não queremos com isto afastar ou prescindir as novas tecnologias de informação e comunicação da dinamização de um grupo focal, pretendemos sim sensibilizar para a utilização destas novas tecnologias enquanto recursos complementares ao serviço da dinamização do grupo focal.

Assumindo como premissa a implementação de um novo grupo focal para a planificação da formação interna da organização aqui em estudo e partindo da experiência aqui relatada, recorreremos à obra de Oliveira e Freitas (1998) para, nesta conclusão, detalhar a etapa de planeamento de um grupo focal.

<b>Fase</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Resultados Expectáveis</b>
<b>1. Planeamento</b>	Entre 2 a 4 semanas	- Desenvolver um plano para a dinamização funcional do Grupo focal
<b>2. Condução</b>	Entre 3 a 4 semanas	- Recrutar os participantes; - Realizar as sessões.
<b>3. Análise</b>	Até ao máximo de 9 semanas	- Transcrever os dados - Analisar os dados obtidos
<b>4. Relatório</b>	Até ao máximo de 4 semanas	- Redigir o relatório - Fornecer feedback aos participantes

*Quadro 5: As fases de um Grupo de foco, segundo Oliveira e Freitas (1998)*

Com base neste precioso contributo, sentimos ser possível a curto prazo, implementar um grupo de foco capaz de responder afirmativamente aos desafios que a organização em estudo entenda por convenientes, nomeadamente na gestão da formação interna dos colaboradores, sendo certo, que poderá ser possível equacionar o alargamento a outras tarefas, como sendo a gestão da qualidade e/ou a avaliação da satisfação dos munícipes com os serviços prestados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanchet, A, Tognon, A. (1996). *La psicologia de los grupos.*\_Madrid: Ed. Biblioteca Nueva.
- Bogardus, E.S. (1926). The group interview. *Journal of Applied Sociology*, 10, 372-382.
- Botes, L e D. van Resenburg (2000). Community Participation in Development: Nine Plagues and Twelve Commandements. *Community Development Journal*, Vol. 35, Nº 1, pp. 41-58.
- Bramley, P. (1999). Evaluating Effective Management Learning. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23. Nº3 , pp145-153.
- Campbell, T. e Cairns, H. (1994). *Developing and Measuring the Learning Organization - from buzz words to behaviours*, In: Industrial and Commercial Training, vol. 26, no 7, pp. 10-15.
- Centil, M. (2002). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa, Edições Silabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização* (2ª edição), Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coimbra, J.L.; Parada, F. e Imaginário, L. (2001). *Formação ao Longo da Vida e Gestão da Carreira* (1ª edição) Lisboa: Direcção-Geral de Emprego e Formação Profissional.
- Cristóvão, A., V. C. Diéguez e A. Baptista (2006). *Dinâmicas Organizacionais e Desenvolvimento Local no Douro-Duero*. Vila Real: UTAD.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso,C.(2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª edição) Lisboa: Editora RH.
- Elias, J. L. e S. Merriam (1980). *Philosophical Foundations of Adult Education*. Malabar, Florida: Robert & Krieger P. C.
- Fern, E.F. (2001). *Advanced focus group research*. California: Thousand Oaks.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Opressed*. New York: Herder and Herder.
- Gaiser, T.J. (1997). Conducting on-line focus group. A methodological discussion. *Social Science Computer Review*, 15 (2), 135-144.
- Galbraith, J. (1997). *A Organização Reestruturável*, In: HESSELBEIN et al. (Peter Drucker Foundation ) – “A Organização do Futuro” – São Paulo: Ed. Futura.
- Garvin, David A. (1993). *Building a Learning Organization*, In: Harvard Business

Review - July- August, pp. 78-91.

- Gondim, S. (2002). *Grupos Focais como Técnica de Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos*. Revista Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação. v.12, n.24, pp.149-161,
- Huber, G.P., (1991). *Organizational Learning : the contributing process and the literatures*”, In: Organization Science, vol.2, nº 1, February.
- Knowles, M. (1970). *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Association Press.
- Korten, D. (1990). *Getting to the 21th Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford: Kumarian Press.
- Lazarsfeld, P.F. (1972). *Qualitative analysis: Historical and critical essays*. Boston: Allyn & Bacon.
- Le Boterf, Guy. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Eyrolles - Editions d'Organisation (4ª edição), 271 págs.
- Marras, J.P. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (6ª edição), S. Paulo.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação* (1ª Edição), Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Melo, A. (2003). *As Organizações da Economia Social e Solidária na Construção de uma Democracia Participativa e de um Desenvolvimento Sustentável*. Texto de Conferência na ULHT. Lisboa: ULHT.
- Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*, Beverly Hills: SAGE Publications, 1988.
- Morgan, D.(1997). *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Methods, Series. 16. London: Sage Publications.
- R. Moura (Coord.) (2001). *Evolução das políticas de formação nas empresas*. Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, p. 9-31.
- Oliveira, M. e Freitas, H. M. R. (1997). *Focus group, método qualitativo de pesquisa: resgatando a teoria instrumentalizando o seu planejamento*.
- Oliveira, M. e Freitas, H. M. R. (1998). *Focus Group, mais que uma técnica de coleta de dados, método de investigação qualitativa: um guia prático*.
- Peters, John (1993). *The Enterprise School of Management: turning dreams into reality. A revolutionary proposition of a learning organization*, In: Management Decision, vol 31 No 1, pp 4-9.

- Pretty, J., I. Guijt, I. Scoones e J. Thomson (1995). *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*. London: IIED.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro: LTC.
- Rogers, C. (1969). *Freedom to Learn*. Columbus, Ohio: Charles Merrill P. C.
- Schein, Edgar H.,(1996). *Organizational Learning: What is New?*, invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA., June 28.
- Senge, Peter M. (1990). *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*, São Paulo: Best Seller, 1990.
- Sligo, F. (1996). *Disseminating Knowledge to Built a Learning Organization*, In: The International Journal of Human Resource Management.
- Smith, R. (1982). *Learning How to Learn*. Chicago: Follet P. C.
- Soares, M. P. (Coord.) (2001). *Formação para o Desenvolvimento. Formação/Inserção Profissional Territorializada*. Faro: Associação IN LOC.
- Suter, E. A. (2004). *Focus Group in Ethnography of Communication: Expanding Topics of Inquiry Beyond Participant Observation*, obtido a 5 de Abril de 2010 em (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR5-1/suter.html>)
- Terra, J.C.C. (2001). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*, 2ª edição, S. Paulo.
- Tobin, D. R. (1996). *Transformational Learning*, USA: Wiley & Sons.
- Wick W. e León, L. (1995). *From Ideas to Action: Creating a Learning Organization*, In: Human Resource Management, Summer, Vol. 34, Number 2, Pp 299-311.
- Zuber-Skerritt, O. (2002). *The concept of action learning*, The Learning Organization, Vol.9, nº3, p.114-124.

# **ANEXO 1**

## **Recomendações Práticas para a Constituição de um Grupo de foco**

Neste projecto de estudo procuramos ao estudar o ciclo de vida de um grupo focal experimental numa organização sem fins lucrativos, traçar directrizes para a constituição formal e funcional de um Grupo focal sólido capaz de planificar a formação interna anual dessa organização.

Julgamos pertinente que, ao valorizar as conclusões que emergiram da análise SWOT efectuada, produzir um conjunto de recomendações que consensualmente aparecem na literatura como cruciais para o bom sucesso dos grupos focais.

### **1. Composição dos grupos focais**

O grupo focal deverá ter uma constituição absolutamente representativa da organização em termos de funções e de sectores de actividade, funcionando como estrutura consultiva em matéria de formação contínua dos colaboradores, reunindo periodicamente e cumprindo os objectivos organizacionais previstos anualmente, bem como as suas metas e datas estipuladas;

O grupo focal deverá ser composto no máximo por 10 pessoas, sendo o número suficiente para todos terem a possibilidade de partilhar as suas percepções, fornecer uma diversidade de opiniões e atingir a saturação das respostas de cada tópico proposto. (Gondim, 2002).



## **2. Local de realização do Grupo focal**

Segundo Gondim (2002) o local onde decorrem as sessões do grupo focal deve propiciar a reflexão e a partilha livre das ideias, bem como, permitir a presença de equipamento e de recursos suficientes que assegurem o conforto dos participantes.

Falamos do sistema de gravação em áudio e vídeo, de computador e impressora, para além de uma mesa retangular, com dez cadeiras distribuídas em seu redor, máquina de café e águas, um armário para armazenamento de informação, papel, esferográficas e um cavalete com folhas.

## **3. Horário de realização do Grupo focal**

É absolutamente crucial efectuar a sensibilização da organização e de todos os colaboradores sobre a existência e a participação num grupo focal. Esta sensibilização deverá ser feita, informando e esclarecendo sobre as características e os objectivos do grupo, fazendo do grupo focal uma boa prática e portanto uma prioridade de actuação profissional.

Desta forma é defensável que as sessões se realizem sempre dentro do horário laboral e com a duração de uma hora (Oliveira e Freitas, 1998).

## **4. Roteiro utilizado nos grupos focais**

Deve ser estruturado, para cada sessão, um roteiro de questões com vista a facilitar a dinâmica grupal, permitindo um aprofundamento progressivo na discussão.

## **5. Forma de condução dos grupos focais**

Neste ponto aparece como crucial as competências do moderador do grupo.

Deve o moderador, desde logo ser capaz de começar por apresentar algumas regras de funcionamento, tais como (Gondim, 2002):

- a) Somente uma pessoa deve falar de cada vez;
- b) Devem ser evitadas conversas paralelas;
- c) Ninguém deve dominar a discussão;
- d) Todas as pessoas têm o direito a falar o que pensam e
- e) O papel do moderador é apenas o de introduzir novos temas ou perguntas e facilitar a discussão entre os participantes.

Alguns cuidados devem ainda ser objecto de atenção na condução do Grupo focal:

- a) Procurar deixar o grupo à vontade para expressar as suas opiniões;
- b) Reafirmar, quando necessário, as regras de funcionamento do grupo;
- c) Explorar ao máximo cada tópico, antes que o grupo possa prosseguir adiante na discussão e
- d) Evitar dispersões que distanciam o grupo do roteiro traçado.

## **6. Habilidades do moderador**

Com base no que acabamos de escrever julgamos crucial precisar algumas das habilidades do moderador, classificando-as como imprescindíveis para o bom exercício da sua função.

Desde logo é preciso preparar o moderador para exercer um papel facilitador do curso da discussão. Gondim (2002) sugere que se faça uma espécie de role-play prévio com o moderador para que, no momento da sessão, não ocorra, em vez do grupo focal, uma entrevista grupal. Isto porque, no grupo focal, a relação do moderador é com o grupo, e o seu papel é o de permitir que, ao sugerir o tema, os participantes do grupo compartilhem a sua opinião com os outros integrantes e não com o moderador. No caso

da entrevista grupal, a relação é diádica, ou seja, o entrevistador quer saber o que cada participante pensa individualmente sobre o tema ou assunto.

Desta forma e segundo a mesma fonte bibliográfica, ressaltam seis habilidades que um moderador de grupo focal deve possuir:

- Empatia
- Atenção Flutuante
- Domínio do Tema
- Auto-controlo
- Auto-Domínio
- Transmissor de Feedbacks

A empatia é fundamental para que o moderador seja capaz de se colocar no lugar do participante e possa compreender o seu ponto de vista.

A atenção flutuante favorece as intervenções pontuais e assertivas durante o processo de discussão, permitindo trazer para o centro do debate pontos de vista discordantes.

O domínio do tema é essencial para que o moderador possa acompanhar cirurgicamente as trocas verbais, sem perder o rumo da discussão e da reflexão.

O auto-controlo e o auto-domínio são importantes para que o moderador não evidencie sinais de concordância ou discordância em relação a pontos de vista emitidos no grupo.

Por último, a transmissão dos feedbacks é um requisito valioso para que o moderador possa avaliar o sentido das suas interpretações acerca do discurso dos participantes do grupo.

Oliveira e Freitas (1998) elaborou um conjunto de recomendações que devem ser especialmente consideradas na implementação e na condução de um Grupo focal,

que passamos a resumir, no quadro nº 6 e ao que apelidamos de “*os 11 mandamentos dos grupos focais*”.

Aspectos Prévios	Recomendações
<b>1. Definição das atribuições de cada membro da equipa de dinamização do grupo focal</b>	<p><b>Moderador</b> – modera as sessões; auxilia na análise e no tratamento dos dados</p> <p><b>Moderador Assistente</b> – executa o convite aos participantes; confirma a presença dos participantes na véspera da sessão; anota as observações sobre as reuniões e transcreve-as; auxilia na análise e no tratamento dos dados, através da análise de conteúdo; constrói o relatório da pesquisa e fornece o feedback aos participantes</p>
<b>2. Cronograma</b>	Deve-se considerar uma folga que permita redistribuir as actividades ao longo do tempo em função de imprevistos.
<b>3. Definição do Tamanho do Grupo focal</b>	Entre 4 a 7 elementos
<b>4. Definição da Composição do Grupo focal</b>	De acordo com as características da organização e com os objectivos traçados para o grupo focal.
<b>5. Critérios de seleção dos participantes</b>	Por conveniência, sem esquecer que deve ser valorizado o interesse do participante em contribuir, ou seja, ter algo a partilhar e querer partilhar. Não basta ele comparecer fisicamente na reunião.
<b>6. Execução dos convites aos participantes</b>	<p>Deve-se elaborar uma lista dos possíveis participantes.</p> <p>O protocolo de convite auxilia, mas porque podem surgir questões por parte dos potenciais participantes, deve-se confiar esta tarefa a pessoas que possam responder às dúvidas dos potenciais participantes sobre a pesquisa.</p> <p>Deve igualmente demonstrar-se porque é</p>

	que o potencial participante deveria estar interessado em participar e não somente porque é que se está interessado na pesquisa.
<b>7. Roteiro da Entrevista</b>	Composto por uma introdução e um número variável de questões.
<b>8. Validação do Roteiro</b>	A validação do roteiro da entrevista é vital para o sucesso das sessões, quer seja no que se refere à forma como atinge o propósito da pesquisa, quer seja no que se refere ao vocabulário e à estrutura das questões. Esta validação pode ser através de um pré-teste aplicado a especialistas.
<b>9. Escolha do Local para a dinamização das sessões</b>	As condições apropriadas do local para realização das sessões são indispensáveis.
<b>10. Disponibilização de meios para Gravação/filmagem</b>	A colocação de meios audiovisuais nas sessões que possibilitem a gravação/filmagem das mesmas, constituem mais-valias na análise dos dados.
<b>11. Instrumentos de Registo</b>	Estes instrumentos permitem registar a descrição dos participantes e a sua participação, constituindo também mais um recurso importante na análise dos dados obtidos.

*Quadro n.º 6: “Os 11 mandamentos dos Grupos Focais”, adaptado de Oliveira e Freitas (1998)*

### GRUPO DE FOCO

#### Questionário aos Colaboradores – Análise SWOT

*Tendo em linha de conta a sua participação no Grupo de foco que se realizou entre Janeiro e Fevereiro de 2008 a fim de, no Município de Baião, se experimentar estruturas de apoio consultivo e de envolvimento relacionadas com a formação profissional, gostaríamos de saber a sua opinião através do preenchimento dos seguintes itens:*

1. Tendo em conta que o objectivo que sustentou o Grupo de foco foi o de experimentar estruturas de apoio consultivo e de envolvimento relacionadas com a formação profissional, acha que o objectivo foi alcançado? Porquê?

2. Acha que o Grupo de foco em que participou foi uma Boa Prática ao nível da Gestão da Formação? Porquê?

3. Tendo em conta a sua opinião declarada na anterior questão, entende que um grupo de foco relacionado com a Gestão da Formação Interna deveria ser implementado como prática no Município de Baião? Porquê?

--

4. Gostávamos que nos deixasse um pequeno relato da experiência que vivenciou enquanto participante no Grupo de foco.

--

5. Refira dois aspectos positivos do Grupo de foco em que participou.


6. Refira dois aspectos negativos do Grupo de foco em que participou.


7. Que sugestões faria para melhorar esta prática no futuro?

--

*Muito obrigado pela colaboração*