Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Filipa Rocha Mendes

Práticas de Recursos Humanos numa Organização sem fins lucrativos no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações

Junho 2024

Práticas de Recursos Humanos numa Organização sem fins lucrativos no âmbito da Psicologia do Trabalho e das

UMinho | 2024 Filipa Rocha Mendes

Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Filipa Rocha Mendes

Práticas de Recursos Humanos numa Organização sem fins lucrativos no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações

Projeto de Mestrado em
Psicologia do Trabalho e das
Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Sílvia Pereira Lopes

Junho de 2024

Despacho RT - 31 /2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Braga, 18 de junho de 2024

Filipa Rocha Mendes

Agradecimentos

Aos meus pais, a quem devo tudo, obrigada por estarem incondicionalmente ao meu lado.

À minha irmã Diana, por me apoiar, por não me deixar desistir e por me dar a maior alegria da minha vida.

Ao meu irmão Duarte, por tantas vezes aturar o meu mau feitio e pela admiração que sempre demonstrou em todas as minhas conquitas.

Ao meu cunhado pelo seu apoio, preocupação e amizade.

À minha Mari, melhor amiga de uma vida, obrigada pela generosidade, paciência, partilha e pela tua presença em todos os momentos da minha vida.

À Sofia por viver isto comigo.

À Professora Sílvia Lopes pela preocupação, pelo apoio, pela disponibilidade e pelo carinho que sempre demonstrou ao longo deste meu percurso.

Por fim, ao Xavier, que mesmo sem saber, foi o meu maior suporte.

Despacho RT – 31 /2019

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, 18 de junho de 2024

Filipa Rocha Mendes

Práticas de Recursos Humanos numa Organização sem fins lucrativos

Resumo

O presente relatório, desenvolvido no âmbito do Mestrado Psicologia do Trabalho e das Organizações, retrata o percurso desenvolvido durante o estágio curricular de seis meses numa Organização sem fins lucrativos. No decorrer do estágio foram desenvolvidos dois projetos: a avaliação da satisfação e o desenvolvimento de uma ação de formação, cujo tema foi "Comunicação Assertiva". Além disso, foram realizadas outras atividades de estágio.

Palavras-Chave: Relatório de estágio, avaliação da satisfação, formação.

Human Resources Practices in a Non-Profit Organization in the field of work and organizational psychology

Abstract

This report, developed within the scope of the master's degree in work and organisational psychology, describes the path developed during the six-month curricular internship in a non-profit organisation. During the internship, two projects were developed: the evaluation of satisfaction and the development of a training action whose theme was "Assertive Communication". In addition, other internship activities were carried out.

Keywords: Internship report, satisfaction evaluation, training.

Índice

Introdução 10
Enquadramento Institucional do Estágio 11
Descrição da Organização 11
Descrição dos projetos de estágio 12
Projeto 1- Avaliação da Satisfação 12
Objetivos do projeto 13
Clientes do Projeto 13
Metodologia do Projeto 13
Resultados 15
Projeto 2- Ação de Formação 17
Objetivos do Projeto 19
Clientes do Projeto 19
Metodologia 19
Resultados 21
Outras Atividades de Estágio 22
Reflexão sobre a avaliação e intervenção psicológicas e a própria experiência de estágio 24
Documentos Consultados 27
Referências Bibliográficas 27
Anexos 28

Introdução

O presente relatório, inserido no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tem como finalidade descrever os projetos desenvolvidos durante o estágio curricular. Através deste relatório pretende-se demonstrar o meu desempenho enquanto estagiária e apresentar uma análise refletida (reflexiva) e descritiva dos acontecimentos vivenciados durante esta experiência.

O estágio curricular decorreu numa Organização sem fins lucrativos e teve a duração de, aproximadamente, sete meses. Este decorreu na área de gestão da qualidade com a supervisão da coordenadora desta área. A escolha deste local deveu-se ao facto de este estar, geograficamente, próximo à minha área de residência e ao desejo de cumprir aquele que era um dos meus objetivos, iniciar a atividade profissional, através da prática profissional, supervisionada e orientada, nesta que é a minha área de formação.

Este estágio permitiu-me desenvolver competências profissionais e pessoais e contactar com diversas áreas, dentro e fora da gestão da qualidade, relacionadas com a atuação na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Os dois grandes projetos desenvolvidos durante o estágio foram: a avaliação da satisfação e o desenvolvimento de uma ação de formação.

Este relatório está organizado em quatro partes: a primeira apresenta a caracterização da instituição recetora do estágio curricular, a segunda os projetos desenvolvidos, a terceira as outras atividades realizadas e a quarta diz respeito a uma reflexão sobre a experiência do estágio.

Enquadramento Institucional do Estágio

De modo a garantir o anonimato da Instituição, em todo o relatório de estágio a Instituição onde foi realizado o estágio curricular, será denominada de Instituição X.

A Instituição X localiza-se no norte de Portugal e é uma instituição sem fins lucrativos que surgiu no século XVI. A seguinte descrição teve como base o *site* da Instituição X e documentos fornecidos aquando realização do estágio. Esta Instituição presta serviços de forma a alcançar o bem-estar da pessoa, promovendo a sua qualidade de vida, sobretudo dos mais desfavorecidos. Esta tem vários meios informativos como o site oficial, na qual existe um campo onde são divulgadas as notícias acerca da instituição. Ao longo do ano, de forma a aproximar a Instituição X à comunidade, esta desenvolve várias atividades.

A Instituição X caracteriza-se como tendo três áreas centrais de respostas sociais e conta com cerca de 150 funcionários, maioritariamente do sexo feminino. Esta rege-se por um Sistema de Gestão de Qualidade, sendo certificada pela EQUASS- *European Quality in Social Services*.

A Instituição X tem como missão fazer o bem, visando dar resposta às necessidades dos mais necessitados, tais como crianças, idosos, as suas famílias e a comunidade em geral. Desta forma, procura promover o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas.

Como visão, a Instituição X, ambiciona ser uma referência no setor em que atua procurando realizar uma gestão transparente, inovadora e enérgica nas várias respostas áreas em que atua.

No que respeita aos valores da instituição, esta rege-se pelos seguintes: solidariedade, dignidade, honestidade, rigor, confidencialidade e privacidade.

Descrição da Organização

A Instituição X está organizada segundo uma estrutura hierárquica com diferentes níveis. No topo da organização encontra-se a assembleia geral. Num segundo nível, encontra-se o conselho fiscal e a mesa administrativa. Num nível seguinte, reportando à mesa administrativa, verifica-se uma figura institucional que tem afeta a si mesários, o diretor geral e área da qualidade. Por sua vez, a área da qualidade é responsável por oito áreas de atividade da instituição X. Em algumas áreas de atividade, existe ainda um último nível onde são realizadas atividades mais específicas dentro de uma atividade principal. Assim sendo, esta estrutura hierárquica traduz-se num elevado grau de formalismo. A par deste grau de formalismo, a Instituição X também se caracteriza pela existência de uma estrutura Burocrática, apoiando-se assim no modelo

desenvolvido por Max Weber. Este modelo aponta para: a hierarquia de autoridade, na medida em que todos os cargos são supervisionados e controlados por um cargo superior; a formalidade da comunicação e das relações, uma vez que todas as decisões são formuladas e registadas; e a padronização de regras, visto que as atividades realizadas seguem procedimentos pré-estabelecidos (Chiavenato, 2004).

Como referido anteriormente, a Instituição X conta com 150 colaboradores. Os seus principais clientes externos são crianças, idosos, as suas famílias e a comunidade em geral.

O estágio curricular decorreu no departamento da gestão da qualidade.

Descrição dos projetos de estágio

Projeto 1- Avaliação da Satisfação

A satisfação no trabalho tem vindo a tornar-se num importante foco na investigação científica, dada a importância que assume no contexto organizacional e, por sua vez, à influência que provoca no colaborador relativamente ao desempenho da sua atividade. Por se tratar de uma problemática, existem várias conceções teóricas que tentam definir este conceito. A par disso, a saúde do colaborador também tem assumido relevância nas organizações, sendo que a satisfação laboral é um importante contributo.

De acordo com Locke (1969, as cited in Mendes, 2021), a satisfação no trabalho, representa um estado emocional positivo ou negativo e diz respeito ao resultado da avaliação que o colaborador faz em relação ao seu trabalho, de modo a atingir as suas realizações pessoais e obter o seu bem-estar pessoal. Assim, alguns dos fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: oportunidades de promoção, as condições e ambiente de trabalho, as relações entre os colaboradores e com a chefia, satisfação intrínseca, entre outros (Locke, 1976; Peiró, 1997 as cited in Ferreira et al., 2010).

O questionário da avaliação da Satisfação, utilizado pela Instituição X, foi desenvolvido pela própria instituição e tem como base os Manuais do Instituto da Segurança Social e da norma EQUASS, não estando assente em nenhum modelo teórico. Este é aplicado anualmente, normalmente no fim do ano.

O projeto relacionado com a avaliação da satisfação no trabalho enquadra-se dentro do perfil de funções de um psicólogo do trabalho e das organizações definido pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).

Objetivos do projeto

O primeiro objetivo deste projeto foi a realização da avaliação da satisfação dos colaboradores, com vista à elaboração de um relatório final.

Depois de uma análise ao relatório dos resultados da avaliação da satisfação foi possível perceber que nenhum item ou conjunto de itens analisava efetivamente a relação dos colaboradores com a chefia. Neste sentido, um dos objetivos para este projeto, foi a sugestão de um novo grupo de questões relacionadas com a satisfação com a chefia.

Clientes do Projeto

Os clientes deste projeto são um grupo de responsáveis organizacionais constituído por vários membros da Instituição X.

A área, na qual realizei o estágio, é a responsável por efetuar a avaliação da satisfação, desde a fase de aplicação dos questionários até à última fase, elaboração de um relatório final.

Metodologia do Projeto

Alvos

Sendo o projeto a avaliação da satisfação, os alvos deste projeto foram três grandes grupos. O primeiro, os colaboradores da Instituição X, que avaliaram a sua satisfação em relação à sua atividade profissional. O segundo grupo, os utentes, avaliaram a sua satisfação relativa aos serviços prestados pela Instituição X. No caso de os utentes estarem incapacitados para responder, quem preencheu o questionário em sua representação foram os familiares dos utentes. O terceiro grupo, as parcerias, avaliaram a satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados, ou seja, a sua satisfação relativa à parceria com a Instituição X.

Procedimentos

Como já foi referido, a avaliação da satisfação é realizada anualmente, pelo que a Instituição X já disponha de um questionário realizado para o efeito.

Como os alvos do projeto foram grupos diferentes, existem três modelos de questionários adaptados às características de cada grupo.

Desta forma, o questionário da avaliação da satisfação dos colaboradores avalia os seguintes parâmetros: comunicação, conhecimento e reconhecimento; serviços prestados; saúde, segurança e condições físicas das instalações; participação e envolvimento; e, por último, a motivação. Além disso, este modelo inclui uma questão de resposta múltipla com o objetivo de perceber quais são as práticas mais relevantes para a promoção da saúde do colaborador e outra relativa à formação, de modo a entender as necessidades de formação.

O questionário da avaliação da satisfação dos utentes avalia: a segurança e condições físicas das instalações; a comunicação e conhecimento; a qualidade dos serviços prestados; o envolvimento e as parcerias.

O questionário da avaliação da satisfação das parcerias avalia os grupos: comunicação; relação da parceria; e a relevância da parceria.

Dada a variedade das questões, a escala de avaliação varia consoante as perguntas nos três modelos de questionário. Assim, existem duas escalas: a primeira, varia do muito insatisfeito até ao muito satisfeito e contém ainda opção de "não aplicável" e "sem opinião"; a segunda, do nada importante até ao muito importante. É importante ressalvar que em todos eles está incorporado uma caixa de sugestões.

Este projeto foi desenvolvido de acordo com as seguintes fases: divulgação dos questionários; análise e tratamento dos resultados; elaboração do relatório final; pesquisa bibliográfica; e introdução do grupo "satisfação com a supervisão".

Na primeira fase, divulgação dos questionários, estes foram inseridos na plataforma *Google Forms* e divulgados através de um *link* partilhado por e-mail ou pelas plataformas de cada resposta social. Na segunda fase, análise e tratamento dos resultados, procedeu-se ao tratamento dos dados no Microsoft Excel. Na quarta fase, elaboração do relatório final, efetuou-se a apresentação dos dados obtidos e a comparação destes com os dos anos anteriores.

Na quinta fase, pesquisa bibliográfica, realizou-se a procura de artigos científicos com o objetivo de conhecer instrumentos de avaliação da satisfação validados para a população portuguesa. Esta fase está relacionada com o segundo objetivo deste projeto e foi crucial para desenvolver a fase seguinte, sugestão do novo grupo de questões.

Recursos

Para a execução deste projeto, foi-me concedido o acesso aos questionários, bem como a toda tecnologia necessária para a sua realização.

O estágio decorreu em regime híbrido, ou seja, dois dias de trabalho presencial nas instalações e dois dias de teletrabalho. Este projeto decorreu entre novembro de 2023 a março de 2024.

Calendário

	Novembro de 2023	Dezembro de 2023	Janeiro de 2024	Fevereiro de 2024	Março de 2024
Divulgação dos questionários	X				
Análise estatística dos resultados		X	X		
Elaboração do relatório final da avaliação da satisfação			X		
Pesquisa Bibliográfica				X	
Sugestão do novo grupo de questões					X

Resultados

O tratamento dos dados da avaliação da satisfação foi realizado através de uma folha de cálculo Excel (Microsoft 365), sendo que nesta foram inseridos os resultados dos questionários. Após a análise dos resultados foi elaborado um relatório final, que teve como objetivo compilar, tratar e apresentar os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores, utentes e parcerias, tanto a nível global como por resposta social. Os resultados foram o reflexo dos níveis de satisfação alcançados. Este relatório permitiu realizar uma comparação dos resultados atuais com os dos anos anteriores e, por sua vez, perceber a evolução em todos os parâmetros.

Posteriormente à elaboração do relatório, foi possível verificar que a maior lacuna existente no mesmo foi o facto de não conter nenhum item/grupo do questionário da avaliação da satisfação que avalie a satisfação da relação com as chefias. Por essa razão, existem aspetos que devem ser reajustados, nomeadamente a presença de um grupo relacionado com a satisfação dos colaboradores com a chefia.

A satisfação com a supervisão (chefia) está relacionada diretamente com a satisfação no trabalho, sendo um importante fator para o funcionamento de qualquer organização. Devido à sua importância, este construto deve estar contemplado no questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores. Depois de uma procura bibliográfica foi identificado o instrumento "*Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales*".

O *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales* S4/82 elaborado por Meliá, Peiró e Calatayud (1986) tem como finalidade avaliar, de forma precisa, a satisfação com o trabalho. Este questionário compreende vários aspetos sobre a satisfação com o trabalho que se adaptam a diversas organizações e categorias profissionais. Estes aspetos incluem seis fatores: (1) satisfação com a supervisão e participação na organização; (2) satisfação com o ambiente físico de trabalho; (3) satisfação com os benefícios materiais e outras recompensas complementares; (4) satisfação intrínseca com o trabalho; (5) satisfação com o salário, benefícios básicos e segurança no emprego; e (6) satisfação com as relações interpessoais" (Meliá et al. 1990 as cited in Ferreira et al., 2010, p.12). Este instrumento é avaliado numa escala de tipo Likert de 7 pontos: muito insatisfeito, bastante insatisfeito, algo insatisfeito, indiferente, algo satisfeito, bastante satisfeito e muito satisfeito.

De forma a evitar itens específicos de determinadas categorias profissionais, os autores apresentaram versões mais reduzidas, S20/23, S10/12 e S21/26, do instrumento. A versão S20/23 compreende 23 itens retirados do questionário original, sendo estes constituídos por 5 fatores: "(1) satisfação com a supervisão; (2) satisfação com o ambiente físico; (3) satisfação com os benefícios recebidos; (4) satisfação intrínseca com o trabalho; e (5) satisfação com a participação" (Meliá & Peiró, 1989 as cited in Ferreira et al., 2010, p.12)".

O documento do Instituto da Segurança Social "Questionários de avaliação da satisfação-estrutura residencial para idosos" considera as "relações com as chefias" uma variável fulcral na avaliação da satisfação, pelo que deve ser um parâmetro avaliado nos questionários.

De modo a solucionar a lacuna existente, sugere-se a introdução de um novo grupo de questões denominado "supervisão com a chefia". Este grupo é constituído por seis itens retirados do instrumento *Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S20/23*: "as relações pessoais com os seus superiores hierárquicos; a supervisão recebida; a proximidade e a frequência com que é supervisionado; a forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas; a "igualdade" e a "justiça" no tratamento que recebe da sua instituição/empresa; o apoio que

recebe dos seus superiores hierárquicos". Estes itens são avaliados numa escala de sete pontos, em que o 1 corresponde ao muito insatisfeito e o 7 ao muito satisfeito.

A introdução deste novo grupo de questões irá permitir obter informações sobre a relação dos colaboradores com a chefia e avaliar a respetiva satisfação. De igual modo, permitirá perceber o tipo de relação do colaborador com os seus superiores, o acompanhamento que este recebe, bem como a regularidade com que é supervisionado. Além disso, possibilitará entender a satisfação dos colaboradores com o modo como a chefia avalia a execução das suas funções, assim como o suporte que a chefia dá aos seus colaboradores.

Projeto 2- Ação de Formação

A formação é uma área cada vez mais relevante na vida profissional e tem vindo a tornar-se uma aposta crescente por parte das organizações. A formação profissional pode assumir várias formas, entre elas uma ação de formação.

As ações de formação são atividades de natureza informativa, formativa e educativa que tem como finalidade auxiliar os formandos, sob a orientação de formadores, de acordo com um programa de conteúdos anteriormente definidos em função de certos objetivos propostos ao grupo (Marcos, 2021).

Tal como preconizado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015), faz parte das funções e atividades de um psicólogo do trabalho e das organizações «colaborar, desenvolver e implementar ações de formação, educação ou sensibilização dirigidas aos vários níveis de intervenientes da organização. Ao Psicólogo do Trabalho competem funções que vão desde a valorização da necessidade de formação ao desenho e elaboração de programas de formação e desenvolvimento pessoal e profissional, assim como à implementação e avaliação desses programas.» (pp. 6).

A análise de necessidades de formação pode ser vista como a base do processo de formação e como o primeiro passo para a elaboração de um plano de formação. Desta forma, com base nesta análise, são determinados os objetivos da formação, os conteúdos a lecionar, a organização da ação da formação e os critérios a avaliar (Silva, 2016).

Terminada a análise de necessidades dá-se início à organização da formação. As atividades de preparação da ação de formação estão contempladas em três domínios: organizacional, pedagógico e científico. O domínio organizacional diz respeito à concentração de

todos os recursos necessários para a execução da ação de formação como, por exemplo, os recursos humanos, materiais financeiros, entre outros. O pedagógico tem como objetivo analisar os métodos e técnicas mais adequados, de forma a atingir os objetivos estabelecidos. Já no científico estruturam-se os conteúdos e definem-se os conhecimentos, as competências técnicas e as temáticas a apresentar na ação de formação (Silva, 2016).

Os objetivos da formação são constituídos por dois tipos, o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral corresponde ao principal objetivo da ação e os objetivos específicos referem-se aos objetivos secundários. O objetivo geral define todas as atividades que dizem respeito à ação de formação, sendo através dos objetivos específicos que se chega ao objetivo geral. Ambos permitem decompor o tema geral em subtemas, orientando os formadores e dando origem aos conteúdos que irão ser lecionados na ação da formação (De Ketele, et al., 1994 as cited in Silva, 2016).

O Plano de Formação deve refletir as conclusões da análise de necessidades. Este planeia as diversas ações e os seus respetivos objetivos, identificando as despesas esperadas para cada ação de formação. Este plano deve possibilitar aos colaboradores a aquisição de competências necessárias para um melhor desempenho (Silva, 2016).

O plano de formação pode ser constituído por quatro partes: contextualização da empresa, ações de formação, a calendarização e o orçamento das ações. A contextualização da empresa fundamenta e indica as ações de formação, sendo estas sugeridas através de objetivos. Na segunda parte, ações de formação, são descritas as ações de formação tendo em conta os temas, o número de envolvidos e a carga horária necessária. A calendarização das ações diz respeito ao agendamento das mesmas e a última parte, orçamento das ações, refere-se aos custos diretos e indiretos que as ações de formação podem ter (Silva, 2016).

Existem várias tarefas que devem ser realizadas na preparação da ação de formação, nomeadamente, a seleção do local da ação, dos recursos materiais e dos métodos; o cumprimento do planeamento da ação; a respetiva avaliação; a preparação do início da ação; a organização temporal; o encerramento da ação e o pós-ação (De Ketele et al., 1994 as cited in Silva, 2016).

Depois de terminar a ação é realizada uma avaliação com o objetivo de obter feedback. Este pode ser útil, na medida em que conduz para a elaboração de um novo plano de formação ou para um novo levantamento de necessidades. Esta avaliação é fundamental, uma vez que

permite saber os efeitos que a ação de formação teve nos formandos. O sucesso desta possibilita ter conhecimentos sobre os resultados e as consequências da formação o que, por sua vez, permite melhorar as próximas ações e ajustá-las às reais necessidades (Silva, 2016).

Objetivos do Projeto

Este projeto teve como objetivos desenvolver uma ação de formação sobre "Estratégias de Comunicação Assertiva" e avaliar a satisfação dos formandos relativamente à ação de formação.

Clientes do Projeto

O cliente deste projeto foi o departamento de gestão de qualidade, responsável pela área da formação.

Metodologia

Alvos

O alvo deste projeto foi a equipa técnica, ou seja, as diretoras técnicas das várias respostas sociais, uma vez que são estas que estão em contacto direto quer com os colaboradores quer com os utentes.

Procedimentos

Este projeto desenvolveu-se de acordo com duas etapas: desenvolvimento da ação de formação e avaliação da eficácia da ação de formação, sendo que cada um corresponde a um objetivo do mesmo.

Com o objetivo de diagnosticar necessidades de formação foi realizada, junto da responsável pela área da formação, uma entrevista não estruturada. Desse diagnóstico resultou a identificação da temática "Comunicação Assertiva" como sendo, a curto-prazo, a mais vantajosa e pertinente para a Instituição.

Após a seleção do tema procedeu-se à pesquisa bibliográfica, com o objetivo de encontrar material científico que sustentasse o desenvolvimento da ação de formação. A seguir realizou-se a revisão bibliográfica do tema e procedeu-se à preparação da ação de formação.

De modo a não ser necessário a deslocação da equipa técnica às instalações da secretaria da Instituição e porque esta está distribuída pelas várias respostas sociais, a ação de formação decorreu em formato *online* através da plataforma ZOOM.

Esta ação foi composta tanto por uma parte teórica como por uma parte prática. Na primeira, efetuou-se a exposição teórica dos conteúdos programáticos, através do recurso a um PowerPoint (Anexo 1). Na segunda, foram dinamizadas atividades práticas com a finalidade de consolidar os conhecimentos aprendidos e colocá-los em prática e em contextos concretos. É importante ressalvar que esta ação tinha como principais objetivos: conhecer o significado dos vários conceitos abordados e reconhecer a importância da adoção da comunicação assertiva.

No final da ação de formação foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação em relação à mesma. O questionário utilizado foi desenvolvido por Marcos (2021) e possibilita entender a satisfação dos participantes em relação à ação de formação. Este questionário segue o modelo de Kirkpatrick, desenvolvido por Donald L. Kirkpatrick, sendo este um dos modelos mais utilizados para a avaliar a eficácia de uma ação de formação (Oliveira, 2005).

A recolha de dados foi efetuada através da plataforma *Google Forms*, onde foi inserido o questionário da avaliação da satisfação da ação de formação (Anexo 2). Este questionário foi constituído por 3 grupos: o primeiro referente ao consentimento informado de modo a informar acerca do anonimato e confidencialidade dos dados, o segundo relativo ao questionário sociodemográfico com a finalidade de recolher dados acerca da amostra; e o último, o questionário de avaliação da satisfação da formação, constituído por 4 partes (organização e coordenação, ação/conteúdos programáticos, formador e avaliação global) (Marcos, 2021).

A primeira parte (organização e coordenação) é composta por 3 itens, a segunda (ação/conteúdos programáticos) por 5 itens, a terceira (formador) por 7 itens e a última (avaliação global) por 4 itens. Todos os itens são avaliados numa escala de tipo Likert de 4 pontos: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Excelente.

Após a recolha dos dados, realizou-se a análise e discussão dos resultados.

Recursos

Para a execução deste projeto, foi-me concedido o acesso a toda a tecnologia necessária e todo o apoio necessário.

Como já foi referido, o estágio decorreu em regime híbrido, ou seja, dois dias de trabalho presencial nas instalações da Instituição X e dois dias de teletrabalho. Das 720 horas totais, foram dedicadas a este projeto cerca de 300 horas, sendo que todas elas foram de trabalho autónomo. Este projeto decorreu entre novembro de 2023 a maio de 2024.

Calendário

	Novembro de 2023	Dezembro de 2023	Janeiro de 2024	Fevereiro de 2024	Março de 2024	Abril de 2024	Maio de 2024
Realização da entrevista não estruturada	X						
Pesquisa Bibliográfica	X	X					
Revisão Bibliográfica			X	X			
Preparação da ação de formação				X	X		
Ação de Formação						X	
Recolha de dados						X	
Análise e discussão dos resultados							X

Resultados

Este projeto teve como objetivo principal o desenvolvimento de uma ação de formação, cujo tema foi "Comunicação Assertiva". Para o cumprimento deste objetivo foi necessário, como já foi referido, preparar a ação de formação. Desta preparação, resultou a pesquisa bibliográfica e consequentemente, o enquadramento teórico sobre o tema que serviu de modelo para a elaboração de um PowerPoint.

Assim, o resultado deste projeto foi a elaboração de um PowerPoint (Anexo 1) que permitiu sustentar a parte teórica da ação de formação. Este continha todos os conteúdos programáticos como: a comunicação, o processo comunicativo, estilos de comunicação, comunicação assertiva e estratégias para comunicar assertivamente.

Além disso, foram elaboradas atividades práticas, de modo a permitir ao formando a aplicação da comunicação assertiva em contextos concretos, que aparentemente são situações difíceis. Por exemplo, numa situação de perda de emprego, o formando teria de comunicar esta situação ao grupo, através da utilização da comunicação assertiva. Estas atividades estavam inseridas nos diapositivos do PowerPoint apresentado. No entanto, é importante ressalvar que, apesar destas atividades estarem planeadas, não obtive a autorização necessária para as executar.

Outras Atividades de Estágio

Além dos projetos desenvolvidos, no decorrer do estágio curricular foram realizadas outras atividades.

A primeira atividade desenvolvida foi a atualização do manual de funções. Esta consistiu em compilar a informação de dois documentos já existentes, com o objetivo de atualizar e completar funções. Contudo, esta atividade não foi totalmente concluída, uma vez que faltou verificar a tabela de codificação das funções (ou seja, cada função está atribuída a um código) pela responsável do Sistema de Gestão da Qualidade.

A segunda atividade executada foi a avaliação de desempenho e passou pela criação, em Excel, de um documento de medição de competências de vários grupos: cognitivas, comunicação, criatividade, decisão, éticas, operacionais, performativo, relacional, conceptual, normativo, processual, técnico e comportamental. Cada grupo continha uma breve descrição e estava ajustado com as diferentes funções profissionais. As competências eram avaliadas numa escala de 5 níveis: 1- Fraco; 2- Razoável; 3- Bom; 4- Muito Bom; 5- Excelente. No entanto, esta atividade também não foi terminada, visto que até ao momento da finalização do estágio não recebi a aprovação precisa para conseguir avançar na atividade, nomeadamente no que concerne à decisão de uma avaliação geral (igual para todas as categorias profissionais) ou específica (por categoria profissional).

A terceira atividade foi a reestruturação do Plano de Formação e consistiu na reformulação do processo interno de Gestão da Formação. Nesta reformulação foram descritos de forma pormenorizada todos os processos e procedimentos no Plano de Formação, com o objetivo de instruir a equipa técnica a implementar e seguir este Plano. Além disso, foram desenvolvidas várias minutas de documentos como: Registo de Dados do Formando, Fichas de Inscrição em Formação, Termo de Responsabilização de Não Participação, Folha de Presenças e Sumário da Ação de Formação e o procedimento a adotar em relação às mesmas. Estas minutas foram codificadas de modo a facilitar o arquivo dos documentos da instituição.

A quarta atividade foi a compilação de dados referente aos planos de melhoria e atividades, às parcerias e aos estágios realizados durante o ano.

A quinta atividade foi a participação na elaboração do Relatório de Atividades 2023 e passou por acrescentar as percentagens relativas à satisfação dos colaboradores, utentes e parceiros nos campos criados para o efeito.

Reflexão sobre a avaliação e intervenção psicológicas e a própria experiência de estágio

Com um certo e necessário distanciamento do término do estágio curricular é possível refletir acerca desta importante etapa. Encaro este desafio como uma aprendizagem a nível profissional, mas também a nível pessoal. Esta aprendizagem fez-se tanto de aspetos positivos como de aspetos negativos.

Inicialmente, foram criadas expectativas elevadas, uma vez que este era o meu primeiro contacto direto com a área e com o mundo profissional. Além disso, as atividades de estágio apresentadas eram do meu interesse e estavam enquadrados com aquelas que são as funções de um Psicólogo das Organizações e do Trabalho, nomeadamente ao nível da gestão da qualidade (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

No entanto, estas expectativas não foram de todo realizadas, o que me levou à desmotivação e até à frustração. No geral, o percurso foi sempre estagnado, as respostas eram lentas, as atividades de estágio não sofreram grande desenvolvimento e aquelas que inicialmente estavam planeadas não foram concretizadas, como por exemplo a melhoria do manual de acolhimento.

Como já foi referido, algumas das atividades iniciadas não foram terminadas, visto que faltou a autorização necessária para a sua finalização. De referir que a atividade da Avaliação de Desempenho começou a ser desenvolvida por iniciativa própria, no entanto faltou o apoio e aprovação necessária para dar continuidade. As atividades de estágio concluídas foram terminadas devido à urgência da sua finalização, nomeadamente no que respeita a prazos de entrega.

Assim, o meu maior contributo está relacionado com o desenvolvimento dos projetos de estágio, que foram uma mais-valia para o desenvolvimento das minhas competências enquanto estagiária e, além disso, foram pertinentes para o local onde foi realizado o estágio curricular.

O primeiro projeto "Avaliação da Satisfação" decorreu sem grandes constrangimentos, uma vez que foi, sobretudo, realizado através de trabalho autónomo. A realização deste projeto permitiu o desenvolvimento de várias competências como: o desenvolvimento de conhecimentos científicos na área, sendo este uma competência básica de um Psicólogo das Organizações e do Trabalho (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015); a capacidade de resolver problemas, uma vez que a lacuna existente no questionário utilizado pelo local para a avaliação da satisfação era a

ausência de um grupo de questões que avaliasse efetivamente a relação dos colaboradores com a chefia; a capacidade da organização e planificação, visto que o desenvolvimento do projeto foi planificado e organizado, de modo a facilitar a sua realização; e por fim, a capacidade de melhoria, nomeadamente no que respeita à introdução de um novo grupo de questões, o que se traduziria numa melhoria significativa comparativamente ao questionário de avaliação de satisfação utilizado atualmente pelo local.

O meu entusiamo pelo projeto "Ação de Formação" fez-me, novamente, traçar expectativas elevadas para aquilo que seria a apresentação da ação de formação. Aquando da proposta do desenvolvimento de uma ação de formação foi-me dada abertura para desenvolver a ação de formação da forma que eu considerasse ser a mais adequada e útil para o local. A ação de formação foi estruturada com uma componente prática e teórica. No entanto, depois de preparada, não me foi dada autorização para apresentar a componente prática. Este foi o maior constrangimento deste projeto, uma vez que a componente prática foi pensada com o objetivo de aplicar a teoria ao contexto prático e como não obtive a autorização necessária, não foi possível concretizar este objetivo. Outro constrangimento foi a ausência de dinâmica e de relação com os formandos no momento da apresentação da ação de formação. Um dos motivos que pode explicar esta ausência foi o facto de a ação de formação decorrer em formato *online*, o que prejudicou o estabelecimento de uma relação entre a formador e os formandos. Além disso, é importante reconhecer que a apresentação desta ação constituiu a minha primeira experiência em contexto real de trabalho, o que pode ter dificultado a criação de dinâmica entre mim e os formandos. No entanto, considero que no futuro, com mais experiência seja possível melhorar este aspeto. Contudo, o desenvolvimento deste projeto permitiu desenvolver diversas competências da área da Psicologia do Trabalho e das Organizações como: a capacidade de inovação e criatividade, na medida em que foi desenvolvida uma ação de formação de raiz; capacidade de adaptação, uma vez que foi necessário adaptar a ação de formação pensada inicialmente; a capacidade de aprendizagem, ao estudar o tema da ação de formação "comunicação assertiva"; e por fim, a capacidade de organização e planificação, útil na preparação da ação de formação. Apesar dos constrangimentos identificados, o balanço final deste projeto é bastante positivo, uma vez que me permitiu sair da minha zona de conforto, desenvolver e aprimorar diversas competências. Além disso, considero que o desenvolvimento desta ação de foi importante e uma mais-valia para o local onde foi realizado o estágio curricular. De salientar que este projeto permitiu ter contacto com a área da formação, sendo esta uma competência da Psicologia do Trabalho e das Organizações tal

como está preconizado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). Além do mais, a ação de formação desenvolvida poderá ser útil para melhorar os canais de comunicação, uma vez que o tema abordado foi a comunicação assertiva. A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015) também preconiza a melhoria dos canais de comunicação como uma função do Psicólogo do Trabalho e das Organizações.

É importante referir ainda que o Psicólogo das Organizações e do Trabalho exerce a sua prática com o objetivo de assegurar o bem-estar dos recursos humanos de uma organização tendo como principais funções a avaliação psicológica, a intervenção e a formação (Ordem dos Psicólogos Portuguesa, 2015).

Em suma, apesar das dificuldades sentidas, o balanço final que faço desta experiência é positivo. O que levo desta experiência é sobretudo a minha capacidade de superação, de ajustamento e de adaptação, uma vez que os projetos desenvolvidos partiram da minha própria iniciativa e do meu trabalho autónomo.

Documentos Consultados

Documentos Internos da Instituição X.

Site da Instituição X.

Instituto da Segurança Social- "Questionários de avaliação da satisfação- estrutura residencial para idosos".

Referências Bibliográficas

Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*,52-II, 7-34. https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1

Chiavenato I. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração. Elsevier Editora.

Marcos I. S. C. (2021). *Elaboração e Implementação do Plano de Formação 2021 na LUSIAVES* [Trabalhos de Projeto/Relatórios de Estágio]. Instituto Politécnico de Coimbra.

Mendes A. J. R. (2021). Comunicação Organizacional: Relação com Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional nos Bombeiros Portugueses [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.

Oliveira L. (2005). Manual do Formando "Avaliação da Formação". Perfil e DeltaConsultores.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *O Perfil dos Psicólogos do Trabalho*. Lisboa. https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/o_perfil_dos_psic__logos_do_trabalho.pd

Silva J. M. S. (2016). A Avaliação de um Ciclo de Formação: formação não financiada. [Trabalhos de Projeto/Relatórios de Estágio]. Universidade do Minho.

Anexos

Anexo 1- PowerPoint "Comunicação Assertiva"





Comunicação Verbal Vs Comunicação Não Verbal

Comunicação verbal: Transmitida oralmente, é a troca de informações e sentimentos que ocorre num diálogo.

Comunicação não verbal: Utilização de meios de linguagem não verbais que reflitam ideias e sentimentos.

(Silva & Viana, 2022)

Comunicação

Emissor	Recetor	Mensagem
Canal	Código	Contexto

Comunicação

Emissor

É o principal interveniente, uma vez que é ele que transmite a mensagem.

Recetor

Aquele que recebe a mensagem do emissor.

Mensagem

A mensagem consiste na informação transmitida, ou seja, é aquilo que o emissor transmite ao recetor.

(Filho & Blikstein, 2013; Silva et al., 2020)

Comunicação

Canal

Modo como é realizada a transmissão de mensagens entre o emissor e o recetor.

Código

Conjunto de sinais (verbais ou escritos) que integram a mensagem.

Contexto

Características temporais, espaciais e socioculturais que envolvem o processo comunicativo.

(Filho & Blikstein, 2013; Silva et al., 2020)

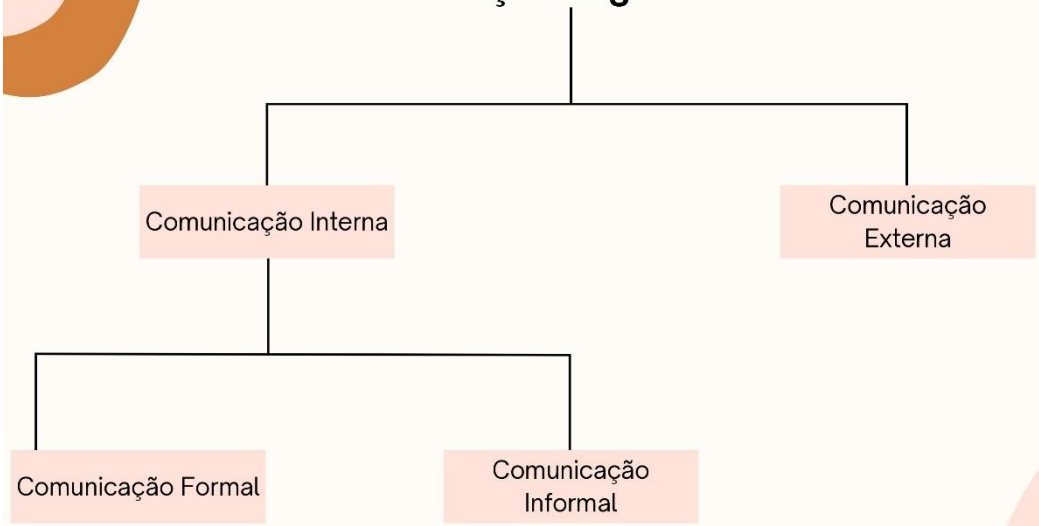
- **No processo da comunicação podem existir entraves que prejudiquem ou alterem o sucesso deste processo (Quináglia et al., 2019).**

Comunicação Organizacional

A **comunicação organizacional** é o conjunto de processos de informação das empresas que conduzem e sustentam o funcionamento da organização com a finalidade de cumprir os objetivos e atingir o melhor desempenho (Silva et al., 2020).

- Melhora os resultados;
- Estimula relacionamentos;
- Promove uma boa relação entre os colaboradores (Silva & Viana, 2022).
- Integração e a potencialização do trabalho em grupo (Ceballos, 2014, as cited in Silva et al., 2020).

Comunicação Organizacional



Comunicação Formal

- Segue linhas hierárquicas estabelecidas pela estrutura organizacional.
- Processo "pré-planeado, formal e controlado".
- Orienta-se por padrões e regras.
- Organizada e estruturada pela chefia
- Menos íntima e mais funcional.

(Boas, 2021)

Comunicação Informal

- Troca de informações de modo não oficial.
- Não se orienta por protocolos.
- Sustenta-se nas relações informais.
- Transmitem informação mais rápido.

(Silva, 2021)

Atividade Prática 1

- Qual a diferença entre a comunicação interna e a comunicação externa?

- Qual a diferença entre a comunicação formal e a comunicação informal?

Comunicação Interna Vs Comunicação Externa

Comunicação Interna

A comunicação interna de uma organização refere-se aos processos internos.

Comunicação Externa

A comunicação externa dedica-se à informação emitida pela organização para o público externo.

(Silva & Viana, 2022)

Comunicação Interna

Permite manter a ***coesão interna*** de acordo com os valores reconhecidos e compartilhados por todos (Curvello, 2012, as cited in Santos & Ribeiro, 2023).

A comunicação interna é um ***sistema fundamental***, uma vez que os funcionários compartilham informações e estabelecem relações interpessoais, a fim de desenvolver uma cultura organizacional (Boas, 2021).

De forma a alcançar uma boa comunicação interna, todos os indivíduos devem estar envolvidos nesta (Boas, 2021).

Assertividade

- A assertividade é a capacidade de exprimir o que somos e o que sentimos, quando é necessário, através do respeito pelo outro. (Pipas & Jaradat, 2010).

- A assertividade compreende a capacidade de expressar opiniões, de dizer que não sem sentir culpa e de pedir o que se deseja (Pipas & Jaradat, 2010).

Comunicação Assertiva

- A **comunicação assertiva** pretende distinguir os estilos de comunicação, agressivo, passivo e passivo-agressivo.

- A **comunicação assertiva** deve respeitar a nós próprios, ao outro e ao canal de comunicação, sendo que, por isso, se devem evitar as armadilhas contidas nos estilos de comunicação agressivo, passivo e passivo-agressivo.

(Filho & Blikstein, 2013)

Comunicação Agressiva

- Estilo rude.
- Usado quando se pretende controlar o canal de comunicação.
- Enaltecimento de sentimentos e opiniões pessoais, através da desvalorização e do desprezo pelo outro.
- Individuo transmite as suas necessidades sem considerar os sentimentos dos outros.
- Pouca partilha e os sentimentos entre os indivíduos são desagradáveis e distantes.

(Filho & Blikstein, 2013; Caballero-Velázquez et al., 2018)

Comunicação Passiva

- Estilo tímido e amedrontado .
- Utilizado quando o indivíduo evita expressar-se com medo de ser afastado, mal interpretado ou de ofender, desvalorizando as suas opiniões e necessidades e valorizando as dos outros.
- Preocupação em não ofender o outro e, por isso, os sentimentos e as opiniões dos outros prevalecem.

(Pugh, 1979;Filho & Blikstein, 2013; Caballero-Velázquez et al., 2018)

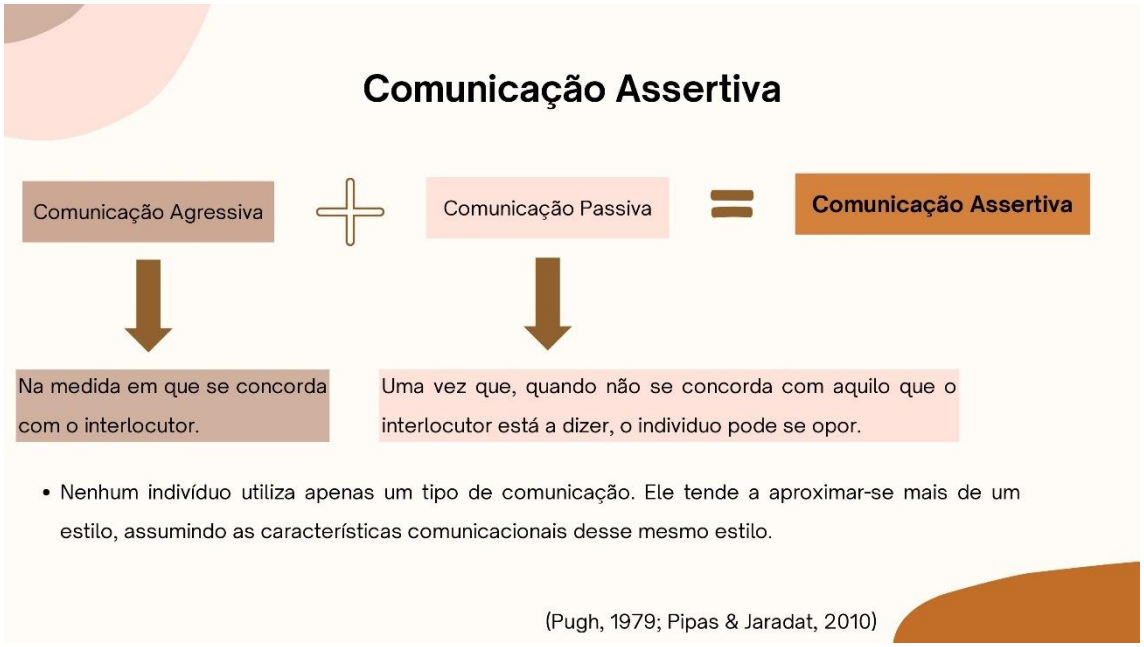
Comunicação Passiva-Agressiva

- É um estilo negativo, crítico e próximo à manipulação.
- Utilizado quando se pretende aniquilar o próprio canal de comunicação, impossibilitando o diálogo.
- Difícil de identificar e prejudica as relações.
- O emissor pode desvalorizar as suas necessidades e dificultar o alcance do seu objetivo e, por sua vez, pode prejudicar o alcance dos objetivos dos outros.

(Pugh, 1979; Filho & Blikstein, 2013)

Atividade Prática 2

O que é a comunicação assertiva?



Comunicação Assertiva

- A comunicação assertiva é quando se diz aquilo que se pretende de forma ***determinada, honesta e direta, sem desrespeitar o outro***, respeitando a liberdade e os direitos dos outros.
- Assenta no pressuposto de que ***todos os indivíduos têm direitos básicos de comunicação*** que devem ser respeitados.
- Permite pensar e agir, tendo em conta aquilo que é melhor para si próprio, através da defesa dos seus direitos, interesses ou necessidades sem maltratar ou prejudicar alguém.
- ***Este estilo de comunicação varia de acordo com a situação***, ou seja, o comportamento do indivíduo pode ser mais ou menos assertivo, de acordo com o tempo e com as condições em que se encontra.

(Pipas & Jaradat, 2010; Caballero-Velázquez et al., 2018; Silva & Viana, 2022)

Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva ***mantém o equilíbrio*** da informação em todos os domínios da organização, sem violar os direitos individuais e contribuindo para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Comunicação Assertiva → ***Elemento de gestão de recursos humanos***

- Melhora o desempenho dos funcionários.
- Aumenta a competitividade da empresa e o convívio positivo entre os colaboradores.
- Reduz falhas, atenuando os erros e ruídos que afetam o desempenho e a produtividade dos colaboradores.

(Silva et al., 2020; Silva & Viana, 2022)

Vantagens da Comunicação Assertiva

- Sensação de controlo e a capacidade de decisão;
- Melhora a autoestima;
- Melhora a comunicação com os outros
- Ajuda a gerir as emoções;
- Resolução de conflitos;
- Promoção sentimentos positivos
- Maior cooperação (Pugh, 1979).

Estratégias para comunicar assertivamente

- Clareza.
- Articulação.
- Postura corporal.
- Gesticulação.
- Ouvir atentamente.
- Encontrar uma forma de expor opiniões.
- Não falar alto, nem levantar o tom da voz.

Atividade Prática 3

- Identificar características negativas e comunicá-las de modo assertivo.

Atividade Prática 4

- Usar a comunicação assertiva para comunicar situações difícies, como por exemplo ficar desempregado.

Atividade Prática 5

- Recordem um conflito passado no vosso trabalho. Através da comunicação assertiva, como o resolveriam agora?
- Numa situação em que existe um pedido de troca de folga. Utilize a comunicação assertiva.
- Em situações de conflito devido ao horário do turno. Utilize a comunicação assertiva.

Referências Bibliográficas

Boas F. R. B. (2021). A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação.

Caballero-Velázquez E., Cruz-Palacios Y., & Otero-Góngora Y. (2018). La comunicación assertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. Luz, 17(4), 15-25.

Filho A. G. & Blikstein I. (2013). Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. Gvexecutivo, 12(2), 28-31. https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n2.2013.20706

Gomes A. R. (2023). Comunicação, conflitos e negociação: uma perspetiva teórica e implicações práticas. Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada, 1(1), 1-24. https://hdl.handle.net/1822/85946

Pipas M. D. & Jaradat M. (2010). Assertive communication skills. Annales universitatis apulensis series oeconomica, 12(2), 649-656. 10.29302/oeconomica.2010.12.2.17

Quináglia S. R., Caldeira T. F., & Marinho C. A. (2019). Estudo de caso da empresa A e empresa B: comunicação assertiva na redução de conflitos nas organizações. SITEFA, 2(1), 184-198. https://doi.org/10.33635/sitefa.v2i1.95

Pugh J. B. (1979). Assertive interpersonal communication: what it is and how it can benefit nursing. Military Medicine, 144(11), 759–764. https://doi.org/10.1093/milmed/144.11.759

Santos H. S. & Ribeiro P. C., (2023). Comunicação interna e cultura organizacional: revisão de literatura. Interações: Sociedades e as Novas Modernidades, 44, 56-69.

Referências Bibliográficas

Silva A. K. L., Barrientos-Monsalve E. J., & Díaz M. C. C. (2020). Comunicación assertiva estrategia de competitividad empresarial?. AiBi revista de investigación, administración e ingenieria, 8(1), 147-153. https://doi.org/10.15649/2346030X.757

Silva J. C. D. & Viana L. C. (2022). Reflexões teóricas acerca da importância da assertividade para a comunicação interna das organizações. Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão, 2(5), 194-211. https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12148

Inenka, business school (2019, 3 de junho). Comunicación assertiva: ?qué es y cómo te ayudará en tu trabajo?. Inenka businee school. https://escuelainenka.com/comunicacion-asertiva/

Anexo2- Questionário de Satisfação da Ação de Formação

O presente questionário tem como objetivo a avaliar a sua satisfação em relação à ação de formação "Estratégias de Comunicação Assertivas".
Este questionário é de natureza confidencial e por isso respeita o princípio de anonimato dos dados.
Obrigada pela participação.

Declaro ter conhecimento do objetivo do questionário e da confidencialidade e anonimato dos dados e por isso

- Aceito preencher de livre vontade este questionário.

Questionário Sociodemográfico

Sexo

- Feminino
- Masculino

Formação Académica

- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado

Questionário de Avaliação da Satisfação (Marcos, 2021)

Organização e Coordenação

	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Organização geral da ação				
Relação e comunicação com o formador				
Condições ambientais				
Equipamentos				

Ação/Conteúdos Programáticos

	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Duração				
Importância do tema				
Utilidade no exercício da função				
Potencialidade de adaptação dos conhecimentos à função				
Eficácia da ação				

Formadores

	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Pontualidade				
Cumprimento dos objetivos				
Capacidade de motivar os formandos				
Domínio do tema				
Clareza e objetividade da exposição				
Capacidade de dar exemplos práticos				
Estímulo à participação dos formandos				

Avaliação Global

	1 (Fraco)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Excelente)
Pontualidade				
Cumprimento dos objetivos				

Capacidade de motivar os formandos				
Domínio do tema				