



Formação LearnGen:

Desafios intergeracionais no trabalho

Módulo 2

Análise de necessidades de formação em educação intergeracional nas organizações

EUROTraining, Grécia



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita. Projeto número: 2020-1-BG01-KA202-079064

Conteúdos

Introdução	2
Objetivos	3
Resultados da aprendizagem	4
Estrutura do módulo	4
Módulo 2: Análise de necessidades de formação em educação intergeracional nas empresas	5
Atividade 1.1 Compreender as necessidades de formação dos indivíduos	6
Atividade 1.2 Compreender as necessidades de formação da organização	10
Atividade 1.3 Introdução ao Modelo ADDIE e a Atividades de Aprendizagem em Colaboração	15
Avaliação	19
Referências	22



Introdução

Este módulo destina-se a disponibilizar material de formação para a aquisição de conhecimentos e das técnicas necessárias para identificar as necessidades de educação intergeracional nas organizações. Desta forma, coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional poderão conceber programas de formação e prestar formação e apoio que promova a educação intergeracional de uma forma eficaz e informada. Simultaneamente, a formação abordará também desajustamentos de competências no local de trabalho. As necessidades de formação surgem geralmente de deficiências de conhecimentos e de competências. Na maioria das vezes, estas deficiências não se devem à falta de competência dos recursos humanos de uma instituição, mas sim a outras limitações relacionadas com o contexto social e político em que determinada organização opera, bem como à disponibilidade limitada de recursos humanos e/ou financeiros (Trutkowski, 2016).

Para os referidos grupo-alvo possam combater a discriminação etária no local de trabalho e assegurar o desenvolvimento constante de todos os recursos humanos, independentemente da sua idade e/ou experiência, devem realizar uma análise aprofundada das necessidades, alinhando-as com o foco e os objetivos das organizações. É verdade que o esforço de formação em muitas organizações pode por vezes não ser bem direcionado devido a uma avaliação deficiente (ou inexistente) das necessidades ou pode até não ser uma prática corrente. De acordo com o Chartered Management Institute, 48% dos gestores não receberam qualquer formação em gestão nos 12 meses anteriores à realização do inquérito e 33% das empresas não ofereceram qualquer formação em igual período (Pichon, 2021). Numerosos estudos que avaliam a eficácia da formação e da educação concluem que a formação só é bem-sucedida quando os objetivos de um indivíduo estão alinhados com os objetivos dos conteúdos formativos, os empresários e pares apoiam as competências recém-apreendidas, os formandos têm a oportunidade de aplicar as competências recém-adquiridas e existem recursos suficientes (temporais e financeiros) para aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos. Todos estes aspetos revelam-se parte



do sistema organizacional - o contexto que molda as atitudes e comportamentos (Cerveja, Finnstrom & Schrader, 2016).

Uma análise das necessidades de formação e/ou educação consiste numa série de atividades conduzidas para identificar ou resolver problemas e para determinar se a formação é uma solução apropriada. Uma análise das necessidades de educação e a realização de atividades relevantes é essencial para iniciar a mudança e para desenvolver uma organização. A análise de necessidades pode contribuir para um melhor desempenho dos indivíduos ou níveis de produtividade mais elevados dentro de uma organização. Para o conseguir, é importante identificar quaisquer lacunas existentes entre o estado atual do conhecimento de uma organização e o nível desejado de competências para a realização dos objetivos da mesma (Morrison, 2017).

Ao analisar a situação atual de uma organização, é importante observar a realidade do grupo-alvo que deve ser formado. Por outras palavras, é revelante concentrarmo-nos na sua forma de trabalhar, nas questões que poderão enfrentar na execução das suas tarefas e nas áreas que terão de ser melhoradas.

A análise das práticas profissionais seguidas por um grupo específico de pessoas pode levar à identificação das necessidades de formação de uma determinada organização. Ao mesmo tempo, pode levar ao nível desejável de conhecimentos ou competências entre grupos específicos.

Objetivos

Os principais objetivos deste módulo são os seguintes:

- Permitir aos coordenadores, profissionais de recursos humanos e gestores de equipa, identificar as razões pelas quais as suas organizações e colaboradores nem sempre alcançam o melhor desempenho possível.
- Permitir aos coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa identificar, de forma sistemática e organizada, as áreas em que a formação será eficaz para que a sua organização atinja um nível de conhecimentos desejável.
- Permitir que as entidades de ensino e formação prestem formação orientada com base nas necessidades de formação e práticas profissionais dos grupos-alvo.



- Permitir aos coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional avaliar as suas práticas de trabalho atuais relativamente a trabalhadores jovens e séniores pouco qualificados.
- Proporcionar uma compreensão mais profunda das questões que os colaboradores de diferentes gerações enfrentam na execução das suas tarefas, percebendo como avaliá-las.

Resultados da aprendizagem

Os resultados de aprendizagem esperados são os seguintes:

- Coordenadores, profissionais de recursos humanos e gestores de equipa melhorarão as suas capacidades de observação e serão capazes de identificar e abordar quaisquer lacunas e necessidades relacionadas com as diferenças geracionais nas suas organizações que possam ser abordadas através da formação e da educação.
- Profissionais de entidades de ensino e formação profissional melhorarão a sua capacidade de desenvolver conteúdos de formação específicos, que respondam às necessidades de formação que resultam de diferenças intergeracionais no local de trabalho.
- Coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional capacitar-se-ão em métodos eficazes de análise das necessidades de formação.
- Os coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa irão selecionar soluções de formação que estejam alinhadas com as competências necessárias para a realização dos objetivos das suas organizações.

Estrutura do módulo

Este módulo é composto por três atividades, com um tempo de realização de uma hora por cada atividade.



Módulo 2: Análise de necessidades de formação em educação intergeracional nas empresas

Na tabela seguinte, identifica-se o número e a designação das atividades referentes ao módulo 2.

Atividades
Atividade 1.1 Compreender as necessidades de formação dos indivíduos
Atividade 1.2 Compreender as necessidades de formação da organização
Atividade 1.3 Introdução ao Modelo ADDIE e a Atividades de aprendizagem em colaboração



Atividade 1.1 Compreender as necessidades de formação dos indivíduos

Atividade 1.1	
Designação:	Compreender as necessidades de formação dos indivíduos
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivos:	Definição das necessidades de formação ao nível individual Definição de competências relevantes para certos perfis de trabalho
Competência/s:	Resolução de problemas: identificação rápida do problema subjacente e implementação de uma solução Pensamento estratégico: o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informação e da avaliação de resoluções alternativas
Duração:	1 hora

Descrição da atividade

Numa organização, podem ser colocadas várias questões relativas às necessidades de formação intergeracional, podendo variar entre as associadas a certos membros que não se adaptam aos novos processos que estão a ser introduzidos ou a certos departamentos que não conseguem alcançar os resultados desejados devido a uma identificação menos atempada e adequada das necessidades de formação. Tal pode ser atribuído a diferentes necessidades de formação dos colaboradores devido à sua idade e experiência. Existem várias abordagens que podem ser utilizadas para a identificação das necessidades de formação de uma organização e, entre estas, a mais comumente usada é a “Análise a Três Níveis”, proposta por McGhee e Thayer. Este modelo de análise distingue entre os níveis organizacional, operacional (ou de tarefa) e individual (ou pessoal) de análise de



necessidades. Os níveis de análise constituem uma hierarquia desde o organizacional até ao pessoal. Ao mesmo tempo que se desce na hierarquia, observa-se uma passagem a um foco mais micro na organização, tendo em consideração as necessidades individuais (McGhee e Thayer, 1961).

Esta atividade permite aos coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional identificar certas competências essenciais que são exigidas por todos na organização. Para melhor identificar as necessidades, deve incluir-se ativamente o grupo-alvo no processo.

Instruções de implementação

Esta atividade pode ser implementada da seguinte forma (Heathfield, 2020):

Passo 1

O facilitador reúne todos os colaboradores que desempenham a mesma função numa sala, que disponha de um quadro branco e marcadores. Em alternativa, para a implementação *online* poderá utilizar um programa como o Google Docs, Miro ou outro serviço de acesso partilhado *online*.

Passo 2

Pedir a cada colaborador que identifique e escreva as suas dez necessidades de formação mais importantes considerando os problemas que encontra durante a execução das suas tarefas. Deve enfatizar-se que os colaboradores devem escrever as necessidades ou problemas específicos que encontram na sua vida diária. Exemplos tais “como resolver um conflito e um mal-entendido” ou “como demonstrar ao seu colega de trabalho que os ouve ativamente” são específicos e adequados para os objetivos da atividade, em vez de situações mais genéricas “como necessidades de comunicação ou de colaboração”. É melhor instruir todos os participantes para serem específicos, sendo desejável criar grupos de pessoas que integrem colaboradores de diferentes grupos etários para refletir eventuais diferenças nas necessidades.

Passo 3



O facilitador sistematiza as necessidades de formação redigidas no quadro branco. Não deve escrever duas vezes a mesma necessidade, mas deve assegurar aos participantes que todos os pontos mencionados são considerados por todos os grupos etários. É também importante pedir aos participantes que reflitam sobre as formas como as suas necessidades de formação surgem também devido à sua idade, experiência ou competências digitais.

Passo 4

Depois de todas as necessidades de formação terem sido sinalizadas, pode proceder-se a uma votação das mesmas. Definir uma escala de pontuação de 5 pontos. Certifique-se de que atribui a cada colaborador o mesmo número de pontos. Diga aos participantes para votarem sobre as suas prioridades, dando-lhes 10 a 15 minutos para que possam responder da forma mais intuitiva possível. Certifique-se de que todos os participantes compreenderam o processo.

Passo 5

Hierarquizar as necessidades de formação por ordem de importância, considerando o número de pontos atribuídos, conforme determinado pelo processo de votação. Certifique-se de que tomou notas (poderá solicitar a um colega essa tarefa) e registou os resultados da sessão de avaliação. Se a mesma for realizada *online*, utilize as possibilidades que o *software* possibilita.

Passo 6

No final da sessão – ou, se necessário, agende outra sessão –, realize uma discussão *brainstorming* relativamente aos resultados das primeiras três a cinco sessões de formação identificadas no processo de avaliação das necessidades. Pode agendar mais sessões *brainstorming* posteriormente, incluindo entre diferentes gerações de colaboradores, visando encorajar o diálogo e o intercâmbio intergeracional no local de trabalho. Mas, de um modo geral, irá compreender que deve refazer o processo de avaliação das necessidades após as primeiras sessões de formação. As necessidades de formação dos colaboradores mudam à medida que continuam a aprender e a desenvolver as suas competências (Heathfield, 2020). Sugere-se a aplicação deste processo de seis em seis meses, designadamente quando é implementada uma nova formação.



Recurso e *links online*

Artigos online

[Diagnóstico de Necessidades de Formação: Uma Solução de Agilização](#)

[Elaboração de um plano de formação e gestão da formação](#)

[O levantamento de necessidades de formação](#)

Estudos de caso

[Plano de formação 2015-2016, Direcção Geral de Estatística da Educação e Ciência](#)

[Ficha de levantamento de necessidades](#)

[Ficha de diagnóstico de necessidades de formação](#)

[Questionário de diagnóstico e levantamento de necessidades de formação](#)



Atividade 1.2 Compreender as necessidades de formação da organização

Atividade 1.2	
Designação:	Compreender as necessidades de formação da organização
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivos:	Definição dos objetivos organizacionais Definição de comportamentos de trabalho relevantes Definição de lacunas entre os objetivos organizacionais e as competências-chave dos colaboradores
Competência/s:	Resolução de problemas: identificação rápida do problema subjacente e implementação de uma solução Pensamento estratégico: o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informação e da avaliação de resoluções alternativas
Duração:	1 hora

Descrição da atividade

Esta atividade visa a identificação das necessidades de formação dos colaboradores ao nível organizacional. Coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional devem ser capazes de conceber conteúdos formativos com base nos objetivos empresariais futuros. É importante determinar quais as aptidões e competências que os colaboradores têm atualmente e aquelas que necessitam de adquirir para a concretização dos objetivos da organização. A atividade inclui uma reflexão sobre as competências que terão de ser desenvolvidas de raiz, como é o caso das aplicadas aos



colaboradores seniores ao nível das competências digitais ou outras competências que têm de ser melhoradas dirigidas para os trabalhadores jovens relativamente inexperientes. A etapa três da atividade está relacionada com a avaliação das atuais competências dos colaboradores, enquanto as restantes concentram-se na identificação das lacunas de competências e no planeamento da formação que deve ser disponibilizada (Morrison, 2019).

Esta atividade é implementada através dos seguintes passos:

Passo 1: Refletir sobre os objetivos organizacionais

Nesta fase, é importante concentrar-se nos objetivos da organização. Estes objetivos podem ser de toda a organização, bem como específicos de cada departamento para assegurar que cada colaborador está a trabalhar ativamente para atingir os objetivos atribuídos e a fomentar o crescimento institucional. É importante, nesta fase, organizar reuniões com os chefes de departamento, para garantir uma boa compreensão dos objetivos da empresa.

Passo 2: Refletir sobre as competências que o ajudarão a alcançar esses objetivos

Agora que os objetivos da organização são claros e foram definidos, é importante concentrar-se nas competências necessárias que levarão à realização desses objetivos. Por exemplo, se pretende aumentar a visibilidade da organização, deve assegurar-se de que as competências da sua equipa comunicação são adequadas e estão atualizadas. Para o fazer, poderá recorrer a questionários ou à realização de reuniões de equipa, de modo a perceber como estão neste domínio, visando conceber os conteúdos formativos mais adequados.

É importante criar um grupo para cada geração de colaboradores que exista no local de trabalho, visando definir as necessidades de formação dos trabalhadores de diferentes idades. No que se refere ao departamento de comunicação, por exemplo, é necessário verificar se os colaboradores utilizam as mais recentes técnicas de comunicação e respetivas plataformas e canais de comunicação. O conhecimento da utilização de canais de comunicação, tais como o LinkedIn e campanhas de *marketing* eletrónico, é igualmente útil para ser avaliado especialmente no que diz respeito à formação intergeracional.



Passo 3: Auditar competências

Depois de definir as competências de que a organização necessita para prosperar, é altura de avaliar todas as competências que cada colaborador possui atualmente. Este exercício pode ser desenvolvido quer através do teste da formação que completaram, quer através de debates com gestores de equipa para garantir que tem um conhecimento completo de todas as competências. Outra fonte de informação pode ser o desenvolvimento de ações regulamentares, requisitos de formação, tendências do setor, bem como os relatórios de análise de formação dos últimos anos da organização. Também é desejável manter um registo do nível destas competências que cada colaborador possui, pois poderão existir diferenças entre os mesmos em certas áreas, mantendo igualmente um registo de quaisquer datas de expiração de certificados de formação. Formandos mais avançados e colaboradores mais qualificados poderão ser selecionados como líderes de equipa, para que possam transmitir os seus conhecimentos os restantes colaboradores.

Passo 4: Identificar os défices de conhecimento dos colaboradores

Neste passo, deverão ser comparadas as competências atuais dos colaboradores com as competências desejadas para a concretização dos objetivos da organização. Em particular, no caso de educação intergeracional, a formação em novos sistemas ou *software* que a organização deseja implementar para atingir os objetivos da empresa revela-se essencial. A formação formal pode, muitas vezes, não ser necessária e os colaboradores podem beneficiar de ajuda ao trabalho, *feedback* construtivo e até mesmo de uma redefinição de tarefas (Morrison, 2017).

Passo 5: Planear a formação

Neste passo, é importante priorizar as atividades de formação que serão organizadas. Por exemplo, se a organização desejar utilizar um certo tipo de ferramentas e técnicas digitais, deve disponibilizar uma formação orientada para esse propósito, quer criando novos conjuntos de ferramentas e recursos, quer fazendo o devido uso dos recursos de formação já disponíveis que não tenham sido devidamente utilizados. É útil adequar as atividades de formação a planear aos objetivos reais que a organização deseja atingir, bem como às competências que terão de ser desenvolvidas (Morrison, 2019).



É importante não esquecer de considerar os diferentes estilos de aprendizagem de colaboradores de diferentes gerações. Cada geração pode responder de forma diferente a diferentes estilos de aprendizagem, incluindo o *e-learning*, a aprendizagem presencial ou a aprendizagem combinada (*b-learning*). Para trabalhadores seniores, revela-se importante incluir um orador ou uma pessoa numa posição de autoridade da sua organização. Se tal não for possível, um vídeo especializado de uma instituição conhecida e de confiança é também uma boa solução. Para os *Baby Boomers*, inclua uma apresentação em PowerPoint com *key takeaways* para evitar conferências demoradas. No que diz respeito aos *Millennials*, um sistema de gestão da aprendizagem que seja suficientemente inteligente para encorajar o seu envolvimento e interação uns com os outros constitui uma boa opção. O sistema e a abordagem de gestão da aprendizagem utilizados terão de ser de fácil utilização para os colaboradores seniores e suficientemente desafiantes para os mais jovens. (Johnson, 2017).



A formação deverá também considerar:

DETALHES DA FORMAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	ABORDAGEM DE FORMAÇÃO	LOGÍSTICA
Designação de formação; Objetivo da formação e dos resultados da aprendizagem; Título dos módulos; Descrição dos conteúdos.	Departamento e novos colaboradores e colaboradores atuais; Formandos jovens ou seniores.	Formato; Disponibilização de conteúdos; Motivação; Avaliação.	Duração & frequência; Material e ferramentas a utilizar.



Recursos e links

Artigos online

[Diagnóstico de Necessidades de Formação: Uma Solução de Agilização](#)

[Elaboração de um plano de formação e gestão da formação](#)

[Upskill e integração nas empresas da Geração Z](#)

e-books

[As gerações e as suas formas de aprender](#)

Estudos de caso

[Plano de formação 2015-2016, Direcção Geral de Estatística da Educação e Ciência](#)

Teses de mestrado

[Geração Millennials: Valores no trabalho, Engagement e Intenção de Turnover](#)

[O levantamento de necessidades de formação](#)

Outros recursos

[Ficha de levantamento de necessidades](#)

[Ficha de diagnóstico de necessidades de formação](#)

[Questionário de diagnóstico e levantamento de necessidades de formação](#)



Atividade 1.3 Introdução ao Modelo ADDIE e a Atividades de Aprendizagem em Colaboração

Atividade 1.3	
Designação:	Introdução ao Modelo ADDIE e a Atividades de Aprendizagem em Colaboração
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Definição de análise das necessidades de formação Definição de ferramentas e metodologias relevantes Definição de formas para facilitar o processo de análise de necessidades
Competência/s:	Resolução de problemas: identificação rápida do problema subjacente e implementação de uma solução Pensamento estratégico: o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informação e da avaliação de resoluções alternativas
Duração:	1 hora

Descrição da atividade

O Modelo **ADDIE** (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*) é frequentemente utilizado por criadores de conteúdos formativos, tendo cinco fases: Análise, Conceção, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação. Representam um conjunto dinâmico e flexível de orientações para a construção de ferramentas eficazes de formação e apoio ao desempenho nos negócios.



Esta atividade é implementada através das seguintes etapas:

Análise

Nesta fase, devem considerar-se os seguintes aspetos:

- grupo-alvo e respetivos objetivos formativos, níveis de conhecimento anteriores, experiências, idades, interesses, antecedentes culturais, etc.
- necessidades do grupo-alvo no final do programa.
- necessidades do grupo-alvo em termos de competências, inteligência, visão e ação-reação física/psicológica.

Determine as várias opções disponíveis em relação ao ambiente de aprendizagem para cada geração de colaboradores:

- Qual o ambiente de aprendizagem mais adequado?
- Aprendizagem presencial, *online* ou combinada (*b-learning*)?
- Se for dada preferência à aprendizagem *online*, qual será a diferença nos resultados entre a aprendizagem presencial e a baseada na *Internet*?

Determinar fatores limitadores para o objetivo global do projeto:

- Que fatores limitadores existem no que diz respeito aos recursos, incluindo técnicos, apoio, tempo, recursos humanos, competências técnicas e financeiros?

Conceção

Ao conceber uma formação para um público diversificado e intergeracional, é importante ter em consideração o seguinte:

- **Explorar os valores dos formandos**

Gerações diferentes têm valores diferentes. É importante realizar exercícios de grupo ou reuniões de equipa para identificar os valores de cada geração. O formador pode separar os formandos em diferentes grupos etários para explorar os seus valores de trabalho. A atividade seguinte poder ser útil neste processo (duração: 15 minutos):

Passo 1

Dê três minutos aos participantes. Peça-lhes para escreverem, numa folha de papel, os 10 aspetos que mais valorizam na sua vida enquanto valores. Por exemplo, "respeito", "família" ou "honestidade".

Passo 2

Dê 30 segundos para escolherem os três valores menos importantes, pedindo-lhes que os retirem da lista.



Passo 3

Repita o último passo, mas agora dê 20 segundos para retirar outros dois valores.

Passo 4

Repita o último passo, mas agora dê 20 segundos para retirar outros dois valores.

Quando todos os participantes terminarem, peça-lhes para observarem os valores que foram selecionados.

Passo 5

Dê aos participantes cinco minutos para refletirem sobre os valores que selecionaram e decidirem o quão importantes são para si próprios e o que estão dispostos a fazer por esses valores.

Esta pequena atividade dar-lhe-á uma visão geral dos valores que as diferentes gerações de formandos apresentam.

- **Integrar diferentes estilos de aprendizagem**

Embora uma palestra tradicional e uma apresentação PowerPoint possam ser suficientes para as gerações seniores, o envolvimento dos formandos mais jovens pode implicar meios mais interativos, tais como um sistema de gestão interativa da aprendizagem e atividades de grupo.

- **Sinalizar as competências existentes**

Processo formativo no qual todas as gerações podem dar contributos valiosos. Por exemplo, as gerações mais experientes em tecnologia podem partilhar dicas sobre a sua competência na utilização de certas ferramentas tecnológicas e sistemas de gestão de aprendizagem (**LMS** - *Learning Management System*), enquanto as gerações seniores podem partilhar conhecimentos do seu setor de especialização.

Desenvolvimento

Esta fase envolve a criação e teste dos resultados da aprendizagem. Procure abordar as seguintes questões:

- O período de tempo está a ser cumprido em relação aos conteúdos analisados?
- Os membros das várias equipas estão a trabalhar eficazmente em conjunto?
- Os participantes estão a contribuir o melhor que podem?
- Os materiais produzidos têm a qualidade expectável no que se refere às tarefas para as quais foram destinados?



Implementação

Durante a fase de implementação, é desenvolvido um procedimento de formação dos facilitadores e dos formandos. A formação dos facilitadores deve abranger o currículo do curso, os resultados da aprendizagem, o método de realização da formação e os procedimentos de teste. A preparação dos formandos inclui a sua formação em novas ferramentas (*software* ou *hardware*) e a sua atualização relativamente aos desenvolvimentos na sua área.

Avaliação

A fase de avaliação é constituída por duas partes: formativa e sumativa. A avaliação formativa está presente em cada fase do processo ADDIE. A avaliação sumativa consiste em testes concebidos para itens referenciados relacionados com critérios específicos do domínio e que proporcionam oportunidades de *feedback* por parte dos utilizadores (Filial, 2009).

Recursos e links

Artigos online

[O Instructional Design e o modelo ADDIE](#)

[O ciclo ADDIE: Modelo e processo de desenvolvimento de projectos](#)



Avaliação

Questionário de avaliação

1. Uma análise de necessidades de formação é muitas vezes considerada como um primeiro passo de uma organização para iniciar mudanças visando aumentar o desempenho dos seus colaboradores
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
2. Uma análise das necessidades de formação deve ser conduzida apenas ao nível organizacional.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
3. A análise das práticas profissionais seguidas por um grupo específico de pessoas pode levar a uma falsa identificação das necessidades de formação e deve ser evitada.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

4. Quais são os níveis propostos pela abordagem de McGhee e Thayer?

5. Qual dos seguintes elementos não faz parte do Modelo ADDIE?
 - a. Conceção
 - b. Visão geral
 - c. Análise
 - d. Implementação
 - e. Avaliação



6. As sessões *Fcus Group* e as entrevistas não são formas recomendadas para a realização de uma análise das necessidades de formação.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

7. A fase de avaliação de uma formação é sumativa e formativa.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

8. Os conteúdos formativos que conceber devem também considerar o público e as suas necessidades de formação.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

9. É importante dar prioridade às atividades de formação que serão organizadas.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

10. A formação só é necessária quando um novo *software* ou ferramenta digital está a ser introduzido numa organização.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso



Respostas ao questionário de avaliação

Questão 1	a
Questão 2	b
Questão 3	b
Questão 4	Três níveis: organizacional, operacional (ou de tarefa) e individual (ou pessoal)
Questão 5	b
Questão 6	b
Questão 7	a
Questão 8	a
Questão 9	a
Questão 10	b



Referências¹

Michael Beer, M., Finnstrom, M., Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Harvard Business School.

Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach (Vol. 722). Springer Science & Business Media.

Cedefop (2008). Terminology of European Education and Training Policy. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps The balance careers, Human Resources: Training Tips: <https://bit.ly/31NmryL>

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere: <https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations>

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Morrison, M. (2017), How to do a Training Needs Analysis – TNA (Learning Needs Analysis LNA), Retrieved from: <https://www.rapidbi.com/how-to-do-a-training-needs-analysis-tna/>

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning: <https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Pichon, C. (2021). Job interviews: how to spot toxic management: <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/job-interviews-how-to-spot-toxic-management>

Trutkowski, C. (2016), Training needs analysis and national training strategies, Council of Europe

¹ As referências bibliográficas indicadas referem-se as que foram utilizadas para a produção dos conteúdos do módulo 2.

