

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Fátima Alexandra Campos Barbosa

**Da Análise de Necessidades de Formação
em Contexto Nacional e Organizacional:
um ensaio de procedimentos e instrumentos.
Reflexões a partir de um estudo de caso**

outubro de 2013



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Fátima Alexandra Campos Barbosa

**Da Análise de Necessidades de Formação
em Contexto Nacional e Organizacional:
um ensaio de procedimentos e instrumentos.
Reflexões a partir de um estudo de caso**

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação,
Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Fátima Antunes

outubro de 2013

DECLARAÇÃO

Nome: Fátima Alexandra Campos Barbosa

Endereço Electrónico: fatima_alex@hotmail.com

Telefone: 252377264

Número do Cartão de Cidadão: 13425782

Título do Relatório de Estágio: Da Análise de Necessidades de Formação em Contexto Nacional e Organizacional: um ensaio de procedimentos e instrumentos. Reflexões a partir de um estudo de caso

Orientadora: Professora Doutora Fátima Antunes

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Educação, Área de Especialização em Formação Trabalho e Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

UNIVERSIDADE DO MINHO ___/___/_____

ASSINATURA: _____

AGRADECIMENTOS

A caminhada de um longo percurso, cheio de obstáculos, incertezas, avanços e recuos mas acima de tudo com determinação, chega ao fim.

Este momento é dedicado a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste projeto com dedicação, tolerância e confiança.

Agradeço com muito carinho à minha orientadora científica da Universidade do Minho, Doutora Fátima Antunes, que também tive a sorte de conviver e aprender muito durante a licenciatura e o primeiro ano do mestrado, destaca-se pela sua dedicação incansável e sugestões preciosas que contribuíram para finalizar este projeto.

Não posso deixar de agradecer também ao meu acompanhante de estágio, Sr. Eng. Joaquim Pereira, pela oportunidade e confiança depositada para levar a cabo o nosso objetivo.

Agradeço também às empresas que se disponibilizaram em colaborar connosco, especialmente aos responsáveis pela formação profissional, responsáveis pelo departamento de logística, chefias diretas do armazém e operadores de armazém.

Um agradecimento muito especial à minha família pela paciência e apoio que sempre demonstraram, principalmente à minha mãe que sem o seu esforço jamais poderia ter ingressado no ensino superior e ter chegado ao final desta etapa. Muito obrigada, mãe!

“A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.”

Paulo Freire

DA ANÁLISE DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO NACIONAL E ORGANIZACIONAL: UM ENSAIO DE PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS. REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

Fátima Alexandra Campos Barbosa

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Área de Especialização Formação Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2013

Resumo

As empresas de formação profissional detêm algumas especificidades, quer a nível político quer a nível institucional pelo que numa primeira análise devemos ter algum cuidado e cautela.

Frequentemente, as empresas destinatárias da sua intervenção elaboram a sua política de formação tendo em conta a sua história, origem e até a sua localização e em função das especificidades internas e transformações do trabalho que nelas surgem. Neste sentido, o objetivo e finalidade da formação prendem-se com a necessidade percebida dos trabalhadores adquirirem novos conhecimentos, comportamentos ou atitudes, que incidem em produzir mudanças.

Atualmente, os discursos sobre políticas de educação e formação refletem aspetos meramente quantitativos, ou seja quanto mais formação as empresas ou empresários realizarem, mais competentes se tornarão. Parece-nos que se consegue bons resultados, não por fazer apenas muita formação, mas em função do tipo de formação que se realiza, ou seja, não basta realizar muita formação, mas sim, melhorar a que se realiza.

No nosso ponto de vista, de uma perspetiva de desenvolvimento humano, social e mesmo organizacional, as políticas e práticas de formação necessitam integrar lógicas de desenvolvimento pessoal e social, muito para além da lógica utilitarista. Defendemos também a ideia de procurar que, na construção do plano de formação, seja possível responder a objetivos de formação da empresa e objetivos individuais dos que nela trabalham. Neste sentido, as condições de êxito estão melhor reunidas quando se verifica a ligação entre a necessidade por parte da empresa e o desejo de formação por parte do indivíduo.

De acordo com esta orientação, o presente trabalho procura discutir e analisar questões em torno da formação profissional, da análise de *necessidades* de formação e das competências, a partir de um ensaio de intervenção que envolveu procedimentos mais extensivos, no nível nacional e procedimentos mais intensivos, no contexto organizacional.

ANALYSIS OF PROFESSIONAL TRAINING NEEDS IN NATIONAL AND ORGANIZATIONAL CONTEXT: AN ESSAY OF INSTRUMENTS AND PROCEDURES. REFLECTIONS FROM A CASE STUDY

Fátima Alexandra Campos Barbosa

Professional Practice Report

Master in Education – Area of Specialization Training, Work and Human Resources

University of Minho

2013

Abstract

Professional training companies hold some specificities, both in political and institutional level, therefore we must be cautious in a first analysis.

Frequently, the companies under this intervention elaborate their educational policies considering its background, origin and even location due to the internal specificities and the labour transformations that come up within them. Thus, the goals of the training connect with the understood need for the workers acquiring new knowledge, behaviours or attitudes that aim to produce changes.

Nowadays, the speeches on educational policies and training reflect merely quantitative aspects, which means that the more training the companies or businessmen perform, the more competent they will be. It seems to us that good results can be achieved, not by doing a lot of training, but in behalf of the type of training taken, meaning that it is not enough to get a lot of training but rather, to improve the one you are getting.

In our view, from a human, social and even organizational perspective, the practices and policies of training need to integrate personal development and social logics beyond an utilitarian one.

We also stand by the idea that in the training curriculum, responding to the company's and its workers training and individual goals must be a matter to regard. As so, the success conditions are reunited when the connection between the needs of the company and the workers educational desires are met.

Under this orientation, the present assignment aims to discuss and analyse the matters surrounding professional training and the needs for education and skills, from an interventional essay that involved extensive procedures on a national level and intensive ones in an organizational context.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I	3
ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	3
1. Caraterização da Instituição	3
2. Área de Intervenção	5
3. Público-Alvo/Intervenientes.....	6
CAPÍTULO II	7
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1. Contextualização da Problemática Geral.....	7
2. A Análise de Necessidades de Formação – Perpetivas Teóricas	8
3. A Análise de Necessidades de Formação – Modelos Teóricos.....	11
4. A Formação Profissional: Políticas, Discursos e Prioridades	14
5. A Questão das Competências: Uma questão Utilitarista ou Humanista?	16
CAPÍTULO III	18
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	18
1. Paradigmas de Investigação.....	18
2. Método de Investigação	19
3. Técnicas de Recolha de Dados.....	20
3.1. Análise Documental	20
3.2. Inquérito por questionário	21
3.3. Inquérito por entrevista	21

3.4. Observação	22
4. Técnicas de Análise de dados	23
4.1 Análise de Conteúdo	23
4.2. Análise Estatística	24
5. O Desenvolvimento do processo de investigação	24
5.1. Questão de Partida	24
5.2. Objetivo Geral	24
5.3. Objetivos Específicos.....	24
5.4. Atividades Previstas	25
5.6. Calendarização das Atividades Previstas (Cronograma).....	27
6. Procedimento Metodológico	28
CAPÍTULO IV	36
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
1. O Processo de Análise de Necessidades de Formação.....	36
1.1. Inquérito à Perceção Sobre a Importância das Competências por Curso	36
1.2. Análise-de necessidades, perspetivas e expectativas de formação dos trabalhadores de uma grande organização do setor têxtil.....	48
1.3. Análise: Matriz de competências profissionais e grelha por verificação de hipóteses	56
1.4. Análise de Necessidades de Formação nas empresas selecionadas: as entrevistas	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
Bibliografia referenciada.....	81
Documentos	82
Webgrafia	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Calendarização das Atividades.....	27
Quadro 2 – Síntese das Competências.....	45
Quadro 3 Caracterização Geral das Empresas.....	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Orientação Metodológica.....	35
Tabela 2- Setores de Atividade Económica.....	37
Tabela 3 Dimensão.....	37
Tabela 4 - Distrito	38
Tabela 5 - <i>Eventos</i> de Formação.....	39
Tabela 6 - Áreas de Formação.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distrito das Empresas da Amostra.....	38
Gráfico 2 – <i>Eventos</i> de Formação Seleccionados.....	42
Gráfico 3– Género.....	49
Gráfico 4 – Idade.....	49
Gráfico 5 – Habilitação.....	50
Gráfico 6 – Antiguidade na Organização.....	50
Gráfico 7 – Gosto pelo Trabalho.....	51
Gráfico 8- Ambiente de Trabalho.....	51
Gráfico 9 – Formação Frequentada.....	52
Gráfico 10 – Áreas de Formação Importantes.....	52
Gráfico 11 – Motivo para frequentar Formação.....	53
Gráfico 12 – Igualdade de Oportunidades no Acesso à Formação.....	54
Gráfico 13 – Incentivo à Participação da Formação.....	54
Gráfico 14 – Formação Disponibilizada.....	55
Gráfico 15 – Conhecimento das Ações de Formação Disponibilizadas.....	55
Gráfico 16 – Competências Gestão de Armazém.....	59
Gráfico 17 – Competências Logística Operacional.....	60

INTRODUÇÃO

O presente trabalho enquadra-se no mestrado em Educação, Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Visa a elaboração de um relatório de estágio que tem como principal objetivo conjugar a dimensão prática com a dimensão teórica da formação, num processo de investigação e intervenção que desenvolve um estudo de caso.

A *Produtiva – Fábrica de Competências e Ideias Lda.*¹, foi a organização escolhida para desenvolver o estágio na área da formação profissional, tendo como título *Da análise de Necessidades de Formação em Contexto Nacional e Organizacional: um ensaio de procedimentos e instrumentos. Reflexões a partir de um estudo de caso.*

Com o intuito de perceber qual a problemática que seria pertinente desenvolver no âmbito da formação profissional, foi efetuado um contacto prévio com o sócio-gerente da *Produtiva*, Sr. Eng.º Joaquim Pereira. Na sequência da nossa conversa, foram discutidos alguns assuntos que poderiam ser objeto de estudo, nomeadamente, o *levantamento de necessidades formativas* (LNF) com uma abordagem às competências profissionais dos trabalhadores dos quadros intermédios e superiores das empresas. Admitiu-se que faria todo o sentido desenvolver esta problemática, uma vez que o conceito de competências ainda hoje se encontra em construção.

As modificações, a que se assiste a nível económico e social nos últimos tempos, têm vindo a desencadear um conjunto de incertezas e de mudanças, que exigem aos indivíduos uma permanente atualização de competências. Pensamos que, através de um balanço de competências, seria possível identificar as competências que as pessoas num determinado contexto possuem de modo a orientá-las num projeto de vida profissional, para que seja possível evoluir, avançar e desenvolver. A problemática escolhida, justifica-se precisamente pela exigência de novas competências profissionais independentemente do nível de qualificação.

O relatório está organizado em cinco capítulos que passaremos a apresentar. No capítulo I procede-se ao enquadramento contextual do estágio, com referência à caracterização da organização em que decorreu - *Produtiva* - assim como à área de intervenção e aos intervenientes no

¹ Fonte: www.produtiva.pt (consultado a 01-10-2012)

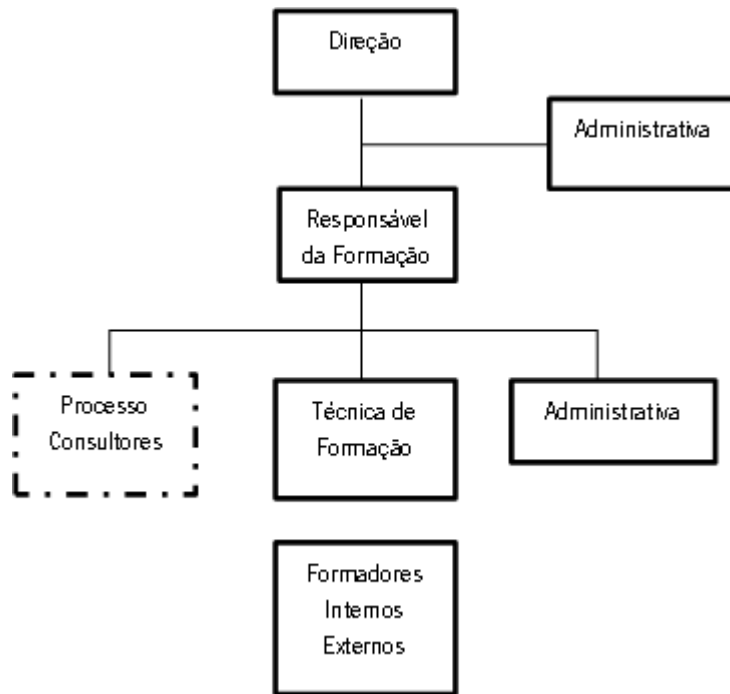
estudo. De seguida, o capítulo II - o enquadramento teórico do estágio discute a problemática geral que orientou a investigação/intervenção, dando ênfase aos conceitos e propostas de análise em torno da formação profissional, da análise de necessidades de formação e do debate sobre as competências. O capítulo III – enquadramento metodológico - inclui uma abordagem aos paradigmas de investigação, ao método de investigação, à questão de partida, aos objetivos gerais e específicos, atividades previstas e respetiva calendarização, bem como os recursos necessários à intervenção, as técnicas de recolha, tratamento e análise de dados utilizadas. No capítulo IV, será apresentada a análise dos dados resultantes do trabalho desenvolvido ao longo da investigação/intervenção. Para finalizar, o capítulo V será dedicado à apresentação de algumas considerações finais de balanço do processo e do percurso desenvolvidos ao longo do estágio, quer do ponto de vista da intervenção realizada, quer do projeto de formação de profissionais de educação e formação para que o estágio visa contribuir.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

1. Caracterização da Instituição

Tendo como referência a página eletrónica da *Produtiva* podemos verificar que se trata de uma empresa de formação profissional com sede em Guimarães desde 2006. Atualmente é constituída por profissionais com formação académica do nível da licenciatura ao doutoramento com diferentes percursos profissionais. A equipa de formação conta com três colaboradores a tempo inteiro, para além da extensa carteira de formadores externos e consultores (ver organigrama).



Segundo a mesma fonte, caracteriza-se de valor e de vantagens competitivas, quer através do aporte de novas ideias, quer através da criação de competências nas suas pessoas².

A atividade formativa da *Produtiva* consiste em fornecer ao mercado empresarial serviços de formação coerentes com as suas necessidades. Dispõe de formação interempresas (formação

²Fonte: www.produtiva.pt (consultado a 15-10-2012)

standard) e intraempresas (formação personalizada). As áreas de formação interempresas atualmente em vigor são Logística & Operações, Segurança Alimentar, Qualidade & Ambiente, Trabalho & Segurança, Relações & Pessoas, Negociação & Comercial, Marketing & Comunicação, Organização & Métodos, Saúde Humana, Direito, Finanças & Contabilidade e Setor Automóvel. A formação profissional intraempresas varia consoante o objetivo do cliente, ou seja é estruturada e concebida mediante as carências das organizações e orientada para as necessidades concretas dos seus colaboradores.

De acordo com a informação da página eletrónica, assim como, da informação recolhida desde o início do estágio, através de conversas informais, a *Produtiva* refere que procura alargar as áreas de intervenção tendo em conta as especificidades e necessidades do mercado empresarial. Procura também investir na qualidade dos formadores, bem como, nos programas de formação.

A oferta formativa da *Produtiva* compreende diferentes modalidades de formação entre as quais: cursos, *workshops*, seminários, equipas, e ainda dispõe do serviço de consultoria no âmbito do levantamento de necessidades de formação e candidatura a programas públicos de apoio à formação. Desenvolve atividade formativa para o setor empresarial, mais concretamente para quadros médios e superiores.

Ainda de acordo com a mesma fonte, são apresentados valores de atuação, tais como, excelência, qualidade, confiança, inovação, pessoas, ambiente e vetores de atuação, relativos à conceção, planeamento, produção e avaliação (cf. www.produtiva.pt).

Face aos documentos disponibilizados pela *Produtiva* (relatórios operacionais de formação), a formação é estruturada anualmente em seis ciclos de formação, incluindo o ciclo de formação personalizada, que a *Produtiva* agrupa num único ciclo anual.

Cada ciclo corresponde a dois meses: o ciclo de janeiro e fevereiro, o ciclo de março e abril, o ciclo de maio e junho, o ciclo de setembro e outubro e, finalmente, o ciclo de novembro e dezembro.

A formação calendarizada (interempresas) é desenvolvida para os distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, contrariamente à formação personalizada (intraempresas) que ocorre nas instalações do cliente.

Atualmente a *Produtiva* conta com a colaboração de 32 formadores e consultores das diversas áreas de intervenção (sendo um número variável). No que diz respeito ao perfil dos seus

clientes, são de diversificadas áreas de atividade, entre as quais: bens correntes (produtor, retalhista, reparador), industriais, luxo, construção, educação e apoio, elétrica, farmacêutica, logística, do petróleo, restauração, saúde, serviços, têxtil, entre outras.

Tendo como referência o *balanço de atividades de 2011 da Produtiva*, executaram-se 35 edições (ações de formação), destinadas a um universo de 44 entidades, das quais 17 corresponderam à formação calendarizada (interempresas) e 18 referiram-se à formação personalizada (intraempresas). No total participaram 223 formandos, sendo que a maioria, 169, frequentaram formação personalizada e 54 inscreveram-se nos cursos da formação calendarizada.

A partir do relatório operacional obtido da base de dados da *Produtiva*, no que respeita ao volume de formação (cálculo através do número de horas de formação x número de formandos, para cada ação executada) calendarizada e personalizada executada em 2011, verificou-se relativamente à formação calendarizada um número médio de 3 cursos realizados por ciclo, com predominância das áreas Logística & Operações, Qualidade & Ambiente e Finanças & Contabilidade.

No que concerne à formação personalizada, foram registados 20 cursos, sendo as áreas com mais distinção: Logística & Operações e Relações & Pessoas.

No conjunto da formação personalizada e calendarizada, concluímos que as áreas com maior número de ações foram Logística & Operações e Relações & Pessoas; contrariamente, Marketing & Comunicação e Negociação & Comercial foram as áreas que registaram menor atividade.

2. Área de Intervenção

Para a realização do estágio, a área de intervenção é a formação profissional em contexto nacional tendo em conta os perfis profissionais exigidos ou solicitados pelas empresas. Segundo Golstein e Gessner, (1988:43) entende-se por formação profissional a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que originem um desempenho melhorado em contexto profissional. Neste sentido, é importante reter que a formação profissional tem em conta todos os processos estruturados, com objetivos próprios, metodologias apropriadas com o intuito desenvolver competências profissionais em indivíduos que de certa forma carecem de atualizar, aprofundar ou reconverter os seus diferentes conhecimentos e capacidades que possibilitem a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional.

3. Público-Alvo/Intervenientes

Os intervenientes no desenvolvimento do estudo foram os responsáveis da formação profissional ou dos recursos humanos das organizações que atuam em território nacional, selecionadas previamente, para responderem ao inquérito de LNF e trabalhadores das empresas, mais concretamente, pretende-se obter a perspetiva de quem recebe a formação. É importante que nas organizações haja uma estrutura de apoio à formação, de modo a assegurar e articular planos de formação com o planeamento estratégico. Caso contrário, a formação assume “um conjunto de iniciativas e respostas descoordenadas a necessidades específicas, não integradas no quadro de uma política geral ou estratégia para a formação”(Pettigrew *et al.*, 1989, citado por Cruz, 1998:58).

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Contextualização da Problemática Geral

Face ao contexto global, o conteúdo e a qualidade do trabalho humano modificaram-se, apareceram novas tendências em relação ao trabalho, ou seja, o trabalho tornou-se mais abstrato, mais intelectualizado, mais autônomo, coletivo e complexo. Com o avanço tecnológico, devido às múltiplas funções dos sistemas, as tarefas tornam-se indeterminadas. Através de uma multiplicidade de informações obtidas pelas redes informatizadas é realizada a tomada de decisão, o trabalho repetitivo, prescrito, é substituído por um trabalho onde é preciso diagnosticar, prevenir, antecipar, decidir e intervir em relação a uma situação concreta de trabalho, ou seja, existe uma imprevisibilidade das situações, em que o indivíduo tem que estar apto para decidir e fazer escolhas a todo o momento. Para tal, é exigido ao indivíduo um conjunto de competências: competências intelectuais e técnicas (pensar estrategicamente), competências organizacionais ou metódicas (capacidade de auto-organização, estabelecer métodos próprios), competências comunicativas (capacidade de expressão e comunicação interpessoal, negociação), competências sociais (capacidade de utilizar todos os seus conhecimentos, transferir conhecimentos da vida quotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa), competências comportamentais (iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura a mudanças). Estas competências podem ser suficientes ao sistema produtivo, porém no que diz respeito à expansão das potencialidades humanas e o processo de emancipação individual e coletivo, estas não são suficientes. É preciso, no processo de construção destas competências, propiciar uma formação que permita aos trabalhadores agir como cidadãos produtores de bens e de serviços e como atores na sociedade civil, tendo em conta critérios de equidade e democratização sociais.³

É neste contexto que são acrescentadas às competências profissionais, as competências políticas, ou seja, permitir aos indivíduos refletir e atuar criticamente sobre o mercado de trabalho,

³ Fonte: DELUIZ, N. (S.D.). *A Globalização Económica e os Desafios à Formação Profissional* (<http://www.senac.br/informativo/bts/222/boltec222b.htm>) (consultado a 16-11-2012)

assim como, na esfera pública e nas instituições da sociedade civil, constituindo-se como cidadãos com interesses próprios que se tornam interlocutores legítimos e reconhecidos (Ibidem).

A gestão da formação aparece como uma das preocupações das organizações, relativamente ao acompanhamento e evolução do mercado, dos produtos, bem como, a maior exigência dos clientes.

A gestão da formação pretende

“(…) analisar ou ajudar os responsáveis a analisar situações e recursos, gerir redes relacionais, tomar ou propor decisões de política e realizações otimizando os recursos atribuídos, pôr em funcionamento, garantir um acompanhamento quantitativo e qualitativo, analisar os resultados e dar conta deles aos decisores (clientes), e tirar desses resultados elementos para regular o conjunto melhorando-o constantemente em relação permanente com os seus clientes” (Meignant, 1999:79).⁴

A gestão da formação, inserida numa melhoria qualitativa do sistema formativo, integra os seguintes processos: construção de plano de formação (análise de necessidades, definição de perfis de formação, definição de programas e metodologias), implementação do plano de formação (seleção dos candidatos, realização das ações, acompanhamento do processo) e avaliação da formação e dos seus efeitos (recolha de informações, tratamento e análise de informações, produção de conclusões e relatórios).

2. A Análise de Necessidades de Formação – Perpetivas Teóricas

No quotidiano, utilizamos frequentemente o conceito *necessidade* para exprimir diferentes significados, como um desejo, uma aspiração, uma vontade. “A noção de necessidade é, portanto, ambígua, se se compreender como algo que existiria independentemente do seu contexto” (Meignant, 1999:110).

Muitas vezes utilizamos a expressão “levantamento de necessidades” pensando que para o fazer, basta perguntar diretamente às pessoas quais são as suas necessidades e a partir daí elaborar o plano de formação. O facto de um indivíduo manifestar o desejo de aprender espanhol não significa que tenha necessidade disso, assim como, se não exprimir uma necessidade, não significa que há uma ausência de necessidade. Muitas pessoas, na verdade não têm consciência e não sabem exprimir as suas necessidades, para tal é necessário serem ajudadas a manifestarem as

⁴Fonte: MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. P.79

necessidades sentidas. Na perspetiva do autor, “a necessidade de formação é a resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação” (Meignant, 1999:109). Por sua vez, a qualidade do resultado dependerá do processo usado, devendo ter em conta três fatores distintos: os atores, metodologias e o desenrolar das operações no tempo.

A necessidade de formação é “induzida” por fatores indutores, entre eles, o ambiente externo, as exigências dos clientes, as estratégias dos concorrentes, as novas técnicas ou os novos componentes que aparecem no mercado, os condicionalismos e as oportunidades políticas ou regulamentares.

“A capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes é para a empresa a única vantagem competitiva durável” (A. de Geus, cit. por Meignant, 1999:109).

Através da análise de *necessidades* podemos calcular a possibilidade de satisfazer um desejo de forma eficaz tendo em vista os resultados esperados e o custo.

Os procedimentos de *análise de necessidades* desenvolveram-se no campo da formação profissional de adultos, com vista na melhoria da eficácia das políticas e dos sistemas de formação, assim como, de assegurar a implicação dos indivíduos nos programas de reciclagem profissional em que se encontram envolvidos. Tinham como objetivo, caracterizar as competências exigidas no exercício do trabalho e as competências possuídas pelos sujeitos, fazendo com que os programas de formação a desenvolver fossem capazes de suprir as *carências* dos indivíduos tendo em conta as exigências técnicas dos seus postos de trabalho (Correia, 1999).

De facto, o reconhecimento da importância do *levantamento de necessidades de formação* (LNF) é consensual na literatura, uma vez que se trata de uma fase determinante do processo formativo, permitindo a definição de objetivos pedagógicos e a identificação de critérios relevantes para a avaliação de resultados. No entanto, ainda se define pelo carácter controverso das práticas de *análise de necessidades* de formação.

Tal como refere De Ketele et al. (1994:15-16), “(...) organizar uma ação de formação eficaz e pertinente implica que lhes sejam concedidos, interesse, tempo e recursos suficientes na etapa prévia de análise das necessidades...». Para organizar uma boa ação de formação é necessário distinguir entre «...procura, expectativas e necessidade (...)”.

O conceito de *necessidade* assume diferentes sentidos dependendo de quem o utiliza. Segundo Bradshaw citado por Zabalza (1992:58-60), existem vários tipos de necessidades:

- As necessidades normativas, que se referem a carências individuais ou coletivas relativamente a um determinado padrão estabelecido e tido como normal;

- As necessidades sentidas, que são aquelas que têm a ver com o desejo sentido pelos indivíduos;

- As necessidades expressas, que se refletem na procura de determinados bens que se destinam a suprir as necessidades;

- As necessidades comparativas, que se baseiam numa justiça distributiva e na criação de condições de igualdade dos indivíduos, independentemente das sua situação social, cultural, geográfica, etc.;

- As necessidades prospetivas, que são aquelas que poderão ser sentidas no futuro.

Todas estas necessidades poderão ser avaliadas como:

- Necessidades prescritivas, que derivam da análise dos programas que se pretendem realizar;

- Necessidades individualizadas, que têm a ver com a adaptação das coisas que se poderão fazer para a satisfação dos desejos dos indivíduos;

- Necessidades de desenvolvimento, que têm a ver com o que poderá ser feito para além do previsto.

Ainda segundo Zabalza (1992:62) uma necessidade é constituída por uma "(...) discrepância que se produz, entre a forma como as coisas *deveriam ser* (exigências), *poderiam ser* (necessidades de desenvolvimento) ou *gostaríamos que fossem* (necessidades individualizadas) e a forma como essas coisas *são de facto*(...)"

Diversos modelos de *análise de necessidades* são referidos na literatura. A seleção de um único modelo em detrimento de um outro não será solução mas, procurar combinar elementos diferentes, no sentido de responder a diversos aspetos da situação será objeto de estudo do presente trabalho.

3. A Análise de Necessidades de Formação – Modelos Teóricos

De facto, podemos constatar na literatura inúmeros modelos de análise de necessidades, com diversos métodos, técnicas e instrumentos ao nosso alcance. A decisão depende do âmbito do estudo, dos seus objetivos e dos seus recursos humanos, materiais e temporais disponíveis (Witkin, 1977, cit. por Rodrigues & Esteves, 1993:25).

Segundo Meignant, uma boa metodologia de análise das necessidades de formação deve ter em conta, os fatores indutores (o ambiente externo, as exigências dos clientes, as estratégias dos concorrentes, as novas técnicas ou os novos componentes que aparecem no mercado, os condicionalismos e as oportunidades políticas ou regulamentares), deve permitir uma implicação dos atores envolvidos, deve ser adaptada ao objetivo de formação que se pretende atingir (a curto prazo - desempenhos da unidade ou desempenhos individuais no emprego; a médio/longo prazo - investimentos, mudanças de organização, evoluções de carreira, evolução das profissões, qualificações e objetivos específicos), deve ser eficiente, ou seja, permitir o melhor resultado possível ao mínimo custo.

Os métodos propostos pelo autor têm em conta três grandes categorias: os métodos centrados nas necessidades de competências da organização, ou seja, focam os objetivos da organização e projetos técnicos-organizacionais; os métodos centrados na expressão das expectativas, as necessidades decorrem das expectativas dos indivíduos e grupos; e finalmente os métodos que acompanham a mudança de uma organização. Os diferentes métodos deverão ter em conta o tipo de objetivo a atingir, os fatores indutores, os atores envolvidos, as características, as condições de aplicação, as vantagens e os limites.

Para responder às necessidades de competências da organização, são apresentados como métodos, a análise das competências exigidas por um posto de trabalho, o método matricial, o estudo das necessidades pela análise de desempenho, o método por verificação de hipóteses, o estudo das necessidades ligadas a um emprego novo, o estudo das necessidades ligadas à satisfação do cliente.

Decorrentes do fator indutor “expectativas dos indivíduos e dos grupos”, encontramos os métodos referentes às iniciativas centradas na expressão das expectativas, dos quais se destacam os

balanços de competências, os inquéritos por meio de entrevistas, inquéritos por meio de questionário, os grupos participativos, as entrevistas profissionais.

Finalmente, pertinentes para acompanhar uma mudança organizacional, podemos utilizar como métodos, a formação como lugar de expressão de necessidades novas e a formação em exercício (Meignant, 1999).

Seguindo a mesma linha, Barbier e Lesne (1977) citado por Correia (1999), apresentam tendo em conta a natureza das técnicas de recolha de informação privilegiadas, o tipo de informação tida em conta para efeitos de análise, assim como, as relações de poder que se estabelecem nas instâncias de interpretação da informação, três modos de produção de objetivos de formação: centrado nas exigências de funcionamento das organizações; centrado nas expectativas dos indivíduos e grupos e centrado na definição dos interesses dos grupos sociais nas situações de trabalho, definindo em cada um deles uma estrutura de relações de poder entre instituição empregadora, instituição de formação e trabalhadores.

No modo de produção de objetivos de formação centrado nas exigências de funcionamento das organizações, a formação define-se pelo seu caráter “ortopédico” em que se pretende uma adaptação dos indivíduos a eventuais transformações técnicas dos seus postos de trabalho. Esta perspetiva é redutora, no sentido em que o indivíduo limita-se à sua função de trabalhador, o sentido do trabalho é extrínseco ao sujeito uma vez que é determinado pelo funcionamento da organização, onde se procura assegurar a objetividade das informações recolhidas.

O modo de produção de objetivos de formação centrado nas expectativas dos indivíduos e dos grupos pretende dissociar o trabalhador do indivíduo, de modo o processo de análise de necessidades se centre apenas no sujeito enquanto indivíduo. Segundo esta perspetiva, o processo de análise de necessidades deverá dar liberdade aos indivíduos de expressarem as suas aspirações, desejos e expectativas, tendo em conta situações “externas” aos contextos de trabalho. Procura-se então, promover a expressão das subjetividades, recorrendo a instrumentos e situações que se consideram ser “típicos” das pedagogias não-diretivas, como por exemplo, a entrevista não diretiva, o grupo diagnóstico, técnica brainstorming, role-playing entre outros.

Por último, o modo de produção de objetivos de formação centrado na definição dos interesses dos grupos sociais em situações de trabalho, dá ênfase às dimensões projetuais da noção “necessidades em formação”, ou seja, os objetivos indutores de formação referenciam-se sempre a

projetos de ação (individuais e coletivos), sendo a formação uma das dimensões a ter em conta no desenvolvimento destes projetos. Neste sentido, “a análise de necessidades em formação é, assim, concebida como um processo inacabado de confronto de práticas sociais heterogêneas e conflituais, onde o indivíduo é simultaneamente sujeito e objeto: ele transforma-se, transformando as suas práticas e os contextos sociais e técnicos do seu exercício” (Correia, 1999:31)

Mckillip (1987) apresenta três modelos distintos de análise de necessidades de formação: o modelo de discrepâncias, o modelo de marketing e de tomada de decisões (cit. Rodrigues & Esteves,1993:26).

O modelo de discrepâncias é mais usado na determinação e avaliação de necessidades educativas e comporta três momentos. No primeiro momento, estabelece-se os objetivos, identificando o que deve ser, ou seja, a partir das expectativas de performance. No segundo momento, mede-se os resultados, determinando o que é, definem-se condições existentes. No último momento, identifica-se as discrepâncias entre os objetivos e o estado atual, atribuindo-se prioridades às discrepâncias, no sentido de inventariar as áreas de necessidades prioritárias. Este modelo apresenta como vantagens, a parte da “procura” individual, centrando-se no formando, porque prevê a negociação de diferentes pontos de vista já que é aberto ao contexto e a outros intervenientes do processo, e também porque permite uma boa integração da informação sobre o que é e sobre o que deve ser, facilitando desse modo a tomada de decisão. No entanto, algumas críticas são apontadas a este modelo, relativamente à dificuldade de aplicação em áreas não suscetíveis de medida, a aceitação de padrões e normas sem questionar o valor educativo dos mesmos, a tendência de privilegiar os produtos em detrimento dos processos, e pelo processo ser encarado como mecanismo de comparação entre perceções ou observações quantificáveis e padrões ou critérios, e de descrição das lacunas resultantes dessa comparação.

O modelo de *marketing* constitui um processo de *feedback* usado pelas organizações para conhecerem e para se adaptarem às necessidades das suas clientelas. Neste sentido, a análise de necessidades de formação é vista como um meio de sobrevivência e crescimento da organização, que determina as necessidades e preferências dos seus clientes, tendo em vista a sua posterior satisfação, e deste modo as necessidades são equivalentes a preferências (*need are wants*). Neste modelo, as necessidades não decorrem de lacunas relativas às expectativas e as soluções acabam por ser aquelas que a organização se sente capaz de fornecer.

No que diz respeito ao último modelo apresentado por Mckillip (1987), modelo de tomada de decisões, explicita a importância dos valores na análise de necessidades, trata-se de um modelo que visa facilitar a decisão, dando indicações sobre a forma como poderá ser tomada. Para tal, contempla três momentos fundamentais: a modelagem do problema, a quantificação e a síntese. O primeiro momento, consiste na concetualização do problema segundo duas dimensões: as opções (possíveis soluções) e os atributos (medidas de aspetos do problema). A quantificação, refere-se à apreciação quanto à utilidade dos atributos, tendo em conta os valores. Quanto à síntese, este momento consiste no ordenamento das necessidades segundo a quantificação feita. Este modelo apresenta-se de difícil aplicação e complexidade, uma vez que envolve múltiplas dimensões de apreciação, tais como as expectativas de performance, a atual performance, custos, impacto e exequibilidade de soluções.

Podemos constatar, tendo em conta os modelos apresentados, que cada um deles estabelece uma articulação preferencial com diferentes orientações da política educativa.

D'Hainaut 1979, (cit. Rodrigues & Esteves, 1993:30) apresenta um modelo de diagnóstico de necessidades educativas que procura encontrar um equilíbrio entre as necessidades das pessoas e do grupo e as exigências do sistema. Este modelo divide-se em quatro fases essenciais: diagnóstico das necessidades humanas (necessidades conscientes e inconscientes), diagnóstico da “procura” em relação com o sistema (pretende determinar a relação entre as necessidades e expectativas das pessoas e as funções exigidas pelo sistema), tomada de decisão sobre as necessidades e a procura (decisão das necessidades a reter para serem satisfeitas) e, finalmente a especificação das exigências de formação (determinar os saberes, saber-fazer e saber-ser relativos aos papéis e funções visadas).

4. A Formação Profissional: Políticas, Discursos e Prioridades

Para aprofundar esta temática passemos à clarificação do conceito de formação profissional e à discussão em torno dos conceitos de formação e educação.

O conceito de formação profissional aparece “(...) associado a processos de aprendizagens que visam o desempenho de tarefas vocacionais”(Walker, 1987:19, cit. por Cruz, 1998), ou seja, com um carácter mais específico e operativo. Essas aprendizagens são, de um modo geral,

“planeadas pela organização” e têm por objetivo o desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas (Cruz, 1998).

De facto o conceito de formação ainda se caracteriza como problemático quando associado aos conceitos de educação e formação. Enquanto o conceito de educação visa o desenvolvimento no indivíduo, no seu todo sem relação específica com o trabalho, a formação, compreende, normalmente, mudanças ao nível profissional. No entanto, seria pertinente entrelaçar estes dois conceitos num só, ou seja, a formação poderia ter um cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relacione com a prática profissional atual ou futura dos indivíduos (Bernardes, 2008).

Tendo em conta uma perspetiva racionalista, orientada para a melhoria das operações e dos resultados económicos das empresas, “a formação é definida como a aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz à melhoria da performance noutra ambiente” (Goldstein, 1993: 3, citado por Bernardes, 2008: 59).

Numa perspetiva utilitarista, em que o indivíduo tem proveito pessoal e de curto prazo, foi ultrapassada em muitas organizações, ou seja, “em que a parte laboral é um aspeto mais, mas não é único e nem, para algumas pessoas, o mais importante” (Camps, 2005: 36).

Segundo a OCDE (OECD,1997) a formação (e desenvolvimento) é considerada como “todo o processo pelo qual um indivíduo desenvolve as competências requeridas nas tarefas relacionadas com o trabalho”.

Buckley e Caple (1991: 2, citado por Bernardes 2008: 59) consideram que a formação está mais orientada para o trabalho do que para a pessoa, ou seja enquanto a formação aborda conhecimentos e técnicas para levar a cabo determinadas tarefas específicas, a educação dota estruturas mais teóricas e conceituais concebidas para estimular as capacidades analíticas e críticas do indivíduo.

Atualmente, conceitos como sociedade do conhecimento, da informação, qualificação ou aprendizagem, são termos que estão presentes na vida das pessoas e nos contextos de trabalho.

Tende a deslocar-se um conjunto de responsabilidades das políticas públicas para a responsabilidade individual, de entre as quais a formação passa a ser de responsabilidade individual.

“ aprender está a tornar-se uma questão privada ou puramente pessoal, assim se abandonando todas as dimensões coletivas, enquanto que, paralelamente, esta tendência é reforçada pela pressão do mercado para a privatização, pois a educação de adultos deixou de ser da responsabilidade da administração pública e passou para a de corpos privados” (Finger e Asún 2003: 111, citado por Bernardes 2008: 61).

Neste contexto, é importante que sejam definidas políticas integradoras, não apenas que promovam aquisição de competências orientadas para o trabalho, mas também a qualificação e a educação, no sentido mais lato do termo. Neste sentido, a formação deverá contribuir, simultaneamente, para o incremento da aprendizagem individual e organizacional.

5. A Questão das Competências: Uma questão Utilitarista ou Humanista?

O conceito de competência ainda hoje se encontra em construção, podendo chegar a ser melhor construído do ponto de vista teórico e melhor compreendido pelos atores do terreno. É um conceito polissémico com discursos teóricos, científicos e da ação (concepções diferentes) que se cruzam e interpelam mutuamente.

Patrick Gilbert e Michel Parlier, citado por Dias (1998: 6) definem *competência* como um conjunto de conhecimentos, de capacidades de ação e de comportamentos estruturados em função de uma finalidade e de um tipo de situações determinado. Nesta perspetiva, não faz sentido, falar em competências quando estas não estão ligadas à ação, ou seja é sempre competência para agir, combinando diferentes saberes que a constituem de modo a tornar-se o sujeito apto para a resolução de uma determinada situação.

Segundo Dias (1998: 12) podemos distinguir competências tradicionais das novas competências resultante das mudanças organizacionais que geram novas necessidades ao nível das competências. Como refere o autor, são exigidas competências que são de cariz mais comum ou transversal, como a capacidade de adaptação a um contexto incerto e em mudança e numa organização flexível, a capacidade para efetuar trabalho variado e abstrato, capacidade de tomar decisões e de assumir responsabilidades, capacidade para trabalhar em grupo e em interação com colegas e clientes, capacidade para compreender sistemas globais e para se integrar num horizonte temporal e geográfico mais largo, capacidade de utilização de diversas linguagens e a capacidade para a auto aprendizagem. Relativamente às competências específicas, para o pessoal de nível superior, exige-se “novos especialistas”, com domínio elevado das questões técnicas e capacidade

de criar e comercializar produtos complexos, exige-se também “novos gestores” com capacidade não só para gerir, mas também para definir estratégias, partilhar informação, ouvir, motivar os colaboradores, suscitar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento para o pessoal. Para o pessoal de nível intermédio, a capacidade para aconselhar e apoiar; a necessidade de polivalência no conhecimento dos produtos e técnicas, por forma a ser capaz de se relacionar com os clientes numa base negocial e de resolver problemas concretos e individuais. Finalmente, para o pessoal não diferenciado é exigida a capacidade de adequação à mudança, ao trabalho variado, e às exigências da comunicação, negociação e equipa.

Canário (1999) aborda a dinâmica do saber em local de trabalho, formação e experiência. Para o autor, a formação de adultos concede importância decisiva aos saberes adquiridos por via experiencial e ao seu papel de “âncora” na produção de novos saberes para articular uma lógica de continuidade com uma lógica de rutura que por sua vez dá lugar a uma lógica de confronto e articulação permanentes entre a teoria e a ação. A proposta do autor vai no sentido da mediação no momento da formação, sendo necessária para construir o conhecimento através da prática e da experiência.

“A prática do reconhecimento dos adquiridos experienciais tem como fundamento não apenas, nem sobretudo, a cumulatividade das experiências vividas, mas a capacidade do sujeito para as tirar e reelaborar, integrando-as como saberes suscetíveis de serem transferidos para outras situações, integrando-as na unidade global que representa o processo de autoconstrução da pessoa” (Canário, 1999: 112).

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. Paradigmas de Investigação

No que se refere, à investigação qualitativa em educação, esta pode assumir diversas formas e ser levada a cabo em vários contextos. A expressão *investigação qualitativa* agrupa variadas estratégias de investigação que comportam características específicas. Por sua vez, os “...dados recolhidos são designados por *qualitativos*, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas...”(Bodgan *et* Biklen, 1994: 16).

A investigação qualitativa comporta cinco características essenciais. A fonte direta dos dados é o ambiente natural (contexto onde os fenómenos ocorrem), constituindo o investigador, o instrumento principal. É descritiva, pois as pessoas acreditam que nada é trivial, ou seja, tudo tem uma mensagem, uma razão de ser. Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelos processos, do que simplesmente os resultados. Tendem a analisar os seus dados de forma indutiva e o significado é de importância vital na investigação qualitativa, os investigadores estão interessados no modo como as pessoas dão sentido à sua vida.

De certa forma, o processo de investigação qualitativa “...reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra” (Bodgan e Biklen, 1994: 51).

Relativamente à investigação quantitativa, Carmo & Ferreira (2008) referem que o paradigma quantitativo requer uma conceção positivista, orientada para o resultado, ao passo que o paradigma qualitativo solicita uma conceção global fenomenológica, orientada para o processo. O paradigma quantitativo tem como característica a designada objetividade, visto surgir independente do sujeito. A validade do conhecimento depende da forma como se procede à observação, isto é, diferentes observadores perante os mesmos dados devem chegar às mesmas conclusões, garantindo desta forma a objetividade. Esta modalidade de investigação pode ser utilizada quando se pretende obter resultados que podem ser quantificados e expressos em números, taxas e proporções, como, por

exemplo, conhecer a cobertura e a concentração de um programa, política, etc. Tem como principal vantagem permitir a generalização pela representatividade (Ibidem).

2. Método de Investigação

Quando se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão conjuntamente envolvidos diversos fatores utiliza-se como método de investigação o estudo de caso. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo. Ainda segundo o mesmo autor, este método é definido “com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos” (Yin, 1994: 13).

Citando Bell (1989). o estudo de caso é como um “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Segundo Fidel (1992) o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo.

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006: 2).

Os estudos de caso têm como vantagens, constituir um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes, são mais acessíveis ao público geral do que outros dados de investigação, relacionam a teoria com a prática quotidiana, proporcionam uma perceção através de exemplos específicos, acontecimentos ou situações.

São apontadas como desvantagens, limitações ou dificuldades o facto de serem estudos muito morosos, complexos e portando difíceis de levar a cabo, assim como, o acesso a dados poder

levantar alguns problemas, nomeadamente no que diz respeito à sua publicação, pois o investigador tem que garantir a confidencialidade dos dados. (Yin, 2001)

3. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação empírica ao qual compete seleccionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização. Estas são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa como por exemplo inquérito por questionário, entrevista, etc.⁵

3.1. Análise Documental

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema (Ludke e André, 1986).

Segundo alguns autores (Quivy & Campenhoudt, 2005 e Egea *et al*, 1995), a análise documental tem como principal vantagem poder traduzir-se em informação diversa de acordo com as características do documento, quer envolvendo informação muito abrangente (estatísticas, por exemplo), quer recolhendo informação em profundidade (temas específicos), sendo também uma técnica que implica custos reduzidos.

As desvantagens apontadas prendem-se com a dependência das fontes que existem e da sua melhor ou pior qualidade, representatividade, do seu acesso, etc., é comum a quantidade de informação recolhida ser enorme e dispersa, exigindo o tratamento e análise mais demorados e cuidadosos.

⁵ Fonte: <http://miemf.wordpress.com/act2/> *Blog sobre Metodologias da Investigação na Educação do Mestrado em Comunicação Educacional Multimédia*, Universidade Aberta, Portugal, consultado a 20-11-2012

3.2. Inquérito por questionário

Inquérito por questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

Apresenta como principais vantagens o fato de a recolha de informações poder incidir em grande número de indivíduos, permitir comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e possibilitar a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população.

As desvantagens referem-se ao facto do material recolhido poder ser superficial, ou seja, as perguntas padronizadas não permitem captar diferenças de opinião significativas ou subtis entre os inquiridos, as respostas podem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam do que ao que efetivamente pensam (importância da relação inquiridor/inquirido), a forma como é aplicado pode penalizar o curso do trabalho de investigação, a formulação das questões é muito exigente (forma/linguagem...), finalmente é uma técnica que implica custos elevados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

3.3. Inquérito por entrevista

A entrevista caracteriza-se como uma técnica que permite uma abordagem profunda do ser humano, enquanto representante de um grupo social. Num termo geral, baseia-se numa relação verbal, em que o entrevistado exprime os seus próprios pontos de vista como reação às perguntas do entrevistador. Segundo Guilherme Silva e Custódia Rocha⁶ a entrevista é um processo de investigação científica que utiliza a forma de comunicação verbal onde o entrevistador procura recolher do entrevistado um conjunto de informações significativas, relacionadas com o objetivo da pesquisa.

A entrevista integra um conjunto de características particulares, que são as seguintes: estabelece-se através de uma conversa orientada entre o entrevistador e o entrevistado; é um método bastante útil para recolher opiniões, crenças, valores; parte do particular para o coletivo;

⁶Fonte: Silva e Rocha, (s.d.) <http://e-repository.tecminho.uminho.pt/poaw/ENTO1web/> (consultado a 6-10-2012)

adota uma atitude compreensiva de escuta; cria comunicação e interação humana; e, por fim, permite uma análise relativamente simples dos elementos recolhidos.

“As entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 69).

3.4. Observação

Por observação entende-se um exame minucioso ou mirada atenta sobre um fenómeno no seu todo ou em algumas partes, ou seja, captação precisa do objeto examinado. É um olhar sustentado por uma questão ou suposição. Segundo Seltiz *et al.* (1987) a observação torna-se uma técnica científica à medida que serve a um objetivo formulado de pesquisa, é sistematicamente planeada e ligada a proposições mais gerais e, em vez de ser apresentada como um conjunto de curiosidades interessantes, é submetida a verificações e controlos de validade e precisão

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), na “observação direta” o próprio investigador procede diretamente à observação sem se dirigir aos sujeitos apelando diretamente ao seu sentido de observação não tendo a produção da informação procurada, a intervenção dos mesmos. A “observação indireta” é efetuada em função de um questionário ou guião de entrevista pré estabelecido. “Um e outro têm como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 164).

Como principais vantagens são referidas o fato de se tratar de uma informação rica e profunda, de permitir compreender diretamente comportamentos (o material recolhido é espontâneo/autêntico) e permitir flexibilidade ao investigador porque lhe torna possível mudar de estratégia e seguir novas pistas que aparecem.

As desvantagens apontadas coincidem com o facto de só poder ser analisada quando se trata de pequenos grupos ou comunidades e ser uma tarefa desgastante, para além de ter a memória como aliada esta também é seletiva (Quivy & Campenhoudt, 2005).

4. Técnicas de Análise de dados

4.1 Análise de Conteúdo

Para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos recorre-se à análise de conteúdo como uma metodologia de pesquisa. Através da análise de conteúdo é possível chegar a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, pelo que esta técnica de tratamento de dados ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspetos e fenómenos da vida social de outro modo inacessíveis.

Esta metodologia “(...) oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 226).

Para Bardin, (1995:42), a análise de conteúdo apresenta-se como um “(...)conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Neste sentido, consideramos pertinente o uso desta técnica de modo a avançar com um estudo baseado na leitura, registo e interpretação de conteúdo, que no caso prendeu-se com a construção das entrevistas. Esta técnica, tendo como referências Jorge Vala (1999:104) tem como finalidade “efetuar inferências com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”. Para Bell (1989:97) “esta metodologia tem como propósito o estabelecimento de categorias, com a finalidade de analisar sistematicamente os dados a partir dos documentos selecionados”.

Portanto, permite a comparação de grandes quantidades de material publicado durante períodos de tempo distintos, bem como, facilita o tratamento de dados de forma objetiva proporcionando a interpretação sistemática e comparável.

4.2. Análise Estatística

Podemos definir a estatística como um conjunto de técnicas que auxiliam a análise de dados, com o objetivo de extrair, analisar, interpretar informações relevantes que possam ser usadas para resolver um dado problema. Tendo como referência Quivy & Campenhoudt (2005) são referidas como vantagens, a precisão e o rigor do dispositivo metodológico, recorrendo aos meios informáticos é possível manipular um grande número de variáveis e permite uma maior clareza dos resultados e relatórios de investigação; quanto às desvantagens aponta-se que nem todos os factos são quantitativamente mensuráveis, assim como, se trata de um instrumento estatístico pouco explicativo, ou seja, descreve relações, estruturas latentes, mas o significado dessas estruturas não deriva dele, mas sim do sentido que o investigador lhe atribui com base de um modelo teórico previamente construído.

5. O Desenvolvimento do processo de investigação

5.1. Questão de Partida

O processo de formação com vista ao desenvolvimento ou criação de competências profissionais melhora o desempenho profissional e, assim, a competitividade organizacional?

5.2. Objetivo Geral

Análise de Necessidades de Formação em território nacional, segundo perspetivas de diversos participantes sobre as competências exigidas ou solicitadas pelo mercado de trabalho.

5.3. Objetivos Específicos

1. Levantamento das principais necessidades de formação, em termos de competências, para um conjunto de empresas;
2. Identificar as necessidades de competências a desenvolver em formação;
3. Identificar competências a desenvolver, por referência a um determinado contexto profissional;

4. Explicitar as competências que se inscrevem nos programas/projetos /planos de formação da *Produtiva*;
5. Traçar perfis profissionais a partir de competências;⁷
6. Averiguar o grau de importância das competências profissionais tendo em conta a perceção dos responsáveis de formação (decisores da formação) e dos trabalhadores;
7. Através do inquérito de Levantamento de Necessidades de Formação (LNF), recolher propostas/sugestões dadas pelos responsáveis de formação e Recursos Humanos e trabalhadores das organizações no que se refere a competências profissionais;
8. Através do inquérito por entrevista, recolher as perspetivas, expectativas e experiência dos trabalhadores das organizações no que se refere a competências profissionais/formação profissional.
9. Através da “grelha de verificação de competências profissionais”, averiguar qual a relevância das competências desenvolvidas através das propostas formativas da *Produtiva*, na perspetiva do responsável da área da logística.
10. Através da “matriz de competências profissionais”, averiguar o nível de domínio das competências desenvolvidas através das propostas formativas da *Produtiva* que os operadores de armazém consideram possuir.

5.4. Atividades Previstas

1. Recolha de toda a informação relevante para o desenvolvimento do trabalho; reunir todo o material necessário (documentos, bibliografia..) junto da orientadora e acompanhante de estágio;
2. Análise dos programas/projetos/planos de formação da organização *Produtiva* com o apoio dos colaboradores da *Produtiva*;
3. Seleção das empresas alvo de inquérito, através da publicação da revista *Exame das “500 maiores e melhores empresas de 2010* e das empresas selecionadas no último LNF realizado pela *Produtiva*;

⁷ Objetivo inicialmente previsto, mas no decorrer do estágio não se mostrou pertinente.

4. Seleção das empresas alvo de entrevistas, através das empresas que já colaboraram e/ ou colaboram com a *Produtiva*;
5. Construção de instrumentos de recolha de informação (entrevista presencial, inquérito on-line) a administrar aos decisores de formação que atuam em território nacional (com apoio dos profissionais de informática da *Produtiva*);
6. Efetivação de pré-testes;
7. Administração final dos inquéritos aos responsáveis pela formação das empresas selecionadas previamente;
8. Construção de instrumentos de recolha de informação: “grelha de verificação de competências profissionais” aplicada aos responsáveis da área da logística e “matriz de competências profissionais” aplicada aos operadores de armazém;
9. Construção de instrumentos de recolha de informação: entrevista presencial a administrar aos responsáveis da área da logística, chefias diretas do armazém e operadores de armazém;
10. Construção de instrumentos de recolha de informação: inquérito por questionário aplicado aos operadores de armazém;
11. Administração final dos instrumentos de recolha de informação referidos anteriormente;
12. Construção, tratamento e análise dos dados fornecidos pelo dispositivo de recolha de informação e análise de necessidades de formação
13. Elaboração do relatório de estágio;
14. Sessões de orientação científica

5.6. Calendarização das Atividades Previstas (Cronograma)

Quadro 1 - Calendarização das Atividades

Atividades	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Recolha de toda a informação relevante para o desenvolvimento do trabalho										
Análise dos programas/projetos /planos de formação da organização										
Seleção das empresas alvo de inquérito e de entrevistas										
Construção de instrumentos de recolha de informação (Entrevista, Inquérito)										
Efetivação de pré-testes										
Administração final dos inquéritos										
Realização das entrevistas										
Construção “grelha de verificação de competências profissionais” e “matriz de competências profissionais”										
Análise de dados disponibilizados pelos instrumentos-de recolha de informação										
Elaboração do relatório de estágio										

6. Procedimento Metodológico

A maior complexidade que se coloca na análise de necessidades formativas é os métodos de recolha da informação. A opção por determinado instrumento em detrimento de outro, bem como, a utilização conjunta de vários instrumentos, deve ser ponderada e adequada, pois há o risco de desperdiçar informações preciosas ou valorizar aspetos irrelevantes.

Para dar desenvolvimento ao estágio abordamos o paradigma quantitativo e qualitativo tendo como referência a combinação de alguns modelos e metodologias de análise de necessidades de formação discutidos anteriormente e mobilizámos as técnicas previamente definidas, o inquérito por questionário e entrevista.

Na construção do primeiro instrumento de recolha de informação - *inquérito por questionário* - a nossa proposta metodológica de análise de necessidades de formação, aproximou-se do modelo de “marketing” proposto por Mckillip (1987) uma vez que, na perspectiva da *Produtiva*, é importante obter o *feedback* das organizações-clientes, face à sua oferta formativa, para que seja possível a sua adaptação às verdadeiras necessidades sentidas pelas organizações. Ainda o instrumento “grelha de verificação de competências profissionais” foi utilizado no mesmo sentido. Também foi feita uma adaptação da proposta apresentada por Meignant (1999:115), concretamente os métodos centrados nas “necessidades de competências da organização” (apêndice 9) com a aplicação da “matriz de competências profissionais” adaptada do “método matricial” (Meignant, 1999:119) e da “grelha de verificação de competências profissionais” adaptada do “ método por verificação de hipóteses” (Meignant, 1999:125). Para Meignant, (1999:116) *os métodos centrados nas necessidades de competências da organização* (apêndice 9) “partem todos do princípio da identificação das distâncias qualitativas entre as necessidades de competências exigidas por uma atividade profissional e os recursos humanos disponíveis. A formação é um dos meios para vencer esta distância”.

No segundo questionário e segundo instrumento de recolha de informação, mais adiante explicado, foram consideradas as “iniciativas centradas na expressão das expectativas”, também esta uma adaptação da proposta apresentada por Meignant (1999:115) com aproximação ao “modo de produção de objetivos de formação centrado nas expectativas dos indivíduos e dos grupos” descrito por Correia (1999, com base em Barbier e Lesne, 1977). Para Meignant (1999:133) os “métodos centrados na expressão das expectativas (...) têm em comum o facto de partirem da expressão das expectativas dos indivíduos e dos grupos. Os seus resultados

podem ser sobrepostos às necessidades da organização para estabelecer prioridades”. Para Barbier e Lesne (1977) existem

“ (...) três modos de produção de objetivos de produção: centrados nas exigências de funcionamento das organizações, centrado nas expectativas dos indivíduos e grupos e centrado na definição dos interesses dos grupos sociais nas situações de trabalho. Cada um deles define uma estrutura de poder entre instituição empregadora, instituição de formação e trabalhadores, privilegia um determinado tipo de informação, induz lógicas de interpretação que lhe são específicas e aciona determinados procedimentos e instrumentos de recolha de informação” (Correia 1999, com base em Barbier e Lesne, 1977)

Para a construção do terceiro instrumento de recolha de informação – *inquérito por entrevista* - a nossa proposta metodológica de análise de necessidades formação também se aproxima da proposta apresentada por Meignant (1999:115), adotando componentes de métodos centrados na “expressão das expectativas dos indivíduos” (apêndice 9) com aproximação ao “modo de produção de objetivos de formação centrado nas expectativas dos indivíduos e dos grupos” descrito por Correia (1999, com base em Barbier e Lesne, 1977). Como refere Meignant (1999:135), *os inquéritos por meio de entrevista* têm como objetivo “recolher de maneira sistemática o ponto de vista de todo o pessoal ou de parte dele relativamente à formação. Eventualmente, utilizar a recolha de informações como uma ocasião de sensibilização do meio envolvido”. Pretendemos incluir diversas categorias no processo de análise de necessidades de formação, podendo desta forma cruzar o maior número de informações possíveis. Foram considerados nas diversas organizações envolvidas os responsáveis da formação ou dos recursos humanos, os responsáveis do departamento, as chefias diretas e os trabalhadores (operadores), mesmo tendo a noção de que a mobilização dos diferentes intervenientes no processo poderá ser exigente e demorada; no entanto, esta foi uma das formas de obter maior rigor e qualidade nos resultados.

A primeira etapa consiste em recolher toda a informação necessária para desenvolvimento ao estudo, através de pesquisas documentais, bibliográficas e conversas informais com o acompanhante do estágio.

A segunda etapa, o processo de análise de necessidades de formação iniciou-se através da aplicação dos instrumentos de recolha de informação.

O *inquérito* é o instrumento que obtém mais dados, em menor tempo e de fácil análise. Esta técnica permitir-nos “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, as numerosas análises de correlação” (Quivy & Campenhoudt, 1992). Tivemos em consideração que poderia haver alguns problemas de compreensão de inquérito, pois “certos

problemas de natureza psicológica e sociocultural [...] podem inibir uma adequada informação” (Pardal & Correia, 1995: 59).

Para a execução do *inquérito por questionário*, designado “Inquérito à percepção das competências por curso” (apêndice 1), foi aplicado aos responsáveis da formação ou dos recursos humanos com o objetivo de recolher a percepção quanto à importância das competências definidas para a oferta de formação da *Produtiva*.

Relativamente à estrutura do inquérito, foi constituído tendo em conta a oferta formativa da *Produtiva* (cursos e *workshops*) e as competências associadas a cada percurso formativo. Utilizamos dois tipos de perguntas: 1) pergunta de escolha múltipla, mais especificamente de leque aberto, pois o inquirido podia “optar por uma das alternativas explicitamente colocadas ou de acrescentar ele mesmo outra” (Pardal & Correia, 1995), perguntas de avaliação ou de estimação, que mantêm as mesmas particularidades das anteriores, destacando-se pelo facto de procurarem “captar os diversos graus de intensidade face a um determinado assunto, existindo diversos instrumentos de medida para o seu tratamento” (1995).

Assim, o inquérito está estruturado, numa primeira fase com os *eventos* formativos da *Produtiva*, de entre os quais o responsável da formação seleciona os que considera relevantes na ótica da sua organização. Numa segunda fase, aparecem os *eventos* previamente selecionados pelo responsável, com as respetivas competências associadas, o qual teria que indicar a relevância que tais competências têm para a sua organização, numa escala de 1 a 4 em que 1, refere-se a “nada importante”, 2 a “pouco importante”, 3 a “importante” e 4 “muito importante”. Poderiam ainda ser acrescentados ao questionário *eventos*, áreas e competências.

Perante o vasto universo de empresas implementadas em Portugal e visto ser impossível contactar com todas elas dentro do prazo estipulado, restringimos a análise de *necessidades* de formação, baseada no *inquérito por questionário*, a uma amostra, recorrendo à base de dados interna da *Produtiva*. Os principais critérios tidos em conta para a construção da amostra a inquirir foram os seguintes:

1. Empresas com faturação superior a um milhão de euros, incluindo com a publicação da revista *Exame* das 500 maiores e melhores empresas de Portugal em 2010;
2. Empresas com correio eletrónico acessível;
3. Empresas com responsável da formação ou de recursos humanos.

De forma a obter a participação dos inquiridos, recorreremos a um tipo de comunicação com que estão familiarizados e de fácil envio, o correio eletrónico. Como foi referido

anteriormente, o processo de recolha de informação com vista a análise de necessidades formativas é muito complexo e importante. Assim, a metodologia foi concebida em função dos objetivos que nos propusemos alcançar e de acordo com a informação que pretendíamos recolher da população-alvo.

Mediante o retorno que obtivemos (30 respostas), com aplicação dos inquéritos a nível nacional decidimos, para aprofundamento do estudo, contactar as empresas que responderam ao inquérito que em algum momento foram ou são clientes da *Produtiva* e com localização geográfica próxima. Destes contactos (apêndice 2) resultaram 3 grandes empresas (com mais de 250 empregados) que se mostraram interessadas e aceitaram em colaborar connosco. Uma do setor de atividade - *fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis* e duas do setor têxtil situadas na zona Norte. Por uma questão de anonimato atribuímos a seguinte designação Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, que serão apresentadas no momento da análise. Segundo dados oficiais⁹, é considerada uma grande empresa com número ≥ 250 empregados, uma média empresa < 250 empregados, uma pequena empresa < 50 empregados e micro empresa com < 10 empregados.

Depois de várias reuniões com os responsáveis pela formação das empresas, tentamos encontrar características comuns que fundamentassem e sustentassem um procedimento de análise de necessidades de formação transversal e envolvendo cada uma das empresas, de modo a não dispersar informação, pois cada empresa distingue-se pela sua especificidade de atuar no mercado. Então decidimos escolher o mesmo departamento, secção e intervenientes para desenvolver o trabalho, ou seja, o departamento/área de logística e a secção do armazém, por ser a área predominante da oferta formativa da *Produtiva*. Optamos ainda pelo envolvimento dos seguintes intervenientes no processo de análise de necessidades de formação: os responsáveis pela formação (3); os responsáveis da logística (3); as chefias diretas do armazém (3) e os operadores de armazém (4) no total de 13. Este procedimento tem como objetivo conhecer as expectativas, perspetivas e experiências face à formação profissional de sujeitos em posições hierárquicas e de categorias diferentes.

Para cumprir este objetivo foi aplicado um *inquérito por entrevista* aos responsáveis de formação ou recursos humanos, aos responsáveis pelo departamento de logística, às chefias diretas do armazém e a operadores de armazém das 3 grandes empresas e um *inquérito por questionário* aos operadores de armazém de uma empresa.

⁹ Fonte: Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, art.º 100

No caso dos operadores de armazém, consideramos que seria importante aplicar um *inquérito por questionário* (apêndice 5) a esta categoria, uma vez que se trata do público que executa diretamente e diariamente com o trabalho e que poderia ter uma perspetiva individual face à formação, assim, obtivemos uma perspetiva a nível organizacional por parte dos responsáveis da formação e uma perspetiva individual, por parte dos operadores de armazém. Por uma questão de disponibilidade selecionamos apenas uma das três empresas para aplicar o questionário a 15 trabalhadores. Uma decisão nada fácil, uma vez que dependia de vários decisores para seguir em frente, relembro que as três empresas são de grande dimensão e do setor industrial, ou seja, todo o tempo é contado e tivemos que ser bastante assertivos e rápidos no desenvolvimento de todas as atividades, de modo a não desperdiçar a oportunidade que nos estavam a dar de recolher o maior número de informação. O critério usado para escolher determinada empresa, prendeu-se com aquela que no momento se mostrou mais recetiva em colaborar.

Quanto à estrutura do inquérito, este também se caracteriza por dois tipos de perguntas: pergunta de escolha múltipla, e aberta. O inquérito era anónimo e constituído por três partes: características pessoais dos inquiridos (categoria profissional, género, idade, habilitações), representações acerca do trabalho (Ex: Gosta do trabalho que realiza?) e sobre a formação (necessidades formativas, finalidade da formação, áreas de formação importantes).

Após a decisão pelas perguntas a aplicar, foi realizado um pré-teste do inquérito com o intuito de obtermos um *feedback* relativamente à sua operacionalização, reformulando consoante as indicações referidas.

Para complementar o *inquérito por questionário* dirigido aos responsáveis pela formação ou de recursos humanos e de modo a apreender também os pontos de vista dos responsáveis de departamento de logística, chefias diretas do armazém e operadores de armazém, utilizando o enunciado das competências que constou no mesmo instrumento, consideramos pertinente acrescentar dois métodos para recolha de informação: a “matriz de competências profissionais” (apêndice 3) e a “grelha de verificação de competências profissionais” (apêndice 4). O primeiro instrumento está inspirado pelo “método matricial” e o segundo procedimento apoia-se no “método por verificação de hipóteses”, ambos propostos por Meignant (1999:119).⁹

A “matriz de competências profissionais” (apêndice 3) foi aplicada a 1 operador de armazém, de cada empresa, da secção do armazém, do departamento de logística com o

⁹ Ver apêndice 9, onde estão resumidamente apresentados os métodos propostos por Meignant (1999) utilizados no presente relatório.

objetivo de cruzar as exigências de competências ligadas à atividade de um posto de trabalho ou de uma função, com as competências profissionais definidas por curso pela *Produtiva*. Para a sua concretização, na matriz estão as competências definidas pela *Produtiva*, para o curso Gestão de Armazém, em que os operadores de armazém, segundo a especificidade do seu posto de trabalho, indicam em cada competência o seu nível de domínio a partir da seguinte pergunta: *Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de domínio segundo o seu exercício profissional*. Numa escala de 1 a 4, com a seguinte correspondência: 1 - “domina perfeitamente esta competência”; 2 - “domina parcialmente esta competência”; 3 - “não domina esta competência mas poderia dominar” e 4 - “não poderia dominar esta competência”. A seleção do curso Gestão de Armazém, resultou da troca de ideias com os responsáveis pela formação, que tendo em conta a oferta formativa da *Produtiva*, foi o que nos pareceu mais próximo das funções de um operador de armazém.

A “grelha de verificação de competências profissionais” (apêndice 4) aplicada aos responsáveis da logística procura aferir o nível de aprovação, por parte dos mesmos, das competências profissionais definidas pela *Produtiva* para o curso de Logística Operacional, tendo como referência as competências profissionais que, na perspetiva daqueles responsáveis, são exigidas para o seu desempenho profissional. A pergunta colocada foi a seguinte: *Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de relevância que têm para a sua atividade profissional*. A escala usada será entre 1 a 5 com a seguinte correspondência: 1 - “Nada relevante”; 2 - “Pouco relevante”; 3 - “Relevante”; 4 - “Muito relevante”; e 5 - “Não sabe ou não quer responder”. A seleção do curso Logística Operacional, prende-se com o mesmo motivo da “matriz”, ou seja, depois de conversar com os responsáveis da formação e tendo em conta a oferta formativa da *Produtiva*, foi considerado o mais adequado à realidade.

Relembramos que os métodos aqui apresentados são uma adaptação a partir do método matricial e do método por verificação de hipóteses, respetivamente, propostos por Meignant (1999) e aplicados ao caso concreto do estudo a que nos propusemos.

O *inquérito por entrevista* decorre no segundo momento do trabalho, em que o processo de análise de *necessidades* de formação se centra “nas expectativas dos indivíduos e dos grupos” e será aplicado aos responsáveis da formação ou recursos humanos, responsáveis do departamento de logística, chefias diretas e operadores de armazém com o objetivo de perceber as expectativas e perspetivas dos diferentes intervenientes quanto à formação profissional, auscultando as necessidades de formação.

O intuito da realização das *entrevistas* prende-se com, através “dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy & Campenhoudt, 1995), ter um contacto mais próximo com o público-alvo e obter dados qualitativos que através dos inquéritos não teríamos acesso, pois, a “entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo” (Albarello et al, 1997). Perante o nosso contexto, optámos por realizar o guião de uma entrevista semidiretiva, a qual “não é nem é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Quivy & Campenhoudt, 1995: 194), o que permite uma certa liberdade de expressão aos entrevistados acerca do tema da entrevista. Neste caso, o entrevistador proporciona o ambiente adequado para que o entrevistado responda “abertamente com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier” (Quivy & Campenhoudt, 1995: 194). Pretendemos assim, que os entrevistados se sintam à vontade para expressar livremente as suas opiniões e vivências profissionais e pessoais. Face ao grande número da população suscetível de ser questionada, acabámos por seleccionar um “número limitado de pessoas” (Albarello et al, 1997: 103) que constituíram a nossa amostra representativa da nossa população-alvo em questão. Tendo em conta que “amostragem é a operação que consiste em retirar um certo número de elementos [isto é, uma amostra] de um conjunto de elementos que se pretende observar ou tratar [população] ” (Albarello et al, 1997), através das entrevistas pretendemos que os responsáveis da formação, chefias e os trabalhadores partilhem connosco as suas perceções e a estratégia adotada pela empresa face à formação.

O procedimento de realização das entrevistas contou com a participação de 3 responsáveis pela formação ou dos recursos humanos, 3 responsáveis do departamento de logística, 3 chefias diretas do armazém e 4 operadores de armazém, fazendo um total de 13 entrevistas e 3 guiões de entrevistas. Neste sentido, existe um guião de entrevista dirigido aos responsáveis da formação (apêndice 6), para os responsáveis do departamento de logística (apêndice 7), e o mesmo guião (apêndice 8) para as chefias diretas do armazém e dos operadores de armazém (não se distinguindo muito do anterior porque o objetivo é o mesmo apenas com perspetivas diferentes, de modo que teve de ser adaptado).

Orientado o trabalho, fomos recolher informações sobre as características gerais das empresas (ver anexos 1 e 2) tais como: o nº de funcionários, faixas etárias/sexo/níveis de habilitações dos funcionários, o organigrama de modo a compreender a estrutura da organização e a partir daí aplicar os instrumentos de trabalho de acordo com as especificidades

de cada organização, o programa e desenvolvimento da formação (últimos 2 anos e próximo ou corrente ano) e a previsão geral quanto à evolução do número de funcionários e respetiva organização. No contacto com as empresas garantimos o anonimato das empresas, pessoas (designação fictícia), confidencialidade da informação e sua utilização estritamente académica.

Em suma, na tabela apresentada abaixo, segue a metodologia utilizada:

Tabela 1 Orientação Metodológica

Instrumentos de Recolha de Informação	Orientação Metodológica	Fontes de Informação/Informantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inquérito por questionário por via eletrónica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado nas necessidades de competências da organização (Meignant, 1999); ▪ Modelo Marketing (Mckillip, 1987) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsáveis da formação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inquérito por questionário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado nas expectativas dos indivíduos e dos grupos (Meignant, 1999 e Correia baseado em Barbier e Lesne, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores de armazém
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de competências profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado nas necessidades de competências da organização (Meignant, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores de armazém
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grelha de verificação de competências profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado nas necessidades de competências da organização (Meignant, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chefias diretas do armazém
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semi diretiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrado nas expectativas dos indivíduos e dos grupos (Meignant, 1999 e Correia baseado em Barbier e Lesne, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsáveis da formação, responsáveis da logística, chefias diretas do armazém e operadores de armazém

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

1. O Processo de Análise de Necessidades de Formação

1.1. Inquérito à Perceção Sobre a Importância das Competências por Curso

A aplicação dos inquéritos *on line* (ver apêndice 1) ocorreu durante 2 meses, fevereiro e março e o retorno dos inquéritos preenchidos ficou aquém das expectativas iniciais. Dos 1000 inquéritos enviados, apenas recebemos 30 inquéritos preenchidos (com reforço telefónico). Os questionários foram preenchidos pelos responsáveis pela formação na empresa.

Algumas das empresas contactadas enviaram uma explicação da razão de não preencherem o inquérito. A justificação mais frequente foi o facto de estarem a realizar nesse momento o levantamento de necessidades formativas dos seus funcionários.

Os dados recolhidos foram todos tratados estatisticamente com a ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) de forma a serem obtidas as análises estatísticas necessárias à extração de conclusões adequadas.

Vamos começar por caracterizar as empresas que responderam o inquérito e, posteriormente, refletir sobre as escolhas e decisões tomadas no âmbito da formação dentro da empresa.

1.1.1. Caracterização Económica das Empresas da Amostra

Em termos de caracterização dos setores de atividade, segundo a *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas* (CAE), o conjunto das empresas que constituíram a amostra do nosso estudo, distribuem-se equitativamente por diversos setores de atividade (tabela 2), à exceção dos setores de *Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis* e pelas *Atividades dos estabelecimentos de saúde com internamento*, apresentando ambos 2 respostas (6,7%).

Tabela 2- Setores de Atividade Económica

Setores de Atividade Económica	Frequência	%
Tecelagem de fio do tipo algodão	1	3.3
Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário	1	3.3
Comércio por grosso não especializado	1	3.3
Atividades de consultoria em informática	1	3.3
Comércio por grosso de peixe, crustáceos e moluscos	1	3.3
Fabricação de veículos automóveis	1	3.3
Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros	1	3.3
Administração Central	1	3.3
Apartamentos turísticos sem restaurante	1	3.3
Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão	1	3.3
Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados	1	3.3
Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	2	6.7
Instalação elétrica	1	3.3
Fabricação de adubos químicos ou minerais e de compostos azotados	1	3.3
Comércio por grosso de leite, seus derivados e ovos	1	3.3
Comércio de veículos automóveis ligeiros	1	3.3
Transportes rodoviários de mercadorias	1	3.3
Fabricação de painéis de partículas de madeira	1	3.3
Fabricação de produtos à base de carne	1	3.3
Tecelagem de fio do tipo seda e de outros têxteis	1	3.3
Fabricação de medicamentos	1	3.3
Atividades auxiliares dos transportes aéreos	1	3.3
Fabricação de pneus e câmaras de ar	1	3.3
Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática	1	3.3
Fabricação de equipamento elétrico e eletrónico para veículos automóveis	1	3.3
Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	1	3.3
Edição de livros	1	3.3
Atividades dos estabelecimentos de saúde com internamento	2	6.7
Total	30	100.0

Fonte - (Apendice 10) SPSS

1.1.2. Dimensão das Empresas da Amostra

Relativamente à dimensão das empresas, num total de 30, a maioria pertence à categoria *grande empresa* (13/43,3%) ou seja, possui mais de 250 trabalhadores; apenas 2 são micro-empresas, com menos de 10 trabalhadores (tabela 3); para 2 empresas não foi possível obter resultados.

Tabela 3 Dimensão

	Frequência	%
Micro Empresa	2	6.7
Pequena Empresa	5	16.7
Média Empresa	8	26.7
Grande Empresa	13	43.3
Total	28	93.3
Sem Resultados	2	6.7
Total	30	100.0

Fonte (Apendice 10) SPSS

1.1.3. Distrito das Empresas da Amostra

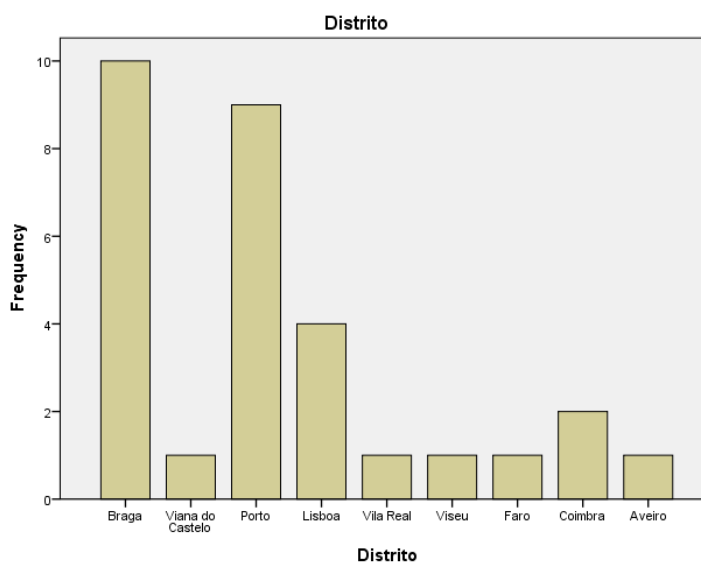
Podemos verificar através do gráfico abaixo que os distritos onde obtivemos maior retorno, foram: Braga, com 10 respostas (33,3%); Porto, com 9 respostas (30%) e Lisboa, com 4 respostas (13,3%).

Tabela 4 - Distrito

Distrito	Frequência	%
Braga	10	33.3
Viana do Castelo	1	3.3
Porto	9	30.0
Lisboa	4	13.3
Vila Real	1	3.3
Viseu	1	3.3
Faro	1	3.3
Coimbra	2	6.7
Aveiro	1	3.3
Total	30	100.0

Fonte: SPSS

Gráfico 2- Distrito das Empresas da Amostra



Fonte: SPSS

1.1.4. Eventos¹⁰ de Formação selecionados como relevantes pelos responsáveis da formação segundo a atividade empresa

Relativamente aos *eventos* de formação selecionados como mais relevantes pelos respondentes, foram (tabela 5 e gráfico 2): o curso de Liderança e Motivação com 17 respostas (56,7%) e, com menos 3 respostas, encontramos o curso Gestão de Stocks (46,7%). Os cursos Novo Código do Trabalho, Gestão de Equipas, Finanças para não Financeiros, foram escolhidos por 13 respondentes (43,3%). De seguida, foram selecionados os seguintes cursos: com 12 respostas (40%), Gestão de Projetos, Gestão de Compras, Primeiros Socorros; com 11 respostas (36,7%), Técnicas de Vendas, Gestão do Tempo, Negociação e Gestão de Conflitos, Segurança e Higiene no Trabalho; com 10 respostas (33,3%) Gestão de Armazéns, Controlo de Gestão, Atendimento, Workshop Liderar Pessoas com Inteligência Emocional. Assim, do elenco de cursos apresentados aos inquiridos, os dezasseis mencionados foram considerados relevantes por entre cerca de 56% e um terço dos respondentes. As restantes propostas de formação obtiveram, como se constata no quadro abaixo, um número muito menor de preferências.

Tabela 5 - *Eventos* de Formação

<i>Eventos</i>	Respostas	Percentagem	Áreas (Produtiva)
Curso de Liderança e Motivação	17	56,7%	Relações e Pessoas
Curso Gestão de Stocks	14	46,7%	Logística e Operações
Curso Novo Código do Trabalho	13	43,3%	Direito
Curso Gestão de Equipas	13	43,3%	Relações e Pessoas
Curso Finanças para não Financeiros	13	43,3%	Finanças e Contabilidade
Curso Gestão de Projetos	12	40%	Organização e Métodos
Curso Gestao de Compras	12	40%	Logística e Operações
Curso Primeiros Socorros	12	40%	Trabalho e Segurança

¹⁰ Utilizamos este termo para designar as propostas de formação da empresa em que teve lugar o estágio por ser essa a formulação incluída no inquérito que, para todos os efeitos, constituiu uma atividade da responsabilidade da instituição, que a estagiária levou a cabo. É claro para nós que essa é uma designação contextual e específica da empresa, pelo que a registámos em itálico.

Curso Técnicas de Vendas	11	36,7%	Negociação e Comercial
Curso Gestão do Tempo	11	36,7%	Organização e Métodos
Curso Negociação e Gestão de Conflitos	11	36,7%	Relações e Pessoas
Curso Segurança e Higiene no Trabalho	11	36,7%	Trabalho e Segurança
Curso Gestão de Armazéns	10	33,3%	Logística e Operações
Curso Controlo de Gestão	10	33,3%	Finanças e Contabilidade
Curso Atendimento	10	33,3%	Relações e Pessoas
<i>Workshop</i> Liderar Pessoas com Inteligência Emocional	10	33,3%	Relações e Pessoas
Curso Gestão da Cadeia de Abastecimento	3	10%	Logística e Operações
<i>Workshop</i> Produção Lean	3	10%	Logística e Operações
Curso Gestão Ativa da Força Comercial	3	10%	Negociação e Comercial
Curso Auditoria ISO 14001	3	10%	Qualidade e Ambiente
Curso Implementação ISO 14001 e EMAS	3	10%	Qualidade e Ambiente
Curso Gestão de Oficinas Auto	2	6,7%	Setor Automóvel
Curso SNC - Impacto no Património e Resultados	2	6,7%	Finanças e Contabilidade
<i>Workshop</i> Código do Imposto Sobre Pessoas Coletivas	2	6,7%	Finanças e Contabilidade
Curso Protocolo Empresarial	2	6,7%	Relações e Pessoas
Curso Código da Contratação Pública	2	6,7%	Direito
Curso Desenvolvimento e Valorização Pessoal	2	6,7%	Relações e Pessoas
Curso Gestor de Produção	2	6,7%	Logística e Operações
Curso Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	2	6,7%	Qualidade e Ambiente
Curso Implementação HACCP	2	6,7%	Segurança Alimentar
Curso Oficina Ponto de Venda e de Fidelização	1	3,3%	Setor Automóvel

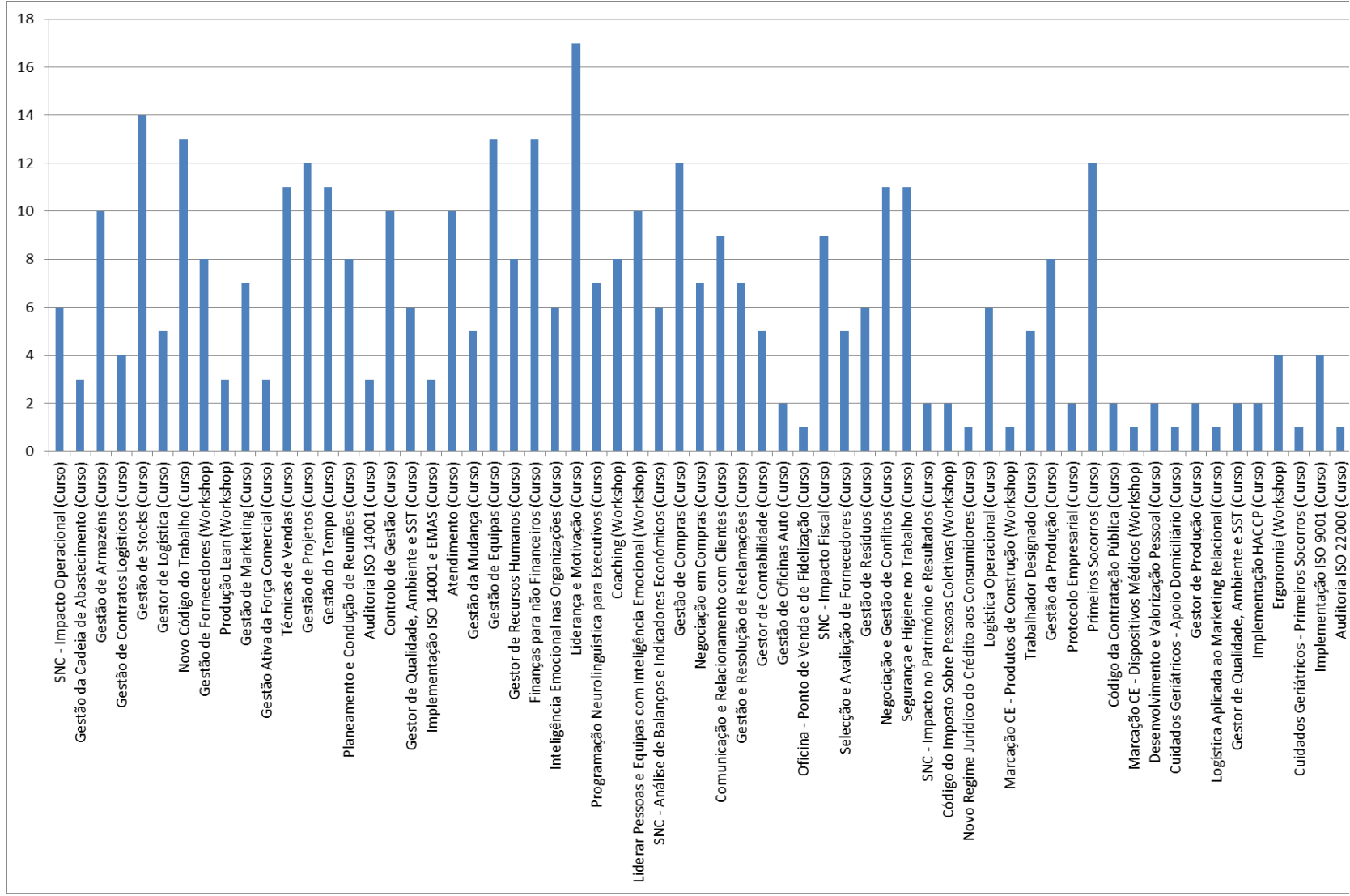
Curso Auditoria ISO 22000	1	3,3%	Segurança Alimentar
Curso Novo Regime Jurídico do Crédito aos Consumidores	1	3,3%	Direito
<i>Workshop</i> Marcação CE - Dispositivos Médicos	1	3,3%	Marcação e Certificação
<i>Workshop</i> Marcação CE -Produtos de Construção	1	3,3%	Marcação e Certificação
Curso Cuidados Geriátricos - Primeiros Socorros	1	3,3%	Saúde Humana
Curso Cuidados Geriátricos - Apoio Domiciliário	1	3,3%	Saúde Humana
Curso Logística Aplicada ao Marketing Relacional	1	3,3%	Logística e Operações
Curso Implementação BRC – <i>Food</i>	0	100%	Segurança Alimentar

Através da seleção dos *eventos* de formação (cursos e *workshops*) e, tendo em conta as áreas de formação da Produtiva, é possível constatar as que obtiveram maior número de preferências (tabela 6). Sendo assim a área com mais eventos selecionados foi Relações e Pessoas, com 5 eventos selecionados, Logística e Operações, com 3 eventos selecionados, Finanças e Contabilidade, Organização e Métodos, Trabalho e Segurança, com 2 eventos selecionados e, finalmente, as áreas, Negociação e Comercial e Direito com 1 evento selecionado. Apenas um inquirido acrescentou a área Gestão do Trabalho de Departamento Housekeeping.

Tabela 6 - Áreas de Formação

Áreas de Formação	<i>Eventos</i>	
Relações e Pessoas	Curso de Liderança e Motivação Curso Gestão de Equipas Curso Negociação e Gestão de Conflitos Curso Atendimento Workshop Liderar Pessoas com Inteligência Emocional	5
Logística e Operações	Curso Gestão de Stocks Curso Gestao de Compras Curso Gestão de Armazéns	3
Finanças e Contabilidade	Curso Controlo de Gestão Curso Finanças para não Financeiros	2
Organização e Métodos	Curso Gestão de Projetos Curso Gestão do Tempo	2
Trabalho e Segurança	Curso Primeiros Socorros Curso Segurança e Higiene no Trabalho	2
Negociação e Comercial	Curso Técnicas de Vendas	1
Direito	Curso Novo Código do Trabalho	1

Gráfico 2 – *Eventos* de Formação Seleccionados



1.1.5. Nível de importância das competências por curso

Com a aplicação do inquérito, pretendíamos também avaliar o nível de importância atribuído pelos inquiridos, tendo em conta o contexto das suas organizações, às competências desenvolvidas em cada curso e *workshop* propostos pela *Produtiva (Tomando o caso concreto da sua organização, atribua o nível de importância que entende adequado a cada competência da seguinte lista, considerando-a no contexto do evento a que está associada)*.

Uma vez que se trata de dados muito complexos, ou seja, no total são 333 competências, não será possível ilustrar tais resultados através de tabelas ou gráficos. Esta análise foi tratada estatisticamente, numa primeira fase pelo SPSS e, numa segunda fase, por me sentir mais familiarizada com o tratamento de dados, no Excel.

Tendo em consideração a frequência de respostas nos níveis de importância atribuídos às competências, “Nada Importante”, “Pouco Importante”, “Importante” e “Muito Importante”, ilustramos apenas os *eventos* e respetivas competências que foram selecionadas pelos inquiridos, ou seja os *eventos* que não foram selecionados não aparecerão na análise, podendo ver o seu conjunto no questionário (apêndice1). Relembro que esta segunda fase do inquérito consiste numa única lista das competências dos *eventos* pré selecionados considerados como relevantes, pois a primeira fase consistia em selecionar os *eventos* que na ótica da empresa seriam relevantes e nesta fase seria para atribuir o nível de importância às competências elaboradas pela *Produtiva* desses mesmos *eventos*.

Através da análise, e tendo em conta o contexto organizacional e a perspetiva dos inquiridos, constatamos como competências consideradas “Nada Importante” com 1 resposta as seguintes: *Integrar o Sistema de Gestão Ambiental com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração; Implementar Sistemas de Gestão de Qualidade de acordo com o referencial normativo ISO 9001, definindo metodologias para o seu planeamento; Conhecer e aplicar os requisitos do EMAS; Implementar Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o referencial normativo ISO 22000, definindo metodologias para o seu planeamento; Implementar Sistemas de Gestão Ambiental de acordo com o referencial normativo ISO 14001, definindo metodologias para o seu planeamento; Planear e implementar Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com os referenciais normativos OHSAS 18001/NP 4397, dos cursos:*

Gestor de Qualidade, Ambiente e SST da área Qualidade e Ambiente; *Minimizar a ocorrência de acidentes de trabalho e/ou doenças profissionais*, do curso Segurança e Higiene no Trabalho, da área Trabalho e Segurança e, finalmente, a competência *Calcular o lote de produção mais adequado às características económicas da produção*, do curso Gestor de Produção da área Logística e Operações.

Dentro das competências consideradas como “Pouco Importante” destacam-se com 2 respostas como exemplo as seguintes: *Reconhecer os conceitos sobre metrologia e calibração* do curso Implementação ISO 9001 da área Qualidade e Ambiente; *Integrar o Sistema de Gestão Ambiental com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração* do curso Gestor de Qualidade, Ambiente e SST da área Qualidade e Ambiente; *Reconhecer a importância do controlo de gestão como ferramenta de criação de valor* e *Executar um sistema de controlo de gestão estratégico* do curso Controlo de Gestão da área Finanças e Contabilidade; *Identificar os sistemas representacionais do outro e entrar em rapport com o mesmo para atingir o seu objetivo* do curso Programação Neurolinguística para Executivos da área Relações e Pessoas; *Identificar a principal terminologia das auditorias, bem como caracterizar os vários tipos de auditorias* do curso Auditoria ISO 14001 da área Qualidade e Ambiente.

Consideradas como “Importante”, temos com maior número de respostas, 9, as seguintes: *Aplicar estratégias comerciais para promover a eficácia da força comercial* do curso Gestão Ativa da Força Comercial da área Negociação e Comercial; *Liderar eficazmente com base na auto e hetero gestão das emoções* do curso Gestor de Recursos Humanos da área Relações e Pessoas e, *Compreender e interpretar os aspetos fundamentais da análise financeira* do curso Finanças para Não Financeiros da área Finanças e Contabilidade.

Por último, as competências consideradas como “Muito Importante” com o maior número de respostas, 6, destacam-se as seguintes: *Identificar situações profissionais em que é fundamental utilizar estratégias eficazes de persuasão e comunicação através da Inteligência Emocional*; *Desenvolver a criatividade e a inteligência emocional para uma maior eficácia nas relações interpessoais* do curso Inteligência Emocional nas Organizações, da área Relações e Pessoas.

O quadro a seguir apresentado, sistematiza a informação anteriormente referida.

Quadro 2 - Síntese das Competências

Competências	“Nada Importante”,	“Pouco Importante”,	“Importante”	“Muito Importante	Eventos	Áreas
<i>Integrar o Sistema de Gestão Ambiental com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração</i>	1 Resposta				Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Implementar Sistemas de Gestão de Qualidade de acordo com o referencial normativo ISO 9001, definindo metodologias para o seu planeamento</i>	1 Resposta				Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Conhecer e aplicar os requisitos do EMAS; Implementar Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o referencial normativo ISO 22000, definindo metodologias para o seu planeamento</i>	1 Resposta				Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Implementar Sistemas de Gestão Ambiental de acordo com o referencial normativo ISO 14001, definindo metodologias para o seu planeamento;</i>	1 Resposta				Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Planear e implementar Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com os referenciais normativos OHSAS 18001/NP 4397</i>	1 Resposta				Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Minimizar a ocorrência de acidentes de trabalho e/ou doenças profissionais,</i>	1 Resposta				Segurança e Higiene no Trabalho,	Trabalho e Segurança
<i>Calcular o lote de produção mais adequado às características económicas da produção</i>	1 Resposta				Gestor de Produção	Logística e Operações
<i>Reconhecer os conceitos sobre metrologia e calibração</i>		2 Respostas			Implementação ISO 9001 da área Qualidade e Ambiente	
<i>Integrar o Sistema de Gestão Ambiental com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração</i>		2 Respostas			Gestor de Qualidade, Ambiente e SST	Qualidade e Ambiente
<i>Reconhecer a importância do controlo de gestão como ferramenta de criação de valor</i>		2 Respostas			Controlo de Gestão	Finanças e Contabilidade
<i>Executar um sistema de controlo de gestão estratégico</i>		2 Respostas			Controlo de Gestão	Finanças e Contabilidade
<i>Identificar os sistemas representacionais do outro e entrar em rapport com o mesmo para atingir o seu objetivo</i>		2 Respostas			Programação Neurolinguística para Executivos	Relações e Pessoas
<i>Identificar a principal terminologia das auditorias, bem</i>		2 Respostas			Auditoria ISO 14001	Qualidade e

<i>como caracterizar os vários tipos de auditorias</i>						Ambiente
<i>Aplicar estratégias comerciais para promover a eficácia da força comercial</i>			9 Respostas		Gestão Ativa da Força Comercial	Negociação e Comercial
<i>Liderar eficazmente com base na auto e hetero gestão das emoções</i>			9 Respostas		Gestor de Recursos Humanos	Relações e Pessoas
<i>Compreender e interpretar os aspetos fundamentais da análise financeira</i>			9 Respostas		Finanças para Não Financeiros	Finanças e Contabilidade
<i>Identificar situações profissionais em que é fundamental utilizar estratégias eficazes de persuasão e comunicação através da Inteligência Emocional;</i>				6 Respostas	Inteligência Emocional nas Organizações	Relações e Pessoas.
<i>Desenvolver a criatividade e a inteligência emocional para uma maior eficácia nas relações interpessoais do curso, da área</i>				6 Respostas	Inteligência Emocional nas Organizações	Relações e Pessoas.

Assim, do ponto de vista dos responsáveis da formação, são consideradas como *menos importantes* as competências formadas no âmbito de: o curso Gestor de Qualidade e Ambiente e SST da área da Qualidade e Ambiente; o curso SHT da área Trabalho e Segurança; o curso Gestor de Produção da área Logística e Operações; os cursos Implementação ISO 900; Gestor da Qualidade, Ambiente e SST; Auditoria ISO 14001 da área Qualidade e Ambiente e o curso Programação Neurolinguística para Executivos da área Relações e Pessoas.

Apesar dos resultados considerados insatisfatórios, nenhum dos inquiridos propôs alternativas no campo onde era possível acrescentar competências.

As competências que se destacam com melhores resultados, são os cursos Gestão Ativa da Força Comercial da área Negociação e Comercial, o curso Finanças Para Não Financeiros da área Finanças e contabilidade e o curso Inteligência Emocional nas Organizações da área Relações e Pessoas.

1.1.6. Conclusões

No final da análise é possível constatar que, das 72 propostas de formação (*eventos*) oferecidas pela Produtiva, 65 foram considerados como relevantes, 55 cursos e 10 *workshops*. Neste caso, ainda continua a manifestar-se preferência pelas propostas da tipologia *curso* para a formação profissional.

As áreas que se destacam, como sendo, as mais relevantes, do ponto de vista de quem decide e organiza a formação nas empresas, são: Relações e Pessoas, Logística e Operações, Finanças e Contabilidade, Organização e Métodos, Trabalho e Segurança, Negociação e Comercial e Direito. Contrariamente, as áreas: Qualidade e Ambiente, Setor Automóvel, Segurança Alimentar, Marcação e Certificação e Saúde Humana, são as menos importantes.

Quanto à importância atribuída às competências desenvolvidas, podemos comprovar que, das 333 competências elencadas, 10 competências foram consideradas como “Nada Importante”, 92 como “Pouco Importante”, 303 “Importante” e 203 “Muito Importante”, pelo que se conclui que os responsáveis da formação respondentes, de uma forma geral, apreciam positivamente as competências desenvolvidas no âmbito das propostas de formação da *Produtiva*.

1.2. Análise de necessidades, perspetivas e expectativas de formação dos trabalhadores de uma grande organização do setor têxtil

1.2.1. Apresentação e Análise da Informação Recolhida

Como já referido anteriormente, o inquérito (apêndice 5) foi aplicado a 15 operadores de armazém de uma grande empresa do setor têxtil, com o objetivo de apreender as suas necessidades, perspetivas e expectativas face à formação profissional, uma vez que se trata de uma categoria profissional que executa diretamente o trabalho, ou seja, contrariamente dos responsáveis pela formação (perspetiva organizacional) esta será uma perspetiva individual.

De modo a analisar as necessidades, perspetivas e expectativas dos trabalhadores de uma organização, procedeu-se às seguintes atividades:

- Elaboração de um inquérito por questionário
- Realização do pré-teste
- Definição da amostra
- A administração (direta) do questionário
- Análise e interpretação dos dados

Este inquérito, apesar de não constar nas atividades que inicialmente propusemos, surge da necessidade de focar o nosso estudo, ou seja após a administração do *Inquérito* aplicado aos responsáveis da formação a nível nacional e após a seleção de três grandes organizações para fazer entrevistas (responsável da formação, responsável de departamento, chefia direta e operador) não poderíamos deixar de procurar recolher informação sobre as experiências, expectativas e perspetivas de um maior número de trabalhadores numa grande empresa. Neste sentido, antes de passarmos para as entrevistas com os operadores de armazém, elaboramos o inquérito por questionário, e só posteriormente aprofundamos alguns aspetos nas entrevistas. Ao contrário das entrevistas que envolveram apenas 3 operadores de armazém, o inquérito, tendo em conta a disponibilidade da organização, estendeu-se a 15 operadores de armazém de modo a ser capaz de dar conta das necessidades, perspetivas e expectativas sobre formação daqueles que desenvolvem a sua atividade neste setor.

O inquérito foi entregue diretamente a cada um dos inquiridos em papel e recolhido por mim de modo a garantir a confidencialidade e maior fidelidade dos resultados.

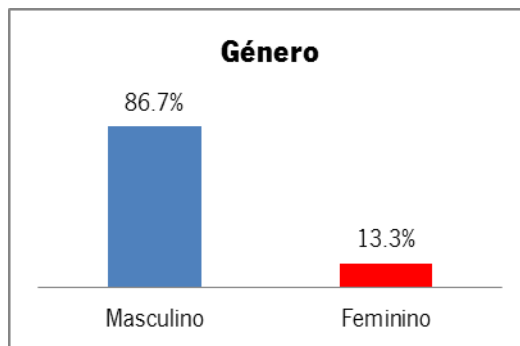
1.2.2. Organização do Inquérito

O inquérito encontra-se estruturado em torno de 4 categorias de questões:

- 1ª Categoria: Dados Pessoais
- 2ª Categoria: Caracterização da atividade profissional
- 3ª Categoria: Perspetivas e expectativas em torno da formação profissional

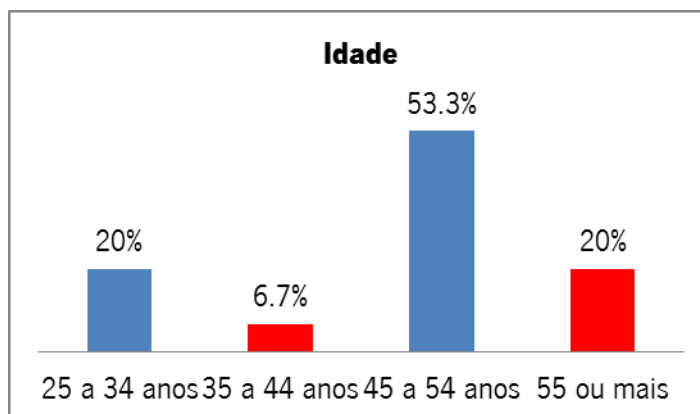
Assim sendo, a 1ª categoria de questões (Dados Pessoais), tem como finalidade caracterizar os inquiridos no que diz respeito ao género, idade e habilitações literárias.

Gráfico 3 - Género



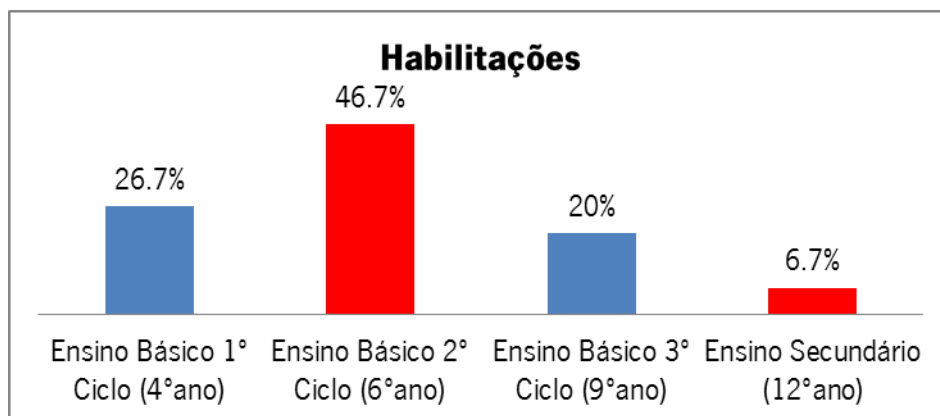
Através do gráfico 3, podemos constatar quanto ao género dos operadores de armazém, apenas 13,3% dos indivíduos (2) pertencem ao género feminino, enquanto a grande maioria dos indivíduos (13) que ocupam este cargo são do género masculino (86,7%).

Gráfico 4 - Idade



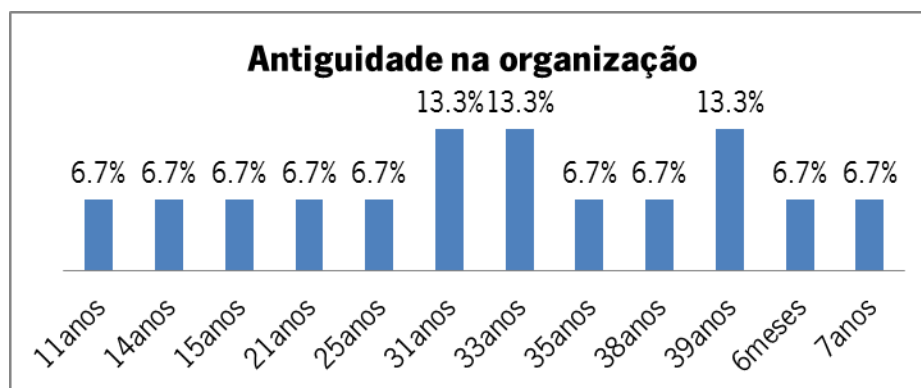
Relativamente à idade, gráfico 4, constata-se que a maioria dos inquiridos têm entre os 45 e 54 anos, representando mais de metade dos inquiridos (8), na mesma linha encontram-se as faixas etárias dos 25 e 34 anos e 55 ou mais anos com 3 inquiridos cada. Por último, com 6,7% (1) encontra-se a faixa etária dos 35 e 44 anos.

Gráfico 5 - Habilitações



Quanto ao grau de escolaridade dos inquiridos no momento de resposta ao inquérito, verifica-se, no gráfico 5, que a maioria dos inquiridos (7) possui apenas o 2º ciclo do ensino básico, o 6ºano, (46,7%), em seguida com 26,7% (4) dos inquiridos, o 1º ciclo do ensino básico, 4ºano, pouco menos com 20% (3) o 3º ciclo do ensino básico, 9ºano, e, em último, apenas 6,7% (1) dos inquiridos são detentores do 12ºano.

Gráfico 6 – Antiguidade na organização



No que concerne à caracterização da atividade profissional, quanto à antiguidade na organização, destaca-se que: 2 inquiridos que trabalham na organização entre os 31 - 39 anos (13,3%). Com 6,7% dos inquiridos (9) encontram-se entre os 21-25 anos, 11-15 anos, 7 anos e 6

meses. De notar que a quase totalidade dos respondentes (11/73%) trabalha já há vários anos, ou mesmo décadas, nesta empresa.

Gráfico 7 – Gosto pelo trabalho

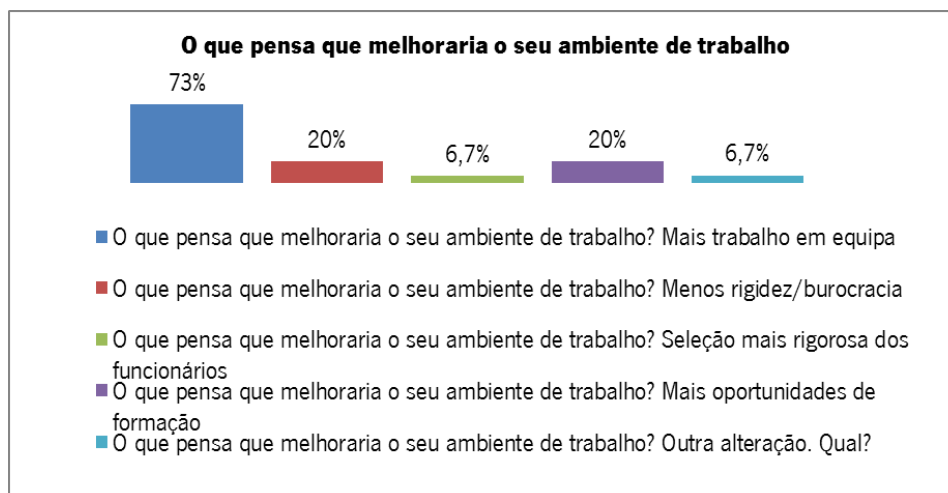


À questão - *Gosta do trabalho que realiza?* - a maioria dos inquiridos respondeu positivamente com 93% de respostas (14); apenas 7% (1) considera que não está satisfeito com o trabalho que realiza.

Alguns dos inquiridos (5) justificaram o motivo de gostarem do trabalho que realizam. Uma vez que se trata de uma análise de conteúdo simples, consideramos que seria pertinente analisá-la diretamente no relatório.

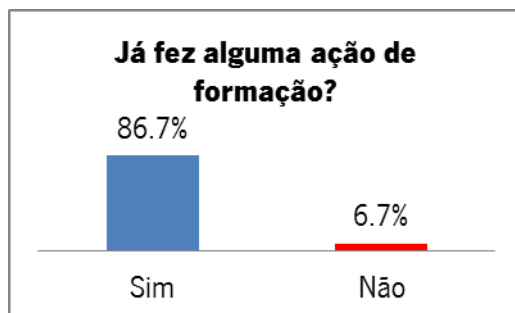
Assim, o 1º inquirido considera que “no âmbito geral não é um trabalho preso do tipo em frente a uma máquina”, o 2º refere que “é um trabalho que me motiva”, 3º responde apenas que “tem qualidade”, o 4º “sinto-me útil” e 5º “considero o trabalho mais fácil”. Podemos concluir que se trata de um trabalho acessível, motivante, livre, útil e tem qualidade.

Gráfico 8 – Ambiente de trabalho



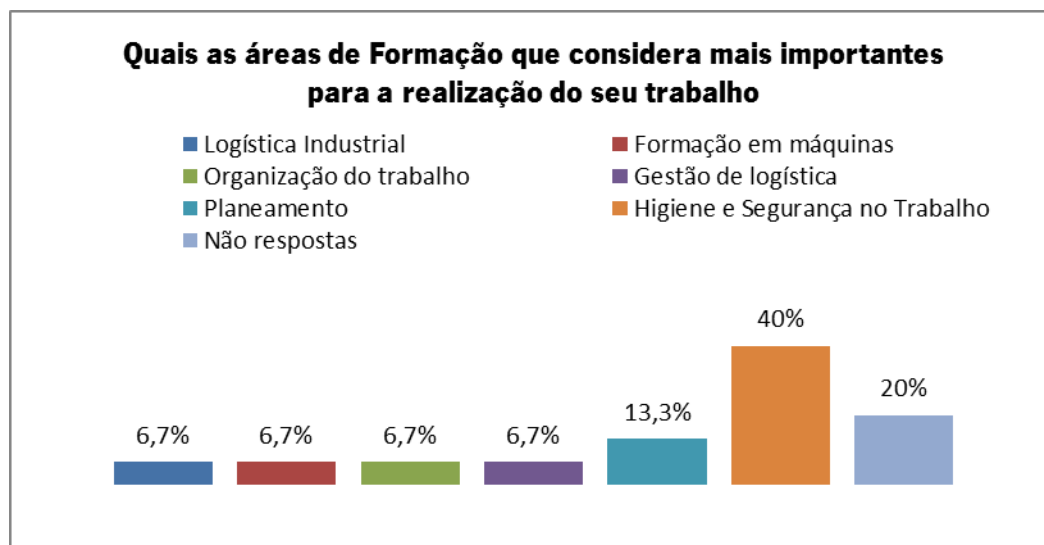
Relativamente à questão – *O que pensa que melhoraria o seu ambiente de trabalho?* – a maioria dos inquiridos, (11/73%), considera que *mais trabalho em equipa* ajudaria a melhorar o ambiente de trabalho; 20% (3) optam pela resposta *menos rigidez/burocracia e mais oportunidades de formação*; 1 (6,7%) escolhem a *seleção mais rigorosa dos funcionários* e 1 (6,7%) consideram que melhoraria haver *líderes com mais pedagogia*.

Gráfico 9 – Formação frequentada



A 3ª categoria diz respeito às perspetivas e expectativas dos inquiridos sobre a formação profissional. Neste sentido, 13 (86,7%) já frequentaram formação profissional. Quanto à resposta negativa, (1) os motivos indicados para não ter frequentado formação foram por *excesso de trabalho* e por *não ter sido convocado*. Constata-se também uma não resposta.

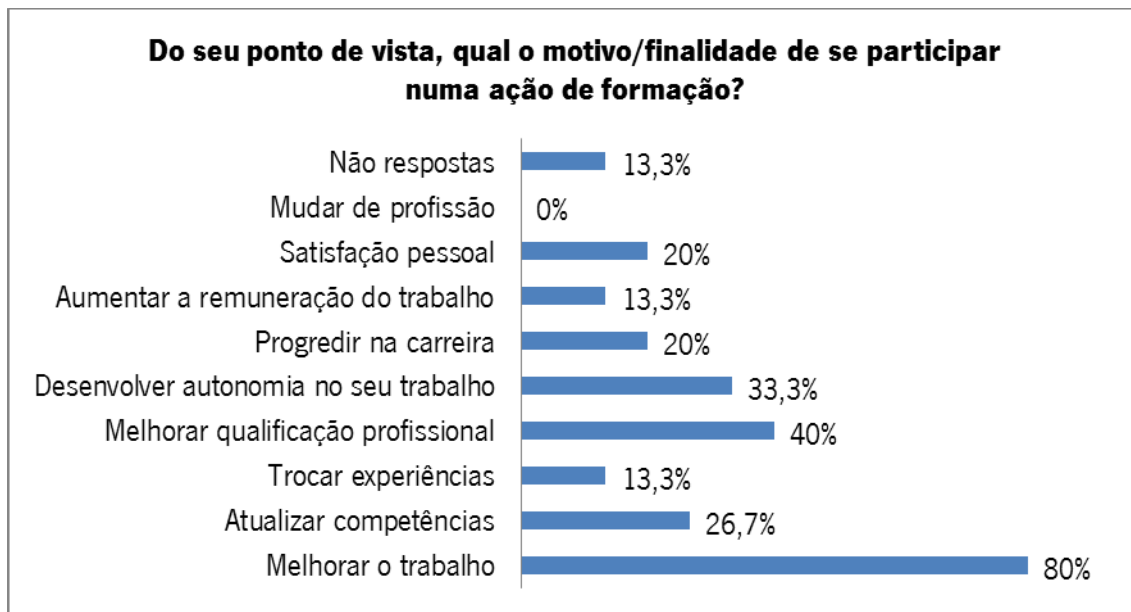
Gráfico 10 – Áreas de Formação Importantes



A área de formação que se destaca como sendo mais importante na realização do trabalho é *Higiene e Segurança no Trabalho*, com 40,% de respostas (6), seguida de *Planeamento*, com 13,3%

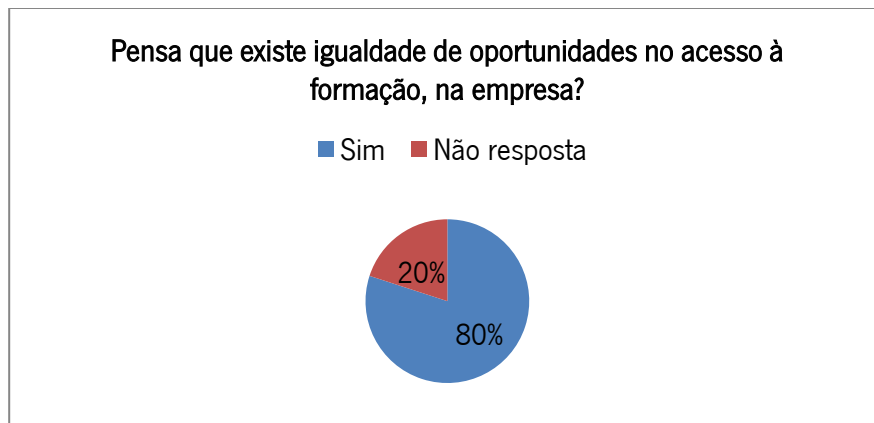
(2) e com 1 resposta as áreas de *Logística Industrial, Formação em máquinas, organização do trabalho e gestão de logística*. Também se evidencia o facto de 20% (3) dos inquiridos não terem respondido.

Gráfico 11 – Motivo para frequentar formação



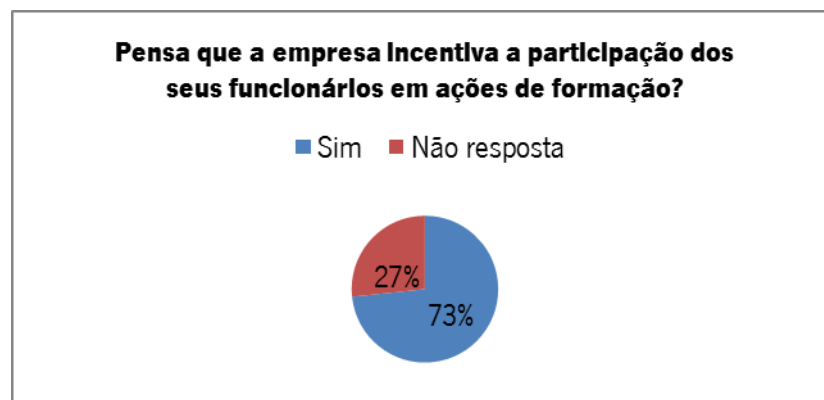
Para os operadores de armazém, a realização da formação tem como principais motivos: *melhorar o trabalho* (12/80%), *melhorar a qualificação profissional* (6/40%), *desenvolver autonomia no seu trabalho* (5/33,3%). Motivos ainda considerados importantes pelos inquiridos são: *progredir na carreira* e *satisfação pessoal* (3/20%). Por fim, motivos pouco relevantes para a participação em ações de formação são, *trocar experiências*, *aumentar a remuneração do trabalho* com 13,3% (2) respostas e *mudar de profissão* com 0 respostas.

Gráfico 12 – Igualdade de oportunidades no acesso à formação



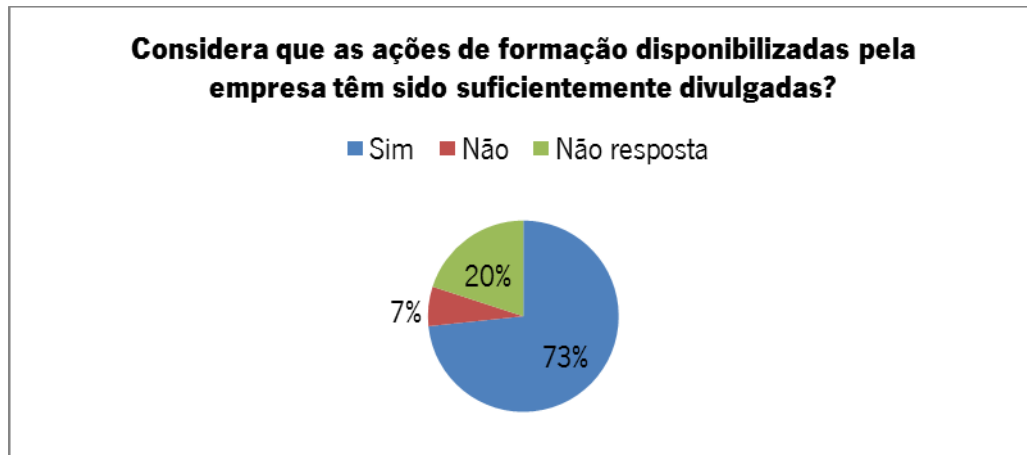
A maioria dos inquiridos (12/80%) considera que existe igualdade de oportunidades no acesso à formação dentro da empresa e 20% (3). Quando confrontados com o “porquê” alguns (3) responderam que *devia de ter mais gente formação, porque há muitos que pensam que sabem tudo e não sabem, podia haver mais oportunidade*, relativamente a uma justificação positiva 1 inquirido reforçou a ideia que *de um modo geral não tende a existir diferença ao acesso de igualdade entre os operários*.

Gráfico 13 – Incentivo à participação da formação



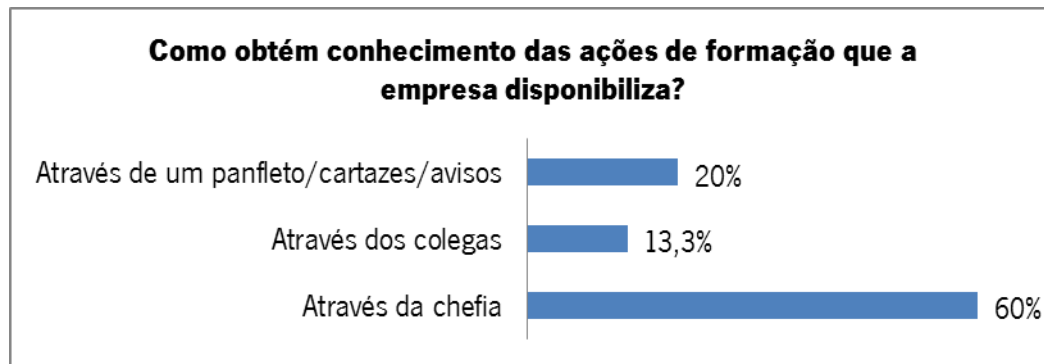
Segundo as respostas dos inquiridos, constata-se que a maioria pensa que a empresa incentiva a participação dos seus funcionários em ações de formação (11/73%), considera-se 4 (27%) de não respostas. Um inquirido entende que as formações são incentivadas porque contribuem *para uma melhoria da qualificação dos seus operários e melhoria do trabalho*, e outro inquirido considera que a formação é uma atualização de conhecimentos *porque já tenho 6 ou 7 formações na empresa e houve coisas que pensava que já sabia e fiquei a saber mais*.

Gráfico 14 – Formação disponibilizada



Outra questão a analisar, diz respeito à informação sobre a formação profissional que a empresa disponibiliza aos funcionários. Assim, 73% (11) dos inquiridos considera que a informação disponibilizada tem sido suficiente, 20% (3) dos inquiridos considera-a insuficiente; constata-se ainda 7% (1) de não respostas.

Gráfico 15 – Conhecimento das ações de formação disponibilizadas



Os operários de armazém obtêm informação relativa às ações de formação maioritariamente através da chefia (9/60%), com 20% (3) através de um panfleto/cartazes/avisos e, por último, 13,3% (2) através dos colegas.

1.2.3. Conclusões

As respostas aos inquéritos mostram que de facto quando se fala em formação profissional o assunto é bastante complexo, principalmente quando falamos de pessoas com baixa escolaridade e que não se sentem familiarizadas em falar e expressar as suas verdadeiras necessidades, perspectivas e expectativas face à formação profissional.

Assim, dadas as dificuldades como, gestão do tempo, disponibilidade dos inquiridos e a pouca informação sobre formação profissional, com que nos confrontamos e que tivemos que contornar da melhor maneira, auxiliando no preenchimento do inquérito, concluímos relativamente ao trabalho que executam, a maioria está satisfeita com o que o faz, considera que o mais trabalho em equipa, menos rigidez/burocracia e mais oportunidades de formação contribuiria para melhorar o ambiente de trabalho. Também à exceção de um inquirido, todos já frequentaram formação e consideram a área de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho como sendo a mais importante na realização do seu trabalho. A formação na perspectiva, dos inquiridos serve principalmente para melhorar o trabalho, melhorar a qualificação profissional e desenvolver autonomia no seu trabalho. Relativamente à igualdade de oportunidades no acesso à formação, ao incentivo por parte da empresa para os funcionários participarem em ações de formação e à disponibilização da informação acerca das mesmas, as respostas também são positivas. A maioria dos respondentes obtém conhecimento das ações de formação através da chefia.

1.3. Análise: Matriz de competências profissionais e grelha por verificação de hipóteses

Como referido, anteriormente na proposta metodológica, tanto a *matriz de competências profissionais* como a *grelha por verificação de hipóteses de competências profissionais*, surge da necessidade de complementar o *inquérito por questionário* dirigido aos responsáveis da formação ou de recursos humanos, no sentido de recolher mais informação para corresponder às *necessidades de competências da organização* (Meignant, 1999) (apêndice 9).

Deste modo, com o intuito de obter também as perspectivas de outros intervenientes na formação profissional dentro da organização, face às competências desenvolvidas em propostas de formação elaboradas pela Produtiva, foram levadas a cabo as seguintes atividades:

- a) Elaboração de uma *matriz de competências profissionais* do curso de Gestão de Armazém, oferecido pela *Produtiva*, aplicada ao operador de armazém.
- b) Elaboração de uma *grelha por verificação de hipóteses de competências profissionais* do curso de Logística Operacional oferecido pela *Produtiva*, aplicada ao responsável do departamento de Logística.

A seleção das propostas de formação indicadas justifica-se por serem, de entre aquelas que a *Produtiva* oferece, as mais relevantes para o departamento que foi objeto de estudo nas três organizações – logística. Nas três organizações, os intervenientes envolvidos neste momento de análise de necessidades de formação foram: (i) os responsáveis do departamento de logística e (ii) os operadores de armazém.

Quanto à *matriz de competências profissionais* pretendia-se identificar as competências profissionais dominadas pelos operadores de armazém, tendo em consideração o exercício profissional dos mesmos.

Quanto à *grelha por verificação de hipóteses de competências profissionais*, pretendia-se identificar o nível de relevância atribuído às competências desenvolvidas nos (acima mencionados) Cursos oferecidos pela *Produtiva*, tendo em consideração a atividade profissional do responsável da logística.

1.3.1. Análise: Matriz de competências profissionais

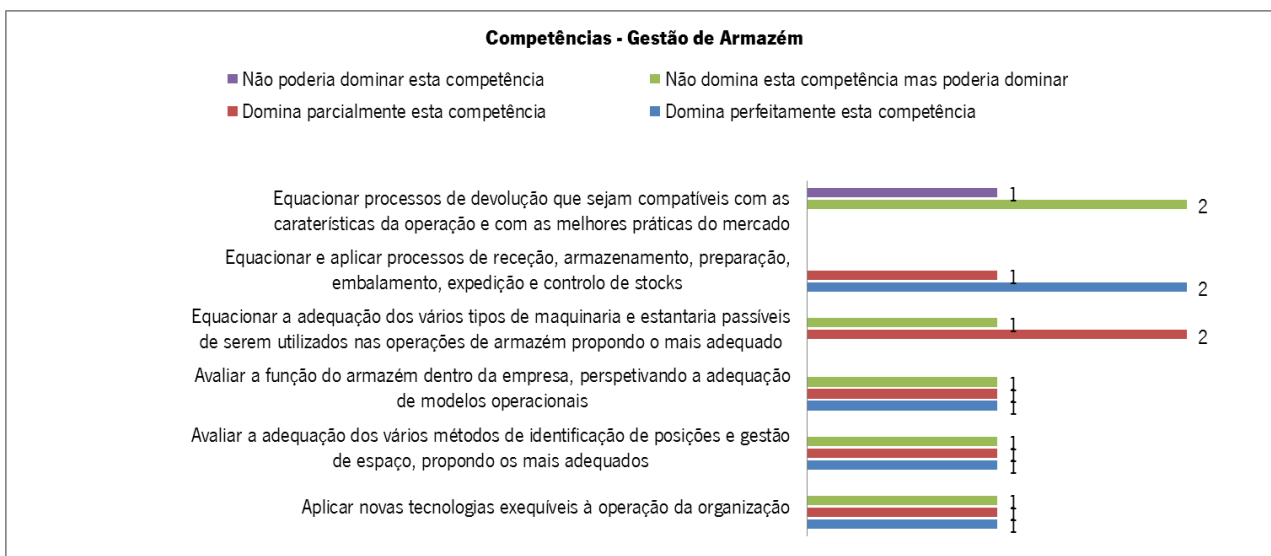
Relembramos que a “matriz de competências profissionais” é uma adaptação do “método matricial” proposto por Meignant (1999: 119) que, segundo o autor, tem como objetivos o aperfeiçoamento individual e coletivo, mudanças de organização e preparar para as profissões; permite avaliar as necessidades de competências da organização e o nível de domínio dos indivíduos, mesmo tratando-se de uma representação, ou seja, “consiste em cruzar as exigências de competências ligadas à atividade de um serviço (e podendo decorrer de uma análise dos empregos) com as características dos assalariados do serviço considerado do ponto de vista do domínio dessas competências num dado momento” (Meignant, 1999:119). A *matriz de competências profissionais* foi aplicada a um operador de armazém de cada empresa, da secção do armazém do departamento de logística, com o objetivo de cruzar as exigências de competências ligadas à atividade de um posto

de trabalho ou de uma função, com as exigências de competências profissionais definidas por curso pela *Produtiva*. As características dos intervenientes, para além de serem da mesma categoria profissional, operadores de armazém, o inquirido da empresa 1 tem 58 anos e o 6º ano, o sujeito da empresa 2, tem 52 anos e o 9º ano e o operador respondente da empresa 3, tem 48 anos e o 7º ano, sendo os três do sexo masculino.

Analisando autonomamente cada uma das empresas, tendo como referência as competências profissionais definidas para o curso Gestão de Armazém pela *Produtiva* (apêndice 3), verificamos que o operador de armazém da empresa 1, das 6 competências enunciadas, escolheu “Domina parcialmente esta competência” para 4 delas e em 2 selecionou “Não domina esta competência mas poderia dominar”. O respondente da empresa 2 considera que “domina perfeitamente” 2 competências; “não domina mas poderia dominar” 3 competências e “não poderia dominar” 1 competência. Na empresa 3, o operador de armazém considera que “domina perfeitamente” 3 competências, “domina parcialmente” 2 competências e “não domina mas poderia dominar” 1 competência (apêndice 12). Através do gráfico 1 estão apresentadas as competências e a frequência atribuída pelos operadores de armazém a cada uma das opções, em cada competência proposta para o exercício profissional de Gestão de Armazém.

Os responsáveis pela formação no inquérito eletrónico quanto à relevância destas competências, as respostas estão entre o “Importante” e o “Muito Importante”.

Gráfico 36 – Competências Gestão de Armazém



1.3.2. Análise: Grelha de verificação de competências profissionais

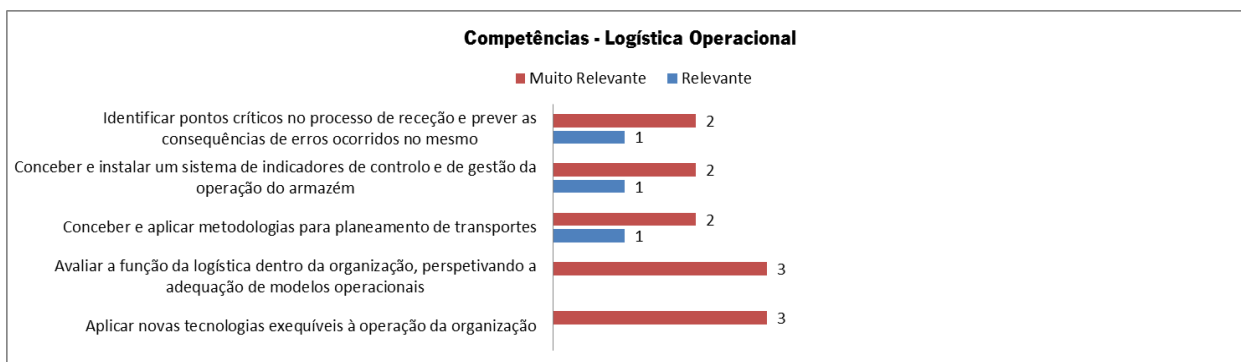
Como referido anteriormente, a “grelha de verificação de competências profissionais” (apêndice 4) é uma adaptação do “método por verificação de hipóteses” proposto por Meignant (1999:125) aplicada aos responsáveis da logística nas três empresas e procura aferir o nível de importância atribuído, por parte dos mesmos, às competências profissionais definidas pela *Produtiva* para o curso de Logística Operacional, tendo como referência as competências profissionais que, na perspectiva daqueles responsáveis, são exigidas para o seu desempenho profissional. Para a *Produtiva*, interessa saber se as competências que são formuladas para o curso Logística Operacional vão de encontro à experiência e às perspectivas dos responsáveis da logística.

As respostas dos responsáveis da logística, quanto à relevância que atribuem, com base no seu exercício profissional, às competências profissionais desenvolvidas pelo curso Logística Operacional proposto pela *Produtiva*, tendem a divergir um pouco. Neste sentido, tendo em conta a atividade profissional, para os respondentes da empresa 1 e da empresa 3 todas as competências (5) são muito relevantes e para o responsável da logística, da empresa 2, três competências são relevantes e duas muito relevantes. No gráfico 17 estão apresentadas as competências e a frequência das respostas dos responsáveis da logística.

No inquérito eletrónico, estas competências foram todas consideradas como “Importante” pelos responsáveis pela formação¹¹ A informação recolhida por estas vias parece então indicar que a formulação da proposta de formação de Logística Operacional corresponde, na perspectiva destes responsáveis, a capacidades, saberes e comportamentos (competências) relevantes para o exercício profissional neste domínio.

¹¹ Cf. Cap. V p. 46 deste relatório

Gráfico 17 Competências Logística Operacional



1.4. Análise de Necessidades de Formação nas empresas selecionadas: as entrevistas

Após a realização e transcrição das entrevistas feitas aos Responsáveis da Formação, Responsáveis do Departamento de Logística, Chefias Diretas do Armazém e Operadores de Armazém, decidimos categorizar as respostas e ilustrar toda a informação através de tabelas, com a seguinte estrutura e organização: na coluna esquerda poder-se-á ler as questões formuladas, enquanto nas colunas da direita poder-se-á ler as empresas, devidamente classificadas com números e letras de modo a garantir o anonimato e confidencialidade dos inquiridos e respetivas respostas (Apêndices de 14 a 17).

Para uma breve caracterização das empresas envolvidas, apresentamos o seguinte quadro (Anexo 2)¹².

¹² A partir de conversas informais no momento das entrevistas com os responsáveis da formação das empresas

Quadro 3 - Caracterização geral das empresas

	Nº Trabalhadores	Género	Faixas Etárias	Habilitações
Empresa 1	700	61% Femininos; 39% Masculinos	154 trab. menos que 25 anos; 165 trab. entre os 26 e 35 anos; 224 trab. entre os 36 e 45 anos; 184 trab. entre os 46 e 55 anos 66 trab. idade superior a 55 anos	11% trab. = 4ºano; 38% trab = 6ºano e 9ºano; 8% trab. = Ensino técnico 29% trab. = 12ºano 14%. trab. = ensino superior
Empresa 2	672	59% Femininos 41% Masculinos	12 trab entre 25 e 30 anos; 162 trab. entre 30 e 40 anos; 139 trab. entre 40 e 45 anos; 186 trab. entre 45 e 50 anos, 120 trab. entre 50 e 54 anos; 53 trab. com idade superior a 55 anos	0,3% trab. < 4ºano; 22% trab. = 6º ano; 28% trab.= 4º ano; 28% trab. = 9ºano; 17% trab. = 12ºano; 5% trab. = ensino superior
Empresa 3	825	39% Femininos 61% Masculino e	Sem dados recentes	47% trab. < 9ºano; 22% trab. = 9ºano; 21% trab.= 12ºano; 10% trab. = ensino superior.

Foram efetuadas entrevistas a 3 responsáveis pela formação, 3 responsáveis do departamento de logística, 3 chefias diretas de armazém e 4 operadores de armazém destas 3 grandes empresas reconhecidas no mercado pelo seu prestígio e reconhecimento. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados.

A decisão de recorrer à entrevista foi resultado da necessidade de completar o estudo com informação qualitativa, dado que os inquéritos forneceram sobretudo informação quantitativa, e mais aprofundada quanto às perspetivas dos sujeitos envolvidos na formação.

Pelo facto de, em certos casos, não ter sido permitido o registo áudio das entrevistas, ficou decidido que, durante e após a sua realização, seria preenchida uma ficha relativa às questões colocadas. Nesta, anotamos todas as informações relevantes para o estudo em causa, sintetizando e condensando as informações mais relevantes, evitando informações desnecessárias.

Após nos encontrarmos na posse da informação pretendida procedemos à análise de conteúdo das entrevistas. Esta técnica permite “*a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação*” (Berelson, 1952 *cit.* por Vala, 1986: 103), pois “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (Henry & Moscovi *cit.* por Bardin 1977: 33).

Perante os vários métodos que existem para analisar os dados obtidos, selecionamos a categorização, desenvolvendo uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...] com critérios previamente definidos” (Bardin, 1977: 117). Por conseguinte, foram criadas *categorias* com um termo genérico, em torno do qual, se reuniram frases que apresentavam a mesma ideia.

Seguindo esta linha de orientação, o procedimento metodológico utilizado foi o seguinte:

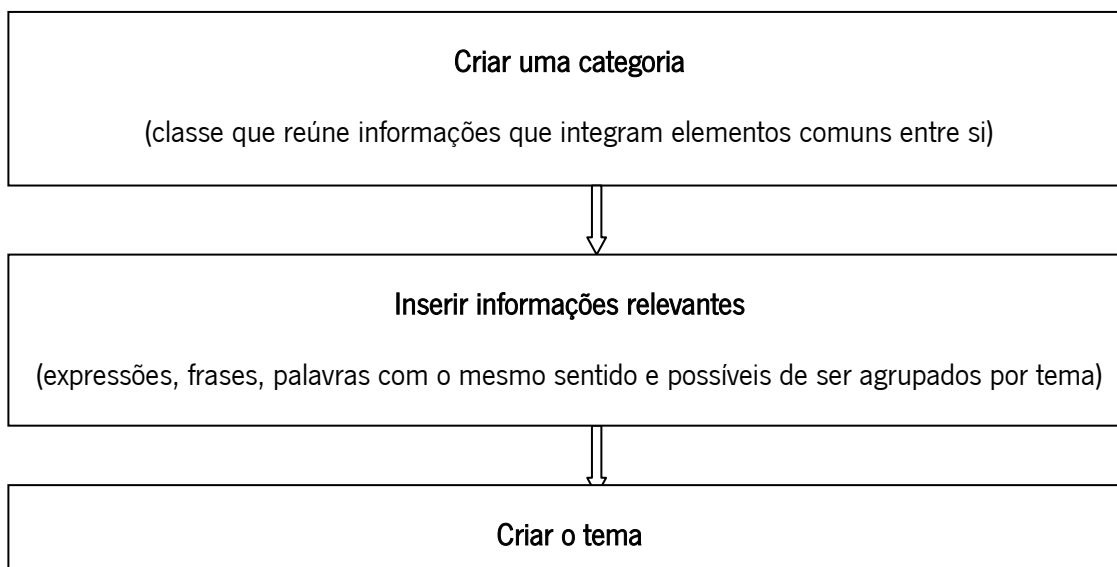


Ilustração 1 - Baseado em Bardin, 1977

Inicialmente estabelecemos categorias de resposta, nas quais introduzimos as informações que iam de encontro à pergunta em causa, podendo assim, organizar e atribuir um sentido quantitativo e qualitativo aos dados recolhidos nas entrevistas.

Considerando que a maioria dos entrevistados apresentou mais do que uma razão para cada questão, foram contabilizadas todas as respostas dadas pelos mesmos, sendo que o total de respostas é superior ao número dos entrevistados.

1.4.1 Entrevistas aos Responsáveis da Formação

A primeira parte das entrevistas (Apêndice 14) refere-se às características dos entrevistados, género, idade, habilitações académicas e área de formação. Dos três entrevistados, 2 são do sexo masculino com cerca de 40 anos e 1 do sexo feminino com cerca de 20 anos; quanto às habilitações, os três entrevistados possuem grau superior na área das ciências sociais e humanas (Educação e Gestão de Recursos Humanos).

Relativamente aos procedimentos desenvolvidos para a análise de necessidades formativas¹³ as respostas são semelhantes, ou seja, existe um Levantamento de Necessidades de Formação Anual, junto dos departamentos e respetivas chefias e depois é elaborado o Plano de Formação. Não é claro se são auscultados regularmente os trabalhadores das diversas categorias; parece ser sobretudo a informação recolhida junto de chefias que orienta a definição dos programas de formação (cf. apêndice 14).

A quinta questão colocada pretendia aferir os motivos que levam à empresa a investir na formação profissional; aqui também as respostas não diferem muito: os responsáveis da formação mencionam que é um requisito legal, a mudança de tarefas, o desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho, a atualização profissional, o desenvolvimento individual, a motivação, a valorização e aposta no *capital humano* da empresa.

Quanto às expectativas que fundamentaram a formação realizada nos últimos 3 anos (Q6) não divergem das respostas da questão anterior. O balanço feito da formação desenvolvida na empresa é bastante positivo, permitiu desenvolver novos projetos e será para dar continuidade à formação profissional (Q7).

As três empresas têm como principais objetivos para o presente e próximo ano (Q8): a) uma análise rigorosa da formação a desenvolver tendo em consideração as condições orçamental, disponibilidade temporal e a verdadeira necessidade de frequentar determinada formação; b) apostar na formação de forma transversal a toda a organização (área da qualidade, segurança e saúde no trabalho); c) desenvolver formações modulares dirigidas aos colaboradores com baixa escolaridade (áreas técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas).

No momento das entrevistas e comparando com as diferentes categorias de entrevistados, relativamente às formações que gostariam de frequentar (Q9), os responsáveis da logística mencionaram a gestão lean (entrevistado F), ambiente, segurança, comportamental (entrevistado E), logística (entrevistado D) e gestão de recursos. Em comparação com a formação que a empresa pensa em apostar encontramos em comum a área da segurança e saúde no trabalho e a comportamental. As chefias diretas do armazém apontam gestão de recursos, logística, linguística (entrevistado G), armazém (entrevistado H). Aqui encontra-se uma certa divergência com as áreas a

¹³ Refere-se à questão n° (ver apêndice 14): (Q4 - De que modo analisa(ra)m as necessidades formativas dos vossos funcionários e na organização (procedimentos, calendários, responsáveis), por exemplo nos últimos 3 anos?)

serem desenvolvidas pela empresa, pois tirando os colaboradores com baixa escolaridade que poderão usufruir formação em línguas, os restantes apontam áreas específicas tendo em conta o trabalho que desempenham, enquanto a empresa pretende desenvolver áreas mais transversais. Finalmente, os responsáveis do armazém, tirando dois (entrevistados J e N) que não se mostraram muito interessados em frequentar formação, o entrevistado L menciona a área hidráulica e línguas e o entrevistado M a área da higiene e segurança no trabalho. As áreas convergentes com o plano de formação da empresa são a higiene e segurança e as línguas para profissionais com baixa escolaridade (Apêndices 14, 15, 16, 17).

As áreas convergentes encontradas nas diferentes categorias profissionais são a logística e gestão de recursos nos responsáveis da logística e chefias diretas, as línguas para as chefias diretas e operadores de armazém e a área segurança no trabalho preferida por um responsável da logística e um operador de armazém. As divergências encontradas entre as diferentes categorias são as áreas comportamental, sugerida pelo responsável da logística e hidráulica pelo operador de armazém.

Comparando agora as formações sugeridas pelos entrevistados com as áreas que gostariam de fazer formação encontram-se algumas divergências e convergências. Quanto às divergências prendem-se pelo facto das respostas irem de encontro a uma necessidade a nível comportamental, ou seja a maioria dos entrevistados considera a gestão do tempo, gestão de pessoas como uma dificuldade e quando comparado com as áreas que gostariam de ter, apenas o entrevistado E, menciona a área comportamental, no entanto, considera como dificuldades resolver problemas e imprevistos que poderão ser a nível pessoal e/ou profissional. As convergências são as dificuldades na área da segurança e saúde no trabalho que alguns entrevistados apontam tanto como dificuldades como a área de formação a frequentar (Q5 do apêndice 15, Q6 do apêndice 16 e 17).

Quanto às áreas de formação mais frequentadas (Q9), destacam-se as áreas sócio-comportamental, ambiente, segurança e saúde no trabalho (SST), técnica, qualidade, informática e línguas. Entre a formação interna ou externa (Q10), as três empresas desenvolvem os dois tipos dependendo da especificidade da formação; no entanto, por razões económicas e sempre que possível preferem fazer formação interna.

Relativamente às razões que levam a organização a optar por determinada entidade formativa (Q11) o entrevistado A e B identificam a relação qualidade – preço e a garantia que é dada para

colmatar as necessidades, enquanto o entrevistado B aposta na fidelização com as empresas de formação com que tem vindo a trabalhar. O horário preferido pela empresa para dar formação (Q12), à exceção do entrevistado B que refere o pós-laboral, os entrevistados A e C preferem sempre que possível o laboral.

As áreas Sócio-comportamental, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho (SST), Técnica, Qualidade são uma aposta de uma das empresas (entrevistado A) para todos colaboradores, enquanto outra empresa (entrevistado B) aposta na formação transversal (informática, inglês) a categorias mais técnicas e outra empresa (entrevistado C) pretende apostar nas formações modulares, técnicas, comportamental para o setor da produção e chefias (Q13). Quanto às preferências ou necessidades dos funcionários relativamente à formação, as respostas divergem, enquanto o entrevistado A aponta para as chefias intermédias a área comportamental, o entrevistado B refere que é relativo mas que terá como foco a valorização quer do indivíduo como o da organização, e o entrevistado C sublinha que a aposta se centra na área comportamental e línguas (Q14). A última questão diz respeito à avaliação da formação (Q15 -Relativamente à formação que promove, a organização espera que os seus funcionários sejam avaliados de forma objetiva e formalmente ou não sejam sujeitos a qualquer tipo de avaliação? Porquê?) as empresas consideram importante haver uma avaliação, o entrevistado A defende uma avaliação qualitativa a partir de métricas definidas pela própria empresa, o entrevistado B salienta que preferem uma avaliação objetiva apoiada de inquéritos e testes e o entrevistado C considera importante uma avaliação informal e de acompanhamento, avaliação a quente de reação, avaliação final através de um inquérito.

Este procedimento metodológico permite aos responsáveis da formação das empresas refletirem sobre as necessidades sentidas tendo em conta a perspetiva organizacional e as necessidades expressadas pelos trabalhadores do departamento de logística. Se for analisado individualmente poderá ser elaborado um Plano Individual de Formação onde seria considerado os seus objetivos, as suas expectativas, os seus desafios e as suas necessidades Segundo Meignant (1999:137) o inquérito por meio de entrevistas “pode permitir, ao mesmo tempo, dispor de uma informação bastante completa sobre o que pensam os assalariados (...) e dar aos responsáveis da empresa um poderoso instrumento de mobilização”. No entanto também apresenta algumas limitações intrínsecas, “é relativamente pesado e dispendioso uma vez que exige um importante

trabalho de condução e análise de entrevistas (...) a garantia do anonimato é igualmente uma limitação, uma vez que leva a excluir do relatório toda e qualquer observação precisa que possa permitir identificar o seu autor. Assim é-se levado a acentuar problemas coletivos” (Meignant, 1999: 137).

1.4.2. Entrevistas aos Responsáveis do Departamento da Logística

Tendo como referência o conteúdo das entrevistas aplicadas aos Responsáveis do Departamento da Logística (Apêndice 15), no total três entrevistados (entrevistado D, E, F) um do género feminino com 31 anos, Licenciada em Línguas Aplicadas, dois do género masculino, com 42 e 38 anos respetivamente. O entrevistado D, Licenciado em Eletrónica Industrial e Pós Graduação em Gestão Energética e Eficiência Energética e o entrevistado E, Licenciado em Engenharia de Informação. Quanto à categoria ocupada, à exceção do entrevistado E, diretor técnico que também passa pela área logística da empresa (impossibilidade em entrevistar o responsável da logística por parte da empresa pelo facto de estar ausente temporariamente), os restantes (entrevistado D e F) são responsáveis pela área da logística mais concretamente pelo armazém (Q1 a Q4). Para além da formação de base dos entrevistados, os três possuem outras formações na área de trabalho, Logística, assim como, em outras áreas das quais se destacam: Higiene e Segurança no Trabalho (HST), Técnicas como Movimentação Manual de Cargas (MMC), Comportamental (entrevistado D), Formação de Formadores, Sistemas de Gestão Consumíveis de Energia, legislação no âmbito da eficiência energética, manutenção, cogeração, comércio e licenças de emissões de CO2, vertente da responsabilidade técnica de instalações elétricas, meteorologia, gestão da produção na empresa e fora (entrevistado E), Inglês, gestão de operações na empresa e fora (entrevistado F), a maioria das formações tem duração aproximadamente de 20h e são sugeridas por ambas as partes (Q5). As tarefas/funções mais desempenhadas são a gestão de equipa, coordenação, apoio, liderança, gestão da área técnica, gestão de equipamentos, gestão de recursos humanos, gestão da manutenção, gestão de transportes, gestão de energia, gestão de cogeração, gestão de armazém, gestão de fluxos e operações, apesar da descrição das tarefas, os três entrevistados salientam o facto de hoje em dia fazerem várias coisas. As dificuldades sentidas no quotidiano incidem na gestão do tempo que tende a ser cada vez menor para executar todo o trabalho previsto, resolver os

problemas e imprevistos, saber chefiar e lidar com as pessoas (Q6). Quanto às competências e atitudes que consideram importantes para realizar a atividade profissional, a tranquilidade, conhecimento, liderança, assertividade, persistência e objetividade (Q7).

Para os responsáveis de logística, a formação que até agora foi realizada foi bastante positiva, no entanto, consideram haver alguma resistência por parte de alguns colaboradores em participar (Q8). Num futuro próximo, os inquiridos manifestaram interesse em frequentar formação principalmente na área da logística, especificamente sobre alfandegárias aduaneiras, *incoterms*, (entrevistado D), como também na área ambiental, segurança, comportamental, com foco na liderança (entrevistado E) e como refere o entrevistado F em gestão *lean* (Q9). Comparando com as prioridades enunciadas pelos responsáveis da formação que tanto passa em apostar em formação de forma transversal a toda a organização (área da qualidade, segurança e saúde no trabalho) assim como, desenvolver formações modulares dirigidas aos colaboradores com baixa escolaridade (áreas técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas), apenas vemos os mesmo objetivos na área de segurança e saúde no trabalho e comportamental.

Quanto aos motivos que levaram a frequentar a formação são referidos, o enriquecimento pessoal e profissional, valorização do currículo (Q10). As vantagens apontadas em frequentar formação são a atualização de conhecimentos, aquisição de aprendizagens, partilha de novas experiências e enriquecimento profissional e pessoal. Quanto às desvantagens, apenas o entrevistado E considera a gestão do tempo que se tem de fazer para frequentar formação um fator negativo, os restantes não têm nada a apontar (Q11). Geralmente, os responsáveis da logística acompanham a oferta formativa e quando existe interesse em frequentar determinada formação é exposto ao DRH para análise e a reação é bastante positiva, no caso mais comum existe um Plano de Formação (Q12). No que diz respeito ao interesse da empresa em averiguar as necessidades de formação dos colaboradores, esta é feita através de conversas informais, registos formais (Q13). A opinião acerca da empresa apostar no levantamento de necessidades de formação também é coerente, ou seja, consideram muito importante e por isso continuar a ser uma aposta e alargar a todos os colaboradores (Q14). Quanto à última questão, que pede para acrescentar algo ao que diz respeito à formação profissional, as respostas obtidas foram que deverá haver uma aposta contínua na formação profissional para que as empresas possam desenvolver (Q15).

Em suma, os aspetos a salientar relativamente às expectativas dos responsáveis da logística são em torno das formações que já frequentaram com as dificuldades sentidas e as competências necessárias para desempenhar as suas funções (Q5, 6 e 7 do apêndice 15). Quanto ao entrevistado D já teve formação em logística, higiene e segurança no trabalho, movimentação manual de cargas e comportamental, no âmbito do seu trabalho as dificuldades sentidas prendem-se com a gestão do tempo e no que toca às competências necessárias refere a calma, tranquilidade e conhecimento. O entrevistado E, já frequentou formação em diferentes áreas desde a formação de formadores, energia, legislação em eficiência energética, comércio, licenças de omissão de CO2, responsabilidade técnica de instalações elétricas, meteorologia, comportamental e gestão da produção, as dificuldades são sobre saber resolver problemas e imprevistos, como competências a liderança e assertividade. Por último, o entrevistado F, já teve formação em inglês, logística industrial e gestão de operações, sente dificuldades em chefiar e lidar com pessoas e como competências enumera a liderança, persistência, objetividade e prática.

Quando comparamos as formações que já frequentaram com as dificuldades e competências no âmbito profissional, constatamos nos três entrevistados, talvez por ocuparem cargos de liderança, consideram que a área comportamental muito importante no exercício profissional, ou seja, aptidões como gerir pessoas estão no mesmo patamar que o conhecimento.

1.4.3. Entrevistas às Chefiãs Diretas do Armazém

As chefiãs diretas (Apêndice 16) também foram selecionadas para manifestar a sua opinião acerca da formação profissional desenvolvida pela empresa.

Quanto às características dos inquiridos (entrevistados G, H, I), são todos do género masculino, com 29, 46 e 51 anos respetivamente. Apenas o entrevistado G, possui grau superior, mestrado em Relações Internacionais, enquanto os restantes possuem o 6º ano e 12º ano respetivamente (Q1 a Q3), também frequentaram formação mais técnica como condução de empilhadores, sistemas operativos, gestão de dados, assim como, em Higiene e Segurança no Trabalho, alcoolismo e Gestão de Conflitos, sugeridas pela empresa. A categoria profissional dos entrevistados é: supervisão/encarregado da logística, chefe/encarregado de armazém desde há, 2, 4 e 20 anos respetivamente (Q4). Quanto às funções desempenhadas, todos referem que a

polivalência predomina. As dificuldades prendem-se pela gestão do tempo e de pessoas, principalmente motivá-las (Q5). Quando comparado com as áreas que pretendem frequentar num futuro próximo, as respostas divergem, uma vez que quando foi dada a oportunidade de mencionar as áreas, referiram formação sobre logística, linguística (entrevistado G) sobre o trabalho/armazém (entrevistado G e H) e sobre gestão de recursos (entrevistado I), enquanto as dificuldades mencionadas prende-se com a área comportamental (Q9).

A Questão 6 refere-se à relevância de existir uma descrição pormenorizada da função de responsável de armazém, as respostas tendem a divergir na justificação, ou seja, apesar de não considerarem vital, o entrevistado G justifica que as tarefas são rotineiras, entrevistado H defende que as tarefas variam diariamente e por último, o entrevistado I não está em apenas a trabalhar numa área. As competências e atitudes necessárias para desempenhar a atividade profissional, são mencionadas a assertividade, o conhecimento dos diversos processos e proatividade, gostar daquilo que se faz, confiança nos colegas, motivação e liderar eficazmente (Q7). Mais uma vez, aqui se verifica que as competências necessárias para desempenhar as suas funções são de cariz comportamental, não indo ao encontro das áreas de formação que pretendem realizar. Os chefes de armazém consideram a formação realizada bastante positiva e gratificante (Q8). A qualificação profissional, enriquecimento e interesse pessoal, aprendizagem contínua e porque foi sugerida pela empresa são os motivos apontados para frequentar formação profissional (Q10). As vantagens salientadas em frequentar formação profissional são aquisição de novos conhecimentos e a sua utilização no dia a dia de ferramentas úteis e enriquecimento pessoal, como desvantagens a carga horária da formação, horário e não poder aplicar tudo o que se aprende (Q11). O procedimento utilizado pelos entrevistados quando necessitam de fazer formação profissional, as respostas também divergem, o entrevistado G refere que é transmitida diretamente ao responsável de departamento, o entrevistado H nunca teve interesse, e finalmente o entrevistado I, refere que existe um portal interno onde permite inserir sugestões, quanto às reações são positivas (Q12). Em relação à empresa averiguar as necessidades de formação dos seus colaboradores, as respostas convergem, no sentido que consideram muito importante e que normalmente é feita através de conversas informais e sugerida (Q13). A opinião relativamente à empresa fazer um levantamento de necessidades formativas, é coerente, no sentido que através da formação profissional é possível desenvolver potencialmente uma empresa (Q14). Quanto à questão 15 Gostaria de acrescentar mais

alguma coisa em relação a estas questões? – apenas o entrevistado G não acrescentou nada, quanto aos restantes consideram que dever-se-ia apostar mais na formação (entrevistado H) e deveria haver mais empenho e interesse por parte dos colaboradores (entrevistado I).

1.4.4. Entrevistas aos Operadores de Armazém

Os últimos a serem entrevistados, após a aplicação de um inquérito por questionário foram os operadores de armazém (Apêndice 17). Para aprofundar mais um pouco as respostas obtidas pelos questionários, pretendíamos fazer entrevistas a mais que um operador de armazém, na empresa previamente selecionada para a aplicação dos questionários. Assim, foi possível entrevistar apenas a mais um operador de armazém na empresa que foi selecionada, fazendo um total de 4 entrevistas.

Relativamente às características dos operadores de armazém estes têm idades compreendidas entre os 26 anos e 58 anos, sendo todos do género masculino e com habilitações literárias do 6ºano, 7ºano, 9ºano e 12ºano (Q1 a Q3). Quanto à categoria profissional, verificamos que todos são operadores de armazém, há 33 anos (entrevistado J), 6 meses (entrevistado M) e um ano e meio (entrevistado N), à exceção do entrevistado L que trata da manutenção há 2 anos e meio. Para além da formação de base à exceção do entrevistado M que nunca teve formação por estar apenas há 6 meses como operador de armazém, todos tiveram formação em informática, higiene, segurança e saúde no trabalho e empilhadores, calibração, manutenção geral, montagem de rolamentos, manutenção hidráulica e gestão de materiais (Q4). As funções/tarefas desempenhadas, vão desde a expedição, embalamento, conferir, carregamentos até à organização do armazém. Quanto às dificuldades, competências exigidas para o desempenho das funções de um operador de armazém e as formações que pretendem realizar, verifica-se em relação às dificuldades sentidas no quotidiano a gestão do tempo, liderar, organizar, distribuir as tarefas, organizar os materiais, posições ergonómicas, principalmente o peso e a falta de recursos humanos (Q5). As competências e atitudes necessárias para desempenhar a função de operador de armazém, salientadas pelos entrevistados, são ter uma boa equipa de trabalho com espírito entreajuda, conhecimento e partilha de tarefas, paciência, apoio dos superiores, responsabilidade e mais organização (Q7). Dos 4 entrevistados, 2 pretendem frequentar formação futuramente em hidráulica, línguas (entrevistado L) e em higiene e segurança no trabalho (entrevistado M) enquanto o entrevistado J não manifestou

interesse em frequentar formação justificando o horário como impedimento e o entrevistado N referiu que dependia do interesse que a formação poderia trazer (Q9). Apesar de apresentarem dificuldades e mencionarem as competências necessárias para executarem o trabalho, quando confrontados com as áreas que gostariam de frequentar formação, denota-se uma certa dificuldade em expressarem as necessidades de formação. Como os outros entrevistados de diferentes categorias, os operadores de armazém também consideram que não é necessário haver uma descrição pormenorizada da tarefa/função, justificam com base da dinâmica que hoje em dia existe nas tarefas (Q6). Quanto à opinião acerca da formação desenvolvida, os inquiridos, consideram que deveria de haver mais tempo de formação, principalmente para quem entra de novo deveria ter formação pelo menos em SHT (Segurança e Higiene no Trabalho) e que ajuda a aperfeiçoar o trabalho (Q8). Os motivos que levaram a frequentar formação, para além do entrevistado M não ter tido até agora oportunidade, as restantes respostas divergem entre o direito a um certificado, necessidade/obrigação profissional (entrevistado J), atualizar competências, aprender (entrevistados M e N) e segundo o entrevistado L porque foi sugerida pelos superiores (Q10). Relativamente às vantagens de frequentar formação são destacadas a aptidão, atualização de conhecimentos, troca de experiências, como desvantagens o horário da formação (Q11). A forma de mostrar interesse em frequentar determinada formação também esta é feita através de conversas informais e a reação tem sido boa (Q12). Quanto ao interesse da empresa averiguar as necessidades de formação dos colaboradores, consideram importante apesar de não se falar muito sobre a formação, normalmente as pessoas são seleccionadas aleatoriamente (Q13). Também consideram a formação profissional uma mais valia pois ajuda a compreender a realização das tarefas e ajuda a desenvolver a empresa (Q14). A última questão de resposta livre sobre a formação profissional, apenas o entrevistado L respondeu salientando que está à espera e motivado para ter mais formação.

1.4.5. Conclusões

Com a realização das entrevistas a todos os intervenientes envolvidos, responsáveis da formação, responsáveis pelo departamento de logística, chefias diretas do armazém e operadores de armazém, podemos concluir, quanto às perspetivas, expectativas e experiências dos entrevistados

face à formação profissional, que são muito semelhantes nas três empresas (apêndices 14, 15, 16, 17 18).

Na perspetiva dos responsáveis da formação, as três empresas elaboram um Plano de Formação e têm vindo a apostar na formação profissional em diferentes áreas, sendo as que mais se destacam a Qualidade, Segurança e Higiene no Trabalho, Comportamental e Técnica. Consideram também que a formação permite o desenvolvimento dos seus profissionais e, conseqüentemente, da empresa. Desenvolvem tanto formação inter empresas como intra empresas, assim como, interna e externa dependendo do objetivo da formação. O horário preferível é laboral ou misto e pretendem estender formação a toda a empresa.

Quanto aos responsáveis de logística, a formação é vista também como desenvolvimento organizacional e enriquecimento pessoal que permite a aquisição de novos conhecimentos e partilha. Gostariam de continuar a frequentar formação na área em que trabalham, assim como, em áreas mais transversais, como a comportamental, ao nível da liderança. De facto, constatamos que por possuírem cargos superiores as responsabilidades, dificuldades e competências são mais de âmbito pessoal, logo mencionarem a área comportamental como das mais importantes a desenvolver. Também estes profissionais estando mais familiarizados com a formação profissional, e conseqüentemente, com mais capacidade de expressarem as suas expectativas e perspetivas permite apreender melhor as necessidades de formação.

Normalmente a participação em determinada formação tanto pode ser proposta pelo responsável da formação, como muitas vezes surge de um interesse ou necessidade do formando em frequentar formação. O horário pretendido é o pós-laboral, devido a estes profissionais exercerem funções de elevada exigência e decisão, sendo a presença no horário laboral imprescindível. Relativamente aos subordinados, consideram que deveria haver mais motivação em frequentar formação (Apêndice 15). Para as chefias diretas do armazém e para os operadores de armazém, as opiniões também tendem a seguir mesma linha, ou seja, consideram a formação profissional como algo muito positivo, pois ajuda a compreender melhor os processos do trabalho, quando algum imprevisto surgir. Geralmente a formação também é proposta pelos superiores e é frequentada, preferencialmente, em horário laboral, pois quando acontece o contrário, encontra-se mais resistências, assim como falta de motivação, para frequentar formação (Apêndice 16 e 17). Estas categorias assemelham-se muito em termos de funções, uma vez que o que as distingue é a

coordenação do trabalho, ou seja enquanto as chefias diretas, têm como função organizar o trabalho e delegar tarefas pelos operadores de armazém, estes últimos executam.

Como referido anteriormente, é de salientar que as diferentes categorias profissionais têm necessidades em comum, como o caso da segurança e saúde no trabalho, mas também, tendo em conta a especificidade da função que exercem, têm necessidades mais a nível técnico.

Em suma, a formação profissional, é encarada como uma mais valia para as empresas, os processos do trabalho tornam-se mais eficientes e eficazes. O importante quando se pensa em elaborar um Plano de Formação, é manter os trabalhadores informados sobre a importância da formação e como pode contribuir para a melhoria do seu trabalho, assim como, ouvi-los quando uma “necessidade” ou dificuldade surgir no desempenho do seu trabalho. A probabilidade de termos a ter formandos e trabalhadores mais motivados para aprender e colocar em prática tudo o que aprenderam no seu quotidiano do trabalho, será sem dúvida muito maior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito deste estudo procurámos analisar necessidades formativas ao nível de diferentes setores de atividade empresarial em Portugal.

Também foi nosso objetivo, apreender as dinâmicas e processos de organização destas empresas, visto que existem uma série de fatores que têm de ser considerados quando se pretende disponibilizar uma oferta formativa adequada às reais necessidades do contexto empresarial português.

Relembramos que o presente trabalho teve como objetivo geral fazer uma Análise de *Necessidades de Formação* em território nacional, segundo perspetivas de diversos participantes sobre as competências exigidas ou solicitadas pelo mercado de trabalho. Para levar a cabo o nosso objetivo, ao longo do estágio foi necessário num primeiro momento recolher toda a informação e material relevante para o desenvolvimento do trabalho, analisar os programas/projetos/planos de formação da *Produtiva*. Também foi necessário elaborar objetivos específicos e definir as atividades que nos ajudaram a atingir os objetivos a que nos propusemos tendo em conta os interesses propostos pela *Produtiva* e os objetivos do presente Mestrado. Neste sentido, foram construídos um conjunto de instrumentos para recolha de dados, que permitem agora, em jeito de balanço, sumariar alguns contributos, questionamentos e reflexões em torno do processo de análise de necessidades de formação, a partir do ensaio desenvolvido.

O inquérito por questionário aplicado aos responsáveis da formação via *online* foi extremamente difícil concretizar, uma vez que as pessoas cada vez menos estão recetivas para responder a este tipo de questionários.

O inquérito por questionário aplicado aos operadores de armazém, também se concretizou com alguma dificuldade, pois para além do curto espaço de tempo que tivemos para administrar os inquéritos, o público-alvo teve alguma dificuldade em responder demonstrando não ter muito conhecimento sobre a formação profissional. A aplicação do inquérito por entrevista a estes profissionais permitiu compreender mais uma vez que, pelo menos através deste instrumento, existe alguma dificuldade em exprimir os seus desejos, dificuldades e aspirações face à formação. Esta observação levanta questões sobre que outros instrumentos, mais adequados e fiáveis, podem e

devem ser usados, que outros procedimentos (entrevistas de grupo; painel de inquiridos; grupo de discussão observação direta, ...) podem e devem ser combinados para que as *necessidades* de formação, do ponto de vista dos indivíduos, cheguem a ser construídas, apreendidas, formuladas e analisadas. Também podemos questionar-nos sobre a relação entre as experiências e percepções destes sujeitos face à formação profissional e a dificuldade sentida em formular perspetivas e expectativas na interação em torno de um questionário. Em todo o caso, não parecem ser dispensáveis as diligências no sentido de integrar o prisma dos indivíduos na análise de *necessidades* de formação (Meignant, 1999), ainda que esta vertente se revele não apenas mais difícil, como muito menos desenvolvida entre nós. Estas reflexões e questionamentos constituem, a nosso ver, um dos contributos que resultam deste estudo de caso que ensaiou procedimentos e instrumentos de análise de *necessidades* de formação ao longo do estágio.

Com os restantes entrevistados de diferentes categorias profissionais (responsável da formação, responsável da logística e chefias diretas) foi possível recolher mais informação; como referido ao longo do relatório, estes profissionais já se encontram mais à vontade para falarem das suas experiências, perspetivas e expectativas sobre a formação profissional.

A construção da matriz de competências profissionais permitiu averiguar a relevância atribuída às competências desenvolvidas no curso Gestão de Armazém proposto pela *Produtiva*, tendo em consideração a perspetiva dos profissionais do terreno, os operadores de armazém. Com as respostas obtidas a *Produtiva* poderá avaliar o conteúdo e as competências profissionais do curso, assim como, na perspetiva das empresas, onde foi aplicado este instrumento de recolha de informação, avaliar as respostas cruzando as competências que a formação elaborada pela *Produtiva* se propõe desenvolver com as competências exigidas pelo posto de trabalho.

A construção da grelha de verificação de hipóteses permitiu à *Produtiva*, saber se as competências definidas para o curso Logística Operacional estavam de acordo com as competências exigidas para um responsável de logística, do ponto de vista dos profissionais.

Com o presente estudo, podemos tirar certas ilações relativamente às preferências das empresas no que concerne à operacionalização do processo formativo.

O mercado da formação profissional está sobrelotado de cursos concebidos sem um estudo credível. O procedimento de Levantamento e Análise de *Necessidades* de Formação deve ser um

princípio ativo para todas as entidades de formação, pois o mercado empresarial e social para qual trabalham, não é imutável mas sim, totalmente mutável.

Em primeiro lugar, verificamos que as empresas possuem o seu próprio sistema de levantamento de necessidades formativas dos seus funcionários. O procedimento adotado é bastante simples na maioria das empresas, consistindo em o responsável do departamento ou do setor avaliar o desempenho de cada funcionário e a partir dos pontos menos positivos, propor determinada formação que vá colmatar essas falhas. Esta responsabilidade recai sobre as chefias diretas dada a sua posição de controlo. O funcionário poderá propor determinada formação desde que seja imperativa para o cumprimento das suas tarefas, mas a aprovação fica sempre sujeita ao seu superior.

Em segundo lugar, quer as entrevistas, quer os inquéritos, aplicados aos responsáveis da formação, revelam que a formação é valorizada e entendida como essencial para a atualização e desenvolvimento das competências dos funcionários e para a conseqüente melhoria do desempenho profissional. A formação é encarada como um meio de alcançar níveis de produtividade e qualidade. Segundo os inquéritos aplicados aos gestores de formação as áreas de formação que são mais procuradas pelas empresas e que vão continuar a ser frequentadas no futuro são:

- Relações e Pessoas;
- Logística e Operações;
- Finanças e Contabilidade;
- Organização e Métodos;
- Trabalho e Segurança;
- Negociação e Comercial;
- Direito.

Relativamente às competências, apesar de terem sido identificadas algumas como “nada importante” e “pouco importante” a maioria são apresentadas como sendo “importante” e “muito importante”, o que representa de uma maneira geral, que a *Produtiva* está num bom caminho da forma como elabora a sua oferta formativa.

Em terceiro lugar quando passamos a nossa análise do nível macro para o nível micro, as conclusões tendem a seguir a mesma linha.

Voltando a um procedimento antes referido, os inquéritos aplicados aos operadores de armazém permitiram “inquirir previamente sobre um certo número de pontos um certo número de pessoas constituindo seja a totalidade da população que se deseja interrogar, seja uma amostra representativa desta” (Meignant, 1999:138). Os resultados que daí saíram não permitiram uma análise profunda dos dados, apesar de ter dado sempre a possibilidade de justificarem cada um dos itens, a verdade é que as respostas não foram muito além das hipóteses que estavam formuladas. Talvez por se tratar de uma amostra em que as pessoas não estavam muito familiarizadas com a questão da formação profissional. Contudo, apesar das dificuldades apresentadas, foi possível perceber que os operadores de armazém gostam de frequentar formação, que normalmente é sugerida pelos seus superiores e sentem que a área Segurança e Higiene no Trabalho como a mais importante no exercício das suas funções.

Em quarto lugar as competências profissionais definidas para o curso Gestão de Armazém pela *Produtiva* (apêndice 3), verificamos que os operadores de armazém nas três empresas demonstraram na sua generalidade dominarem as competências profissionais, o que no caso em que se evidencia não dominar “perfeitamente” algumas competências ajudará aos responsáveis pela formação repensarem sobre essas competências e a implicação desse domínio para o exercício profissional do trabalhador. Na perspectiva da *Produtiva*, será uma oportunidade de apresentar uma proposta de formação tendo em consideração as competências que os operadores de armazém sentem mais dificuldades.

Em quinto lugar as respostas dos responsáveis da logística, quanto à relevância que atribuem, com base no seu exercício profissional, às competências profissionais desenvolvidas pelo curso Logística Operacional proposto pela *Produtiva*, tendem a convergir com a maioria da classificação entre o “relevante” e o “muito relevante”. Para os responsáveis pela formação e para a *Produtiva* será um indicador positivo, ou seja, a oferta formativa neste caso, vai de encontro à procura dos clientes.

Em último lugar, através das entrevistas, foi possível aprofundar algumas questões em relação às quais, os inquéritos não permitiram ir mais longe, como por exemplo, em relação às expectativas que os inquiridos têm face à formação profissional. Neste caso, constatamos que quando se tem conhecimento suficiente sobre a formação e a implicação que tem no desempenho profissional, as pessoas aceitam e sentem-se mais motivadas para frequentar formação.

Comparando os inquéritos *online* aplicados aos responsáveis da formação com as entrevistas no que toca ao ponto em comum, no caso os *eventos* formativos considerados como relevantes e as áreas de formação que as três empresas consideraram importante desenvolver, constata-se que as áreas Segurança e Trabalho e Relações e Pessoas são apontadas pelos dois instrumentos de recolha de informação.

Os instrumentos trabalhados ao longo do estágio permitiriam fazer uma descrição e análise individual, uma vez que se trata de informação complexa; se fossemos fazer esse cruzamento entre os diferentes instrumentos, tornava-se um trabalho exaustivo, o que tendo em conta as características e exigências do presente trabalho não nos é possível.

Este trabalho, uma vez que inclui várias perspetivas, instrumentos e um curto espaço de tempo para gerir vários intervenientes e instrumentos, tornando-o mais complexo, seria pertinente, no futuro ir mais a fundo da questão da *análise* de necessidades, ou seja, fazer um *estudo de caso* centrado apenas numa empresa.

Como conclusão, julgamos pertinente referir que o narrado neste documento servirá como suporte ao desenvolvimento do Plano de Intervenção da Produtiva, esperando que as informações obtidas neste estudo, ajudem a conceber *eventos* de formação que vão de encontro às expectativas e satisfação dos clientes, as empresas, mas também dos formandos individuais que aí trabalham e que, em última análise, poderão ter ou não, também através da formação, a oportunidade e as condições necessárias para experimentar situações de desenvolvimento profissional e de contribuir para o desenvolvimento organizacional.

A realização de um estágio na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos do Mestrado em Educação é o momento desafiante em que convocamos no desenvolvimento da prática a reconstrução de todo o nosso conhecimento adquirido ao longo do percurso académico. Permite-nos refletir sobre os programas de formação que estão a ser desenvolvidos pelas diferentes empresas. Quando se fala de entidades formadoras, face à competitividade vivida é necessário mais que nunca sermos exigentes com a qualidade da oferta formativa a desenvolver nos programas de formação profissional. Para tal, é importante ir ao encontro das verdadeiras necessidades das empresas e consequentemente dos sujeitos sem descurar a necessidade sentida pelos participantes da formação e os objetivos organizacionais.

Como profissionais de Educação, Formação, Trabalho e Recursos Humanos, quando somos responsáveis por algum projeto de formação profissional e quando utilizamos novos instrumentos para a análise de *necessidades* de formação faz-nos reconsiderar os objetivos, os processos, os métodos de trabalho, os sistemas de decisão até agora usados. Neste sentido, é importante encontrar entre os responsáveis uma visão comum das finalidades e dos meios necessários e linguagens comuns, atingindo o profissionalismo coletivo no empenhamento e na realização das políticas de desenvolvimento de competências (Meignant, 1999). Para Meignant (1999), um dos grandes desafios para um responsável pela formação é na construção da confluência entre a necessidade e o desejo reunir as condições de êxito, ou seja, “a sua eficácia só se obterá porque a rede de atores funcionais e hierárquicos terá sensibilizado o meio para evoluções das profissões e do contexto, terá encorajado os assalariados a desenvolver as suas competências, ter-lhes-á dado o desejo de se formar e as indicações para orientar esse desejo de maneira positiva” (Meignant, 1999: 153).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia referenciada

ALBARELLO, L., *et al* (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

BARDIN, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Edições 70

BARDIN, L. (1995) *Análise de conteúdo*. Edições 70

BELL, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145

BERNARDES, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras*. *Sisifo/Revista de Ciências da Educação*. N° 6, 57-70.

BODGAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

CAMPS, L. (2005). *Planificar la formación com calidad*. Col. Gestión de Calidad, 1ª edición. Madrid: CISSPRAXIS; S. A.

CANÁRIO, R. (1999). *Educação de Adultos. Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: Educa, pp. 109-117.

CORREIA, J. A. (1999) Formação de professores. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicacional. Porto: Edições ASA, Coleção Cadernos Pedagógico, 11-40

CRUZ, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal. Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Sílabo.

DE KETELE, J-M; *et al* (1994), Guia do Formador. Lisboa. Instituto Piaget.

DIAS, J. (1998). *A Formação Profissional de Ativos*. *Formar*. n° 29, 4-45.

IGEA, D.; AGUSTÍN, J.; BELTRÀN, A.; MARTÍN, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.

FIDEL, R. (1992). *The case study method: a case study*, In: GLAZIER

GOLDSTEIN, I. e GESSNER J. (1998). *Training and development in work organizations*. In Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*: 43-72. New York: Wiley.

HERMANO, C. e FERREIRA, M. (2008). *Metodologia da investigação – Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. - *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo

MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

OECD – Organization for Economic Cooperation & Development (1997). *Manual for better training statistics: conceptual, Measurement and survey issues*. Paris: OECD.

PARDAL, L. & CORREIA, E. (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores

POWELL, R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.

PONTE, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (republicado com autorização)

RODRIGUES, M. & ESTEVES, Â. (1993). *A análise de Necessidades na Formação de Professores*. Porto Editora,

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

YIN, R. (2001) *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman

Vala, J. (1986 e 1999). A análise de conteúdo. In A. Santos Silva & J. Madureira Pinto (eds.) *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

ZABALZA, A. (1992). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola*. Rio Tinto: Edições ASA.

Documentos

Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, art.º 100

Webgrafia

www.produtiva.pt (consultado a 06-10-2012)

Silva e Rocha, (s.d.) <http://e-repository.tecminho.uminho.pt/poaw/ENT01web/> (consultado a 6-06-2012)

Pesce e Ignácio, (s.d.) <http://www.slideshare.net/lucilapesce/observao> (consultado a 6-06-2012)

Olabuenaga e Ispizúa

(1989):http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html(consultado a 6-06-2012)

DELUIZ, N. (S.D.). A Globalização Económica e os Desafios à Formação Profissional. (<http://www.senac.br/informativo/bts/222/boltec222b.htm>) (consultado a 16-11-2012)

<http://miemf.wordpress.com/act2/> Blog sobre Metodologias da Investigação na Educação do Mestrado em Comunicação Educacional Multimédia, Universidade Aberta, Portugal, consultado a 20-11-2012

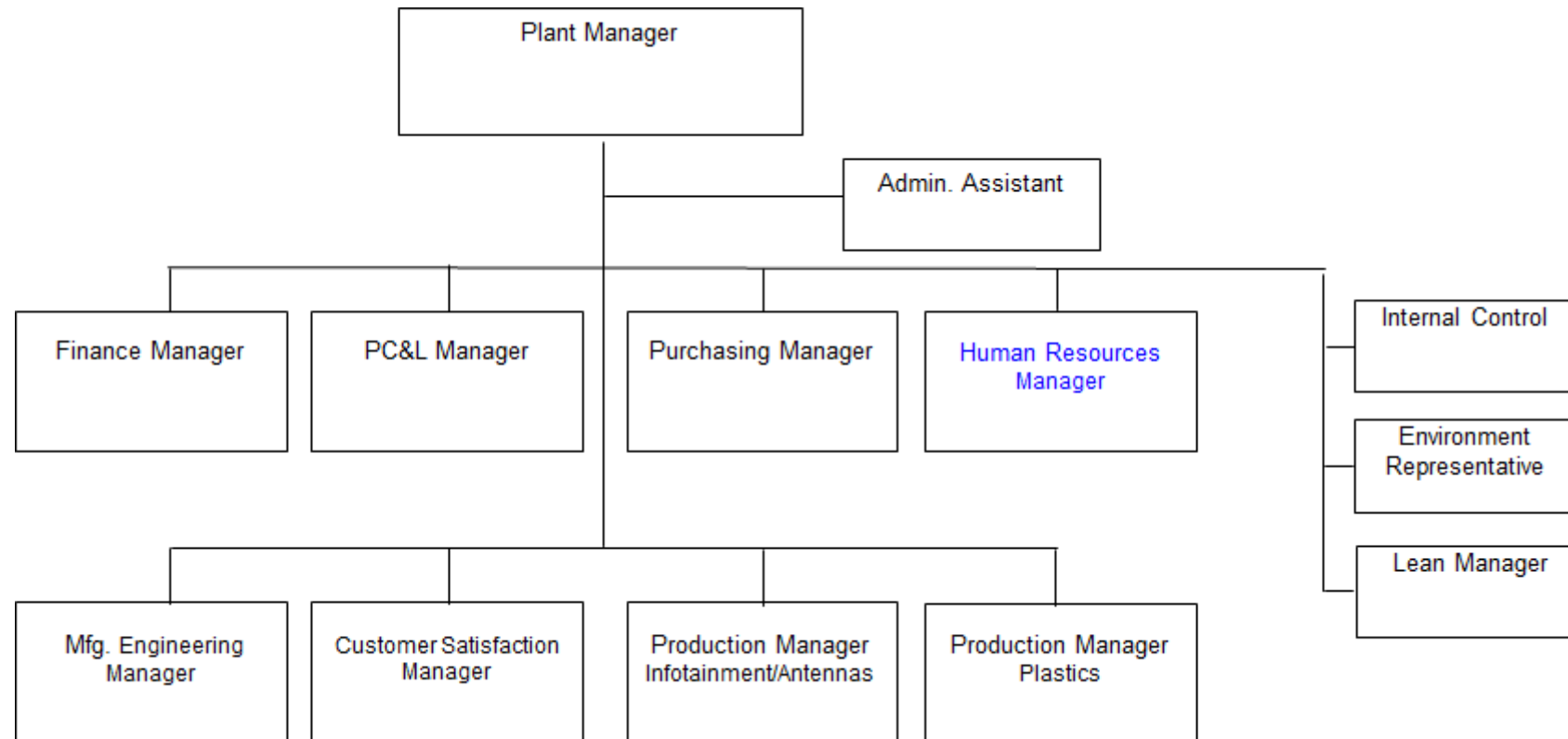
ANEXOS

ANEXO 1 –Organigrama das Empresas

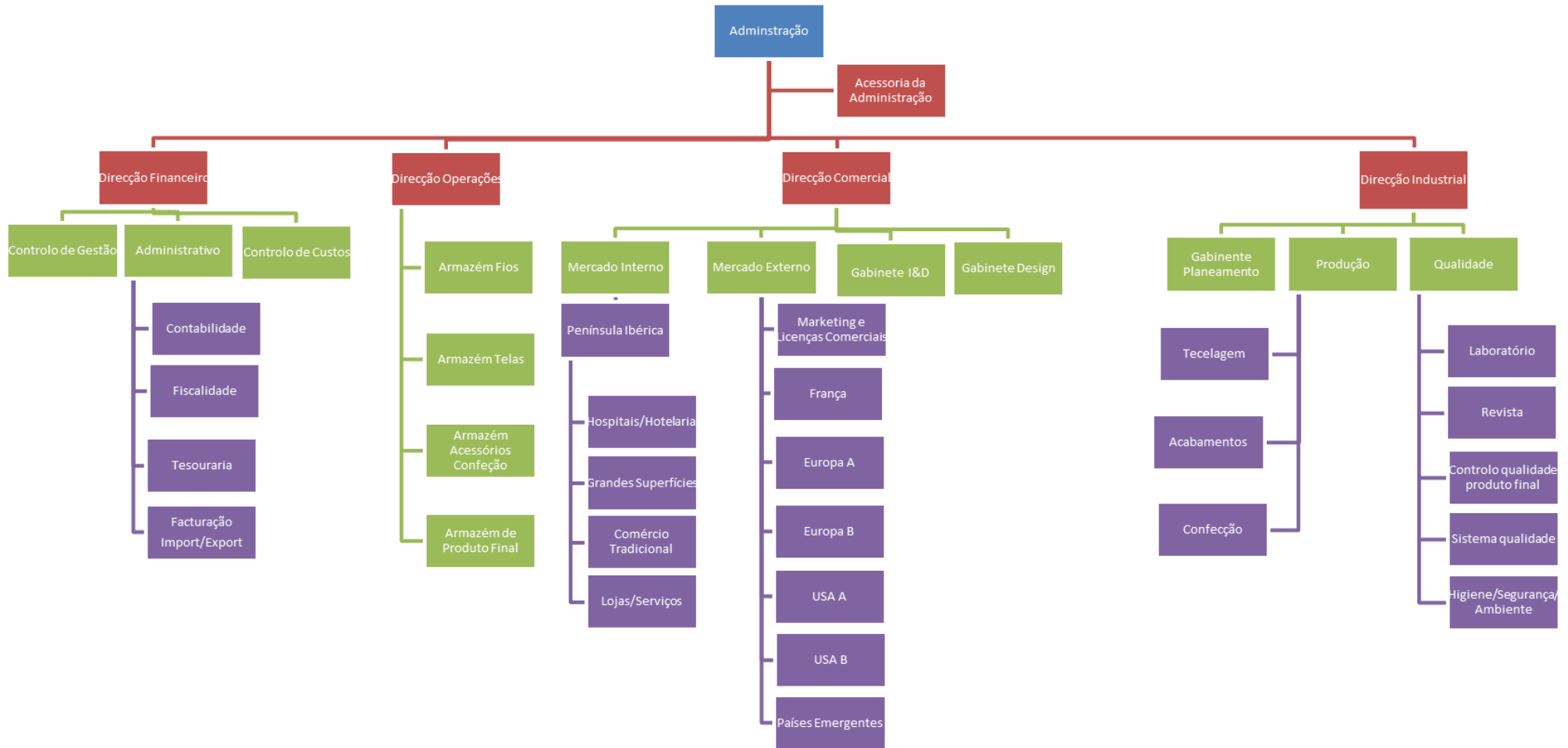
ANEXO 2 –Caraterísticas das Empresas

ANEXO 1 –Organigrama das Empresas

Empresa 1



Empresa 2



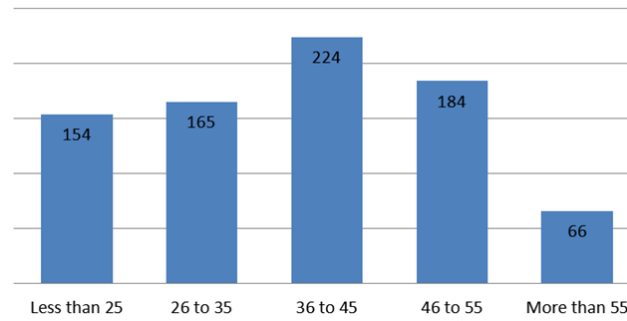
Empresa 3



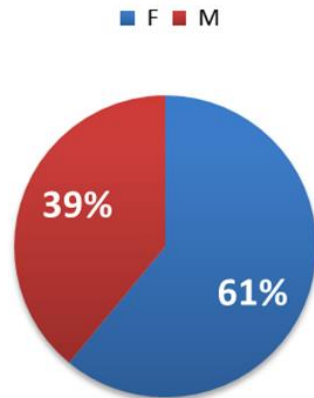
ANEXO 2 –Caraterísticas das Empresas

Empresa 1

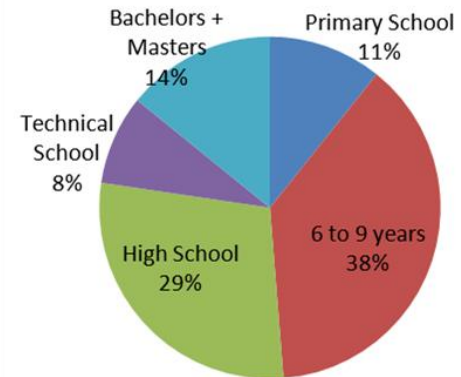
Employees Age



Employee Gender



Employees Education



3		Recursos Humanos			Código	Sócio-comportamental	SC001			
4		Formadores Internos				Ambiente	A0001			
5		Formadores Delphi / E-learning				SST	SST01			
6		Aquisição de Formação / Formadores Externos				Técnica	SC001			
7		Participações no Exterior				Qualidade	Q0001			
8										
9		Cód área	Códig o CUF	DESIGNAÇÃO	OBJECTIVO	ENTIDADE FORMADORA	N.º DE ACÇÕES	LOCAL	HORÁRI O	Duração / HORA
11	N	T0001	1	Acolhimento Hourlies	Integrar os novos colaboradores.	DASP BRG	TBD	DASP BRG	L	TBD
12	N	T0001	2	Acolhimento Salaried	Integrar os novos colaboradores.	DASP BRG	TBD	DASP BRG	L	TBD
13	N	SST01	83	Actualização Brigadas 1ª Intervenção (Combate a Incêndios)	Obter os conhecimentos necessários para saber como actuar no caso de uma emergência de primeiros socorros, incêndio ou ambiental.	TBD	4	DASP BRG	L/PL	4
14	N	SST02	83	Suporte Básico de Vida	Obter os conhecimentos necessários para saber como actuar no caso de uma emergência de primeiros socorros, incêndio ou ambiental.	TBD	4	DASP BRG	L/PL	2
15	N	A0001	83	Emergências Ambientais	Obter os conhecimentos necessários para saber como actuar no caso de uma emergência de primeiros socorros, incêndio ou ambiental.	DASP BRG	4	DASP BRG	L/PL	2
16	N	Q0001	51	Auditorias de produto e CSL	Compreender o impacto do seu trabalho na qualidade final do produto e saber como evitar os defeitos.	DASP BRG	1	DASP BRG	L	2
17	N	T0001	6	Autómatos programáveis (PLC)	Saber programar os robots PLC.	Prof Pedro Reis -ULusiada	3	Braga	PL	24
18	N	SC001	82	Coaching em Eficácia Interpessoal	Melhorar o relacionamento interpessoal, através do desenvolvimento intra-pessoal.	DASP BRG	3	DASP BRG	PL	8
19	N	SST03	84	Condutores de Empilhadores - Refresh	Aplicar práticas de condução segura dos empilhadores. Conhecer as posturas correctas e os problemas físicos decorrentes da sua não aplicação.	ADECCO	2	TBD	PL	8
20	N	T0001	89	Conhecimentos de materiais plásticos	Conhecimento de origem, obtenção e classificação dos materiais plásticos. Suas propriedades Físicas e Químicas. Aplicações.	TecMinho	1	DASP BRG	L	21

Empresa 2

Número de funcionários da empresa

672

Faixas etárias/sexo/níveis de habilitações dos funcionários

Até aos 25 anos = 0 trabalhadores

25 até 30 anos = 12 trabalhadores

30 até 40 anos = 162 trabalhadores

40 até 45 anos = 139 trabalhadores

45 até 50 anos = 186 trabalhadores

50 até 54 anos = 120 trabalhadores

Superior a 55 anos = 53 trabalhadores

296 mulheres e 276 homens, dos quais 2 (0,3%) sem escolaridade obrigatória (< 4º ano saber ler e escrever), 187 (28%) com o 1º ciclo, 147 (22%) com o 2º ciclo, 187 (28%) com o 3º ciclo, 113 (17%) com o ensino secundário e 36 (5%) com o ensino superior.

Empresa 3

Número de funcionários da empresa

825 Funcionários

Faixas etárias/sexo/níveis de habilitações dos funcionários

47% trab. < 9ºano;

22% trab. = 9ºano;

21% trab.= 12ºano;

10% trab. = ensino superior.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Inquérito à Percepção Sobre a Importância das Competências por Curso

APÊNDICE 2 – Mensagem de Pedido de Colaboração

APÊNDICE 3 – Matriz de competências profissionais

APÊNDICE 4 – Grelha de verificação de competências profissionais

APÊNDICE 5 – Inquérito por questionário aos Operadores de Armazém

APÊNDICE 6 – Guião de Entrevista ao Responsável da Formação

APÊNDICE 7 – Guião de Entrevista ao Responsável do Departamento de Logística

APÊNDICE 8 – Guião de Entrevista às Chefias Diretas e Operadores de Armazém

APÊNDICE 9 – Métodos de Análise de Necessidades de Formação (Meignant, 1999)

APÊNDICE 10 - Matriz de competências profissionais – Respostas

APÊNDICE 11 - Grelha de verificação de competências profissionais – Respostas

APÊNDICE 12 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Responsáveis da Formação

APÊNDICE 13 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Responsáveis do Departamento de Logística

APÊNDICE 14 - Análise de Conteúdo das Entrevistas às Chefias Directas do Armazém

APÊNDICE 15 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Operadores de Armazém

APÊNDICE 16 - Transcrição das Entrevistas

APÊNDICE 1 – Inquérito à Perceção Sobre a Importância das Competências por Curso

Inquérito à Perceção Sobre a Importância das Competências por Curso

Endereço respondente:

Este inquérito tem como objetivo desenvolver um estudo que nos permita inferir a perceção dos responsáveis da formação quanto à importância das competências profissionais definidas para oferta de formação. Como tal, a sua opinião é muito importante. Agradecemos por isso, a sua colaboração. Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos.

Perante as seguintes áreas de formação, selecione o conjunto de eventos que, na ótica da sua organização, considera essencial para a sua atividade. Por favor, depois de fazer a seleção, clique em "Submeter" para avançar para a fase seguinte, onde constarão as competências do conjunto de eventos selecionados.

	Relevante
Área: Direito	
Código da Contratação Pública (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>
Novo Código do Trabalho (Curso)	<input type="checkbox"/>
Novo Regime Jurídico do Crédito aos Consumidores (Curso)	<input type="checkbox"/>
Área: Finanças & Contabilidade	
SNC - Impacto Operacional (Curso)	<input type="checkbox"/>
Código do Imposto Sobre Pessoas Coletivas (Workshop)	<input type="checkbox"/>
Controlo de Gestão (Curso)	<input type="checkbox"/>
Finanças para não Financeiros (Curso)	<input type="checkbox"/>
Gestor de Contabilidade (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>
SNC - Análise de Balanços e Indicadores Económicos (Curso)	<input type="checkbox"/>

SNC - Impacto Fiscal (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
SNC - Impacto no Património e Resultados (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Logística & Operações				
Gestão da Cadeia de Abastecimento (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestão da Produção (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Gestão de Armazéns (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestão de Compras (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Gestão de Contratos Logísticos (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestão de Stocks (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Gestor de Logística (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestor de Produção (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Logística Aplicada ao Marketing Relacional (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Logística Operacional (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Seleção e Avaliação de Fornecedores (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestão de Fornecedores (Workshop)	<input type="checkbox"/>			
Produção Lean (Workshop)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Área: Marcação & Certificação				
Marcação CE - Dispositivos Médicos (Workshop)	<input type="checkbox"/>			
Marcação CE - Produtos de Construção (Workshop)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Marcação CE - Segurança Elétrica de Eletrodomésticos (Worksh	<input type="checkbox"/>			

Marcação CE - Segurança Elétrica de Luminárias (Workshop)	<input type="checkbox"/>			
Marcação CE - Válvulas Indústria Petrolífera (Workshop)	<input type="checkbox"/>			
Área: Marketing & Comunicação				
Gestão de Marketing (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Negociação & Comercial				
Gestão Ativa da Força Comercial (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Negociação em Compras (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Técnicas de Vendas (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Organização & Métodos				
Gestão de Projetos (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Gestão do Tempo (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Planeamento e Condução de Reuniões (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Qualidade & Ambiente				
Auditoria ISO 14001 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Auditoria ISO 9001 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Gestão de Resíduos (Curso)	<input checked="" type="checkbox"/>			
Gestor de Qualidade, Ambiente e SST (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação ISO 14001 e EMAS (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação ISO 9001 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Relações & Pessoas				
Atendimento (Curso)	<input type="checkbox"/>			

Comunicação e Relacionamento com Clientes (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Desenvolvimento e Valorização Pessoal (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Gestão da Mudança (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Gestão de Equipas (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Gestão e Resolução de Reclamações (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Gestor de Recursos Humanos (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Inteligência Emocional nas Organizações (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Liderança e Motivação (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Negociação e Gestão de Conflitos (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Programação Neurolinguística para Executivos (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Protocolo Empresarial (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Coaching (Workshop)	<input type="checkbox"/>				
Liderar Pessoas e Equipas com Inteligência Emocional (Workshop)	<input type="checkbox"/>				
Área: Saúde Humana					
Cuidados Geriátricos - Apoio Domiciliário (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Cuidados Geriátricos - Patologias e Posicionamentos (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Cuidados Geriátricos - Primeiros Socorros (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Cuidados Geriátricos - Velhice, Higiene e Conforto (Curso)	<input type="checkbox"/>				
Área: Sector Automóvel					
Gestão de Oficinas Auto (Curso)	<input type="checkbox"/>				

Oficina - Ponto de Venda e de Fidelização (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Segurança Alimentar				
Auditoria ISO 22000 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação BRC-Food (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação HACCP (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação ISO 22000 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Área: Trabalho & Segurança				
Auditoria OHSAS 18001/NP 4397 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Implementação OHSAS 18001/NP 4397 (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Primeiros Socorros (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Segurança e Higiene no Trabalho (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Trabalhador Designado (Curso)	<input type="checkbox"/>			
Ergonomia (Workshop)	<input type="checkbox"/>			

Se for o caso, indique as áreas de formação relevantes para a sua Organização e que não fazem parte desta lista presente nesta página.

Se for o caso, indique os eventos de formação relevantes para a sua Organização e que não fazem parte desta lista presente nesta página.

Submeter

As suas respostas quanto aos eventos com maior relevância para a sua organização foi gravada. Por favor, clique no botão 'Continuar' para avaliar as competências desses eventos.

Continuar

Tomando o caso concreto da sua organização, atribua o nível de importância que entende adequado a cada competência da seguinte lista, considerando-a no contexto do evento a que está associada.

Se pretender, pode clicar no botão 'Eventos' para alterar a lista de eventos aos quais atribuiu importância. Por favor, clique em 'Submeter' quando pretender gravar a suas respostas.

Legenda: NI - Nada Importante | PI - Pouco importante | I - Importante | MI - Muito Importante

	NI	PI	I	MI
Evento: Código da Contratação Pública (Curso)				
Conhecer e aplicar as regras dos procedimentos da contratação pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar o contrato tendo em conta as peças do procedimento e as regras de participação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer e aplicar as várias fases do processo de contratação até à sua adjudicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar e caracterizar os diferentes processos constituintes da tramitação procedimental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evento: Novo Código do Trabalho (Curso)

Reconhecer a existência de diversas fontes de direito do trabalho

Caracterizar e interpretar o contrato de trabalho

Conhecer as vicissitudes contratuais e as formas de cessação do contrato de trabalho

Aplicar a legislação laboral aos contratos de trabalho

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Novo Regime Jurídico do Crédito aos Consumidores (Curso)

Dominar o regime jurídico em vigor relativo aos contratos de crédito

Analisar e diagnosticar a situação atual do consumidores face aos serviços financeiros

Caracterizar os instrumentos jurídicos comunitários que regulam o crédito ao consumo

Adotar a ética e a responsabilidade no Crédito ao Consumo

Identificar os principais problemas no âmbito do Crédito ao Consumo

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: SNC - Impacto Operacional (Curso)

Conhecer as alterações na contabilização das rubricas e a implementação das NCRF no âmbito da aplicação e estrutura

Conhecer as normas internacionais de contabilidade para o SNC

Conhecer as rubricas que compõem o balanço e as demonstrações financeiras de apoio à análise económica e financeira

Preparar a informação e a sua contabilização e implementar o normativo legal tendo em conta o diploma que regulamenta o SNC

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Código do Imposto Sobre Pessoas Coletivas (Workshop)

Executar as implicações fiscais ao normativo contabilístico

Analisar o SNC com a adoção e a transposição das normas internacionais de contabilidade

Compreender o tipo de informação necessária para a tomada de decisões e o seu impacto fiscal

Planear e executar soluções na área fiscal

Compreender o relacionamento entre a fiscalidade e a contabilidade

Descrever, interpretar e aplicar conceitos afectos ao imposto sobre o rendimento de pessoas colectivas

Conhecer o sistema fiscal para um eficiente apoio à gestão da actividade dos agentes económicos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Controlo de Gestão (Curso)

Aplicar instrumentos que permitam uma tomada de decisão, em tempo útil, a fim de atingirem os objetivos estratégicos da empresa

Executar um sistema de controlo de gestão estratégico

Reconhecer o que torna eficaz um sistema de controlo de gestão

Reconhecer a importância do controlo de gestão como ferramenta de criação de valor

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Finanças para não Financeiros (Curso)

Compreender e interpretar os aspetos fundamentais da análise financeira

Conhecer o impacto das decisões nos documentos financeiros

Analisar documentos financeiros e mecanismos de avaliação e validação de investimentos

Dominar a linguagem utilizada na área financeira e compreender o tipo de informação necessária para o apoio e a tomada de decisões

Aplicar técnicas para interpretação da situação económica e financeira de uma entidade, facilitando a tomada de decisões

Interpretar os rácios por forma a acompanhar a evolução da organização

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestor de Contabilidade (Curso)

Criar uma imagem positiva no primeiro contacto com o cliente

Executar as implicações fiscais ao normativo contabilístico

Analisar o SNC com a adoção e a transposição das normas internacionais de contabilidade

Adotar um estilo de comunicação ajustado às características e necessidades do cliente

Resolver assertivamente situações de conflito

Identificar e prevenir os potenciais riscos de conflitos nas relações laborais

Utilizar técnicas de controlo do diálogo e de argumentação persuasiva numa negociação

Negociar estrategicamente com terceiros de forma a garantir os interesses das partes implicadas

Preparar a informação e a sua contabilização, e implementar o normativo legal tendo em conta o diploma que regulamenta o SNC

Compreender o relacionamento entre a fiscalidade e a contabilidade

Conhecer as alterações na contabilização das rubricas e a implementação das NCRF no âmbito da aplicação e estrutura

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: SNC - Análise de Balanços e Indicadores Económicos (Curso)

Avaliar o risco da atividade e demonstrar a importância da gestão da tesouraria no ciclo de atividade da empresa

Interpretar os movimentos contabilísticos e compreender as demonstrações financeiras de uma organização empresarial

Determinar o retorno do investimento e avaliar a empresa com base no método dos rácios

Caracterizar as rúbricas que compõem o balanço e as demonstrações financeiras de apoio à análise económica e financeira

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utilizar indicadores económicos e financeiros como instrumento de apoio à tomada de decisões nas empresas

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Evento: SNC - Impacto Fiscal (Curso)

Executar as implicações fiscais ao normativo contabilístico

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Analisar o SNC com a adoção e a transposição das normas internacionais de contabilidade

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificar o tipo de informação necessária para a tomada de decisões e o seu impacto fiscal

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Planear e executar soluções na área fiscal

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Capacidade de relacionar fiscalidade com contabilidade

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Evento: SNC - Impacto no Património e Resultados (Curso)

Elaborar e interpretar demonstrações de resultados

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Aplicar o novo sistema de normalização contabilística ao nível do património e resultados

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aplicar a norma contabilística de relato financeiro

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Aplicar as diferentes normas contabilísticas de relato financeiro nas pequenas e médias empresas

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

--	--	--	--

Evento: Gestão da Cadeia de Abastecimento (Curso)

Avaliar os aspetos negativos de uma visão funcional da empresa e como esses aspetos poderão ser resolvidos e transformados em vantagens

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Equacionar uma relação de equilíbrio entre componentes elementares de uma rede logística e os níveis de serviços pretendidos

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Avaliar a adequação do modelo interno da empresa para potenciação de eficiências na Cadeia de Abastecimento, propondo alterações se necessárias

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Equacionar um modelo de colaboração vertical e horizontal nas cadeias de abastecimento, que se adeque ao modelo de funcionamento da empresa

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Equacionar um conjunto de indicadores que meçam o desempenho do modelo de gestão da cadeia de abastecimento da empresa

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

--	--	--	--

Evento: Gestão da Produção (Curso)

Adotar sistemas de produção baseados em métodos Just-in-time

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Avaliar a execução dos orçamentos de produção e comparar os resultados obtidos com o que foi previamente definido

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Calcular o lote de produção mais adequado às características económicas da produção

Implementar as rotinas de auto-avaliação e auditoria dos processos produtivos

Implementar novos métodos de execução, controlo e gestão da produção

Implementar um método de custeio que melhor se adequa à natureza económica e operacional da atividade produtiva

Negociar os objetivos de produção, em termos de quantidade, qualidade, custos e prazos de entrega

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Armazéns (Curso)

Avaliar a função do armazém dentro da empresa, perspetivando a adequação de modelos operacionais

Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria e estantaria passíveis de serem utilizados nas operações de armazém propondo o mais adequado

Avaliar a adequação dos vários métodos de identificação de posições e gestão de espaço, propondo os mais adequados

Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização

Equacionar e aplicar processos de receção, armazenamento, preparação, embalagem, expedição e controlo de stocks

Equacionar processos de devolução que sejam compatíveis com as características da operação e com as melhores práticas do mercado

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Compras (Curso)

Analisar a integração da função de gestão de compras com o restante modelo operativo e logístico da organização

Estabelecer modelos de aprovisionamento, calculando e propondo os parâmetros de gestão respetivos

Estabelecer um método de gestão de compras que extraia o máximo da proposta de valor de um fornecedor

Avaliar um conjunto de níveis de serviço que se adequem à avaliação objetiva de um fornecedor

Equacionar um método de avaliação objetiva dos fornecedores, com base em níveis de serviço e outros parâmetros de aquisição

Enquadrar funcionalmente a gestão de compras na logística da organização, produzindo propostas de simplificação e integração de processos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Contratos Logísticos (Curso)

Avaliar o interesse e a oportunidade de contratação de operadores logísticos na globalidade da organização

Conceber e concretizar um método objetivo de seleção e avaliação de prestadores de serviços logísticos

Conceber e aplicar SLA's (Service Level Agreements) nas relações com prestadores de serviços logísticos

Conceber e concretizar contratos de prestação de serviços logísticos

Conceber e concretizar modelos de integração dos prestadores de serviços logísticos na globalidade da operação da organização

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Stocks (Curso)

Implementar um sistema de procedimentos administrativos e operacionais que promovam a eficiência da gestão de stocks

Planear quantidades ótimas de encomenda, a periodicidade da ordem de compra e os stocks máximos e mínimos de cada produto

Relacionar o perfil operacional de um fornecedor com o seu potencial para induzir a criação do stock de segurança, avaliando riscos e custos

Fazer uma avaliação objetiva do desempenho da empresa e de cada gestor de stocks

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestor de Logística (Curso)

Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando modelos operacionais de aplicação adequada

Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes e para a localização e controlo da frota

Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria passíveis de serem utilizadas nas operações de armazém propondo a mais adequada

Adotar um estilo de liderança que promova a satisfação, a motivação e o aumento da produtividade

Identificar e prevenir os potenciais riscos de conflitos nas relações laborais

Resolver assertivamente situações de conflito

Conhecer e aplicar o enquadramento legal inerente à segurança e saúde no trabalho

Conhecer os requisitos das normas OHSAS 18001/NP 4397

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestor de Produção (Curso)

Adotar sistemas de produção baseados em métodos Just-in-time

Construir o Plano Diretor de Produção, validando a sua exequibilidade operacional

Implementar novos métodos de execução, controlo e gestão da produção

Redigir e manter atualizado o manual de procedimentos de produção da empresa

Adotar um estilo de liderança que promova a satisfação, a motivação e o aumento da produtividade

Identificar e prevenir os potenciais riscos de conflitos nas relações laborais

Resolver eficaz assertivamente situações de conflito

Aplicar o enquadramento legal inerente à segurança e saúde no trabalho

Aplicar os requisitos das normas OHSAS 18001/NP 4397

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Logística Aplicada ao Marketing Relacional (Curso)

Avaliar o potencial do fluxo físico e do fluxo de informação na componente logística do marketing relacional para gerar eficiências

Analisar o alinhamento da componente logística do marketing relacional com modelos logísticos ágéis, propondo medidas potenciadoras

Analisar as consequências do alargamento e do alongamento de uma rede logística

Identificar a oportunidade da utilização de novas tecnologias na componente logística do marketing relacional, e medidas adequadas

Equacionar um modelo de custeio dos serviços de transporte, tendo em conta o perfil real da operação da componente logística do marketing relacional

Avaliar propostas de prestação de serviços logísticos, considerando os aspectos quantitativos e qualitativas da proposta

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Logística Operacional (Curso)

Conceber e instalar um sistema de indicadores de controlo e de gestão da operação do armazém

Identificar pontos críticos no processo de receção e prever as

consequências de erros ocorridos no mesmo

Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização

Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes

Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando a adequação de modelos operacionais

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Selecção e Avaliação de Fornecedores (Curso)

Enquadrar a gestão de fornecedores na operação e funcionamento global da organização

Conceber e aplicar um método integrado de avaliação de fornecedores adequado à operação e funcionamento global da organização

Conceber e aplicar um conjunto de níveis de serviço que permitam a avaliação objetiva dos fornecedores, tendo em conta o tipo de fornecimento

Conceber e aplicar um método de avaliação objetiva dos fornecedores, com base em níveis de serviço e outros parâmetros de aquisição

Conceber e aplicar SLA's (Service Level Agreements) nas relações com fornecedores

Conceber e aplicar uma prática sistemática de contactos e reuniões com os fornecedores, tornando efetivos o seu controlo e a sua gestão

Elaborar contratos com os fornecedores

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no

âmbito do evento.



Evento: Gestão de Fornecedores (Workshop)

Avaliar sistemática e objectivamente os fornecedores para a eficiência e qualidade da operação da empresa

Propor um método integrado de avaliação de fornecedores, tendo em conta a operação da empresa e o modelo de relacionamento com fornecedores

Elaborar uma proposta dos níveis de serviço operacionais e dos critérios financeiros a aplicar na avaliação dos fornecedores

Elaborar uma proposta do Acordo de Níveis de Serviço (SLA) a estabelecer com a empresa prestadora de serviços logísticos

Elaborar um plano de reuniões com os fornecedores, tendo por objectivo a sua efectiva gestão por meios objectivos

Analisar e medir indicadores de performance de fornecedores

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.



Evento: Produção Lean (Workshop)

Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando modelos operacionais de aplicação adequada

Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes e para a localização e controlo da frota

Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria passíveis de serem utilizadas nas operações de armazém propondo a mais adequada

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Marcação CE - Dispositivos Médicos (Workshop)

- Aplicar o enquadramento legal da Marcação CE
- Implementar o processo da Marcação CE
- Saber caracterizar o dispositivo médico de diagnóstico in vitro (IVD)
- Saber interpretar a Norma EN ISO 13485
- Executar o processo de Marcação CE nos dispositivos médicos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Marcação CE - Produtos de Construção (Workshop)

- Aplicar o enquadramento legal da Marcação CE
- Implementar o processo da Marcação CE
- Implementar o controlo de produção em fábrica
- Executar o processo de Marcação CE nos produtos de construção

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Marcação CE - Segurança Elétrica de Eletrodomésticos (Workshop)

Aplicar o enquadramento legal da Marcação CE

Implementar o processo da Marcação CE

Executar a norma EN 60335-1 no âmbito da segurança elétrica de eletrodomésticos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Marcação CE - Segurança Elétrica de Luminárias (Workshop)

Aplicar o enquadramento legal da Marcação CE

Executar a norma EN 60598-1 no âmbito da segurança elétrica de luminárias

Implementar o processo da Marcação CE

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Marcação CE - Válvulas Indústria Petrolífera (Workshop)

Aplicar o enquadramento legal da Marcação CE

Implementar o processo da Marcação CE

Executar o processo de Marcação CE de válvulas para a indústria petrolífera

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Marketing (Curso)

Gerir uma equipa de marketing, definindo objetivos estratégicos e operacionais

Adotar uma postura adequada ao consumidor dos dias de hoje, tendo em conta as suas motivações

Aplicar novas técnicas de marketing para o sucesso empresarial

Desenvolver estratégias empresariais através da execução da análise SWOT

Elaborar e implementar um plano de marketing

Planear os segmentos de mercado e os respetivos públicos alvo

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão Ativa da Força Comercial (Curso)

Executar um plano de gestão da força comercial

Aplicar estratégias comerciais para promover a eficácia da força comercial

Adequar o modelo operativo da força de vendas à realidade comercial

Controlar a execução do plano de interação da força comercial

Identificar potenciais clientes para a criação de novas oportunidades de negócio

Criar um relacionamento eficaz com clientes

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Negociação em Compras (Curso)

- Adequar eficazmente a comunicação na relação comercial
- Definir objetivos estratégicos para a eficácia do processo negocial
- Aplicar técnicas de resposta às objeções do vendedor
- Identificar, analisar e selecionar os fornecedores que irão promover a eficácia da negociação em compras
- Executar de modo eficiente as técnicas de fecho que conduzam à eficácia negocial
- Adequar a melhor tática negocial para o follow up do acordo

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Técnicas de Vendas (Curso)

- Reconhecer a importância da mudança no desenvolvimento pessoal
- Identificar as principais etapas do processo de vendas
- Reconhecer a importância da comunicação e relacionamento com o cliente
- Identificar e caracterizar os fundamentos motivacionais do cliente na decisão de compra
- Desenvolver técnicas que maximizem o sucesso das vendas

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Projetos (Curso)

Estabelecer e avaliar variantes de projetos

Caracterizar e integrar os principais processos do projeto

Identificar, analisar e minimizar os riscos do projeto

Gerir a mudança associada ao projeto

Constituir, motivar, avaliar e melhorar o desempenho das equipas de projeto

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão do Tempo (Curso)

Saber definir e gerir prioridades

Saber delegar com eficácia

Organizar, sistematizar e gerir tarefas para uma rentabilização eficaz do tempo e maximização dos resultados

Reconhecer a importância da gestão do tempo e da organização do trabalho

Planificar eficazmente as atividades de acordo com o tempo disponível

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no

âmbito do evento.

Evento: Planeamento e Condução de Reuniões (Curso)

Executar as etapas fundamentais para a otimização das reuniões como ferramenta de trabalho

Saber preparar e conduzir reuniões de modo eficaz

Resolver problemas e obter resultados positivos e eficazes decorrentes da reunião

Adotar um estilo de liderança que promova a comunicação, motivação e envolvimento dos participantes

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Auditoria ISO 14001 (Curso)

Conhecer os requisitos da norma ISO 14001 e o enquadramento legal inerente

Elaborar e implementar programas e planos de auditorias para auditar Sistemas de Gestão Ambiental, de acordo com as orientações da NP EN ISO 19011

Saber realizar adequadamente uma auditoria a um SGQ

Identificar a principal terminologia das auditorias, bem como caracterizar os vários tipos de auditorias

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Auditoria ISO 9001 (Curso)

Conhecer os requisitos da norma ISO 9001

Elaborar e implementar programas e planos de auditorias, de acordo com as linhas de orientação estabelecidas pela NP EN ISO 19011

Saber realizar adequadamente uma auditoria a um SGQ

Identificar a principal terminologia das auditorias, bem como caracterizar os vários tipos de auditorias

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Resíduos (Curso)

Aplicar métodos passíveis de minimizar os impactes ambientais

Distinguir os vários tipos de resíduos e implementar ferramentas e metodologias para a sua gestão

Conhecer e aplicar o enquadramento legal inerente às políticas ambientais sobre resíduos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestor de Qualidade, Ambiente e SST (Curso)

Conhecer e aplicar o enquadramento legal inerente à Segurança e Saúde no Trabalho

Dominar as etapas fundamentais para a otimização das reuniões como ferramenta de trabalho

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Preparar e conduzir reuniões de modo eficaz

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Adotar um estilo de liderança que promova a comunicação, a motivação e o envolvimento dos participantes

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Implementar Sistemas de Gestão de Qualidade de acordo com o referencial normativo ISO 9001, definindo metodologias para o seu planeamento

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Planear e implementar Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com os referenciais normativos OHSAS 18001/NP 4397

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Implementar Sistemas de Gestão Ambiental de acordo com o referencial normativo ISO 14001, definindo metodologias para o seu planeamento

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Integrar o Sistema de Gestão Ambiental com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Conhecer e aplicar os requisitos do EMAS

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Implementar Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o referencial normativo ISO 22000, definindo metodologias para o seu planeamento

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Conhecer e Saber implementar adequadamente a metodologia HACCP, como requisito legal estabelecido pela NP EN ISO 22000

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Integrar o Sistema de Gestão de Segurança Alimentar com o Sistema de Gestão da Qualidade, reconhecendo as cláusulas passíveis de integração

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Evento: Implementação ISO 14001 e EMAS (Curso)

Implementar Sistemas de Gestão Ambiental de acordo com o referencial normativo ISO 14001, definindo metodologias para o seu planeamento

Aplicar os requisitos da norma ISO 14001

Reconhecer as cláusulas passíveis de integração entre o Sistema de Gestão Ambiental e o Sistema de Gestão da Qualidade

Aplicar os requisitos do EMAS

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Implementação ISO 9001 (Curso)

Implementar Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) de acordo com o referencial normativo ISO 9001

Saber interpretar e implementar os requisitos da norma ISO 9001

Definir metodologias para o planeamento de um SGQ

Reconhecer os conceitos sobre metrologia e calibração

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Atendimento (Curso)

Criar uma imagem positiva no primeiro contacto com o cliente

Proporcionar um bom atendimento com base na auto e

heterogestão das emoções

Adotar um estilo de comunicação ajustado às características e necessidades do cliente

Adotar uma atitude positiva e pró-ativa ao atender uma queixa ou reclamação

Gerir adequadamente os conflitos e reclamações de modo a fidelizar o cliente

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Comunicação e Relacionamento com Clientes (Curso)

Adotar uma postura que reflita a imagem da organização

Adequar o discurso e o comportamento ao estilo comunicacional do cliente, por forma a fidelizá-lo

Comunicar assertivamente de modo a estabelecer um relacionamento eficaz com o cliente

Identificar fatores de melhoria na relação com o cliente e corrigi-los sempre que necessário

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Desenvolvimento e Valorização Pessoal (Curso)

Reconhecer a importância da estrutura chamada "EU" no contexto organizacional

Utilizar estratégias facilitadoras de reações positivas nas relações

interpessoais

Criar oportunidades de reforço de novas condutas, que promovam o equilíbrio afetivo e o autoconhecimento

Analisar situações de diferentes perspetivas, a partir de uma escuta ativa e de uma postura flexível e empática, na relação com os outros

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão da Mudança (Curso)

Desenvolver atitudes positivas face ao exterior, quer a nível pessoal quer a nível profissional

Adotar comportamentos estratégicos para a gestão eficaz da mudança

Reforçar as soft skills no processo relacional com os outros

Desenvolver uma atitude pró-ativa face à mudança

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Equipas (Curso)

Construir e desenvolver equipas de elevado desempenho

Gerir a atenção das equipas para um objetivo comum

Identificar e caracterizar as diferentes estratégias de resolução de conflitos

Aplicar a liderança situacional na gestão de equipas

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão e Resolução de Reclamações (Curso)

Implementar ações de melhoria contínua que visem a satisfação e fidelização do cliente

Resolver situações de reclamação através de uma auto e hetero gestão das emoções

Saber corresponder às expectativas do cliente após uma situação de reclamação

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestor de Recursos Humanos (Curso)

Saber aplicar a legislação laboral aos contratos de trabalho

Gerir as próprias emoções e as dos colaboradores de forma a melhorar desempenhos individuais e a produtividade empresarial

Liderar eficazmente com base na auto e hetero gestão das emoções

Conhecer e aplicar o enquadramento legal inerente à segurança e saúde no trabalho

Conhecer os requisitos das normas OHSAS 18001/NP 4397

Elaborar planos de formação adequados aos diferentes tipos de organização

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Inteligência Emocional nas Organizações (Curso)

Desenvolver a criatividade e a inteligência emocional para uma maior eficácia nas relações interpessoais

Saber gerir racionalmente as emoções

Liderar eficazmente com base na auto e hetero gestão das emoções

Identificar situações profissionais em que é fundamental utilizar estratégias eficazes de persuasão e comunicação através da Inteligência Emocional

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Liderança e Motivação (Curso)

Reconhecer as funções chave e os diferentes estilos da liderança

Compreender a importância de adequar a liderança às diferentes situações

Conhecer as diferentes necessidades que podem constituir fontes de motivação para os colaboradores de uma empresa

Delegar com eficácia

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Negociação e Gestão de Conflitos (Curso)

Adoptar comportamentos e atitudes assertivas

Identificar e prevenir os potenciais riscos de conflitos nas relações laborais

Utilizar técnicas de controlo do diálogo e de argumentação persuasiva numa negociação

Resolver eficaz e assertivamente situações de conflito

Negociar estrategicamente com terceiros de forma a garantir os interesses das partes implicadas

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Programação Neurolinguística para Executivos (Curso)

Aplicar diferentes formas de comunicação dependendo do interlocutor

Compreender e executar as várias técnicas de Programação Neurolinguística

Definir objetivos estratégicos e eficazes na prossecução dos resultados pretendidos

Identificar os sistemas representacionais do outro e entrar em rapport com o mesmo para atingir o seu objetivo

Adotar comportamentos e atitudes eficazes na prossecução dos objetivos pessoais e profissionais

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Protocolo Empresarial (Curso)

"Saber ser" e "saber estar" pessoal e profissionalmente

Aplicar os princípios de Protocolo à vida profissional em qualquer área de atividade

Desenvolver capacidades comunicacionais adequadas a qualquer contexto

Saber organizar eventos

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Coaching (Workshop)

Capacitar as pessoas para desenvolverem relações empáticas

Definir objetivos SMART

Redefinir e reprogramar pensamentos e crenças

Utilizar corretamente recursos e ferramentas de coaching

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Liderar Pessoas e Equipas com Inteligência Emocional (Workshop)

Aplicar um estilo de liderança situacional na relação com a equipa no seu todo e com cada um dos colaboradores em particular

Mobilizar as suas próprias emoções e as dos colaboradores de forma positiva

Dar um sentido ao trabalho da equipa, motivando-a de forma eficaz

Dar um feedback construtivo aos colaboradores

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Cuidados Geriátricos - Apoio Domiciliário (Curso)

Avaliar a contextualização sociocultural da pessoa idosa

Conhecer os aspetos legais da prestação de cuidados no domicílio do idoso

Prestar cuidados ao idoso no domicílio de acordo com as suas limitações físicas

Prestar cuidados de higiene pessoal e de limpeza no domicílio do idoso

Preparar e administrar refeições e medicação ao idoso no seu domicílio

Reconhecer a importância de comunicar assertivamente com a pessoa idosa

Reconhecer a importância da animação nas atividades com pessoas idosas

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Cuidados Geriátricos - Patologias e Posicionamentos (Curso)

Reconhecer os problemas de saúde mais comuns na terceira idade

Identificar alterações físicas decorrentes do envelhecimento

Detetar precocemente sinais de alteração ou de desequilíbrio biopsicossocial da pessoa idosa

Adaptar dispositivos de ajuda para as transferências e posicionamentos dos idosos

Identificar os fatores das úlceras de pressão e utilizar as medidas que contribuem para a sua prevenção

Efetuar corretamente posicionamentos e transferências em diferentes condições (cama, banho, cadeira, sofá)

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Cuidados Geriátricos - Primeiros Socorros (Curso)

Identificar os fatores de risco existentes que podem vitimizar a pessoa idosa

Identificar os agentes que podem desencadear um acidente de uma pessoa idosa

Identificar e caracterizar as situações de urgência mais comuns na pessoa idosa

Executar corretamente uma chamada para o 112

Atuar, eficazmente, nas situações de urgência mais comuns na pessoa idosa

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Cuidados Geriátricos - Velhice, Higiene e Conforto (Curso)

Identificar as alterações físicas, cognitivas e psicossociais inerentes ao processo de envelhecer

Organizar atividades lúdicas e recreativas utilizando técnicas e instrumentos de comunicação adequados

Executar um plano de atividade física orientado para a pessoa idosa

Executar corretamente a técnica de lavagem das mãos

Prestar os cuidados de higiene totais e parciais à pessoa idosa

Identificar e prevenir alterações e lesões na pele e mucosas do utente idoso

Utilizar técnicas sobre vestir e despir a pessoa idosa dependente parcial ou totalmente

Reconhecer e atuar sobre as alterações no comportamento do idoso face à mudança das rotinas

Identificar as necessidades e adequar as técnicas de comunicação face às alterações no comportamento do idoso, aquando da mudança das rotinas

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Gestão de Oficinas Auto (Curso)

Reconhecer o papel fundamental do gestor de oficina para prestar um serviço eficiente e de qualidade

Identificar e detetar as oportunidades de negócio em todas as fases do processo e melhorar significativamente a rentabilidade

Implementar ferramentas de gestão, aferindo com exatidão diversos rácios do negócio oficial para aumentar a eficiência

Identificar processos conducentes ao correto funcionamento da estrutura do após-venda, utilizando diversas ferramentas de monitorização da eficiência

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Assegurar uma gestão operacional racional dos meios técnicos e humanos necessários ao correto funcionamento da oficina

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

<input type="text"/>

Evento: Oficina - Ponto de Venda e de Fidelização (Curso)

Reconhecer as profundas alterações que o setor automóvel sofreu recentemente e quais os desafios que se impõem para o futuro

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Desenvolver estratégias de negócio inovadoras para responder aos desafios atuais do setor automóvel

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Identificar e rentabilizar todas as oportunidades de negócio que surgem antes, durante e após o processo de reparação

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Gerir eficazmente os diferentes departamentos de uma oficina, promovendo a sua interligação, de forma a criar um conceito de negócio mais abrangente

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Implementar diversos programas com vista à fidelização do cliente, utilizando ferramentas de monitorização da satisfação com o serviço após-venda

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

<input type="text"/>

Evento: Auditoria ISO 22000 (Curso)

Conhecer os requisitos da norma ISO 22000

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Identificar a principal terminologia das auditorias, bem como caracterizar os vários tipos de auditorias

Elaborar e implementar planos de auditorias, de acordo com as linhas de orientação estabelecidas pela NP EN ISO 19011

Realizar uma auditoria a um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Implementação BRC-Food (Curso)

Planear e executar Auditorias segundo o referencial BRC Food

Saber implementar adequadamente a metodologia HACCP

Implementar Sistemas de Segurança Alimentar segundo a metodologia definida pelo BRC Food

Aplicar os requisitos estabelecidos pelo BRC Food

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Implementação HACCP (Curso)

Reconhecer as boas práticas a implementar na indústria alimentar

Saber Saber implementar adequadamente a metodologia HACCP

Reconhecer a metodologia HACCP enquanto ferramenta fundamental na garantia da Segurança Alimentar

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no

âmbito do evento.

Evento: Implementação ISO 22000 (Curso)

Conhecer os requisitos da norma ISO 22000

Implementar Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de acordo com o referencial normativo ISO 22000

Saber implementar adequadamente a metodologia HACCP, como requisito legal estabelecido pela NP EN ISO 22000

Saber integrar o Sistema de Gestão de Segurança Alimentar com o Sistema de Gestão da Qualidade

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Auditoria OHSAS 18001/NP 4397 (Curso)

Conhecer os requisitos das normas OHSAS 18001/NP 4397

Elaborar e implementar programas e planos de auditorias para auditar Sistemas de Gestão de SST, de acordo com as orientações da NP EN ISO 19011

Identificar a principal terminologia das auditorias, bem como caracterizar os vários tipos de auditorias

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Implementação OHSAS 18001/NP 4397 (Curso)

Planear e implementar Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com os referenciais normativos OHSAS 18001/NP

Conhecer os requisitos das normas OHSAS 18001/NP 4397

Aplicar as normas inerentes à Segurança e Saúde no Trabalho

Desenvolver estratégias de melhoria contínua

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Primeiros Socorros (Curso)

Adotar comportamentos promotores de uma cultura organizacional preventiva de acidentes

Implementar um plano de ação adequado a uma situação de acidente ou doença súbita com acionamento do sistema integrado de emergência médica

Mobilizar métodos e técnicas para uma atuação eficaz perante situações de socorro diferenciado

Estabelecer prioridades de atuação em situações multivítimas, operando a cadeia de sobrevivência até à chegada de socorro especializado

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Segurança e Higiene no Trabalho (Curso)

Conhecer a legislação aplicável no âmbito da SST, especificamente ao seu setor de atividade

Efetuar uma gestão dos recursos humanos adequada, tendo presente os perigos e riscos associados aos trabalhos

Minimizar a ocorrência de acidentes de trabalho e/ou doenças profissionais

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Trabalhador Designado (Curso)

Conhecer e aplicar o enquadramento legal inerente à segurança e saúde no trabalho

Aplicar os princípios básicos de prestação de primeiros socorros, numa situação de emergência

Identificar e avaliar os riscos inerentes a determinadas situações e implementar as respetivas medidas preventivas

Aplicar as funções de Segurança e Higiene no Trabalho de nível básico

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Evento: Ergonomia (Workshop)

Utilizar a metodologia ergonómica na abordagem aos problemas

Identificar, planejar, validar e avaliar soluções encontradas num equilíbrio entre capacidades e limitações dos sistemas homem-máquina-envolvimento.

Domínio de instrumentos e técnicas de conceção, com base na simulação de cenários de interação homem-sistema

Domínio de técnicas e métodos de avaliação da eficácia das soluções implementadas com vista à sua validação

Se for o caso, indique as competências que considere relevantes e que não foram consideradas no âmbito do evento.

Submeter



APÊNDICE 2 – Mensagem de Pedido de Colaboração

Boa tarde Exmos, Srs,

Sou finalista do Mestrado em Educação, área de especialização, Formação, Trabalho e Recursos Humanos, em estágio curricular desejando contactar com o responsável do departamento formação, recursos humanos ou equivalente.

Gostaria de solicitar a Vossa colaboração no desenvolvimento do projeto que estou a desenvolver da área "análise de necessidades formativas", intitulado *Da Análise de Perfis Profissionais à Análise de Necessidades em Contexto Nacional*, o qual já efetuamos uma abordagem quantitativa, passando agora para uma abordagem qualitativa da investigação.

A seleção da empresa X, prende-se para além de se tratar de uma grande organização com reconhecimento, com o facto de poder possuir uma dinâmica bastante interessante e como tal, iria valorizar bastante a investigação.

O projeto tem como objetivo conhecer a política de formação profissional da Vossa organização, para tal, gostaríamos realizar três entrevistas, ao responsável da formação profissional, a uma chefia e a um técnico (aberta a sugestões/negociações aquando reunião presencial).

Poderemos negociar o protocolo de investigação, garantindo o anonimato da organização, pessoas (designação fictícia) confidencialidade da informação e sua utilização estritamente académica.

Para um melhor entendimento, envio em anexo uma credencial assinada pela minha orientadora da Universidade do Minho, assim como, os instrumentos de trabalho (adaptado posteriormente à realidade) a aplicar na empresa x.

Dada à urgência de avançar com o projeto, agradecia uma resposta o mais brevemente possível.

Melhores cumprimentos,

Fátima Barbosa

APÊNDICE 3 – Matriz de competências profissionais

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de domínio segundo o seu exercício profissional.

Curso: Gestão de Armazém (<i>Produtiva</i>)				
Competências Profissionais	1	2	3	4
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização				
2. Avaliar a adequação dos vários métodos de identificação de posições e gestão de espaço, propondo os mais adequados				
3. Avaliar a função do armazém dentro da empresa, perspetivando a adequação de modelos operacionais				
4. Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria e estantaria passíveis de serem utilizados nas operações de armazém propondo o mais adequado				
5. Equacionar e aplicar processos de receção, armazenamento, preparação, embalagem, expedição e controlo de stocks				
6. Equacionar processos de devolução que sejam compatíveis com as características da operação e com as melhores práticas do mercado				

Níveis possíveis de resposta:

- 1- Domina perfeitamente esta competência
- 2- Domina parcialmente esta competência
- 3- Não domina esta competência mas poderia dominar
- 4- Não poderia dominar esta competência

APÊNDICE 4 – Grelha de verificação de competências profissionais

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de relevância que têm para a sua atividade profissional.

Curso: Logística Operacional (<i>Produtiva</i>)					
Competências Profissionais	1	2	3	4	5
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização					
2. Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando a adequação de modelos operacionais					
3. Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes					
4. Conceber e instalar um sistema de indicadores de controlo e de gestão da operação do armazém					
5. Identificar pontos críticos no processo de receção e prever as consequências de erros ocorridos no mesmo					

Níveis possíveis de resposta:

- 1- Nada Relevante
- 2- Pouco Relevante
- 3- Relevante
- 4- Muito Relevante
- 5- Não sabe ou não quer responder

Inquérito

O presente inquérito é desenvolvido no âmbito de um projeto de estágio, do mestrado de Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Tem como objetivo recolher informação relacionada com a formação.

Como tal, a sua opinião é muito importante. Agradecemos por isso, a sua colaboração. Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos.

Categoria Profissional: _____

Assinale com uma (X)

1. Género:

- Masculino
 Feminino

2. Idade:

- Até 24 anos
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 ou mais

3. Habilitações:

- Ensino Básico 1º Ciclo (4ºano)
 Ensino Básico 2º Ciclo (6ºano)
 Ensino Básico 3º Ciclo (9ºano)
 Ensino Básico 1º Ciclo (12ºano)
 Outro: _____

4. Há quantos anos trabalha na empresa?

5. Gosta do trabalho que realiza? Sim Não

Porquê? _____

6. O que pensa que melhoraria o seu ambiente de trabalho?

- Mais trabalho em equipa
 Menos rigidez/burocracia
 Seleção mais rigorosa dos funcionários
 Mais oportunidades de formação

Outra alteração. Qual? _____

7. Já fez alguma ação de formação? Sim Não

8. No caso de ter respondido Não indique o motivo:

- Impedimento por parte das chefias
- Excesso de trabalho
- Não é necessário
- Impedimento por parte dos colegas de trabalho
- Falta de motivação
- Falta de incentivos
- Horário
- Outra: _____

9. Quais as áreas de formação que considera mais importantes para a realização do seu trabalho?

Áreas de Formação

10. Do seu ponto de vista, qual o motivo/finalidade de se participar numa ação de formação?

- Melhorar o trabalho
- Atualizar competências
- Trocar experiências
- Melhorar a qualificação profissional
- Desenvolver autonomia no seu trabalho
- Progredir na carreira
- Aumentar a remuneração do trabalho
- Satisfação pessoal
- Mudar de profissão
- Outra. Qual? _____

11. Pensa que existe igualdade de oportunidades no acesso à formação, na empresa? Sim Não

Porquê? _____

12. Se respondeu Não à questão anterior, indique os motivos:

- Porque é dada prioridade aos mais velhos na empresa
- Porque é dada prioridade às chefias
- Porque é dada prioridade aos mais escolarizados
- Porque é dada prioridade aos menos escolarizados
- Outro motivo. Qual? _____

13. Pensa que a empresa, incentiva a participação dos seus funcionários em ações de formação? Sim Não

Porquê? _____

14. Considera que as ações de formação disponibilizadas pela empresa, têm sido suficientemente divulgadas? Sim Não

15. Como obtém conhecimento das ações de formação, que a empresa, disponibiliza?

- Através da chefia
- Através dos colegas
- Através de um panfleto/cartazes/avisos
- Outro. Qual? _____

Muito Obrigada pela Colaboração!

Fátima Barbosa

APÊNDICE 6 – Guião de Entrevista ao Responsável da Formação

1. Idade
2. Género
3. Habilitações Literárias
4. De que modo analisa(ra)m as necessidades formativas dos vossos funcionários e na organização (procedimentos, calendários, responsáveis), por exemplo nos últimos 3 anos?
5. Que motivos levam a organização a investir na formação profissional? A que necessidades ou expectativas se procura responder: Desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho? Análise e desenvolvimento das relações de trabalho? Produtividade individual? Actualização profissional, prémio de mérito, cumprir a lei...
6. Que expectativas fundamentaram a formação que foi desenvolvida nos últimos 3 anos?
7. E que balanço é feito da formação desenvolvida? Que resultados foram obtidos e que decisões foram tomadas na sequência desse balanço?
8. Que objetivos tem a organização para a formação a desenvolver no atual/próximo ano ou plano de formação?
9. Quais são as áreas de formação mais frequentadas pelos funcionários da organização?
10. Que tipo de formação procura a organização? Inter-empresas ou Intra-empresas? Porquê?
11. Indique as principais razões que levam a organização a optar por determinada entidade formativa? Ou porque prefere possuir um departamento de formação?
12. Qual é o horário preferido pela organização para os funcionários frequentarem ações de formação? Porquê?

13. Na óptica da organização, no presente ou próximo ano ou plano de formação, quais os setores, cargos ou categorias que devem ser o alvo preferencial de ações de formação? Porquê?

14. Futuramente, e segundo a sua ótica enquanto responsável de formação da organização, quais serão as áreas em que funcionários poderão precisar ou preferir fazer formação?

15. Relativamente à formação que promove, a organização espera que os seus funcionários sejam avaliados de forma objetiva e formalmente ou não sejam sujeitos a qualquer tipo de avaliação? Porquê?

APÊNDICE 7 – Guião de Entrevista ao Responsável do Departamento de Logística

- 1- Idade
- 2- Género
- 3- Habilitações Literárias
- 4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo?
- 5- Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu a formação?
- 6- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício profissional?
- 7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?
- 8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou ou propôs para os trabalhadores da equipa que chefia?
- 9- Gostaria de frequentar formação no futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)
- 10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?
- 11- Do seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?
- 12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse e/ou dos seus colaboradores em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que tem obtido?
- 13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das necessidades de formação dos seus colaboradores? Como?
- 14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários? Porquê?

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação às questões sobre a formação profissional contínua?

APÊNDICE 8 – Guia de Entrevista às Chefias Diretas e Operadores de Armazém

- 1- Idade
- 2- Género
- 3- Habilitações Literárias
- 4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?
- 5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?
- 6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?
- 7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?
- 8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?
- 9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)
- 10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?
- 11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?
- 12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?
- 13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?
- 14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?
- 15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

APÊNDICE 9 – Métodos de Análise de Necessidades de Formação (Meignant, 1999)

1. Os métodos centrados nas necessidades de competência da organização						
1.1. O método matricial						
1.2. O método por verificação de hipóteses						
1.3. O estudo das necessidades ligadas à satisfação do cliente						
Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Tipos de organização	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento individual • Aperfeiçoamento coletivo • Mudanças de organização • Preparar para as profissões 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de competência da organização • Nível dos indivíduos 	<p>Aplica-se em setores de atividade que compreendam um número relativamente limitado de assalariados que possam assim ser conhecidos pessoalmente (algumas dezenas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assalariados • Responsáveis pela gestão dos empregos • Responsável encarregado da análise 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata-se mais de um modo de representação do que de um método propriamente dito • Consiste em cruzar as exigências de competências ligadas à atividade de um serviço com as características dos assalariados do serviço considerado do ponto de vista do domínio dessas competências num dado momento 	<p>Necessita de duas condições principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - que seja feito previamente um trabalho rigoroso de descrição dos campos de competências exigidos - a aplicação pressupõe que as relações entre os assalariados e o enquadramento sejam suficientemente confiantes <p><u>Duração</u> - uma entrevista profissional anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante simples de pôr em prática e fácil de compreender e de utilizar pelos interessados • Permite uma avaliação dos progressos realizados por meio da comparação periódica da matriz-tipo • Facilita o exame de diferentes meios de obtenção das competências visadas • Muito útil para gerir o aperfeiçoamento numa organização relativamente estável • É um método essencialmente adaptado ao aperfeiçoamento a curto prazo

1. Os métodos centrados nas necessidades de competência da organização

1.1. *O método matricial*

1.2. *O método por verificação de hipóteses*

1.3. *O estudo das necessidades ligadas à satisfação do cliente*

Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Tipos de organização	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento coletivo num aspeto particular da atividade do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de competências da organização • Expectativas dos indivíduos e dos grupos 	<p>Todas as empresas/organizações. Parte-se de uma população ou grande grupo que já exerce uma atividade, à qual se deseja um aperfeiçoamento num ou vários domínios da sua atividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amostra representativa dos assalariados ou a totalidade • Responsável(is) hierárquico(s) do setor ou setores • Responsável encarregado da análise e os peritos do domínio de aperfeiçoamento previsto 	<ul style="list-style-type: none"> • O método consiste em reunir um grupo de peritos, e através dum brainstorming criar uma lista de hipóteses que posteriormente se vai aplicar junto dos assalariados interessados no projeto com o intuito de verificar a sua fiabilidade • As respostas são examinadas e, aberta uma discussão procurando transformar as respostas em estudos de casos, exercícios, acima de tudo encontrar as necessidades de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Este método pressupõe uma ou duas reuniões de grupo de peritos e de assalariados representativos da população envolvida • As pessoas são consultadas enquanto representantes das necessidades de uma população • O objetivo principal é evitar o consenso a qualquer preço e utilizar as diferenças dos pontos de vista para aprofundar o assunto, analisar todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Método simples, fácil de compreender pelos assalariados envolvidos • A informação recolhida permite construir um programa de formação de aperfeiçoamento de uma categoria de assalariados no seu posto de trabalho atual e se, se encarar a possibilidade de se montar formações dentro da mesma categoria, então a relação qualidade/custo é excelente 	<p>Esta decorre do facto de não ser pertinente para a análise de necessidades que estas sejam suscetíveis de profundas revoluções das carreiras ou evoluções de empregos a médio prazo.</p>

1. Os métodos centrados nas necessidades de competência da organização

1.1. *O método matricial*

1.2. *O método por verificação de hipóteses*

1.3. *O estudo das necessidades ligadas à satisfação do cliente*

Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Tipos de organização	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de <i>Qualidade Total</i> • Essencialmente aplicada ao pessoal comercial, esta abordagem da análise das necessidades estende-se progressivamente a qualquer categoria de pessoal com influência direta ou indireta na satisfação do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Expetativas dos clientes em relação aos produtos e serviços distribuídos pela empresa 	Organizações que possuam uma política de <i>Qualidade Total</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A direção da qualidade • As direções comercial e de marketing • A direção de recursos humanos • O pessoal em contacto com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica-se aos fatores de insatisfação uma análise causas/efeitos, identificando especificamente os fatores humanos • Identificam-se então as competências associadas ao nível de serviço que a empresa deseja oferecer aos seus clientes: saber-fazer, comportamento relacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os dirigentes da empresa lancem de forma deliberada uma política de <i>Qualidade Total</i> que legitime essa abordagem da análise de necessidades 2. A política de Qualidade não se limite à qualidade dos produtos, e seja assumida no conjunto das direções 	<ul style="list-style-type: none"> • Liga claramente a formação a grandes orientações estratégicas da empresa • Posiciona a formação como elemento contribuinte para a melhoria dos resultados da empresa • Ouvir os clientes no sentido de modificar as competências exigidas aos empregados 	<p>Podem identificar-se vários “círculos”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - A tomada de consciência está cada vez mais difundida no que respeita ao pessoal em contacto com o cliente 2 – Pessoal de apoio que, sem estar em contacto direto com o cliente, dá aos agentes do primeiro círculo, que são os seus clientes internos, as competências que eles precisam para trabalhar eficientemente 3 – Serviços como a investigação e desenvolvimento, os gabinetes de estudos, o controlo de gestão e a Direção de Recursos Humanos, cuja a relação com o cliente é mais distante

Métodos de Análise de necessidades

2. As iniciativas centradas na expressão das expectativas

2.1. Os inquéritos por meio de entrevistas

2.2. Os inquéritos por meio de questionário

2.3. Os grupos participativos

Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> Recolher o ponto de vista de todo o pessoal ou parte dele relativamente à formação 	<ul style="list-style-type: none"> Expectativas dos indivíduos e/ou dos grupos 	<ul style="list-style-type: none"> Os assalariados Os responsáveis decisores pelo inquérito O responsável encarregado da análise 	<ul style="list-style-type: none"> Uma das formas do inquérito psicossocial Consiste em realizar entrevistas de forma não diretiva ou semi-diretiva Visa facilitar a expressão espontânea Parte de uma instrução geral (do tipo <i>pode falar-me do seu trabalho</i>) Recolha da expressão das pessoas em relação às suas preocupações (ex: desejo em aprender micro-informática) A necessidade de formação só existirá se a situação de trabalho atualmente ou a curto prazo necessitar efectivamente (ex: da utilização de um micro-computador) 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas podem ser gravadas O inquérito deve ser objeto de uma campanha de comunicação cuidadosa, anunciando o princípio e os objetivos do inquérito e as regras do jogo <ul style="list-style-type: none"> - garantia do anonimato (se por ela se optar) - promessa de revelação dos resultados Consciência dos atores decisores relativamente ao que podem esperar do inquérito e ao tipo de tratamento que vão dar à informação recolhida <p><u>Duração de cada entrevista</u> – uma hora e meia, sendo o tempo de análise da mesma ordem</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pode permitir dispor de uma informação bastante completa sobre o que pensam os assalariados e dar aos responsáveis da empresa um instrumento de mobilização 	<ul style="list-style-type: none"> Método pesado e dispendioso, uma vez que exige um importante trabalho de condução e análise de entrevistas A garantia do anonimato não permite identificar o autor, o que leva ao acentuar de problemas coletivos

2. As iniciativas centradas na expressão das expetativas

2.1. Os inquéritos por meio de entrevistas

2.2. Os inquéritos por meio de questionário

2.3. Os grupos participativos

Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento individual • Aperfeiçoamento colectivo • Evolução das profissões • Eventualmente, busca de um efeito de <i>feed-back</i> no meio implicado para facilitar uma mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • As expetativas dos indivíduos • Os objetivos da empresa • A oferta de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Os assalariados interrogados por questionário • O responsável encarregado pela análise • Os responsáveis por setores e serviços em que o inquérito se vai desenrolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Questões fechadas • Questões abertas • Lista pré-estabelecida de ações de formação 	<ul style="list-style-type: none"> • O princípio (ou não) do anonimato das respostas deve ser definido previamente e os interrogados avisados • Pode enviar-se a todo o pessoal, por correio interno, a uma população considerada representativa, ou a uma população bem determinada em função de um problema particular • Pode ser apresentado por um entrevistador que o preencha com o destinatário no decurso de uma entrevista presencial • Pode ser endereçado apenas aos responsáveis hierárquicos um formulário anual interrogando-os sobre as necessidades de formação no respetivo setor de responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite uma quantificação das necessidades expressas; um cruzamento de variáveis; abranger de maneira económica um grande número de pessoas • A qualidade dos resultados depende: da qualidade metodológica de elaboração das hipóteses e a sensibilização prévia do meio 	<ul style="list-style-type: none"> • A taxa de resposta é bastante baixa nos questionários omnidirecionais (inferior a 20 %). A imagem obtida das expetativas do pessoal é deformada • Fraquezas de previsão do questionário sobre comportamentos de inscrição, isto é, podem passar vários meses de distância entre resposta ao questionário e uma oferta de formação em resposta à necessidade expressa

2. As iniciativas centradas na expressão das expectativas

2.1. Os inquéritos por meio de entrevistas

2.2. Os inquéritos por meio de questionário

2.3. Os grupos participativos

Tipo de objetivo	Fatores indutores tidos em conta	Atores envolvidos	Características	Procedimentos seguidos	Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento individual e colectivo • Êxito das evoluções técnicas e organizacionais • Melhoramento contínuo da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades da organização • Expectativas individuais e coletivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável encarregado da análise • Assalariados envolvidos e respetivo enquadramento • Funcionais a que os problemas evocados dizem respeito (qualidade, logística, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão desenvolveram fortemente os processos participativos sob diferentes formas: círculos de qualidade, expressão dos assalariados, conselhos de oficina e de escritório, grupos de progresso, etc • Têm em comum o facto de levar os assalariados a exprimirem-se sobre diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de estar colocado algures no circuito de circulação dos trabalhadores e das propostas dos grupos um ouvido atento • Papel de sensibilização e de formação das hierarquias para as tornar sensíveis a oportunidades de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer da análise das necessidades uma preocupação permanente das equipas e do seu enquadramento, mais do que um procedimento burocrático anual 	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade da linha hierárquica e funcional descodificar em termos de necessidade de aperfeiçoamento uma matéria que não tem essa como primeira finalidade

			<p>domínios da sua atividade</p> <ul style="list-style-type: none">• Expressão de necessidades através:<ul style="list-style-type: none">- expressão direta- planeamento- de maneira indireta			
--	--	--	---	--	--	--

APÊNDICE 10 - Matriz de competências profissionais – Respostas

Matriz de competências profissionais – Empresa 1

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de domínio segundo o seu exercício profissional.

Curso: Gestão de Armazém (<i>Produtiva</i>)				
Competências Profissionais	1	2	3	4
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização			X	
2. Avaliar a adequação dos vários métodos de identificação de posições e gestão de espaço, propondo os mais adequados		X		
3. Avaliar a função do armazém dentro da empresa, perspetivando a adequação de modelos operacionais		X		
4. Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria e estantaria passíveis de serem utilizados nas operações de armazém propondo o mais adequado		X		
5. Equacionar e aplicar processos de receção, armazenamento, preparação, embalagem, expedição e controlo de stocks		X		
6. Equacionar processos de devolução que sejam compatíveis com as características da operação e com as melhores práticas do mercado			X	

Níveis possíveis de resposta:

- 1- Domina perfeitamente esta competência
- 2- Domina parcialmente esta competência
- 3- Não domina esta competência mas poderia dominar
- 4- Não poderia dominar esta competência

Matriz de competências profissionais – Empresa 2

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de domínio segundo o seu exercício profissional.

Curso: Gestão de Armazém (<i>Produtiva</i>)				
Competências Profissionais	1	2	3	4
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização	X			
2. Avaliar a adequação dos vários métodos de identificação de posições e gestão de espaço, propondo os mais adequados			X	
3. Avaliar a função do armazém dentro da empresa, perspetivando a adequação de modelos operacionais			X	
4. Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria e estantaria passíveis de serem utilizados nas operações de armazém propondo o mais adequado			X	
5. Equacionar e aplicar processos de receção, armazenamento, preparação, embalagem, expedição e controlo de stocks	X			
6. Equacionar processos de devolução que sejam compatíveis com as características da operação e com as melhores práticas do mercado				X

Níveis possíveis de resposta:

- 5- Domina perfeitamente esta competência
- 6- Domina parcialmente esta competência
- 7- Não domina esta competência mas poderia dominar
- 8- Não poderia dominar esta competência

Matriz de competências profissionais – Empresa 3

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de domínio segundo o seu exercício profissional.

Curso: Gestão de Armazém (<i>Produtiva</i>)				
Competências Profissionais	1	2	3	4
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização		X		
2. Avaliar a adequação dos vários métodos de identificação de posições e gestão de espaço, propondo os mais adequados	X			
3. Avaliar a função do armazém dentro da empresa, perspetivando a adequação de modelos operacionais	X			
4. Equacionar a adequação dos vários tipos de maquinaria e estantaria passíveis de serem utilizados nas operações de armazém propondo o mais adequado		X		
5. Equacionar e aplicar processos de receção, armazenamento, preparação, embalagem, expedição e controlo de stocks	X			
6. Equacionar processos de devolução que sejam compatíveis com as características da operação e com as melhores práticas do mercado			X	

Níveis possíveis de resposta:

- 9- Domina perfeitamente esta competência
- 10- Domina parcialmente esta competência
- 11- Não domina esta competência mas poderia dominar
- 12- Não poderia dominar esta competência

APÊNDICE 11 - Grelha de verificação de competências profissionais – Respostas

Grelha de verificação de competências profissionais Empresa 1

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de relevância que têm para a sua atividade profissional.

Curso: Logística Operacional (<i>Produtiva</i>)					
Competências Profissionais	1	2	3	4	5
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização				X	
2. Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando a adequação de modelos operacionais				X	
3. Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes				X	
4. Conceber e instalar um sistema de indicadores de controlo e de gestão da operação do armazém				X	
5. Identificar pontos críticos no processo de receção e prever as consequências de erros ocorridos no mesmo				X	

Níveis possíveis de resposta:

- 1- Nada Relevante
- 2- Pouco Relevante
- 3- Relevante
- 4- Muito Relevante
- 5- Não sabe ou não quer responder

Grelha de verificação de competências profissionais Empresa 2

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de relevância que têm para a sua atividade profissional.

Curso: Logística Operacional (<i>Produtiva</i>)					
Competências Profissionais	1	2	3	4	5
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização				X	
2. Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando a adequação de modelos operacionais				X	
3. Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes			X		
4. Conceber e instalar um sistema de indicadores de controlo e de gestão da operação do armazém			X		
5. Identificar pontos críticos no processo de receção e prever as consequências de erros ocorridos no mesmo			X		

Níveis possíveis de resposta:

- 6- Nada Relevante
- 7- Pouco Relevante
- 8- Relevante
- 9- Muito Relevante
- 10- Não sabe ou não quer responder

Grelha de verificação de competências profissionais Empresa 3

Perante as seguintes competências apresentadas, indique o nível de relevância que têm para a sua atividade profissional.

Curso: Logística Operacional (<i>Produtiva</i>)					
Competências Profissionais	1	2	3	4	5
1. Aplicar novas tecnologias exequíveis à operação da organização				X	
2. Avaliar a função da logística dentro da organização, perspetivando a adequação de modelos operacionais				X	
3. Conceber e aplicar metodologias para planeamento de transportes				X	
4. Conceber e instalar um sistema de indicadores de controlo e de gestão da operação do armazém				X	
5. Identificar pontos críticos no processo de receção e prever as consequências de erros ocorridos no mesmo				X	

Níveis possíveis de resposta:

- 11- Nada Relevante
- 12- Pouco Relevante
- 13- Relevante
- 14- Muito Relevante
- 15- Não sabe ou não quer responder

APÊNDICE 12 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Responsáveis da Formação

Análise de Necessidades de Formação às empresas seleccionadas

1. Informação obtida com a realização das entrevistas aos Responsáveis da Formação

	Empresa 1 – Entrevistado A	Empresa 2 – Entrevistado B	Empresa 3 – Entrevistado C
Q1 Idade	43	45	26
Q2 Género	Feminino	Masculino	Feminino
Q3 Habilitações Literárias	Licenciatura em Educação	Licenciatura em gestão e pós graduação em gestão estratégica e em recursos humanos.	Licenciatura em Recursos Humanos
Q4 Procedimento de análise de necessidades formativas	Requisitos legais, auditorias, clientes, planeamento anual de competências, conversas informais entre chefias e colaboradores e reuniões com os diferentes departamentos.	No final de cada ano, faz-se um LNF pelo Responsável de cada Departamento, depois de analisado elabora-se o Plano de Formação que será aprovado pela Administração. Elaboração do dossier pedagógico. Formação interna, passa-se à gestão de fornecedores e realização da acção. Formação externa, existe uma inscrição, registo da formação e análise da eficácia.	Existe um Plano de Formação anual. O LNF, realizado junto das chefias, através de conversas informais e uma matriz com toda a informação sobre a formação a realizar.
Q5 Motivos que levam à empresa a investir na formação profissional	Mudanças de tarefas, desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho, analisar e desenvolver as relações de trabalho, actualização profissional,	Actualização de conhecimentos e valorização dos colaboradores, na motivação, aposta no capital humano da empresa.	Requisito legal, adaptação às mudanças, desenvolvimento do colaborador, motivação

	desenvolvimento individual e cumprir a lei		
Q6 Expectativas que fundamentaram a formação realizada nos últimos 3 anos	Melhorias do desempenho profissional e melhoria de competências comportamentais	Aposta da melhoria das qualificações e certificação das pessoas	Expectativas da organização
Q7 Balanço feito da formação desenvolvida e resultados	Positivo e continuar a desenvolver formação	Positivo e continuar a desenvolver formação	Muito positivo, permitiu desenvolver projectos como os cursos EFA
Q8 Objetivos para o actual/próximo ano	Formação que é requisitos legais, em relação a outros casos tem-se que analisar outras condições como o orçamento, disponibilidade temporal e a necessidade da formação.	Apostar na formação de forma transversal a toda a organização (área da qualidade, segurança e saúde no trabalho)	Desenvolver formações modulares dirigida aos colaboradores com baixa escolaridade (áreas técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas)
Q9 Áreas de formação mais frequentadas	Sócio comportamental; Ambiente; Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Técnica e Qualidade.	Comportamental, QSHT, ambiente e técnica	Técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas
Q10 Formação mais procurada Intra ou Inter Empresas	As duas, dependendo da situação e da formação	Depende da estrutura de formação que se pretende	Sempre que possível tentamos fazer formação interna
Q11 Razões que levam a organização a optar por determinada entidade formativa	Relação qualidade-preço, não existe fidelização, não existe departamento de formação	Qualidade e competência que nos dão, a garantia em colmatar as nossas necessidades	Existe fidelização, preço, e muitas formações técnicas são dadas pelos fornecedores e também contratação de formadores a título individual, são certificados.
Q12 Horário preferido pela empresa para dar formação	Laboral	Pós-laboral	Laboral
Q13 Setores, cargos ou categorias que devem ser o alvo preferencial de ações de formação	Áreas:sócio-comportamental; Ambiente; Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Técnica e Qualidade a toda a empresa.	Formação transversais como a informática e o inglês, nas categorias técnicas, formação sobre acabamentos e manutenção	formações modulares, técnicas produção e comportamental para as chefias.

		e sensibilização para a qualidade e SSHT	
Q14 Áreas em que funcionários poderão precisar ou preferir fazer formação	Chefias intermédias na área comportamental	É bastante relativo, a empresa irá apostar nas áreas de modo a valorizar quer o indivíduo quer a organização	Formação comportamental e línguas
Q15 Avaliação da Formação	Qualitativa e é medida a partir de métricas próprias da organização	Objectivas, métodos preferenciais são os testes, inquérito de satisfação e avaliação da eficácia	Avaliação informal e de acompanhamento, avaliação a quente de reacção, avaliação final através de um inquérito

APÊNDICE 13 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Responsáveis do Departamento de Logística

Análise de Necessidades de Formação às empresas seleccionadas

1. Informação obtida com a realização das entrevistas aos Responsáveis do Departamento da Logística

	Empresa 1 – Entrevistado D	Empresa 2 – Entrevistado E	Empresa 3 – Entrevistado F
Q1 Idade	31	42	38
Q2 Género	Feminino	Masculino	Masculino
Q3 Habilitações Literárias	Licenciatura em Línguas Aplicadas	Licenciatura Electrónica Industrial e Pós Graduação em Gestão Energética e Eficiência Energética	Licenciado em Engenharia de Informação
Q4 Categoria profissional	Responsável pelo armazém, exportação e transportes	Diretor Técnico há um ano e meio	Responsável pela logística
Q5 Outra(s) formação(ões)	Logística, higiene e segurança no trabalho, mais técnicas como movimentação manual de cargas (empilhadores) e na área comportamental, aprox. 20h, sugeridas pela empresa e por necessidade	Formação de formadores em 2011, sou técnico em Sistemas de Gestão Consumíveis de Energia reconhecido pela Direção Geral de Energia, legislação no âmbito da eficiência energética, manutenção, cogeração, comércio e licenças de emissões de CO2, vertente da responsabilidade técnica de instalações elétricas, meteorologia, área comportamental e gestão da produção na empresa e fora, sugerido por ambas	Inglês, logística industrial, gestão de operações na empresa e fora, sugerido por ambas.
Q6 Funções/tarefas desempenhadas e dificuldades	Gestão de equipa, coordenação, apoio e liderança, um pouco de tudo. Dificuldades - gestão do	Gestão da área técnica, gestão de equipamentos, gestão de recursos humanos, gestão da manutenção,	Gerir fluxos e operações, desde a matéria-prima ao produto em processo e acabado e transportes-

	tempo	gestão de transportes, gestão de energia, gestão de cogeração, gestão de armazém (várias). Dificuldades – saber resolver os problemas e imprevistos	Dificuldades – saber chefiar, lidar com as pessoas.
Q7 Competências e atitudes para realizar actividade profissional	Muita calma, tranquilidade e conhecimento	Liderança, assertividade	Liderança, persistência, objectividade, prático
Q8 Opinião em relação à formação profissional proposta e realizada	Muito positiva	Excelente	Alguma resistência
Q9 Interesse em frequentar formação no futuro próximo	Sim na área de logística, mais concretamente sobre alfandegárias aduaneiras, incoterms e afins	Sim ambiental, segurança, comportamental ao nível da liderança	Sim em gestão lean
Q10 Motivos que levaram a frequentar a formação	Enriquecimento pessoal e profissional	Ter mais valências	Valorização do currículo, reconhecimento profissional
Q11 Vantagens e desvantagens em frequentar formação	Vantagens, actualização de conhecimentos, aquisição de aprendizagens e a partilha de novas experiências. Nenhuma desvantagem	Vantagens todas, como enriquecimento profissional. Desvantagens, gestão do tempo	Vantagens, valorizar o currículo e valorização pessoal e profissional. Desvantagens nenhuma
Q12 Forma de mostrar interesse em frequentar formação e reacção obtida	Acompanhamento da oferta formativa, feedback positivo dependendo do orçamento	Existe um plano anual de formação, mas quando pertinente é negociado com DRH e a reacção é sempre muito positiva	Acompanhamento da oferta formativa, quando necessário sugere e a reacção é positiva.
Q13 Interesse em averiguar as necessidades de formação dos colaboradores	Sim, através de métodos informais	Sim, através de um registo escrito para ser validado	Sim, apesar de menos visível com a equipa que coordena.
Q14 Opinião sobre a organização apostar no levantamento de necessidades formativas	É muito importante e deve ser frequentada por todos os colaboradores e compreenderem o propósito de terem formação	Deverá haver aposta contínua na formação profissional.	

Q15 Informação adicional	Deve haver uma aposta contínua na formação profissional	Não	As empresas precisam de desenvolver para tal é importante a formação
---------------------------------	---	-----	--

APÊNDICE 14 - Análise de Conteúdo das Entrevistas às Chefias Directas do Armazém

Análise de Necessidades de Formação às empresas seleccionadas

1. Informação obtida com a realização das entrevistas às Chefias Diretas do Armazém

	Empresa 1 – Entrevistado G	Empresa 2 – Entrevistado H	Empresa 3 – Entrevistado I
Q1 Idade	29	46	51
Q2 Género	Masculino	Masculino	Masculino
Q3 Habilitações Literárias	Mestre em Relações Internacionais	6ºano	12ºano Técnico Administrativo
Q4 Categoria profissional e outras formações	Supervisor/Encarregado de logística há 2 anos. Formação em áreas mais técnicas como condução de empilhadores, sistemas operativos, gestão de dados. Sugeridas pela empresa.	Chefe de armazém há 4 anos. Formação em Higiene e Segurança no Trabalho, alcoolismo, sistema de armazém, informatizado (PDT'S), também sobre empilhadores. Foram sugeridas pela empresa	Encarregado/Chefe de secção há 20 anos. Formação em HSST, Gestão de Conflitos, Empilhadores (25h). Sugeridas pela empresa
Q5 Funções/tarefas desempenhadas e dificuldades	É muito abrangente, resolver problemas, a polivalência predomina. Dificuldades gestão do tempo e gerir pessoas.	Tudo da organização do armazém desde a entrada da encomenda, preparação das encomendas, o carregamento das encomendas e gerir um grupo de trabalho. Sem dificuldades.	Gerir áreas, ou seja recursos, matérias primas, recursos humanos, e de espaços. Dificuldades é motivar as pessoas
Q6 Descrição pormenorizada da sua função/tarefa	Não é vital porque as tarefas não são rotineiras	Não é importante porque varia diariamente	Não é importante porque não se está numa mesma área e seria induzir as pessoas em erro se atribuísse uma descrição da função

Q7 Competências e atitudes para realizar actividade profissional	Assertividade, conhecimento dos diversos processos e proatividade	Gostar daquilo que se faz, depois ter confiança nos colegas	Motivação, liderar eficazmente
Q8 Opinião em relação à formação profissional realizada	Bastante positiva	Muito boa	Bastante gratificante
Q9 Interesse em frequentar formação no futuro próximo	Sim, na área da logística, linguística, relacionada com o trabalho	Sobre o trabalho (armazém)	Gestão de recursos
Q10 Motivos que levaram a frequentar a formação	Qualificação profissional, enriquecimento e interesse pessoal	Porque foi sugerido pela empresa e foi aceite de bem agrado porque são coisas que nos faz falta do dia a dia	Aprendizagem continua
Q11 Vantagens e desvantagens em frequentar formação	Vantagens, aquisição de novos conhecimentos e a sua utilização no dia a dia de ferramentas úteis. Desvantagens, a carga horária da formação, horário	Vantagem aprende-se bastante. Desvantagem o horário	Vantagens enriquecimento pessoal. Desvantagens é não poder aplicar tudo o que aprendeu.
Q12 Forma de mostrar interesse em frequentar formação e reacção obtida	De forma direta ao responsável e reacção satisfatória	Nunca fez chegar interesse aos responsáveis, normalmente é sugerida	Portal interno que dá para publicar as opiniões, é facilmente transmitida
Q13 Interesse em averiguar as necessidades de formação dos colaboradores	Sim, quando está no programa, são convidados a participar	Sim, perguntando se querem fazer alguma formação	Sim através de conversas informais
Q14 Opinião sobre a organização apostar no levantamento de necessidades formativas	É vital porque através da formação é possível desenvolver potencialmente uma organização	Sim porque antes não havia máquinas, computadores e começou-se a investir e atrás veio a formação e assim desenvolveu-se a organização	Há esse interesse em investir na formação e toda a gente tem direito à formação o que é muito importante.
Q15 Informação adicional	Não	Deveria-se apostar mais na formação	Deveria haver mais empenho e interesse por parte dos colaboradores

APÊNDICE 15 - Análise de Conteúdo das Entrevistas aos Operadores de Armazém

Análise de Necessidades de Formação às empresas seleccionadas

1. Informação obtida com a realização das entrevistas aos Operadores Armazém

	Empresa 1 – Entrevistado J	Empresa 2 – Entrevistado L	Empresa 3 – Entrevistado M	Empresa 3 – Entrevistado N
Q1 Idade	58	52	26	48
Q2 Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Q3 Habilitações Literárias	6ºano	9ºano	12ºano	7ºano
Q4 Categoria profissional e outras formações	Supervisor/operador de armazém há 33 anos. formações da área da informática, higiene, segurança e saúde no trabalho e empilhadores	Chefe de manutenção há 2 anos e meio. Curso de calibrador, de manutenção geral, montagem de rolamentos, manutenção hidráulica, higiene e segurança	Operador de armazém na área de logística há 6 meses. Sem formação.	Operador de armazém há um ano e meio. Formação de gestão de materiais, higiene e segurança
Q5 Funções/tarefas desempenhadas e dificuldades	Expedição, embalagem, conferir, carregamentos. Dificuldades gestão do tempo	Liderar, organizar, distribuir as tarefas, organizar os materiais. Dificuldades gestão do tempo	Descarregar tecido das paletes à máquina, ou seja cargas e descargas de tecido. Dificuldades é mais a rotina do trabalho e as posições ergonómicas, principalmente o peso	Organizar o armazém, responsável pela expedição. Dificuldade falta de recursos humanos.
Q6 Descrição pormenorizada da sua função/tarefa	Nem por isso, porque as pessoas não são direccionadas para executar	Não	Basicamente não, porque as pessoas às vezes estão a fazer uma coisa e têm	Não porque o trabalho é rotineiro e nem se olha para o papel

	uma tarefa específica		que deixar de fazer porque aparece outra coisa que é mais urgente fazer	
Q7 Competências e atitudes para realizar actividade profissional	Boa equipa de trabalho com espírito de entreatajuda, conhecimento e partilha de tarefas	Conhecimento, paciência, apoio dos superiores, espírito de equipa.	Responsabilidade	Mais organização
Q8 Opinião em relação à formação profissional realizada	Mais tempo de formação	Muito importante	Deveria de haver formação para quem entra de novo principalmente de SHT	É bom ajuda a aperfeiçoar o trabalho.
Q9 Interesse em frequentar formação no futuro próximo	Não por causa do horário	Sim gostava, em hidráulica, línguas	Sim como higiene e segurança no trabalho	Depende do interesse
Q10 Motivos que levaram a frequentar a formação	Direito a um certificado, necessidade/obrigação profissional	Foi sugerida, motivador	Saber mais, aprender	Actualizar competências
Q11 Vantagens e desvantagens em frequentar formação	Vantagens, aptidão, actualização de conhecimentos. Desvantagens, horário da formação ser ao fim de semana	Vantagens, o conhecimento. Sem desvantagens	Vantagens, aprender mais, troca de experiências. Desvantagens, horário.	Vantagens, a partilha entre os colegas que não tiveram formação. Desvantagens, o horário.
Q12 Forma de mostrar interesse em frequentar formação e reacção obtida	Conversas informais	Conversas informais, reacção boa	Conversas informais, reacção boa	Nunca fiz porque nunca achei necessário
Q13 Interesse em averiguar as necessidades de formação dos colaboradores	Sim, é sugerida	Conversas informais	Acho que sim, mas eles não falam muito. Seleccionam quem deve frequentar a formação	Sim, as pessoas são convocadas e depois decidem se querem.
Q14 Opinião sobre a	É uma mais-valia para	Continuar a apostar na	Há interesse que todas as	Importante ajuda a

organização apostar no levantamento de necessidades formativas	compreender a realização das tarefas e ajuda a desenvolver a organização.	formação e mais na área das relações humanas	peçoas aprendam de tudo. E é assim isto tem melhorado muito e acho que isso é muito à custa da formação	modernizar
Q15 Informação adicional	Não	Desde que venha mais formação nós estamos aqui para isso e motivados	Não	Não

APÊNDICE 16 - Transcrição das Entrevistas

Entrevistas - Empresa 1

Entrevistado A – Responsável da Formação

16. Idade

43anos

17. Género

Feminino

18. Habilitações Literárias

Licenciatura em Educação

19. De que modo analisa(ra)m as necessidades formativas dos vossos funcionários e na organização (procedimentos, calendários, responsáveis), por exemplo nos últimos 3 anos?

Tendo em conta os requisitos legais, através das auditorias, requisitos de clientes. No caso do pessoal administrativo, fazemos anualmente o planeamento de competências através da avaliação de desempenho "PBP". No caso das formações específicas existe uma conversa informal entre as chefias e colaboradores e fazem chegar ao departamento de Recursos Humanos. Também são realizadas reuniões junto dos diferentes departamentos nas áreas mais técnicas no âmbito do saber-fazer.

20. Que motivos levam a organização a investir na formação profissional? A que necessidades ou expectativas se procura responder: Desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho? Análise e desenvolvimento das relações de trabalho? Produtividade individual? Actualização profissional, prémio de mérito, cumprir a lei...

Uma vez que existe a possibilidade de haver mudanças de tarefas, é importante apostar no desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho, analisar e desenvolver as relações de trabalho, actualização profissional, desenvolvimento individual e cumprir a lei.

21. Que expectativas fundamentaram a formação que foi desenvolvida nos últimos 3 anos?

Melhorias do desempenho profissional e melhoria de competências comportamentais.

22. E que balanço é feito da formação desenvolvida? Que resultados foram obtidos e que decisões foram tomadas na sequência desse balanço?

O balanço é positivo, as pessoas gostam de ter formação e pretendemos continuar a desenvolver formação.

23. Que objetivos tem a organização para a formação a desenvolver no atual/próximo ano ou plano de formação?

O plano de formação é bianual, ou seja, existem formações que têm que ser feitas todos os anos (requisitos legais) e nestes casos são planeadas anualmente. Noutros casos temos que ter em conta as seguintes condições: orçamento, disponibilidade temporal e fazer uma avaliação da necessidade de determinada formação para o desempenho profissional.

24. Quais são as áreas de formação mais frequentadas pelos funcionários da organização?

A sócio-comportamental; Ambiente; Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Técnica e Qualidade.

25. Que tipo de formação procura a organização? Inter-empresas ou Intra-empresas? Porquê?

As duas, dependendo da situação e da formação.

26. Indique as principais razões que levam a organização a optar por determinada entidade formativa? Ou porque prefere possuir um departamento de formação?

As principais razões são a relação qualidade-preço, trabalhamos com diferentes entidades formativas, não existe fidelização. Não possuímos um departamento de formação. As questões relacionadas com a formação são tratadas no departamento de Recursos Humanos.

27. Qual é o horário preferido pela organização para os funcionários frequentarem ações de formação? Porquê?

Laboral, por vezes quando justificado, horário pós-laboral. Por exemplo, pessoal administrativo optamos por usar horário misto. No caso da produção, depende do fluxo da produtividade, exemplo da formação em condução de empilhadores é feita no posto de trabalho.

28. Na óptica da organização, no presente ou próximo ano ou plano de formação, quais os setores, cargos ou categorias que devem ser o alvo preferencial de ações de formação? Porquê?

Em relação às áreas pretendemos manter, ou seja, sócio-comportamental; Ambiente; Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Técnica e Qualidade. Relativamente aos cargos, abrange toda a organização, não preferência. Os motivos prendem-se por uma necessidade apresentada e orçamento disponível.

29. Futuramente, e segundo a sua ótica enquanto responsável de formação da organização, quais serão as áreas em que funcionários poderão precisar ou preferir fazer formação?

Chefias intermédias na área comportamental.

30. Relativamente à formação que promove, a organização espera que os seus funcionários sejam avaliados de forma objetiva e formalmente ou não sejam sujeitos a qualquer tipo de avaliação? Porquê?

A avaliação depende da chefia de cada departamento. No entanto, não possuímos nenhum instrumento que permita avaliar quantitativamente. A avaliação é qualitativa e é medida a partir de métricas próprias da organização.

Entrevistado D – Responsável do departamento de Logística

16- Idade

31 anos

17- Género

Feminino

18- Habilitações Literárias

Licenciatura em Línguas Aplicadas

19- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo?

Responsável pelo armazém, exportação e transportes.

20- Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu a formação?

Sim, em logística, higiene e segurança no trabalho, mais técnicas como movimentação manual de cargas (empilhadores) e na área comportamental, de curta duração (à volta das 20h), desenvolvidas na própria organização e em entidades externas. Algumas vezes sugeridas pela organização, outras vezes sempre que sinto necessidade procuro no mercado e faço chegar ao departamento de RH.

21- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício profissional?

As principais funções são gestão de equipa, coordenação, apoio e liderança, obviamente que acabamos por fazer um pouco de tudo, não há discriminação de tarefas, porque lidamos com imprevistos. A maior dificuldade sem dúvida que é fazer uma boa gestão do tempo, ou seja, tudo é urgente e temos que definir prioridades para resolver as coisas.

22- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Muita calma, tranquilidade e conhecimento.

23- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou ou propôs para os trabalhadores da equipa que chefia?

Muito positiva, normalmente é feita internamente e através dos clientes.

24- Gostaria de frequentar formação no futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim. Principalmente na área de logística, mais concretamente sobre alfandegárias aduaneiras, incoterms e afins.

25- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Acima de tudo enriquecimento pessoal e profissional.

26- Do seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Como desvantagens não tenho nada a apontar. Como vantagens a actualização de conhecimentos, aquisição de aprendizagens e a partilha de novas experiências.

27- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse e/ou dos seus colaboradores em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que tem obtido?

Normalmente estou atenta à oferta formativa e quando acho alguma formação que me vai ser útil, partilho com a chefia do departamento dos RH para analisarem a pertinência de tal formação. Normalmente, tendo em conta algumas condições organizacionais, o feedback é positivo.

28- Os seus superiores procuram averiguar acerca das necessidades de formação dos seus colaboradores? Como?

É recíproco, muitas vezes existe essa preocupação a nível organizacional em apostar na formação e através de métodos informais (conversas, troca de emails) sugerem, outras vezes como já referi sou eu que sugiro.

29- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários? Porquê?

Para mim a formação profissional tem toda a importância e deve ser frequentada por todos os colaboradores, porque as pessoas devem ser instruídas, saber-fazer, saber-estar e saber-ser. Acima de tudo é importante compreenderem o porque de terem determinada formação.

30- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação às questões sobre a formação profissional contínua?

Deve haver uma aposta contínua na formação profissional.

Entrevistado G – Chefia Direta do Armazém

16- Idade

29anos

17- Género

Masculino

18- Habilitações Literárias

Mestre em Relações Internacionais

19- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Supervisor/Encarregado de logística há 2anos Até agora fiz formações indicadas pela chefia aqui na empresa, em áreas mais técnicas por exemplo, condução de empilhadores, sistemas operativos, gestão de dados.

20- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

É muito abrangente, acima de tudo resolver problemas, a polivalência predomina. As maiores dificuldades prendem-se essencialmente com a gestão do tempo e gerir pessoas.

21- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Penso que não é vital porque as tarefas não são rotineiras.

22- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Assertividade, conhecimento dos diversos processos e proatividade.

23- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Bastante positiva, de forma geral, utilizo tudo o que aprendi no dia a dia.

24- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim, na área da logística, linguística, relacionada com o trabalho.

25- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Qualificação profissional, enriquecimento e interesse pessoal.

26- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Como vantagens, aquisição de novos conhecimentos e a sua utilização no dia a dia de ferramentas úteis.

Como desvantagens, a carga horária da formação, por vezes são demasiadas horas para o tema e o contrário também acontece. O horário preferencialmente pós-laboral porque necessito de estar presente no horário de expediente.

27- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

De forma direta, faço chegar à chefia o interesse em frequentar determinada formação e normalmente a reacção é satisfatória.

28- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

Sim, se houver oportunidade de frequentar determinada formação convidam-me a participar.

29- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

É vital porque a empresa não é pequena, conta com bastantes colaboradores, diferentes departamentos e com especificidades e interesses diferentes que através da formação é possível desenvolver potencialmente uma organização.

30- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Não.

Entrevistado J – Responsável da Formação

1- Idade

58anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

6ºano

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Supervisor/operador de armazém há 33 anos. Para além do 6ºano já frequentei formações da área da informática, higiene, segurança e saúde no trabalho e empilhadores.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

No armazém, trato da expedição, embalagem, conferir, carregamentos. As maiores dificuldades são a gestão do tempo.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Nem por isso, porque as pessoas não são direccionadas para executar uma tarefa específica, têm que ser polivalentes e estarem preparadas para lidar com diferentes tarefas e imprevistos.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Uma boa equipa de trabalho com espírito de entreajuda, conhecimento e partilha de tarefas.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Deveria haver mais tempo de formação.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Não, porque envolve muito tempo disponível que normalmente é ao fim de semana.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Dá direito a um certificado, é uma necessidade/obrigação profissional. Por exemplo, quando algum profissional se recusa a ter formação em empilhadores, deixa de estar apto em mexer até ter nova formação, é um requisito legal.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Como vantagens, ficamos aptos para exercer as nossas funções, é uma revisão da matéria, actualização de conhecimentos. Desvantagens é o horário da formação ser ao fim de semana e não há alternativa porque não se pode parar uma secção para realizar formação, é jornada contínua e não se pode parar.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

Através de conversas informais manifesto a minha necessidade em participar em determinada formação.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

A maior parte das vezes é sugerida.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Acho bem, é uma mais-valia para compreender a realização das tarefas e ajuda a desenvolver a organização.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Não.

Entrevistas - Empresa 2

Entrevistado B – Responsável da Formação

1. Idade

45anos

2. Género

Masculino

3. Habilitações Literárias

Licenciatura em gestão e pós graduação em gestão estratégica e em recursos humanos.

4. De que modo analisa(ra)m as necessidades formativas dos vossos funcionários e na organização (procedimentos, calendários, responsáveis), por exemplo nos últimos 3 anos?

O procedimento quanto ao LNF segue-se da seguinte forma: com base no desempenho dos colaboradores, nas ofertas de formação, no resultado de auditorias, nas acções correctivas efectuadas, bem como do resultado da Revisão do sistema, anualmente (preferencialmente no final de cada ano) é efectuado o LNF pelo Mínimo Responsável Departamento e/ou Direção. Após análise das necessidades, o Departamento de RH elabora o plano de formação para apreciação da Direção para posteriormente se aprovado pela Administração. A Administração junto dos RH analisa e aprova o Plano de Formação, competindo ao RH informar o solicitante da decisão. Os RH passam à elaboração do dossier pedagógico, que no caso de Formação Interna, contempla: folha de presença e CV do formador. No caso de Formação Externa, contempla: documento de inscrição.

Em função da oferta de formação, do definido no levantamento de formação e do número de participantes, o RH decide o mais vantajoso para a Empresa. O RH estuda mercado, identifica e selecciona formador, face à formação e Curriculum. Preferencialmente o formador interno deve ser acreditado pelo IQF. Compete ao RH informar o solicitante sobre as datas de realização da acção. É realizado a formação de acordo com o dossier pedagógico. São registados sumários bem como respectivas presenças.

Na formação externa, o RH efetua a inscrição dos formandos, regista a formação na ficha individual do formando e no dossier pedagógico. Anexa o Certificado de formação (se existir). No caso de formação interna é atribuído o diploma se o formando participar no mínimo em 75% da duração da acção de formação. No caso de formação externa é atribuído o diploma consoante

os critérios da Entidade Formadora. Por último é efectuada a análise da eficácia, ou seja, avaliam o formando com base do desempenho e/ou das competências face aos objectivos.

Se o resultado não for eficaz (Não Satisfaz) os RH em colaboração com o Resp. do Departamento definem as acções a implementar, registando-as numa acta de reunião.

A avaliação não pode exceder 6 meses após a formação.

Para além desta formação planeada, ao longo do ano podem surgir outro tipo de formação, como seminários, congressos, colóquios e formação no posto de trabalho.

5. Que motivos levam a organização a investir na formação profissional? A que necessidades ou expectativas se procura responder: Desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho? Análise e desenvolvimento das relações de trabalho? Produtividade individual? Actualização profissional, prémio de mérito, cumprir a lei...

A empresa aposta na constante actualização de conhecimentos e valorização dos colaboradores, na motivação, aposta no capital humano da empresa. Exemplo disso são os processos RVCC e EFA que permitiu dar oportunidade aos trabalhadores com baixa escolaridade de serem reconhecidas as suas competências. Desde 2001 dos 192 colaboradores, 9 conseguiram aumentar para o 6ºano, 159 passaram a ter o 9ºano e 24 conseguiram o 12ºano.

6. Que expectativas fundamentaram a formação que foi desenvolvida nos últimos 3 anos?

Aposta da melhoria das qualificações e certificação das pessoas.

7. E que balanço é feito da formação desenvolvida? Que resultados foram obtidos e que decisões foram tomadas na sequência desse balanço?

Positivo e continuar a apostar na formação.

8. Que objetivos tem a organização para a formação a desenvolver no atual/próximo ano ou plano de formação?

Continuar apostar na formação de forma transversal a toda a organização, por exemplo na área da qualidade, segurança e saúde no trabalho.

9. Quais são as áreas de formação mais frequentadas pelos funcionários da organização?

Comportamental, QSHT, ambiente e técnica.

10. Que tipo de formação procura a organização? Inter-empresas ou Intra-empresas? Porquê?

Depende da estrutura de formação que se pretende.

11. Indique as principais razões que levam a organização a optar por determinada entidade formadora? Ou porque prefere possuir um departamento de formação?

Os principais critérios são a qualidade e competência que nos dão, a garantia em colmatar as nossas necessidades.

12. Qual é o horário preferido pela organização para os funcionários frequentarem ações de formação? Porquê?

Horário pós-laboral mas depende da formação, da acção, muitas vezes é misto, no caso da formação no posto de trabalho tem que ser dada no horário de trabalho.

13. Na óptica da organização, no presente ou próximo ano ou plano de formação, quais os setores, cargos ou categorias que devem ser o alvo preferencial de ações de formação? Porquê?

Formação transversais como a informática e o inglês, nas categorias técnicas, formação sobre acabamentos e manutenção e sensibilização para a qualidade e SSHT porque têm sido contempladas nos últimos anos.

14. Futuramente, e segundo a sua ótica enquanto responsável de formação da organização, quais serão as áreas em que funcionários poderão precisar ou preferir fazer formação?

É bastante relativo, a empresa irá apostar nas áreas de modo a valorizar quer o indivíduo quer a organização.

15. Relativamente à formação que promove, a organização espera que os seus funcionários sejam avaliados de forma objetiva e formalmente ou não sejam sujeitos a qualquer tipo de avaliação? Porquê?

São sempre sujeitos à avaliação, gostávamos que fossem mais objectivas, ou seja melhorar em termos do objectivo. Os métodos preferenciais são os testes, inquérito de satisfação e avaliação da eficácia.

Entrevistado E – Responsável do departamento de Logística

1- Idade

42anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

Licenciatura Electrónica Industrial e Pós Graduação em Gestão Energética e Eficiência Energética.

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo?

Diretor Técnico há um ano e meio.

5- Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu a formação?

Eu tirei formação de formadores em 2011, sou técnico em Sistemas de Gestão Consumíveis de Energia reconhecido pela Direção Geral de Energia, sou técnico responsável pelas instalações eléctricas e estou inscrito na ordem dos engenheiros, depois tenho várias valências de vários cursos que tirei em legislação no âmbito da eficiência energética, também sou responsável pela cogeração da empresa. Todas as formações foram desenvolvidas ao longo do tempo que trabalho na empresa, algumas partiram da minha responsabilidade e outras foram propostas à empresa. Por exemplo a pós-graduação que estou a frequentar é puramente da minha responsabilidade, fui eu que decidi tirar este curso, não tem nada a ver com a empresa, porque já trabalho desde 1999 com eficiência energética e no entanto nunca tive uma vertente académica e quis fazer uma reciclagem dos temas e para me preparar para as novas ideias que vão surgindo no âmbito da eficiência energética. Há outras formações que vou porque proponho e são aceites. A empresa tem conhecimento da pós-graduação que estou a tirar pelo ISQ (Instituto de Soldadura e Qualidade) e apoiou-me desde o primeiro momento.

Na empresa já fiz formação sobre eficiência energética, manutenção, cogeração, comércio e licenças de emissões de CO2, vertente da responsabilidade técnica de instalações eletricas, meteorologia, da área comportamental, gestão da produção.

6- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício profissional?

São várias. Mas enumerando-as, gestão da área técnica, gestão de equipamentos, gestão de recursos humanos, gestão da manutenção, gestão de transportes, gestão de energia, gestão de

cogeração, gestão de armazém. No fundo polivalência, porque uma pessoa dia a dia tem que fazer um plano de acção para o dia seguinte e mesmo assim é muito complicado. Relativamente às dificuldades sentidas, posso dizer que sou muito autodidacta, ou seja tenho muitas fontes de informação e vou procurar sempre que surja alguma novidade para resolver, porque no dia a dia existem muitas novidades e é preciso ter conhecimento suficiente para que se possa resolver os imprevistos. Portanto quando surge algum problema é quase como fazer uma gestão online, a solução pode vir através de emails, conversas, o importante é dar seguimento a todas as urgências que aparecem.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Liderança acima de tudo e ter certeza nas decisões que se vai tomar e não ter receio em tomar as decisões. Às vezes é preciso tomar uma decisão que naquele momento é a melhor decisão o que não quer dizer que no futuro seja a melhor decisão.

8 Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou ou propôs para os trabalhadores da equipa que chefia?

Bastante satisfatórias, excelente, excelente. Para a equipa que propus que algumas, de um modo geral excelentes também depende também do modo que incentivamos as pessoas a terem formação, claro que nem sempre é fácil todos terem formação. Nós ao longo tempo tentamos mudar comportamentos face à formação, ou seja estarem motivadas para receberem formação e perceberem o porquê de fazerem formação, porque se fazemos formação estamos a evoluir etemos que ter consciência que as empresas valem pelas pessoas.

9- Gostaria de frequentar formação no futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim, neste momento estou com esta pós-graduação, mas já pensei em fazer noutros temas como ambiental, segurança, na parte comportamental ao nível da liderança. A formação de formadores foi excelente ao nível da parte das relações e pessoas porque aborda-se a parte humana. Isto porque quero estar sempre a evoluir e não quero ficar parado esta é a minha forma de pensar. Dá um enriquecimento individual acima de tudo, pessoal, uma pessoa nunca sabe o dia de amanhã.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

No caso da pós-graduação eu senti que tinha conhecimentos no terreno e experiência e como autodidacta que sou também frequentei pequenos cursos da área mas nunca na vertente de

gestão de energia e eficiência energética e decidi que queria ter mais valências nesta área que é para depois até no meu currículo aparecer que tenho competências nesta vertente.

11- Do seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Vantagens foram todas, todas foram bastante valiosas, todas deram para eu subir de patamar na área da formação, também me deram enriquecimento profissional, principalmente à empresa porque a empresa com estas formações ganha muito porque uma pessoa passa a ter conhecimentos mais alargado e quando é preciso um conhecimento mais a fundo consegue-se focar mais naquele assunto. Como desvantagens, talvez a gestão do tempo que se tem que fazer para frequentar uma formação, mas primeiro está a formação e o resto espera e também se resolve rapidamente porque uma coisa é certa, com o que se vai aprender na formação resolvo os problemas do dia a dia mais facilmente.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse e/ou dos seus colaboradores em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que tem obtido?

Nós temos um plano de formação anual e nós todos no final de cada ano registamos as nossas necessidades de formação e normalmente eu faço chegar ao departamento de recursos humanos e vão para aprovação pela administração. É assim que internamente fazemos, embora também temos algumas formações ao longo do ano que temos necessidade de ir e aí propomos e acertamos tudo e vamos para a formação isto acontece no meu caso e com os meus subordinados. A reacção é sempre muito positiva, tem aprovado todas as formações e vêm com clareza que temos que dar continuidade à formação.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das necessidades de formação dos seus colaboradores? Como?

Sim, é sempre através de um registo escrito, ou seja até pode ser através de conversas informais, depois existe uma validação e dá-se seguimento e no caso dos meus subordinados quando aprovo, normalmente a administração também aprova.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários? Porquê?

Eu acho que as organizações devem continuamente estarem à procura das necessidades de formação dos seus subordinados e não pode ser vista como um acto único, ou seja neste momento estou a frequentar esta formação mas a seguir ir para outras formações porque as

coisas não são estáticas, são dinâmicas, ou seja o que acontece hoje, não quer dizer que acontece amanhã, temos que estar preparados para tudo e para as novidades que podemos implementar para alterações tecnológicas, de processos, comportamentos e isso só se consegue através da formação.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação às questões sobre a formação profissional contínua?

Não.

Entrevistado H – Chefia directa do armazém

1- Idade

46anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

6ºano

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Chefe de armazém há 4anos e entrei aqui com 16anos como operador de armazém. Na empresa recentemente tive formação em Higiene e Segurança no Trabalho, também já tive sobre alcoolismo para saber lidar melhor com as pessoas caso venham a ter esse problema mais ao menos com uma duração de 20h (2 a 3 dias). Tivemos formação sobre o sistema de armazém, informatizado (PDT'S), também sobre empilhadores. Foram sugeridas pela a empresa.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

Tudo da organização do armazém desde a entrada da encomenda, preparação das encomendas, o carregamento das encomendas e gerir um grupo de trabalho que somos 12 pessoas para as funções do dia a dia. Dificuldades não tenho porque adoro o meu trabalho. Por vezes o tempo é curto mas tudo se faz, posso-lhe dizer que trabalho aqui a 30 anos e nunca houve uma encomenda que não saísse a tempo e horas, portanto tudo se consegue claro que a equipa é muito importante, no meu caso trabalho com uma boa equipa, gosto muito deles.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Não acho importante porque varia diariamente, não temos um trabalho certo, não dá por exemplo dizer que hoje vou fazer esta linha de trabalho e amanhã vou fazer o mesmo não é assim, porque hoje de manhã posso ter um tipo de trabalho para fazer e de um momento para outro ter que mudar. Isto funciona assim, nós temos uma ordem de trabalho que nos dão à 2ª das encomendas que possivelmente vão sair durante a semana sobre essa ordem de trabalho as que tenho no armazém preparo-as e quando tiverem que sair estão prontas, depois dependendo

do que chegar vamos preparando mas não quer dizer que o colega A B ou C comece um trabalho que irá dar continuidade porque pode ter que mudar. Todos nós fazemos o mesmo dentro do armazém, mas uma pessoa não faz sempre a mesma ordem de trabalho vai variando.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Principalmente gostar daquilo que se faz, depois ter confiança nos colegas.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Eu acho que a formação é uma coisa muito boa, porque nós estamos sempre a aprender. A primeira reacção quando sabemos que vamos fazer formação pensamos logo o que vamos para lá fazer? Mas sai-se de lá e realmente aprendemos é muito útil mesmo.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

É assim eu gostava de fazer sobre o que tem a ver sobre o meu trabalho, armazém, fora disso não tem grande interesse, mas se a empresa me mandar eu vou.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Porque foi sugerido pela empresa e foi aceite de bem agrado porque são coisas que nos faz falta do dia a dia. Por exemplo, estamos habituados a um tipo de máquina e apresentam-nos novas máquinas que têm alguns perigos tem-se que ter formação.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Vantagem aprende-se bastante. Muitas vezes o motivo de muita gente não querer fazer formação são os horários porque se for dentro do horário de trabalho tudo bem agora ao fim de semana a maioria não quer. Agora por exemplo a dos empilhadores foi fora do trabalho mas como para conduzir tínhamos mesmo que ter a formação todos foram. Por exemplo, eu podia ter tirado o 9º ano na empresa mas como era pós-laboral e eu tinha outro trabalho não podia.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

Nunca aconteceu dizer aos meu superiores que tinha interesse em frequentar alguma formação, normalmente há uma formação programada e o responsável dos recursos humanos vai à secção e pergunta quem está interessado em frequentar.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação?

Como?

Sim, como lhe disse normalmente perguntam-nos se queremos fazer alguma formação..

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Claro e vou-lhe dizer porque, desde do dia que cheguei cá até aos dias de hoje houve uma grande transformação, eu vi esta empresa a crescer, por que antes não havia máquinas, computadores e começou-se a investir e atrás veio a formação, logo a empresa evoluiu muito e as pessoas também porque as pessoas são praticamente as mesmas portanto houve uma grande mudança que sem formação não seria possível fazer o trabalho que fazemos hoje.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Só acrescento que é a pena as empresas não dão formação, condições de trabalho e gostar daquilo que se faz como na nossa secção, temos muitos bons líderes.

Entrevistado L – Operador de Armazém

1- Idade

52anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

9ºano feito na escola comercial e industrial de guimaraes

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Chefe de manutenção há 2 anos e meio. Tirei o curso de calibrador, de manutenção geral, montagem de rolamentos, manutenção hidráulica, higiene e segurança, foram diversas aqui na empresa, em média 20h depende dos cursos. Na altura foram sugeridas, agora também são sugeridas por nós porque existe um inquérito no final a pedir para mencionar mudanças.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

Liderar as pessoas, organizar, distribuir as tarefas e depois organizar os materiais e também há diversas máquinas que tenho que intervir, porque as pessoas não sabem tudo, quando há avarias. Dificuldades é não haver tempo para nada, é sempre a correr, porque lidar com as pessoas a gente vai lidando, um problema ou outro mas tem que ser, mas os problemas das máquinas também nos dão muito trabalho e cabo da cabeça, de resto são as coisas do dia a dia.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Não

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

É preciso ter conhecimento, depois paciência e calma e depois é preciso ter uma cobertura, apoio dos superiores, espírito de equipa.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Todos os cursos que tirei foram importantes, como empilhadores, higiene e segurança, máquinas de costura entre outras.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim gostava, em hidráulica, línguas porque às vezes vêm técnicos estrangeiros e tento falar em inglês mas tem que ser mais técnico em informática

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Porque foi sugerida mas também considerei necessário para a minha função, e também é motivador.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Como vantagens, o conhecimento porque é mais fácil chegar a uma avaria, não chegamos às cegas quando temos que resolver algum problema. Como desvantagens não vejo nenhuma, normalmente corre bem, só às vezes é que algumas pessoas não podem por ser pós-laboral.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

Através de conversas informais, depois é tratado nos Recursos Humanos.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

Sim através de conversas informais também.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Eu acho que a organização deve continuar a apostar na formação e mais na área das relações humanas porque não é fácil.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Desde que venha mais formação nós estamos aqui para isso e motivados.

Entrevistas - Empresa 3

Entrevistado C – Responsável da Formação

1. Idade

26 anos

2. Género

Feminino

3. Habilitações Literárias

Licenciatura em Recursos Humanos

4. De que modo analisa(ra)m as necessidades formativas dos vossos funcionários e na organização (procedimentos, calendários, responsáveis), por exemplo nos últimos 3 anos?

Estou cá há 3 anos e desenvolvi o programa de formação dos últimos 2 anos, o plano é anual, mas por exemplo, o ano passado iniciamos uma candidatura às formações modulares muito abrangente e que se prolongou para além de um ano, ou seja, é muito comum algumas das acções de formação previstas para o ano presente passarem para o ano seguinte, principalmente se estivermos a falar de formação financiada. O LNF é realizado junto das chefias/departamento anualmente, através de conversas informais e uma matriz onde tem as necessidades de competências, de formação, quais os objectivos que se pretende atingir com aquela formação, depois vou contemplar toda a informação de cada departamento enquadrando sempre com os objectivos empresariais. Obtendo necessidades transversais a todos os sectores e necessidades específicas àquele departamento.

Falando ainda um pouco sobre a formação financiada nós candidatamo-nos com o apoio de uma entidade formadora externa e depois da aprovação desenvolvemos a formação, através das novas oportunidades foi possível certificar muitos colaboradores com o 9ºano e 12ºano.

5. Que motivos levam a organização a investir na formação profissional? A que necessidades ou expectativas se procura responder: Desenvolvimento dos contextos e das equipas de trabalho? Análise e desenvolvimento das relações de trabalho? Produtividade individual? Actualização profissional, prémio de mérito, cumprir a lei...

Para além de ser um requisito legal é responder às necessidades das pessoas é ter colaboradores com competências para que estejam adaptados para as nossas mudanças, a novas máquinas e cada formação acaba por contribuir para o desenvolvimento do colaborador, claro que não é o principal meio para desenvolver pessoas. Um outro motivo é a motivação, os

níveis superiores são muito exigentes para com a formação, sugerem bastante formações, a maior parte é bastante receptivo à formação.

6. Que expectativas fundamentaram a formação que foi desenvolvida nos últimos 3 anos?

É a formação ser desenvolvida tendo em conta as expectativas da organização, como já foi referido.

7. E que balanço é feito da formação desenvolvida? Que resultados foram obtidos e que decisões foram tomadas na sequência desse balanço?

Podemos dizer que foi muito positivo o balanço. As decisões tomadas tiveram como projectos os EFA que desenvolveu muito os nossos colaboradores, depois do Lean Instituto para toda a organização, tem a ver com os processos, depois o coaching para as chefias.

8. Que objetivos tem a organização para a formação a desenvolver no atual/próximo ano ou plano de formação?

Ainda estamos a desenvolver formações modulares com um volume grande de formação em áreas distintas na produção é dirigida para os colaboradores de baixa escolaridade e o nosso enfoque continuará a ser esse.

As áreas técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas continuará a ser o nosso objectivo.

9. Quais são as áreas de formação mais frequentadas pelos funcionários da organização?

As áreas mais frequentadas e mais pedidas são técnica, comportamental, qualidade, informática e línguas.

10. Que tipo de formação procura a organização? Inter-empresas ou Intra-empresas? Porquê?

Nós temos recursos cá e sempre que possível tentamos fazer formação interna, à medida mas também temos outra vertente, por exemplo ainda recentemente tivemos um colega que foi para a área comercial e precisava de formação em técnicas de vendas e como não estava previsto no plano foi fazer fora a uma entidade externa. Também fazemos muita formação por alterações na organização, porque nós temos um plano mas há muitas coisas ao longo do ano que vão mudando e é preciso ter formação.

11. Indique as principais razões que levam a organização a optar por determinada entidade formativa? Ou porque prefere possuir um departamento de formação?

Nós nos últimos anos temos vindo a ser fiéis às entidades que nos têm vindo a dar apoio e muitas das nossas formações dadas fora são mais técnicas dadas pelos fornecedores, por

exemplo há uma máquina nova a melhor pessoa para dar formação é o técnico porque no mercado não há essa oferta. Também temos trabalhado com formadores a título individual. Temos mantido as entidades em a formação tem corrido bem porque conseguimos saber logo se corre bem. Os valores obviamente que tem muito peso, porque há valores que as entidades nos apresentam que nós não vamos pagar para ter determinada formação, eu até compreendo que muitas vezes vão buscar os melhores formadores e que também pagam por isso, mas eu não considero isso o mais importante, para dar uma formação não necessário ir buscar os formadores mais caros porque há muita gente desempregada que tem capacidades para dar a formação.

12. Qual é o horário preferido pela organização para os funcionários frequentarem ações de formação? Porquê?

O horário laboral, essa é a maior dificuldade conjugar o horário com a formação, porque não se pode parar uma secção, tem que ser muito bem repartido.

13. Na óptica da organização, no presente ou próximo ano ou plano de formação, quais os setores, cargos ou categorias que devem ser o alvo preferencial de ações de formação? Porquê?

Será preferencialmente as formações modulares porque é aproveitar o financiamento às necessidades da organização a nível da produção e a comportamental às chefias.

14. Futuramente, e segundo a sua ótica enquanto responsável de formação da organização, quais serão as áreas em que funcionários poderão precisar ou preferir fazer formação?

A formação comportamental e línguas.

15. Relativamente à formação que promove, a organização espera que os seus funcionários sejam avaliados de forma objetiva e formalmente ou não sejam sujeitos a qualquer tipo de avaliação? Porquê?

A avaliação é muito importante, nós fazemos a avaliação informal e de acompanhamento, normalmente vamos falando se está a correr bem. Nós somos certificados e também existe uma avaliação a quente de reacção em que o formando avalia o curso, o formador, a equipa pedagógica, depois disso o formador também faz uma avaliação aos objectivos, conteúdos, uma série de itens e dá a sua opinião e também faz uma avaliação às aprendizagens do formando. Preferencialmente a avaliação deve ser acompanhada de fundamentação daquilo que se está a avaliar. A avaliação final, mais a frio temos desenvolvido como amostra através de um inquérito, pois é impensável abranger a toda a organização, os itens são relativos aos objectivos se foram

correspondidos numa grelha de 0 a 20 e se teve impacto no seu trabalho e fazemos também junto da chefia.

Entrevistado F – Responsável do Departamento de Logística

1- Idade

38 anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

Licenciado em Engenharia de Informação equivalente a Engenharia Industrial e tenho o mestrado incompleto falta terminar a tese que por falta de tempo tive que suspender.

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo?

Sou a pessoa responsável pela logística da fábrica.

5- Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu a formação?

Eu sempre tive muito atento à formação, sempre vi a formação como complemento necessário, tive em inglês no wallstreet e como exige uma continuidade. Quando andei a tirar a licenciatura apercebi-me que nomercado não era muito reconhecido e senti a necessidade de me especializar porque senão mercado não reconhece o que é que eu sei e eu já vinha com esse bichinho da logística desde da licenciatura e comecei a tirar o curso de logística industrial e logo a seguir gestão de operações fora da empresa pago por mim. A empresa voltou a propor-me a tirar o mestrado mas colidui com alguns problemas particulares e ainda não terminei, tem sido por etapas. Na empresa já tive em inglês pelo wallstreet, depois formação para a gestão de topo ao nível da gestão de equipas, conflitos muito útil e muito oportuno. Em 2008 houve uma forte reestruturação e os RH fizeram um LNF dentro da minha área e foi identificado e fez com que a empresa fosse atrás dessas formações.

6- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício profissional?

Gerir fluxos e operações, desde a matéria prima ao produto em processo e acabado e transportes, no fundo é transversal a toda empresa. Eu costumo a dizer que a logística trabalha com pessoas e não com a produção que trabalha com máquinas e eu trabalho com pessoas e cada pessoa é um indivíduo e isso tem que ser trabalhado e isso dá muito gozo, chefiar pessoas mas é preciso a pessoa já ter esse perfil saber chefiar. Não é fácil porque nós dizemos para fazerem de determinada maneira e eles dizem que sim e depois na prática fazem ao contrário. Um dos grandes segredos em liderar pessoas e gerir equipas é só estando com elas e isso é o

segredo, por exemplo numa equipa às vezes vêm dizer que é preciso reforço e no dia seguinte quando metemos lá uma pessoa dizem que já não é preciso, daí é necessário conhecer a pessoa porque quando acontecer esses casos eu pergunto logo se precisa de uma pessoa ele diz-me logo que não.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Capacidade de liderança, persistência, objectividade, prático, envolver a equipa e desenvolver a equipa que significa desenvolver individuo para chegar à equipa.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou ou propôs para os trabalhadores da equipa que chefia?

Muitos deles eu sinto que falta ali qualquer coisa e mostram capacidades só que depois perde. Por exemplo a pessoa progride até a um ponto e depois não quer dar o salto, neste momento tenho uma pessoa nessa situação eu disse-lhe que tenho um lugar para ela ocupar mas que tem que fazer determinado percurso para avançar e a pessoa mostra-se resistente e tem recuar.

9- Gostaria de frequentar formação no futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Ainda ontem recebi um email de uma professora que falava numa formação em Lean.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Foi para valorizar o meu currículo e não só para reconhecimento profissional. Há muita gente que tira muitas formações em muitas áreas diferentes que olhamos para o currículo e ficamos sem perceber qual a especialidade.

11- Do seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Vantagens valorizar o currículo e valorização pessoal e profissional, como desvantagens não vejo nenhuma.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse e/ou dos seus colaboradores em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que tem obtido?

Normalmente estou muito atento à formação e sempre que vir interesse dou conhecimento aos RH.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das necessidades de formação dos seus colaboradores? Como?

Eu acredito que sim mas comigo isso é menos visível com a minha equipa sou eu que proponho normalmente.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários? Porquê?

A empresa pode decidir que equipa quer ter porque se for para cumprir horário não é preciso ter formação porque aprendemos com os colegas aquela função e pronto. A partir do momento que somos ultrapassados, porque o mundo é muito competitivo e temos que chegar à frente, isso já passa pela formação.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação às questões sobre a formação profissional contínua?

Acho que o apoio à formação, perdeu muitos apoios e acho que as empresas precisam de desenvolver e é preciso formação.

Entrevistado I - Chefia directa de armazém

1- Idade

51anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

12ºano Técnico Administrativo através da empresa.

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Encarregado/Chefe de secção há 20 anos, fui subindo de categoria. Andei a tirar o curso de tecnologia em Famalicão. Na empresa fui tirando quase todas as formações que se pode ter numa empresa. Fui o 1º da empresa a frequentar HSST, Gestão de Conflitos, Empilhadores, uma serie de formações, posso-lhe dizer que todas aquelas que estão relacionadas com o trabalho praticamente eu fi-las todas de curta duração 25h. Na maior parte dos casos somos sondados se queremos frequentar alguma formação eu digo sempre que sim, so se for uma formação que já tenha feito e que veja que não vai acrescentar absolutamente nada. Normalmente são afixados cartazes com as formações que irão decorrer para que as pessoas se possam inscrever. Não é por falta de informação que não seguimos para a frente.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

No fundo será gerir áreas, ou seja recursos, matérias primas, recursos humanos, e de espaços. O objectivo é rentabilizar com os recursos que a gente tem, quer na área física como também dos nossos colaboradores.

Nós sabemos que estamos numa altura que tudo está esticado até ao limite e realmente as maiores dificuldades são aquelas que nós queremos ir mais além e por um motivo ou outro não conseguimos. Nós tentamos de uma maneira geral que os colaboradores tenham mais apetite para determinado trabalho e também rentabilizar mais as tarefas. Uma das nossas maiores dificuldades é motivar as pessoas, lidamos com várias pessoas com comportamentos completamente diferentes.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Não acho sinceramente importante porque nós aqui temos uma função dentro de uma área, temos uma função que são todas, ou seja, em cada área tenta-se liderar uma área mas não estão responsáveis apenas a uma área ou seja mesmo que diga que a minha função é esta porque esta no organograma estamos a induzir as pessoas em erro. O mais importante é o que as pessoas e o que são capazes de fazer o que está escrito deixa de ter importância porque cada vez mais usa-se a polivalência, esta semana posso estar a executar uma tarefa mas para a próxima semana já poderei estar noutro lado. Quando lidamos mais que uma área apesar de pertencer ao mesmo sector não podemos dizer que a nossa função é aquela, é mesmo polivalência.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Uma das coisas que tentamos aqui fazer é Auto motivarmos, acima de tudo acho que precisamos de muita motivação e se não a encontrarmos por nós próprios temos que conseguir de outra maneira. Uma das coisas que digo é que realmente faço aquilo que gosto, trabalho aqui há 33anos, e isso para mim é uma mais valia mas reconheço que é uma luta diária, tentar motivarmos e motivar as pessoas. Acho que saber liderar eficazmente é o mais importante. Por exemplo a formação que tive em gestão de conflitos ajudou-me muito para saber lidar com os colaboradores, principalmente quando nos dirigimos ao trabalhador nós já antecipamos a resposta e tentamos induzir a conversa para que o trabalhador fique um pouco mais mole.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Foi bastante gratificante, até tiramos formação que na altura pensamos que não iria fazer falta e que agora estão a fazer muito jeito. Nós próprios conseguimos sentir mais confiantes e capazes do que se não tivéssemos formação, conseguimos perceber melhor o porque das coisas acontecerem, ou seja tenho conhecimento suficiente para dizer que aquilo aconteceu ou que pode acontecer desta maneira.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim vamos ter em junho uma formação em gestão de recursos para toda a área um total de 25h.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

É sempre importante frequentarmos estas formações porque vamos aprender sempre alguma coisa uns com os outros estamos sempre numa aprendizagem continua.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Vantagens enriquecimento pessoal e desvantagens e sabermos que conseguimos fazer as coisas e não ser possível. Nós vivemos numa pressão enorme, mas também tem que ser assim, caso contrário já tínhamos fechado as portas. Isto porque estou convencido que se tivéssemos mais tempo se calhar conseguíamos aplicar algumas ideias novas que vamos tendo.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

Cartazes, temos um portal que dá para publicar as nossas opiniões, por isso não há razão para não fazer formação. Muitas vezes é sugerida claro que depende das áreas e dos chefes, eu não posso me queixar a informação chega-me facilmente e também transmito.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

Conseguimos facilmente fazer chegar aos nossos superiores as nossas necessidades através de conversas informais.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Nem sempre se procura informação da melhor maneira, mas na empresa há esse interesse em investir na formação e toda a gente tem direito à formação o que é muito importante.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Muitas vezes o que devia haver, muito sinceramente, é mais empenho e interesse por parte dos colaboradores e não estou a falar das pessoas com poucas responsabilidades, estou a falar de pessoas com muitas responsabilidades, ou seja, com as ferramentas que a empresa dá, com as condições que fornece e as pessoas não aproveitarem esses recursos magoa um bocado. Ainda há alguma resistência em relação à formação. Acho que com a preocupação que a empresa tem na melhoria continua como é que há alturas que eu sinto que há alguma coisa que falta.

Entrevistado M – Operador de Armazém

1- Idade

26 anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

12º ano curso tecnológico de administração na Didáxis

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Na folha de vencimento tem como categoria profissional operador não especializado mas a minha função é operador de armazém na área de logística há 6 meses. Nunca fiz formação, apenas tenho experiência.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

Descarregar tecido das paletes à máquina, ou seja cargas e descargas de tecido. Como dificuldades é mais a rotina do trabalho e as posições ergonómicas, principalmente o peso.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Basicamente não, porque as pessoas às vezes estão a fazer uma coisa e têm que deixar de fazer porque aparece outra coisa que é mais urgente fazer, mas em média aqui dentro cada pessoa tem a sua tarefa, por exemplo quem faz cargas vai à impressora e tem lá o plano do dia.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Acima de tudo as pessoas têm que ser responsáveis, eu sou apologista que as pessoas devem acabar o que começaram e algum erro deve falar-se com o chefe, claro que há coisas que se poderiam melhorar mas há sempre entraves.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

Eu acho isso um grande fator a ter em conta porque é assim eu já fui operário desta empresa em 2006 através de uma empresa de trabalho temporário mas na manutenção industrial o que nada tem a ver com o que agora estou a fazer e não tive nenhuma formação e isso é importante admira-me uma empresa deste tamanho não dá uma formação de higiene e segurança no

trabalho que é uma coisa básica até como de incêndio e já disse isso ao meu chefe e fazem-no com o tempo, mas eu já fui empregado da Continental e o primeiro dia foi uma sala com o pessoal todo, como se deve combater um incêndio, as ordens de socorro, evacuação tudo e depois sobre o produto.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Sim como higiene e segurança no trabalho, porque uma pessoa quer saber mais e mais, costumo dizer que o saber não ocupa lugar.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Caso venha a ter formação o principal motivo é saber mais, aprender.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

Como vantagens aprender mais, troca de experiências, como desvantagens o principal problema que se ouve é do horário, porque se é para dar mais valência à empresa a formação deve ser dada no horário de trabalho porque as pessoas têm vida para além do trabalho, vida social.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

A gente fala lá, às vezes há formação para os líderes, mas as pessoas falam muitas vezes das formações que vão tendo e normalmente a reacção é boa.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

Acho que sim, mas eles não falam muito, por aquilo que vejo cá na empresa a cada passo vai uma remessa, e acho que são quase obrigados a ir, eles seleccionam quem deve frequentar a formação, penso que é por fases e grupos.

14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Eu acho que a empresa quer as pessoas aqui para dar números para atingir os objectivos deles e para esse efeito há pessoas aqui que têm a 4ª classe e outras que nem sabem ler e escrever mas se souberem ouvir entendem as coisas e acho que eles têm interesse que essas pessoas aprendam de tudo. E é assim isto tem melhorado muito e acho que isso é muito à custa da formação, por exemplo no caso dos acidentes aqueles que acontecem é porque não estavam

premeditados, porque fora disso se acontecer um acidente é porque a pessoa é mesmo estúpida porque não há motivos.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Nao.

Entrevistado N - Operador de armazém

1- Idade

48anos

2- Género

Masculino

3- Habilitações Literárias

Tenho o 7ºano no liceu.

4- Qual a sua categoria profissional e há quanto tempo ocupa o seu cargo? Para além da sua formação de base, possui outra(s) formação(ões)? Se sim quais? Onde? Durante quanto tempo? Teve apoio das chefias? Quem sugeriu?

Operador de armazém há um ano e meio mas já trabalho na empresa há 31anos. Já fiz formação de gestão de materiais, higiene e segurança, e fiz uma ou outra que já não me lembro mas que tem a ver com o meu trabalho e foram sugeridas e duraram em média 20 a 25h.

5- Que funções/tarefas desempenha? Quais as dificuldades sentidas no seu exercício?

Eu agora estou a organizar o armazem e trato de tudo para sair para o cliente, neste momento sou o responsável pela expedição dentro do armazém. Como dificuldades às vezes é falta de pessoal, às vezes estou sozinho e o camião não espera e uma mãozinha a mais ajudava e como há pessoal que já se aleijaram. A equipa esta muito esticada e faltando um já é um problema.

6- Considera importante a existência de uma descrição pormenorizada da sua função/tarefa?

Acho que não, porque o dia a dia é sempre isto e a gente nem olhava para o papel porque é mediante o que vai aparecendo.

7- Que competências e atitudes considera mais importantes para realizar a sua actividade profissional?

Às vezes tem a ver com as coisas virem com antecedência para o armazém porque às vezes faltam as etiquetas e se nos derem as coisas em cima da hora acaba por atrasar e tem que haver mais organização para as coisas correrem melhor.

8- Qual a sua opinião em relação à formação profissional que realizou?

É bom dá para o pessoal ficar mais inteirado com as coisas e aperfeiçoar mais as coisas.

9- Gostaria de frequentar formação num futuro próximo? Porquê? (se sim, em que áreas?)

Depende, às vezes tem interesse depende do quê.

10- Quais os motivos que o levaram a frequentar a formação que mencionou (qualificação profissional; necessidade/obrigação profissional, promoção, enriquecimento pessoal ou outro)?

Para actualizar competências e porque só é bom.

11- No seu ponto de vista, e tendo em conta o seu cargo, quais as vantagens (aquisição de novos conhecimentos, interacção e partilha, novas experiências) e as desvantagens (o horário, o conteúdo da formação, o formador) da formação frequentada?

O mau é o horário, às vezes podiam frequentar mais mas se fosse no horário da empresa iam mais vezes. Como vantagens, muitas vezes pessoas que vão à formação chegam e partilham com os colegas que não tiveram a formação o que aprenderam.

12- Como faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem e qual a reacção que obtém?

Nunca fiz porque nunca achei necessário.

13- Os seus superiores procuram averiguar acerca das suas necessidades de formação? Como?

Normalmente é o Engenheiro que fala com o DRH e depois as pessoas são convocadas e depois decidem se querem.

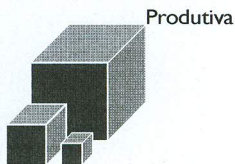
14- Qual a sua opinião acerca da importância de a sua organização procurar, com alguma frequência, analisar as necessidades de formação dos seus funcionários?

Eu acho importante porque a formação é sempre muito boa muitas vezes para modernizar. Mas acho que deviam perguntar directamente às pessoas porque muitas vezes as pessoas vão a uma formação para uma coisa e a pessoa até acha que devia de ter formação noutra coisa para ajudar melhor no trabalho. Porque alguns deviam de ir e o Eng. Nunca lhes disse nada, se calhar as pessoas mais de idade já não têm a formação.

15- Gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação a estas questões?

Não.

DECLARAÇÃO INSTITUCIONAL




Produtiva - Fábrica de Competências e Ideias, Lda
NIPC 505 191 300
Rua João Pereira Fernandes, 256 r/c, Loja 274
4835-324 Guimarães
<http://www.produtiva.pt>

Declaração

Declaro para os devidos efeitos que no âmbito do estágio nesta instituição do referente Mestrado em Educação, Área de Especialização Formação, Trabalho e Recursos Humanos, autorizamos a mestranda Fátima Alexandra Campos Barbosa a mencionar o nome da Instituição, *Produtiva – Fábrica de Competências e Ideias, Lda*, no seu relatório de Estágio intitulado *Da Análise de Necessidades de Formação em Contexto Nacional e Organizacional: um ensaio de procedimentos e instrumentos. Reflexões a partir de um estudo de caso.*

Sócio Gerente

Produtiva, Lda.

 www.produtiva.pt
NIPC 505 191 300

Universidade do Minho, 30 de Outubro de 2013