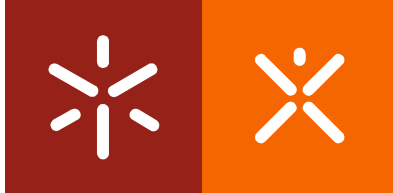




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Sónia Maria e Sousa Pereira

**Análise de Perspetivas, Expetativas
e Necessidades de Formação**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Sónia Maria e Sousa Pereira

**Análise de Perspetivas, Expetativas
e Necessidades de Formação**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Educação
Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho Efetuado sob a orientação da
Doutora Fátima Antunes

AGRADECIMENTOS

À Direção da entidade acolhedora e ao meu Acompanhante de Estágio particularmente pela disponibilidade que sempre demonstraram em acomodar-me nas suas agendas sobrecarregadas e constante amabilidade para comigo.

À Doutora Fátima Antunes minha orientadora por partilhar comigo os seus conhecimentos e pela orientação durante a realização deste trabalho.

A todas e todos os que me forneceram dados e informações para a realização deste trabalho.

À minha família que sempre me incentivou e motivou, gostaria ainda de agradecer a todos os meus colegas de mestrado, em especial ao Jorge e à Paula pela ajuda e apoio.

Aos docentes do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos no ano letivo 2014/2015.

Obrigados a todos aqueles que eu me tenha esquecido de agradecer...

ANÁLISE DE PERSPETIVAS, EXPETATIVAS E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Sónia Maria E Sousa Pereira

Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Universidade do Minho

2016

RESUMO

No segundo ano do Mestrado em Educação, área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, para obtenção do grau de Mestre, é exigida a realização de um estágio profissionalizante numa entidade ligada aos domínios de intervenção profissional.

O público-alvo deste estudo abarcou os Dirigentes de um determinado sindicato, pretendeu-se conceber e implementar um plano de formação que fosse uma mais-valia na vida destes, nas dimensões profissional, pessoal e social. As metodologias utilizadas foram, de caráter quantitativo, e também qualitativo; optou-se pela entrevista e pelo inquérito por questionário como as técnicas de recolha de informação mais adequadas neste contexto.

Após análise da informação recolhida, através da entrevista e do inquérito por questionário, no âmbito da análise de necessidades de formação, foi possível desenhar um plano de formação à medida e de acordo com os objetivos delineados. Conclui-se ainda que, quer a Direção, quer os Dirigentes Sindicais destinatários da intervenção, entendem que a formação é a ferramenta necessária e uma resposta adequada para a valorização e desenvolvimento e apontaram-se as áreas de interesse

Palavras-Chave: Análise de necessidades de formação; Avaliação da formação; Ciclo formativo; Intervenção formativa; Formação sindical.

ANALYSE DES PERSPECTIVES, ATTENTES ET BESOINS DE FORMATION

Sónia Maria E Sousa Pereira

Education - Formation, Travail et Ressources Humain

Université Minho

2016

RÉSUMÉ

Dans la deuxième année de la Maîtrise en éducation, domaine de spécialisation Formation, Travail et Ressources Humaines, pour l'obtention du diplôme de maîtrise, é il faut réaliser un stage/une formation professionnel(/elle) dans une entité liée à des domaines d'intervention professionnelle.

Le public cible de cette étude a englobé les dirigeants d'un certain syndicat, on a visé à concevoir et à mettre en œuvre un plan de formation qui soit un atout dans leur vie, au niveau professionnel, personnel et social. Les méthodes utilisées ont été de caractère quantitatif et aussi qualitatif, on a opté pour l'entretien et l'enquête par questionnaire comme les techniques de collecte d'information les plus adéquates dans ce contexte.

Après l'analyse de l'information collectée, à travers l'entretien et de l'enquête par questionnaire, dans le domaine de l'analyse des besoins de formation, cela a été possible concevoir un plan de formation au fur et conformément aux objectifs énoncés. On peut également conclure que, aussi bien la Direction comme les Dirigeants Syndicaux destinataires de l'intervention pensent que la formation est l'outil nécessaire et une réponse adéquate pour la valorisation et le développement et on a indiqué les domaines d'intérêt.

Mots-clés: analyse des besoins de formation; évaluation de formation; cycle de formation; intervention de formative; formation syndicale.

ANALYSIS OF PROSPECTS, EXPECTATIONS AND TRAINING NEEDS

Sónia Maria E Sousa Pereira

Education - Training, Work and Human Resources

University of Minho

2016

ABSTRACT

In the second year of the Master of Education, specialization in Training, Work and Human Resources, for the degree of Master, the realization of a work experience in an entity linked to the professional areas of intervention is required.

The target audience of this study encompassed the leaders of a particular union, the aim was to design and implement a training plan to be an asset in the life of these in the professional dimensions, personal and social. The methodologies used were, of quantitative character, and also qualitative; we opted for the interview and the questionnaire survey as the most appropriate information gathering techniques in this context.

After analysis of the information collected through interviews and questionnaire survey, in the training needs analysis, it was possible to design a training plan as and in accordance with the objectives outlined. It also concludes that either the direction or the union leaders addressed to the intervention, believe that education is the necessary tool and an appropriate response to the enhancement and development and pointed to areas of interest.

Keywords: Analysis of training needs; formation evaluation; training cycle; training intervention; union training.

ÍNDICE

1. Introdução	23
1.1 Apresentação sumária do tema de estágio: contexto, atualidade e pertinência.	23
1.2 Explicitação da estrutura/organização do relatório.	24
2. Enquadramento Contextual do Estágio	25
2.1 Caracterização da Instituição Acolhedora.	25
2.2 Caracterização do Público-alvo.	28
2.3 Área de intervenção/investigação e sua relevância.	29
2.4 Identificação do diagnóstico de necessidades.	30
3. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio	31
3.1 Exploração das correntes teóricas / autores na problemática do estágio.	31
3.1.1 A Formação e o Ciclo Formativo	31
3.1.2 Análise e Diagnóstico de Necessidades de Formação	34
3.1.3 Planeamento/Conceção e Execução da Formação	38
3.1.4 Avaliação da Formação	44
3.2 Identificação dos contributos teóricos mobilizados para a problemática específica de intervenção/ investigação.	47
4. Enquadramento Metodológico do Estágio	49
4.1 Apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/Investigação.	49
4.1.1 Paradigma de Investigação	49
4.1.2 Entrevista	51
4.1.3 Inquérito por Questionário	52
4.1.4 Análise e Tratamento de Dados	54
4.2 Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo	56

5. Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação	59
5.1 Apresentação do trabalho de intervenção/investigação	
Desenvolvido em articulação com os objetivos definidos	59
5.1.1 O Guião da Entrevista	59
5.1.2 Os Entrevistados	60
5.1.3 Quadro de Apoio ao Questionário	61
5.1.4 Amostragem / Inquiridos	62
5.1.5 Pré -Teste do Questionário	63
5.2 Evidenciação de resultados obtidos	64
5.2.1 Análise e Tratamento de dados da Entrevista	65
5.2.2 Análise e Tratamento de Dados do inquérito	69
6. Considerações Finais	91
6.1 Análise Crítica dos Resultados e das Implicações dos mesmos	91
6.2 Evidenciação do impacto do estágio:	95
i) a nível pessoal;	95
ii) a nível institucional;	95
iii) a nível de conhecimento na área de especialização.	96
7 Bibliografia Referenciada	97
8 Anexos e/ou Apêndices	101

LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS

CRVCC – Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

EDP – Eletricidade de Portugal

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

UGT – União Geral de Trabalhadores

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista	103
Apêndice 2 – Quadro de Apoio ao Guião de Entrevista	104
Apêndice 3 – Protocolo de Entrevista	105
Apêndice 4 – Quadro de Apoio ao Inquérito por Questionário	107
Apêndice 5 – Inquérito por Questionário “Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação”	109
Apêndice 6 – Carta aos Dirigentes	116
Apêndice 7 – Guião ao Presidente	117
Apêndice 8 – Consentimento Informado Inquérito	118
Apêndice 9 – Divulgação da Ação	119
Apêndice 10 – Programa da Ação	120
Apêndice 11 – Cronograma da Ação	121
Apêndice 12 – Avaliação Inicial das Expetativas dos Formandos	122
Apêndice 13 – Avaliação de Acompanhamento aos Formandos	124
Apêndice 14 – Avaliação Final do Formando à Ação, ao Formador e à Coordenação	126
Apêndice 15 – Avaliação Final do Formador à Formação Ministrada	127
Apêndice 16 – Avaliação do Desempenho do Formador pelo Coordenador	129
Apêndice 17 – Questionário de Avaliação do Impacto da Formação	131
Apêndice 18 – Quadro de Análise da Entrevista à Direção por Objectivos	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do domínio da ação sindical, laboral e Social	26
Figura 2 – Organograma do Sindicato Alfa	28
Figura 3 – Esquema das Fases do Ciclo Formativo, Imagem adaptada do Guia da Certificação de Entidades Formadoras (Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação-versão2.11/2011.	30
Figura 4 – Análise de necessidades de formação, segundo o Modelo da Discrepância (Meignant, 1999)	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos Inquiridos	70
Gráfico 2 – Intervalo de Idades	71
Gráfico 3 – Grau de Habilitação dos Inquiridos	72
Gráfico 4 – Dados Profissionais dos Inquiridos	73
Gráfico 5 – Anos de Serviço	74
Gráfico 6 – Ano de Sindicalização	75
Gráfico 7 – Tempo ao Serviço do Sindicato	76
Gráfico 8 – Requisitado para o mesmo Órgão	77
Gráfico 9 – A formação é importante?	78
Gráfico 10 – Frequência de Ações realizadas pelo Sindicato	79
Gráfico 11 – Experiência no último curso/ação de formação em que participou	81
Gráfico 12 – Expetativas relativas à Formação	82
Gráfico 13 – Características Fundamentais no Perfil de Dirigente Sindical	83
Gráfico 14 – Principais tarefas atribuídas aos Dirigentes Sindicais	84
Gráfico 15 – Resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização	85
Gráfico 16 – Horário da Formação	88
Gráfico 17 – Frequência Semanal	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro adaptado de (Barbier, J.-M.; 1993; 179-207).	41
Tabela 2 – Distribuição dos Inquiridos por Sexo	70
Tabela 3 – Distribuição dos Inquiridos por Idade	71
Tabela 4 – Anos de Serviço	74
Tabela 5 – Ano de sindicalização	75
Tabela 6 – Tempo de Serviço do Sindicato (anos)	76
Tabela 7 – Requisitado para o mesmo Órgão	77
Tabela 8 – Motivos	78
Tabela 9 – Frequência de Ações realizadas pelo Sindicato	79
Tabela 10 – Motivos de não frequência	80
Tabela 11 – Ações de Interesse	86
Tabela 12 – Horário da Formação	88
Tabela 13 – Frequência Semanal	89

1- INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação sumária do tema de estágio: contexto, atualidade e pertinência.

Atualmente falamos com elevada preocupação da demissão do Estado em algumas das suas competências, logo podemos ponderar a demissão ou não de algumas entidades nas suas competências, refletir sobre a articulação do movimento sindical com outros movimentos sociais, bem como estratégias sindicais voltadas para o desenvolvimento.

O movimento sindical, desde a sua origem, teve finalidades de educação e promoção dos trabalhadores. Mesmo os tempos hoje sendo diferentes, este pilar não desapareceu. Antes, porém se intensificou, nesta realidade em que o mundo enfrenta os desafios da era da globalização, onde, mais importante do que a profissão é saber exercê-la no domínio de uma polivalência interdisciplinar e nas frequentes mutações do espectro socio laboral.

O trabalhador será, como sempre foi, o suporte da empresa, esta só conseguirá vencer os desafios a curto e médio prazo se os recursos humanos para tal estiverem preparados. A formação desempenha um importante papel a este nível, tendo de ser encarada por todos como um instrumento valioso para valorizar o saber, saber-fazer e o saber-estar.

Assim ganha relevância a reflexão sobre as sinergias das organizações sindicais e a formação, nomeadamente, do SINVOLTS, Sindicato Alfa¹, entidade acolhedora e potenciadora da presente reflexão sobre a “Formação Contínua de Dirigentes Sindicais: Análise de Necessidades e Conceção de Formação”.

A área de intervenção do estágio decorreu da proposta realizada pela Direção do Sindicato Alfa, que assentou na possibilidade de criar uma oferta formativa dirigida aos Dirigentes Sindicais; assim surge a atividade geradora do estágio que é a criação de uma proposta de formação destinada aos dirigentes sindicais da organização. Neste sentido, o trabalho foi sempre desenvolvido em estreita articulação com os membros da Direção e numa relação próxima com vários elementos da organização.

Foi objetivo deste Estágio relacionar e aplicar conhecimentos teóricos face à realidade prática, conhecer novas realidades e diferentes modos de trabalhar. Com a conclusão da prática

¹ A designação Sinvolts ou Sindicato Alfa é fictícia para preservar a identidade da Instituição.

supervisionada de Estágio, esta realidade começou a ganhar consistência em forma de Relatório de Estágio.

1.2 Explicitação da estrutura/organização do relatório

Em suma, o presente relatório é o reflexo do estágio desenvolvido ao longo do segundo ano do Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Está estruturado em sete capítulos; o primeiro capítulo, referente à introdução, assenta sobretudo na contextualização do estágio, nos seus objetivos e na estrutura do relatório de Estágio.

O segundo contempla a caracterização da entidade acolhedora, do público-alvo, e a apresentação da problemática, bem como dos objetivos a alcançar.

Já no terceiro capítulo, procedi à exploração das correntes teóricas/autores considerados pertinentes na exploração da problemática do estágio, de acordo com a minha orientadora e eu própria.

No quarto e quinto capítulos, apresento a metodologia de intervenção/investigação, exponho e interpreto os resultados obtidos e, desenvolvo a análise crítica dos resultados e suas implicações.

No capítulo sexto teço algumas considerações finais refletindo criticamente sobre os resultados e o impacto do estágio.

Por último, apresento a Bibliografia Referenciada.

2- ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

2.1- Caracterização da Instituição Acolhedora

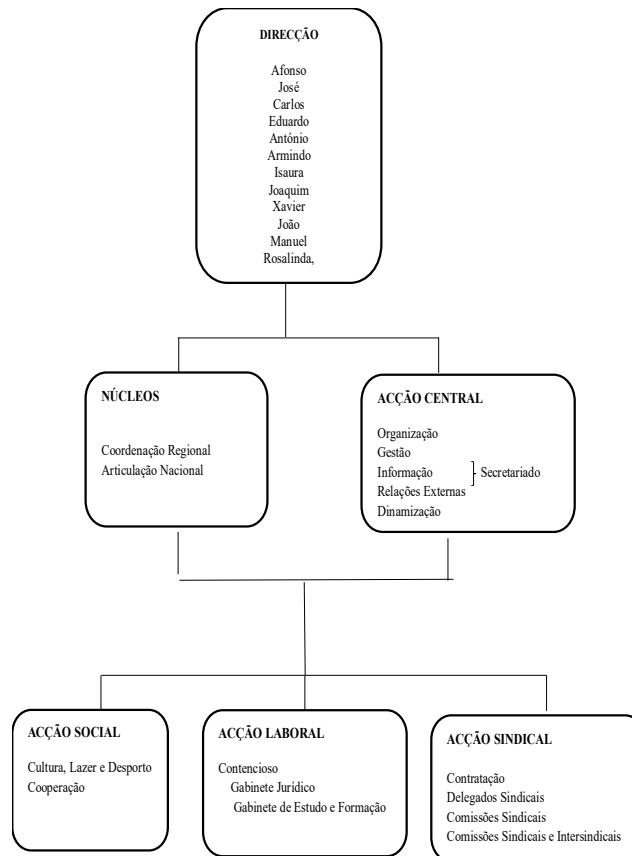
Sinteticamente, pode dizer-se que a génese do sindicalismo em Portugal remonta ao período entre 1839 e 1871 quando se desenvolveu um movimento associativo não corporativo dos trabalhadores, no sentido da mútua cooperação. No entanto as primeiras “associações de classes”, que agrupavam trabalhadores de várias profissões e já com algumas reivindicações de carácter laboral, surgiram em 1835 de acordo com Hermes Costa (1997).

É nesta esfera das realidades sindicais que o meu estágio toma corpo, acolhida pelo Sindicato Alfa que “atua na, negociação, melhoria e defesa no campo das condições laborais e desenvolvimento profissional dos trabalhadores da energia”, como é referido pelos seus responsáveis.

Segundo os representantes da direção do Sinvolts, e os dados constantes no Departamento de Estudos, neste setor os contributos das PME são pouco expressivos, representando cerca de 10% da faturação setorial, a restante pertence às grandes empresas e emprega cerca de cinquenta mil trabalhadores. De acordo com os mesmos em reunião, realizada no mês de Junho de 2015, este sindicato *nasceu de uma fração de um outro sindicato por motivos de independência de filosofia política, e conta já com 26 anos de existência. Movimenta-se no universo das empresas em Portugal (incluindo Ilhas). Tem como lema o diálogo na resolução dos conflitos, a firmeza na defesa dos trabalhadores e a construção de sinergias para a criação e preservação do emprego. Um sindicato humanista, independente das centrais sindicais.*

Acrescentam ainda que o Sinvolts tem parcerias de referência no âmbito da formação, com entidades como o IEFP e a Federação do Pessoal do Gás e Eletricidade de França. Ainda na esfera da formação foi impulsor da criação do Centro Internacional de Formação.

O Sindicato Alfa tem sede em Lisboa, tem Núcleos de Direção nos Açores e na Madeira, uma Delegação no Norte, mais concretamente no Porto e instalações em Braga que servem de apoio à Delegação do Porto, e desenvolve áreas de intervenção no domínio da ação sindical, laboral e social.



2

Recorre a *newsletters*, socorre-se de Vídeo-Comunicados para apresentar artigos de informação e a Comunicados ou Notas de Imprensa. Analisa, reflete, promove discussão e participa ativamente para gerar mudanças, promovendo e negociando Acordos Coletivos de Trabalho e outras matérias de expressão pecuniária. No que concerne à sua dimensão jurídica como refere o Coordenador do Gabinete Jurídico, Dr. J M ³ *o Sinvolts não pode deixar de garantir apoio jurídico aos seus associados e com esse objetivo aderiu ao Sistema de Mediação Laboral. O Sinvolts assegura a importância da dimensão da Cooperação e Formação, uma vez que existe a necessidade de Formar para Gerar Sinergias, deste modo, numa primeira fase diretamente e desde 1995 através da criação e “patrocínio” de um Centro de Formação e através do Gabinetes de Estudos e do Gabinete Jurídico tem vindo a editar um conjunto de GUIAS que procura, informalmente, contribuir para a formação de cada associado reunindo de uma forma organizada conteúdos virados para a vida prática.*

² Os nomes constantes no quadro acima são fictícios.

³ O nome do Coordenador do Departamento Jurídico, Dr. J M, é fictício, para preservar a identidade da figura aqui descrita.

Na história deste sindicato, por volta de 1990 a 1992, descortinam-se alguns passos no sentido da educação não formal uma vez que eram criados grupos de trabalho, constituídos pelos seus associados e filhos dos associados, que se reuniam para aprender, a ler, a escrever, técnicas e práticas necessárias ao desenvolvimento da atividade. Noutra esfera, e uma vez que eram reconhecidos valores como o da família, as esposas e filhas dos associados também tinham um grupo de pertença, “*grupo das mulheres*”, onde podiam partilhar conhecimentos, como por exemplo, costura, culinária, bordados entre outros. Relativamente à formação formal esta entidade inicia a sua marcha pelo caminho da formação, oficialmente em de 1992, com ações de curta duração “*num modelo semelhante à tipologia da formação Modular*” desenvolvida em parceria com o IEFP como referem os membros representantes da direção, e realçam que o próprio sindicato era uma entidade formadora certificada pelo antigo Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. Acrescentam ainda que *foram desenvolvidas várias ações de formação em áreas como, instalações elétricas, informática, recursos humanos, secretariado, entre outras e o mais próximas possível no setor de atividade implícito ao Sinvolts e à necessidade das empresas do setor*⁴.

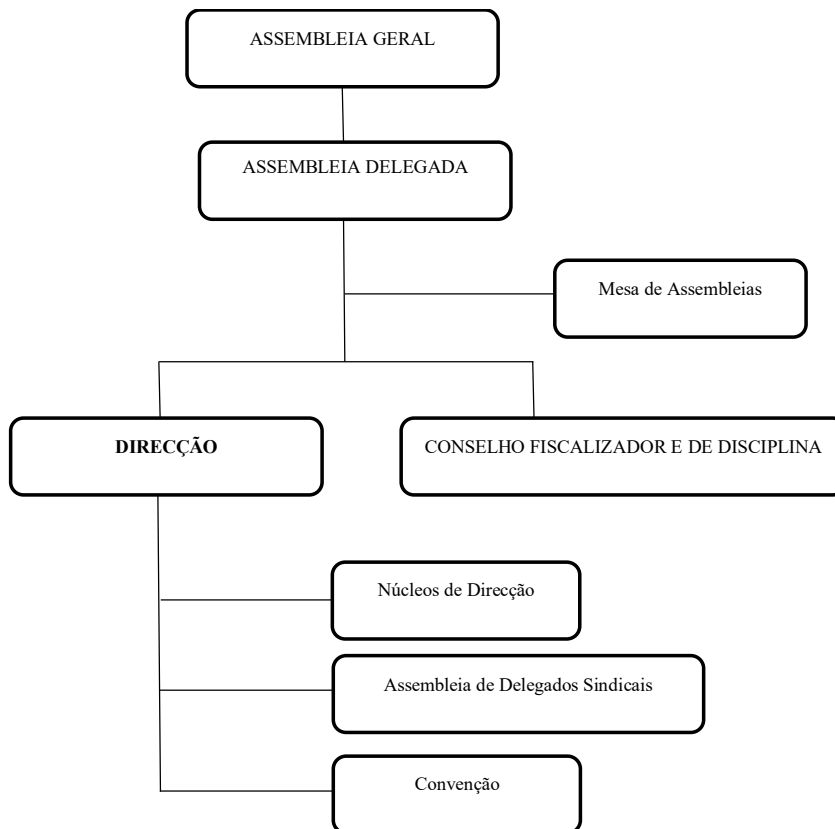
Foram ainda ministradas várias ações de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) uma vez que vários associados manifestaram interesse em frequentar um Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, no sentido de auxiliar os seus associados o Sinvolts estabeleceu protocolos com vários CRVCC

Uma vez que os relatórios de Coordenação de formação, bem como os Dossiers Pedagógicos da formação, foram destruídos porque já tinham ultrapassado o prazo legal de zelo e guarda dos mesmos, fundamentei-me nas informações obtidas através de alguns membros da entidade, em panfletos de divulgação, excertos de candidaturas a projetos de formação, e foi possível perceber que em 1992 existiram cerca 58 ações de formação com duração de 50 horas nas áreas acima descritas, e 700 formandos o que daria em média 12 formandos por ação, que aponta para um volume de aproximadamente 34800 horas de formação executadas, No que concerne ao ano de 1993 os dados recolhidos dizem ter existido 82 ações, cerca de 984 formandos, não sendo possível aferir as horas de cada ação e portanto o volume executado por esta entidade, já em 1994 decai o número de ações para 76 e o número de formandos para 962. Em 1995 o Sinvolts impulsiona o nascimento e desenvolvimento de um Centro de Formação, e até hoje são parceiros.

⁴ Dados recolhidos através do Coordenador do Departamento de Estudos e Formação.

Na perspetiva deste sindicato na dimensão social, e com a convicção da importância dos saberes informais, desenvolvem-se anualmente várias atividades para os associados e suas famílias no sentido de promover, integrar.

No que respeita aos recursos humanos, todos os elementos são requisitados às empresas onde tem representação como dirigentes ou delegados sindicais. O sindicato organiza-se de acordo com o seguinte organograma:



Relativamente aos associados, estes centram-se na sua maioria na região norte, acima dos 51 anos, 40% com habilitações ao nível do 12º ano e 55% do total dos associados são trabalhadores da EDP de acordo com a informação transmitida pelo Coordenador Gabinete de Estudos e Formação.

2.2- Caracterização do Público-alvo

Neste ponto é necessário descrever as características gerais do público-alvo, do perfil de entrada previsto e requisitos de acesso. E tendo em consideração o perfil de entrada definido para o público-alvo do curso, são definidos os mecanismos de identificação dos candidatos visados, e ainda os requisitos mínimos de acesso tendo em vista garantir a melhor prossecução dos objetivos do curso.

Estamos perante quarenta dirigentes sindicais, que constituem um universo quase exclusivamente masculino (32 elementos do sexo masculino num total de quarenta indivíduos). A população, coincidente com o universo em estudo, devido á sua reduzida dimensão, e tem na sua maioria idades compreendidas entre os 40 anos e os 60 anos. No que respeita às habilitações, são variadas pois estamos perante trabalhadores de serviço administrativo e técnico de várias empresas do setor.

Na ação de formação em causa, pretende-se abranger especificamente os requisitados ao abrigo da lei como dirigentes sindicais, que detenham no mínimo o 4º ano de escolaridade e se encontrem ao serviço do sindicato em questão.

2.3- Área de intervenção/investigação e sua relevância.

Flutua na atualidade uma pressão implícita sobre cada indivíduo, enquanto membro ativo da sociedade, no sentido de este ser o mais qualificado possível. A exigência/competitividade do mercado trabalho afasta a hipótese de “sobrevivência” de quem tem baixas qualificações ou baixo nível de escolaridade. Esta é uma realidade bem presente no nosso país.

A mudança é uma constante na vida, e também o é nas organizações, e é como instrumento facilitador do processo de mudança que a formação surge nas organizações. Assim nasce uma articulação de sinergias na criação uma proposta de formação destinada aos dirigentes sindicais da entidade acolhedora.

Os objetivos foram definidos com base nas necessidades, interesses e expectativas, e acredito que facilmente identificados. Estes representaram o propósito do projeto. “A definição dos objetivos é de importância decisiva porque permite orientar todo o processo de pesquisa” (Moreira, 1994: 20). Através destes soube-se quais os resultados expectáveis, sendo assim indicadores para a avaliação final do projeto.

Foi delineado como objetivo da ação, e a partir da realidade da entidade, analisar e desenvolver as atividades que integram as fases do ciclo formativo, princípios e lógicas que as justificam e enquadram. E como objetivos na ação, isto é objetivos específicos, pretendeu-se:

- Desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade, como resposta às suas necessidades;
- Fomentar a prática formativa como resposta à necessidade de formação contínua;
- Analisar as necessidades e expectativas face à formação, por parte dos destinatários da intervenção;

- Conceber uma proposta de formação que responda às expectativas dos potenciais formandos;
- Conhecer e desenvolver as etapas do ciclo formativo;
- Entender as lógicas e práticas relativas ao tema deste estudo.

Durante este processo de desenvolvimento foram pilares condutores, as seguintes perguntas de partida:

- a) Será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade?
- b) Poderá a formação ser uma ferramenta no desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, partindo de saberes adquiridos por via experiencial no exercício de funções dirigentes sindicais?

2.4- Identificação e diagnóstico de necessidades

Após algumas reuniões com os responsáveis da entidade acolhedora verificou-se que no passado houve interesse em ministrar formação contínua aos dirigentes e delegados sindicais, no entanto não possível concretizar esse interesse.

Hoje uma das necessidades da organização continua a ser a de criar uma oferta formativa dirigida aos dirigentes sindicais; assim surge a atividade geradora do estágio que é a de criar uma proposta de formação destinada aos dirigentes sindicais, atividade que integra as diferentes fases do ciclo formativo, visível na imagem⁵.



⁵ Imagem adaptada do Guia da Certificação de Entidades Formadoras (Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação-versão2.11/2011).

3- ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

3.1 Exploração das correntes teóricas/autores na problemática de estágio.

3.1.1 A Formação e o Ciclo Formativo

As organizações enfrentam novos desafios e cada vez mais complexos com a globalização, sobretudo, devido à evolução tecnológica, massificação da informação, mudanças no estilo de vida dos públicos ou consumidores e concorrência global. O mercado de trabalho está em plena mutação, e várias questões colocam-se, entre as quais: que papel terá a formação profissional neste contexto de mudanças repentinas no seio das organizações? E a formação poderá funcionar como meio para as organizações e os seus trabalhadores atualizarem conhecimentos e suprimirem falhas?

As modificações que se foram operando devido ao contexto político e económico proporcionaram o surgimento de processos de gestão diferentes, “fizeram com que emergissem novas práticas de formação mais integradas na organização” (Barroso, 2004, p. 69). É no desenvolvimento dos indivíduos, assim como na sua motivação, que entra a formação como fator diferenciador (Chiavenato, 1999). Como refere o autor Meignant (1999), a formação profissional continua a ser um trunfo estratégico para as empresas. Mas não basta possuir um trunfo; é preciso saber jogá-lo.

Alda Bernardes (2012) defende que a formação e a qualificação contínua são um dos pilares da sociedade do conhecimento para responder aos novos desafios do mundo do trabalho. O conceito central da formação e desenvolvimento é formar e desenvolver competências nas pessoas e assenta em três aspetos: conhecimentos teóricos, capacidades operacionais e atitudes e qualidades pessoais de acordo com a referida autora. Qual será o panorama de Portugal na matéria da formação nas empresas? É uma problemática a que Alda Bernardes (2012) tem dado grande atenção. Estudou três casos, e identificou nas grandes empresas, diferenças quanto às políticas e práticas de formação, em função da cultura, da origem e até da localização e, percebeu que, quando uma empresa elabora a sua política de formação, o faz a partir de especificidades internas, da sua história ou da situação atual e em função das transformações do mundo do trabalho. Isto quanto às grandes empresas; porém e nas pequenas e médias empresas (PME), também as políticas e práticas formativas serão feitas a partir das especificidades e do diagnóstico interno?

A gestão de recursos humanos assume uma importância de relevo dentro das organizações, sendo um fator chave entre o sucesso ou o fracasso das mesmas. Os desafios existentes na gestão de recursos humanos estão presentes no processo de recrutamento e seleção de pessoal, a nível de motivação e sistema de recompensas, assim como no desenvolvimento e na avaliação dos indivíduos.

A formação tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos assim como contribuir para a melhoria organizacional. A formação, no seio de uma organização, permite “ajustar” as pessoas de forma a colmatar as necessidades existentes na entidade, alinhando formas de trabalhar e ajudando a atingir objetivos. A formação contribui para a resolução de problemas e, se utilizada de forma correta, pode alavancar a competitividade da empresa e aumentar a sua produtividade e trabalho em equipa (Velada, 2007, p. 36).

A formação profissional consiste no conjunto de atividades que permitam a aquisição de conhecimentos, competências e formas de comportamento necessárias ao desempenho de funções dentro de uma entidade.

É possível diferenciar dois tipos de formação distinta: a formação inicial e a formação contínua. A formação inicial tem como objetivo a aquisição de competências que permitam aos formandos iniciar o exercício duma profissão, reciclando e criando competências para o desempenho das tarefas, inerentes a uma determinada profissão. A formação contínua, difere da primeira, na medida em que agrupa processos formativos posteriores à formação inicial, permitindo uma adaptação à evolução da própria profissão, do indivíduo e dos meios tecnológicos (Direção Geral do Emprego e Formação Profissional, 2001).

Como afirma Meignant (1999, p. 25), a formação é revestida de uma elevada importância, já que permite ajudar as entidades a:

“dispor de tempo, com efetivos suficientes, e permanentemente, das pessoas competentes e motivadas para efetuar trabalho necessário, colocando-as em situação de valorizar os seus talentos com um nível elevado de desempenho e de qualidade a um custo salarial compatível com os objetivos económicos, e no clima social mais favorável.”

De facto, esta importância é reiterada no Código do Trabalho. O legislador procura assegurar o direito à formação profissional relacionada com o percurso profissional dos trabalhadores. Segundo o Código do Trabalho, art.º 131, n.º 2, as entidades privadas devem proporcionar aos seus trabalhadores, nada menos que 35 horas de formação contínua anual. A entidade empregadora deve certificar-se que, pelo menos, 10% dos seus colaboradores têm, em cada ano, acesso a formação. A área de formação, normalmente é determinada pela entidade empregadora, devendo ser adequada às necessidades e exigências de cada ativo e/ou face às exigências da própria empresa, ou seja, deverá estar relacionada com a área em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho, ou áreas de relevância para a sua formação, tais como higiene e segurança no trabalho, tecnologias de informação e comunicação ou língua estrangeira, segundo o art.º 133 do Código do Trabalho.

A formação decorre de todo um processo, que passa, como defende Cardim (2009), por 4 fases: análise, planeamento, execução e avaliação. É este processo que vai permitir a aquisição de competências, assim como a melhoria de resultados a nível organizacional.

Na primeira fase, de análise ou diagnóstico de necessidades de formação, procura-se definir os objetivos da formação, criando uma ponte entre o estado atual da instituição/empresa e dos indivíduos e o estado final que se pretende alcançar. Para tal, é essencial atender às características dos indivíduos, às competências requeridas para a formação e necessárias para atingir as competências a adquirir.

Na segunda e terceira fases, que iremos abordar em conjunto, estão o planeamento e a execução da formação. Inicialmente é necessário elaborar, ou seja, planejar toda a ação formativa, atendendo à análise de necessidades de formação e à disponibilidade/capacidade financeira. Dessa fase, surge posteriormente a execução da formação, tendo em conta todo um conjunto de técnicas e seguindo o que foi proposto e definido. É na execução da ação que, um dos papéis mais importantes da formação surge: o formador.

Por fim, na última fase, temos a avaliação. É uma fase de controlo entre o que estava desenhado e previsto e o que realmente ocorreu. Para tal, é necessário recolher informações sobre a formação ministrada. É importante, acima de tudo, perceber se os conhecimentos e as competências foram transmitidos, construídos e interiorizados ao longo da ação.

3.1.2 Análise e Diagnóstico de Necessidades de Formação

A análise de *necessidades*⁶ formativas constitui a primeira fase do processo pedagógico da formação, sendo essencial para a sua eficácia e para se atingirem os objetivos finais desejados.

Segundo Rodrigues e Esteves (1993, p. 11), a análise das *necessidades* pode ser uma base para o processo de autoformação com o objetivo de preencher lacunas, problemas, interesses e motivações. Uma discussão sobre interesses e ações distintas entre dois sujeitos, os formadores ou instituições formadoras e os formandos, uma sinergia, onde o formando e formador contribuem para a tomada de consciência conduz a uma formação de excelência. Essa consciência da necessidade torna pertinente a satisfação da mesma, nomeadamente no que diz respeito aos interesses e problemas.

Tentando definir de forma sucinta o significado de análise de necessidades de formação, Rodrigues e Esteves descrevem esta como sendo uma busca por algo útil e desejável. Contudo, esta etapa é bastante complexa, podendo ser avaliada em diversas perspetivas e em diversos contextos. Convém antes de tudo definir que tipo de necessidades estão em causa: se individuais ou de sistemas, se particulares ou coletivas, se conscientes ou inconscientes, se atuais ou potenciais e em que sector da vida se manifestam (Rodrigues, Esteves, 1993, pp. 14-15).

De forma a conseguir uma intervenção adequada e adaptada à situação formativa em causa, torna-se evidente que é necessário perceber todo o contexto que envolve a procura. Como definem Rodrigues e Esteves (1993, p. 20), “analisar necessidades significa conhecer os interesses, as expectativas, os problemas da população a formar, para garantir o ajustamento ótimo entre programa – formador – formando”.

Segundo a visão de Meignant (1999, p. 109), a análise de necessidades de formação é muito mais do que questionar os indivíduos sobre quais as suas necessidades. Torna-se essencial analisar as situações de exercício profissional, as relações e funções técnicas e sociais de trabalho, os contextos organizacionais, as motivações, expectativas e necessidades expressas ou implícitas das pessoas para perceber que objetivos traduzem o que estas carecem a nível formativo. Uma análise de necessidades de formação pode ser entendida como uma forma de perceber quais as necessidades objetivas dos vários intervenientes, de forma a colmatar as mesmas através da formação.

⁶ Utilizamos itálico para a expressão *necessidades de formação* para assinalar que este conceito (*necessidades de formação*) continua a ser muito discutido e controverso, por se considerar que as *necessidades* de formação não pré-existem enquanto tal ao processo da sua análise e diagnóstico.

A noção de necessidade é ambígua na medida em que não existe independentemente do seu contexto, ou seja, não há um campo de necessidades de formação mais ou menos identificado que será facilmente detetado por um especialista (Meignant, 1999, p. 109). Para este autor, a necessidade de formação é o 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. O processo dependerá dos meios que utilizar, contudo, a otimização da organização deve assentar em três aspetos: os atores, que são os atores pertinentes para trabalhar na análise de necessidades; as metodologias, postas ao serviço dos atores, dependendo dos objetivos; e o desenrolar das operações no campo.

Também, Rodrigues (1993) corrobora que o conceito de necessidade de formação é resultante do confronto entre expectativas, desejos e aspirações, por um lado e, por outro, as dificuldades e problemas sentidos no quotidiano profissional. Enquanto, Silveira (2013, p. 21) esboça a noção de *necessidades de formação* no contexto organizacional, elencando a relação entre a “velocidade de transformação do mundo e as exigências de descodificação das suas mensagens e as capacidades e competências dos trabalhadores e das organizações que delas beneficiam”.

Por sua vez, Moura (1991, p. 210) salienta que a resposta à diversidade das solicitações num quadro de desenvolvimento do mercado e das novas tecnologias por parte da formação contempla quatro estádios: formação, desenvolvimento individual, desenvolvimento de grupo e desenvolvimento organizacional.

As necessidades de formação não são as mesmas para todos os indivíduos nem em todos os contextos ou organizações de trabalho. Estas variam consoante seis fatores distintos: (i) o ambiente externo da organização/empresa, pelo fato de os utentes ou clientes, os fornecedores, os concorrentes e as novas tecnologias gerarem necessidades de formação; (ii) o ambiente interno da instituição, afetado pelas forças e pelas fraquezas da organização e dos indivíduos que nela trabalham; (iii) a estratégia da organização, como por exemplo o lançamento de novos serviços, projetos ou produtos ou a intervenção numa nova área ou entrada num novo mercado; (iv) a política social da organização, ou seja, a sua capacidade de se adaptar ao meio envolvente; (v) a expressão das expetativas dos indivíduos, que se deve ter em atenção, embora se deva sempre atentar na objetividade das expetativas e na probabilidade de êxito dos indivíduos; e (vi) a oferta da formação, que é o fator que dá forma à formação (Meignant, 1999, pp. 110-112).

Entretanto, Mckillip (1973) assinala três modelos de análise de necessidades de formação: o modelo de discrepâncias de Kaufman, o modelo de marketing e o modelo de tomada de decisão. O modelo de discrepâncias enfatiza as expectativas normativas e decorre em três fases: uma primeira fase, a definição de objetivos, consiste em identificar a situação ideal/que se gostaria de atingir/o que deve ser; numa segunda fase, a medição do desempenho, utiliza-se diferentes técnicas e procedimentos, como os questionários, as entrevistas e as amostras; por último, pretende-se conhecer a situação atual/nível de partida; deve ainda ter lugar a identificação da discrepância, ordenação das diferenças entre o que gostaríamos que fosse e o que realmente é (Meignant, 1999).

No que respeita ao modelo de *marketing*, a análise de necessidades de formação é vista como um meio de sobrevivência e crescimento das organizações, sendo tarefa destas a determinação das necessidades e preferências dos respetivos clientes, com a finalidade de se alcançar a sua satisfação e ir de encontro aos seus desejos.

Quanto ao modelo de tomada de decisão, trata-se de um modelo que explica de forma clara os valores e o seu papel na análise de necessidades de formação, tende a facilitar a decisão, transmitindo indicações sobre como a decisão poderá ser tomada, prevendo três momentos fundamentais: a modelagem do problema, a quantificação e a síntese. De entre os modelos possíveis de implementar, o Modelo da Discrepância é o mais simples e também o mais utilizado na análise de necessidades de formação.



Fig. 4 – Análise de necessidades de formação, segundo o Modelo da Discrepância (Meignant, 1999)

Para que uma metodologia de análise de necessidades de formação seja aplicada com sucesso é necessário que ocorram quatro fatores essenciais: ter em atenção os fatores indutores que foram referidos anteriormente, que envolva os diversos atores, que se adapte ao objetivo que se propõe atingir e que seja eficiente. Por sua vez, os métodos, de uma forma teórica, estão agrupados em três categorias: os que se focam nas necessidades de competências da

organização, os que se focam nas expetativas dos indivíduos e dos grupos e ainda os que se focam numa mudança organizacional (Meignant, 1999, p. 115).

Os métodos que se focam nas necessidades de competências da organização procuram identificar as diferenças entre as necessidades e os recursos humanos de que dispõe (Meignant, 1999, p. 116). Este método analisa as informações sobre o posto de trabalho, assim como as informações que, tanto os peritos como os trabalhadores, fornecem acerca desse mesmo posto. As informações referidas são recolhidas e classificadas tendo por base: a definição do posto, as atividades exercidas, as relações de trabalho, a autonomia do trabalhador que exerce o posto, os erros ou situações que possam surgir atendendo às especificidades do posto de trabalho, as condições de trabalho, a evolução do posto de trabalho e a formação e experiência necessárias para exercer aquela atividade. Segundo o autor, a aplicação deste método passará essencialmente por realizar algumas entrevistas para que, com o material recolhido, se possa iniciar um trabalho de grupo, recorrendo aos peritos e aos trabalhadores. Após a exploração e análise de toda a informação recolhida, será possível criar um programa de formação apropriado ao posto de trabalho. Apesar de este ser um método, cuja aplicação se justifica essencialmente nos postos de trabalho que apresentam elevado risco, a sua utilização apresenta como vantagem a possibilidade de encontrar soluções para determinados problemas práticos inerentes ao posto de trabalho em causa (Meignant, 1999, pp. 116-118).

Nos métodos que se focam na expressão das expectativas, destacam-se os inquéritos por meio de entrevista e os inquéritos por meio de questionário. Para Meignant (1999, pp. 135-136), os inquéritos por meio de entrevistas consiste na realização de entrevistas de forma não diretiva, ou semi-diretiva, a um grupo de indivíduos, permitindo desenvolver os temas que estes consideram pertinentes e mais importantes. Como refere o autor, o que se recolhe através da entrevista não são as necessidades de formação, mas sim as preocupações dos trabalhadores quanto ao seu posto de trabalho. Neste método, os indivíduos são conduzidos a partilhar o que os não satisfaz, abordando problemas que vão para além do campo da formação, permitindo obter um conhecimento aprofundado quanto ao que os trabalhadores pensam. Contudo, este método é extremamente exaustivo, sendo necessário despendir bastante tempo para conseguir um trabalho completo.

Por outro lado, o inquérito por meio de questionário é um documento escrito, podendo ser constituído por questões fechadas ou abertas, através do qual é possível inquirir os indivíduos quanto aos assuntos que se considerem importantes, adaptando-se a diversos tipos de situações.

O questionário apresenta diversas vantagens já que, para além de permitir quantificar as necessidades, permite atingir um elevado número de pessoas sem necessidade de se efetuar um grande investimento. Contudo, este método apresenta limitações a nível da taxa de resposta e ao nível do espaço temporal que decorre entre a realização do questionário e a oferta formativa (Meignant, 1999, pp. 137-139).

Os métodos que se focam na expressão das expectativas, contemplam ainda as entrevistas, que podem ser divididas em dois tipos distintos, podendo estas ser centradas no desempenho dos indivíduos ou ser centradas na evolução da carreira. Segundo o autor, este método facilita a identificação de necessidades de formação, principalmente a curto e a médio prazo, devendo, por isso, ser o meio prioritário para a análise das necessidades de formação (Meignant, 1999, pp. 141-143).

Por fim, existem os métodos que acompanham a mudança organizacional, dos quais se destaca a formação em exercício. Este método destaca-se por uma alternância entre a aprendizagem e a sua aplicação no contexto real de trabalho, sendo um método eficaz pelo fato de permitir desenvolver os conhecimentos dos indivíduos para solucionar determinado problema concreto. É um método que apresenta bons resultados e que permite identificar necessidades que, inicialmente, não eram possíveis de perceber. (Meignant, 1999, pp. 145-146).

3.1.3 Planeamento/Conceção e Execução da Formação

Sabemos, graças aos estudos que incidem nesta temática, que a formação nas empresas carece de propostas de formação específicas, capazes de responder às lacunas formativas existentes (Moura, 1991, p. 211). A formação e desenvolvimento em local de trabalho, apesar da sua importância estratégica, não estão generalizados devido: à reduzida presença de serviços internos de formação, à não aposta nos processos de certificação de entidades formadoras, também à inexistência de orçamentos próprios para a formação e, ainda, à redução de investimento para a formação (Almeida *et al.*, 2008).

Um plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos que procura dotar os participantes de meios para suprimir eventuais necessidades de formação. Isto é, inclui uma série de ações que visam melhorar as competências dos trabalhadores, o que permite à empresa cumprir os seus objetivos e estabelecer outros mais ambiciosos. A proposta de desenvolvimento de um plano de formação poderá ter origem de diversas formas como salientam

vários autores (Caetano, 2007; Arthur, 2003): Formações pedidas pelos gestores; Formações pedidas pelos gestores de determinadas divisões para toda a empresa; Formações propostas pela direção geral da empresa; Formações específicas para determinadas categorias profissionais.

O planeamento é, por si só, o fio condutor de todo um projeto de formação, já que é através dele que são definidas as restantes etapas de um plano formativo. Tal como afirma Barbier (1993, p. 49), um projeto de formação é uma antecipação da própria formação, ou seja, é a previsão de tudo o que ocorrerá com um plano de formação. Neste contexto, torna-se inegável a importância de planear corretamente, para que os desvios, em relação aos padrões definidos, sejam mínimos.

Segundo o autor, a etapa de planeamento inicia-se com o estabelecimento e definição de objetivos, visto que sem estes se torna impossível avançar no projeto. A determinação dos objetivos é dividida em três prismas: os traços gerais dos objetivos, as variáveis determinantes da produção dos objetivos e ainda as operações de definição de objetivos. É necessário perceber que os objetivos vão moldar a realidade, transformando a mesma com o intuito de se conseguir atingir um futuro desejável. Contudo convém perceber até que extensão um plano de formação pode alterar o contexto atual, de forma a evitar mal-entendidos e a conseguir efetuar um planeamento com a informação o mais real possível (Barbier, 1993, pp. 43-160).

Vieira e Varão (citados por Ceitil, 2006, pp. 168-169) apresentam alguns objetivos a ter em conta na elaboração de um plano de formação:

- Conciliar as necessidades da organização com as expectativas e as motivações dos seus trabalhadores, designadamente através da sua participação na identificação das necessidades de formação;
- Planear, orçamentar e calendarizar a formação, desenvolvendo o Plano Anual de Formação, e que deverá identificar as necessidades de formação da organização;
- Desenvolver mecanismos que permitam observar com rigor a qualidade das ações de formação propostas.

O planeamento de ações de formação deverá ser feito com bastante antecedência e, de preferência, revisto anualmente. Na minha opinião, fundamentada em Caetano (2007), Arthur (2003) e Bernardes (2012), deverá subdividir-se nas seguintes etapas:

- **Identificação das necessidades e orientações da formação:** desta etapa deverá resultar um documento que resuma as necessidades de formação e os objetivos e que sirva de base de referência para todas as fases seguintes.

- **Descrição das ações de formação que concretizam cada objetivo:** nesta fase, pode-se complementar as informações constantes no documento realizado na fase anterior ou criar uma nova grelha. Nesta, colocar-se-ão as necessidades de formação a satisfazer, os objetivos, os respetivos temas para as ações de formação necessárias, o número previsto de formandos e a duração.
- **Calendarização das ações de formação no tempo:** é importante fazer uma previsão da duração da formação a apresentar.
- **Orçamentação prevista:** inclui os encargos diretos de formação e a previsão dos encargos de funcionamento.
- **Pesquisa do campo ou de mercado:** esta fase não se aplica nas empresas que organizam as ações de formação internamente, com formadores da própria empresa. Mas, no caso de as ações de formação serem contratadas a empresas de formação ou a formadores, deve-se atender a vários elementos, por exemplo se é ou não uma entidade certificada e em que áreas.
- **Implementação e controlo:** depois de ser feito o orçamento, de serem realizados alguns ajustes que tenham sido considerados necessários resta implementar o plano de formação.

Muitas organizações estão a optar por um sistema de avaliação dos formandos no final das ações de formação, para irem acompanhando o seu grau de aproveitamento e a sua evolução. Por outro lado, os formandos também terão normalmente a oportunidade de fazerem a avaliação da qualidade do curso e dos formadores (De Ketele *et al.*,1994).

No processo de planeamento é necessário identificar o contexto funcional da ação. Para tal, como afirma Barbier (1993, pp. 165-167) é essencial considerar os traços gerais que são apresentados pelas alterações que o plano vai provocar no contexto real, considerar sobre o que vão incidir as diversas operações e que afeta os indicadores no planeamento e ainda é essencial considerar a diversidade das operações inerentes ao projeto e a mecânica das mesmas.

Barbier (1993, pp. 179-189) considera crucial a definição das diferentes combinatórias que são possíveis de conjugar, visto ser importante seguir etapas, para não “pular” diretamente da análise do problema para a definição da estratégia. É, portanto, necessário ter em atenção as operações que analisam a relação entre os meios e o resultado esperado, existindo diversas designações para tais operações, conforme demonstra o quadro nº 1.

Investigação	de	Soluções	Possíveis
Exploração		Vias (e meios)	
Análise		Métodos	Mobilizáveis
Definição		Cenários	
Exposição		Estratégias	Suscetíveis de serem aplicados
Inventário		Políticas	

Quadro 1, adaptado de Barbier (1993, pp. 179-207)

Quanto às funções desempenhadas, ao longo do planeamento, pelos atores, o autor considera que existem cinco características fundamentais: (i) todos os atores que intervêm, quer de forma direta, quer indireta, podem ficar implicados na elaboração do plano de formação; (ii) a influência de cada um dos atores, ao longo da fase de planeamento, é variável; (iii) a influência dos diversos atores está relacionada com as particularidades do processo de planeamento; (iv) a análise dos fundamentos da influência pode ser feita através do plano de formação, através dos meios da ação ou através da articulação entre o plano e os meios; e, (v) a análise das relações sociais pode levar à distinção de diversos modos de planeamento. É através desta análise das relações sociais que é possível perceber se o planeamento elaborado tem como ator principal o responsável pela ação, se o papel principal pertence aos participantes ou se os participantes representam o papel de uma das várias partes interessadas (Barbier, 1993, pp. 191-207).

Para Meignant (1999, pp. 157-158), o planeamento e a conceção da formação consistem na elaboração do plano de formação propriamente dito. Este autor define o plano de formação como sendo “a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados”.

O plano de formação é desdobrado em 4 partes: (i) a exposição do contexto da organização, em que são explicadas as opções tomadas e os objetivos definidos; (ii) uma descrição das ações para cada objetivo definido, onde devem constar os temas de formação, o número de indivíduos interessados e o volume de horas de formação; (iii) uma previsão temporal das ações, definindo se o plano segue uma abordagem anual, como obriga a lei, ou se segue uma abordagem plurianual; e, (iv) um orçamento previsional das ações, que inclui os custos diretos com a formação, assim como os encargos que advêm do funcionamento da formação. O autor aconselha a inclusão de um quinto desdobramento, que consiste na enumeração das ações que tiverem em vista a melhoria da qualidade das ações propostas (Meignant, 1999, pp. 161-162).

O autor considera que o planeamento e a conceção do plano de formação estão correlacionados e derivam da análise de necessidades, podendo ocorrer de três formas distintas. O plano pode ser elaborado “de baixo para cima”, sendo este desenvolvido ao longo de seis etapas: (i) comunicação das orientações e objetivos da organização para o ano seguinte, para que sejam conhecidos os objetivos a atingir e para que fique definido o referencial político da formação; (ii) diagnóstico sectorial, que consiste na análise dos pontos fortes e pontos fracos atuais do sector, combinados com o progresso expectável para o ano seguinte; (iii) necessidades individuais, através das entrevistas individuais com vista a formular as necessidades dos assalariados; (iv) elaboração do plano/orçamento previsional, atendendo à análise de necessidades, às prioridades estabelecidas pela empresa e à verbal orçamental definida; (v) validação do plano/orçamento previsional pela administração ou departamento competente, avaliando as ações e o orçamento propostos; e, (vi) execução do plano que, como será analisado em detalhe mais à frente, consiste na aplicação do plano de formação. (Meignant, 1999, pp. 163-164)

O plano pode ser elaborado “de cima para baixo”, sendo também este desenvolvido ao longo de seis etapas: (i) identificação das orientações e objetivos da formação, para que fiquem estabelecidos os objetivos e definido um plano referencial para implementação das alterações propostas; (ii) definição de um plano de formação em cada sector ou em cada divisão, que consiste na criação de um plano previsional que indique as linhas a seguir para atingir os objetivos formativos propostos; (iii) consolidação e validação, etapa na qual a direção ou sector competente analisa os planos elaborados anteriormente; (iv) quantificação do orçamento, atendendo às despesas previsionais; (v) apresentação do plano de formação; e, (vi) execução do plano de formação e acompanhamento do mesmo (Meignant, 1999, pp. 164-168).

O plano pode ainda ser adaptado com base na escuta do cliente, onde a análise aos dados que se obtêm das necessidades do cliente da empresa permitem a elaboração de um plano que vai de encontro ao que este pretende e à resolução dos problemas identificados. Este tipo de plano é fracionado em duas partes, a primeira com o objetivo de melhorar os desempenhos coletivos dos trabalhadores a curto prazo, ocorrendo sempre que surge um problema ou uma insuficiência, e a segunda realizada de forma clássica, através de ações de formação pré-estabelecidas. Estes planos representam ainda uma minoria, embora o autor considere que venham a ter, num futuro próximo, um crescimento considerável, já que o cliente é um ator importante a ter em conta no plano de formação, porque a insatisfação dos clientes, a longo-prazo, leva a que a empresa perca o seu “ativo” mais importante (Meignant, 1999, pp. 168-169).

Meignant (1999, p. 171) define seis importantes fatores que devem ser tidos em conta na elaboração de um plano de formação, de forma a minimizar as dificuldades que possam surgir: (i) o exemplo deve ser dado pela administração e pela gestão, ou seja, devem ser estes a tomar a iniciativa de terem uma aprendizagem ao longo da vida, atualizando conhecimentos através da formação; (ii) a coerência, devendo o plano seguir as linhas orientadores, para que todos o consigam compreender e para que o conjunto das ações formem um todo; (iii) não se limitar a criar um plano que derive do amontoar das solicitações individuais, devendo ter-se sempre em conta todos os outros fatores, como as orientações da organização e a opinião do cliente; (iv) a capacidade de interligar os objetivos de formação aos objetivos operacionais, sendo essencial existir uma ligação entre os diversos objetivos da organização; (v) o emprego e a empregabilidade, sendo essencial que exista, no plano de formação, uma componente que permita aos trabalhadores aumentarem as suas qualificações com vista a manter a empregabilidade; e, (vi) a previsão num contexto incerto, ou seja, derivado à incerteza atual, muitas empresas planeiam a sua atividade em períodos mensais, ou por projetos, o que impossibilita a criação de planos anuais ou plurianuais, sendo necessária uma adaptação da formação a esses contextos.

Do plano formativo surge a execução da formação. Segundo De Ketele (1994, p. 43) estas duas etapas são indissociáveis, já que:

“Planificar uma ação é estabelecer um plano pormenorizado em termos de tempo, de tudo o que deve ser previsto para permitir a sua realização; é definir progressivamente uma visão cada vez mais clara da ação, integrando de uma maneira coordenada todos os elementos a considerar e ficar as etapas específicas para a sua concretização.”

A formação, segundo Meignant (2003, p. 177), tem por base um conjunto de métodos e de técnicas, através das quais é possível transmitir conhecimentos e promover a construção de competências, apoiando o desenvolvimento individual da pessoa. Segundo o autor, os métodos e as técnicas escolhidos são fator de o sucesso na ação formativa. Neste sentido de acordo com Meignant (2003, pp. 177- 184) são propostos os métodos:

- Afirmativos: têm como foco a transmissão de saberes e conhecimentos do formador para os formandos;
- Interrogativos: através dos quais o formador elabora questões, às quais os formandos devem responder;
- Ativos: têm como foco o formando, como pessoa ativa na construção das suas competências, através de situações vividas ou de partilha de conhecimentos adquiridos;

- Outros: métodos que, de alguma forma, não se enquadram nos métodos anteriores.

De acordo com Marras (2000, p. 157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planeado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detetadas na organização”.

3.1.4 Avaliação da Formação

A avaliação é um elemento integral e regulador das práticas formativas e assenta no seguinte ciclo: conceção, organização, desenvolvimento, diagnóstico, planeamento e avaliação. A tradição da avaliação está muito “conectada com os sistemas educativos, nomeadamente com a dimensão do desempenho dos sujeitos nas várias disciplinas académicas” (Silva, 2000, p. 94).

Por sua vez, Hadji (1989) defende que a avaliação é entendida como um processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo a padrões de qualidade e referência explícitos ou implícitos, com vista à produção de juízos de valor que suportam uma eventual tomada de decisão. Destina-se a certificar aprendizagens e competências desenvolvidas, também permite que se tenha influência nas decisões para melhorar o ensino (qualidade da formação), ainda condiciona a confiança social relativa ao funcionamento da entidade formadora.

A avaliação e o currículo estão integrados, como refere De Ketele (2011), portanto, a avaliação envolve interpretação, reflexão, informação e decisão, sobre os processos de ensino e de aprendizagem e tem a função de os melhorar. No ato de avaliar é determinado o valor e a qualidade dos processos formativos a partir da recolha, análise e interpretação de dados com critérios rigorosos. A avaliação da formação permite saber o retorno do investimento que está ser feito e influencia os formandos acerca do que é importante aprender, ou seja, afeta a sua motivação e a sua perceção das competências a desenvolver. Além disto, a avaliação da formação permite verificar a responsabilização e se está a ser alcançado o desenvolvimento profissional. Pode ser vista como uma tarefa e uma estratégia integrada e incorporada. Enquanto tarefa corresponde à prestação de contas e avaliação do produto. Enquanto estratégia possui uma lógica de formar e desenvolver, avaliação como processo, cultura reforçada dos formandos e formador; mudança negociada, de acordo com Barbier (1993).

Os modelos mais usados na avaliação formativa são a abordagem PERTA e o modelo de Kirkpatric, segundo Rodrigues (2002). No primeiro, seguem-se os seguintes passos: preparar a intervenção avaliativa; elaborar e testar instrumentos; realizar a estratégia avaliativa; tratar e analisar os dados; apresentar os resultados. Na avaliação da formação esta pode-se realizar antes

da formação, para conhecer o contexto de partida dos formandos. Também uma avaliação de reação durante e no final da formação, testando-se, portanto, o grau de satisfação dos formandos com a formação, ou uma avaliação de aprendizagem, durante ou no final da formação para averiguar o domínio de determinados saberes.

No modelo de Kirkpatrick a avaliação procura medir a qualidade de uma intervenção formativa a partir de 4 níveis: primeiro, avaliação de reação – satisfação dos formandos; segundo, a avaliação do grau de domínio de determinados saberes (avaliação de aprendizagens); terceiro, avaliação de transferências da formação; quarto e último, avaliação do impacto da formação no desempenho da organização (Meignant, 1999, p. 256).

Ainda segundo Meignant (1999), no modelo de Jack Phillips é acrescentado mais um nível ao anterior modelo, numa lógica que agrada às empresas, porque permite avaliar o retorno do investimento feito em projetos formativos. Contudo, a articulação da aprendizagem, da avaliação e da formação não é algo que se possa considerar de fácil aplicação. A avaliação permite uma análise qualitativa que relaciona os objetivos com os resultados, o que, por sua vez, possibilita uma crescente mudança no paradigma da formação, através do desenvolvimento de soluções que permitam planear formas de controlar os desvios em relação aos padrões previamente estabelecidos. De forma sintética, o processo de avaliação representa o culminar da formação e de todo o processo formativo na sua própria essência, na medida em que permite perceber quais os resultados atingidos e se estes vão de encontro aos objetivos que se tinham definido (Alves & De Ketele, 2011, pp. 136-140).

A avaliação da formação pode ser feita através de várias fases, ocorrendo quer no curto-prazo – Início/durante a formação ou imediatamente após o término da mesma –, quer no médio/longo prazo, de forma a perceber se os resultados se mantiveram.

Como defende Alain Meignant (1999, p. 256), a avaliação tem 4 níveis distintos: avaliação da satisfação, avaliação pedagógica, avaliação da transferência para as situações de trabalho e avaliação dos efeitos da formação. Cada um destes níveis procura responder a diferentes questões como será possível constatar de seguida.

A avaliação da satisfação é, de entre os quatro tipos, a mais utilizada e procura responder, por método de questionário, a perguntas que avaliem a satisfação com a formação e a adequação da mesma às suas necessidades e expetativas, a satisfação com os conteúdos e com os métodos e material pedagógico utilizado, avaliando também o formador, equipa pedagógica, o formando e as próprias instalações. Os resultados que derivam deste nível de avaliação, podem ser utilizados

por vários intervenientes, quer seja pela equipa técnico-pedagógica, de forma a perceberem e efetuar correções de desvios em relação aos objetivos previamente definidos, quer pelo formador, de forma a avaliar a necessidade de melhor adaptar as metodologias ou o material pedagógico aos formandos (Meignant, 1999, p. 257).

De seguida, temos a avaliação pedagógica, que tem como objetivo responder a questões do foro dos conhecimentos obtidos, ao nível de novas competências adquiridas ou atualização/reciclagem das competências que os formandos já possuíam. Esta avaliação permite avaliar os conhecimentos que os formandos adquiriram “no fim da formação, ou a memorização das noções adquiridas depois da formação, numa data mais ou menos distante.” Para tal, o autor considera que os resultados podem ser medidos através de indicadores previamente definidos, que avaliam os saberes e competências adquiridas ao longo da formação. Neste nível deixa-se de parte a autoavaliação e procura-se dar resposta à questão, através de uma “demonstração” visível, dos potenciais ganhos do formando com a formação ministrada (Meignant, 1999, pp. 257-258).

O terceiro nível de avaliação vem na sequência do nível anterior e consiste na avaliação da transferência para as situações de trabalho, analisando de que forma as competências e saberes adquiridos são aplicados no contexto de trabalho e em situações reais. Este nível é de elevada importância, pelo fato de permitir avaliar se os formandos são capazes de transferir, ou não, os conhecimentos que lhes foram transmitidos, ou seja, são avaliados os efeitos que a formação produziu, assim como a evolução no desempenho do formando no desenvolvimento da atividade. Esta avaliação tem de ser bem estruturada e os seus resultados bem controlados, sob pena de, na ausência de resultados significativos, as empresas considerarem que a formação não capacita os trabalhadores e, portanto, que dá capacidades de resposta às suas necessidades (Meignant, 1999, pp. 261-262).

Por último, o nível 4 consiste na avaliação dos efeitos da formação, procurando dar resposta a de que forma a formação permitiu atingir os objetivos, quer individuais, quer coletivos, propostos. De forma genérica, esta avaliação permite medir de que forma a formação permitiu ganhos de resultados para a empresa, ou seja, se a melhoria individual ou coletiva dos desempenhos é evidente, se as competências adquiridas permitiram um aumento significativo da qualidade do serviço, se o trabalho em equipa aumentou ou até mesmo se o grau de motivação dos trabalhadores teve um incremento. Para conseguir apurar estes resultados, é necessário fazer uma avaliação a médio/longo prazo, de forma a verificar se realmente os objetivos foram implementados com sucesso e se, no caso de existir uma evolução, perceber se esta advém, ou

não, da formação que foi ministrada aos trabalhadores da empresa em causa, ou seja, se existiram benefícios claros, decorrentes do desenvolvimento da formação (Meignant, 1999, pp. 265-266). Também Kirkpatrick (1959) definiu a avaliação como uma fase em que se revê todo o processo formativo, através de quatro fases distintas: a avaliação da reação, a avaliação da aprendizagem, a avaliação do comportamento e a avaliação dos resultados. Com avaliação da reação pretende-se perceber qual a opinião dos formandos no que às envolventes da formação diz respeito, sejam elas o espaço físico onde a formação decorreu, o tema da formação, os materiais usados, o apoio da equipa pedagógica e o desempenho do formador. Por outro lado, a avaliação da aprendizagem tem como objetivo avaliar a aquisição dos conhecimentos, saberes e competências adquiridos pelo formando. A avaliação do comportamento é efetuada no médio/longo prazo, avaliando de que forma houve transferência dos conhecimentos adquiridos em contexto de formação, para o contexto de trabalho, de forma a ser possível perceber qual a eficácia da formação. Por último, na fase de avaliação dos resultados, o objetivo passa por avaliar de que forma os conhecimentos, saberes e competências adquiridos influenciou a empresa e os seus resultados, através de uma análise para compreender se houve, ou não, um aumento na produtividade.

Após a avaliação estar finalizada, devem-se tentar perceber quais os pontos fracos da ação formativa, de forma a se poderem pensar e construir formas de melhorar esses aspetos que não foram de encontro ao inicialmente esperado. As ações corretivas, devem ser aplicadas, com vista a que as alterações tenham um carácter permanente, para que, em futuras formações, os problemas que originaram esses pontos fracos não ocorram novamente. Após implementadas as ações corretivas, a entidade está novamente capaz de iniciar todo um novo ciclo formativo.

3.2- Identificação dos contributos mobilizados para a problemática específica de intervenção

As leituras, as viagens pelos pensamentos de vários autores, permitiram o enquadramento e evolução histórico-concetual dos Sindicatos, e da Educação e Formação que foi deveras reveladora para a (minha) compreensão do que significa ser sindicalizado e da verdadeira essência da Educação e da Formação. Isto porque só o este caminho da leitura e reflexão de determinadas correntes educativas permite compreender as dimensões Educativas/Formativas. Para abordar a temática da Formação procedi ao seu enquadramento contextual, de modo a poder entender a sua significação, no contexto da problemática do estágio.

Nem sempre foi fácil conciliar os diferentes pontos de vista dos vários autores, no entanto, a revisão de literatura sobre a avaliação, acerca de processos de formação condicionou a perceção daquilo que eu pretendia avaliar e conduziu-o aos parâmetros a ponderar no desenho dos instrumentos de avaliação e nos momentos de avaliação.

4- ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

4.1 Apresentação e fundamentação da metodologia de intervenção/investigação.

Uma investigação científica, de forma a ser o mais credível e realista possível, precisa de seguir um conjunto de passos que possibilitem a captação, compreensão e análise dos dados e dos fenómenos empiricamente investigados. Para que tal ocorra, é necessário definir procedimentos exequíveis que possibilitem alcançar um conhecimento racional sobre o assunto estudado, ou seja, é necessário utilizar uma metodologia de investigação.

Resultante da conjugação das palavras gregas “met’hodos” e “logos”, a metodologia significa “estudo do caminho para atingir um fim”, sendo um processo imprescindível e que influencia, de grande forma, todo o processo de investigação científica. Esta secção consiste, em síntese, na análise dos diversos métodos necessários à concretização de uma investigação científica e das suas especificidades, assim como à escolha dos métodos que mais se adequam ao estudo a realizar. (Siqueira *et al.*, 2008, p. 3).

4.1.1 Paradigma de Investigação

De acordo com Guba & Lincoln (1994, p. 107), o paradigma é “uma visão do mundo que define para o seu portador a natureza do ‘mundo’, o lugar dos indivíduos nele, e a gama de possíveis relações com o mundo”. Tal como defendem Dalfovo, Lana e Silveira (2008, pp.7-11), a metodologia pode ser realizada através de dois diferentes tipos de abordagens: quantitativa ou qualitativa. Por um lado, a abordagem quantitativa define-se pela quantificação de dados, tanto na fase de recolha, como na fase de análise e tratamento, com o objetivo de alcançar uma maior precisão na investigação desenvolvida. Por outro lado, a abordagem qualitativa consiste num estudo que não atribui grande relevância à quantificação de dados, ou seja, não tem como objetivo medir dados de forma precisa, nem de os enumerar em grupos estatísticos.

A investigação qualitativa possui cinco características, embora nem todas estejam previstas da mesma forma em todas as investigações. As cinco características, como descrevem Bogdan e Biklen (1994, pp. 47-51) são: (i) “(...) a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” e é por isso que o investigador dá primazia ao contato direto e procura frequentar os locais de estudo; (ii) “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não números”, ou seja, o investigador procura enriquecer o seu estudo com toda a

informação crua a que tem acesso, analisando todos os dados ao detalhe e de forma minuciosa; (iii) “os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos”, tentando perceber como se chegou a determinada situação, ao invés de simplesmente tentar provar que esse determinado evento produz determinados efeitos; (iv) “os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva”, ou seja, os investigadores optam por direcionar a sua pesquisa e o seu estudo, após recolherem e analisarem os dados e informações conseguidas; e (v) “o significado é de importância vital na abordagem qualitativa”, na medida em que os investigadores dão especial relevância à forma como as pessoas veem a sua vida e qual a importância e significado que dão aos acontecimentos.

Nesta intervenção, o paradigma de investigação é misto, uma vez que cabe recurso a abordagens qualitativas e quantitativas. Na perspetiva de Reichardt e Cook (1986), referidos por Carmo e Ferreira (1998, p. 176), um investigador não tem de optar por um ou pelo outro paradigma. Mas segundo os autores deve-se defini-los, distinguindo-os no que concerne às diferenças.

Moreira (1994, pp.9 3-96) estabelece as principais diferenças entre os dois paradigmas: no paradigma qualitativo, a entrevista é mais frequentemente usada, os dados remetem para perspetivas, sentidos, comportamentos, valores enunciados pelos atores e a sua validade é interpretativa; no paradigma quantitativo, o inquérito é mais frequentemente usado, os dados são ordinais ou de intervalo que permitem a estatística em que assenta em boa medida a sua validade.

Nesta intervenção/investigação foram mobilizadas diversas técnicas de recolha de informação como a consulta documental/consulta *web*, inquéritos por questionário, entrevista a aplicar ao grupo de discussão e conversas informais ou seja, existem diversos instrumentos que foram utilizados para atingir o propósito da investigação, sendo que, para esta investigação se utilizou o estudo de caso, a entrevista e o inquérito por questionário. Estes instrumentos produziram informação e dados que foram posteriormente alvo de tratamento e análise, de forma a compreender e interpretar a informação recolhida e chegar às conclusões da investigação.

4.1.2 Entrevista

A entrevista é um instrumento de investigação que consiste na recolha de dados através do diálogo entre entrevistador e entrevistado, embora possa envolver mais pessoas. Uma definição sucinta, mas completa, sugere que:

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre fatos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (De Ketele & Roegiers, 1999, p. 22).

Esta técnica de recolha de informações, de forma a ser eficaz e ter a fiabilidade necessária para fazer parte integrante da investigação deve, antes de mais, apresentar um “caráter multilateral”, ou seja, apresenta a necessidade de efetuar entrevistas a várias pessoas ou de, no caso de existir um único entrevistado, efetuar diversas entrevistas a esse indivíduo, em períodos temporais distintos. Como referem Bogdan e Biklen (1994, p. 138), no caso de uma entrevista a um único indivíduo, o entrevistador consegue estabelecer uma maior ligação com o entrevistado, conseguindo que este confidencie pormenores e opiniões de forma mais aberta, enquanto uma entrevista de grupo permite que os indivíduos discutam o tema entre si, permitindo ao entrevistador obter ideias sobre os temas que são alvo de discussão. Através de uma entrevista é possível evidenciar quais os fatos objetivos ou representações de cada entrevistado, assim como as suas preferências, atitudes, satisfações, opiniões e valores (De Ketele & Roegiers, 1999, p. 22).

A entrevista pode ser guiada tendo em atenção três tipos de estrutura, podendo ser livre, semidirigida ou dirigida. Uma entrevista livre é, como o nome indica, um instrumento sem grande estruturação, pelo fato do entrevistador se abster de redirecionar a conversa, permitindo dessa forma que o entrevistado divague pelo tema. Uma entrevista semidirigida pauta-se pela existência de alguma questões que permitam relançar o tema ou tópico, quando o entrevistador entende que a conversa está a desviar-se do seu objetivo de estudo. Por fim, numa entrevista dirigida, o investigador tem uma estrutura definida de perguntas, tendo o entrevistado de responder unicamente ao que lhe é pedido. (De Ketele & Roegiers, 1999, p. 21; Bogdan & Biklen, 1994, pp. 135-136).

Existem ainda dois tipos de entrevistas, podendo estas ser abertas ou fechadas. As entrevistas abertas possibilitam ao entrevistador obter novas hipóteses quanto ao

tema investigado, podendo assim aprofundar o estudo ou descobrir novas questões que, pela sua pertinência, devam ser incluídas na investigação. Por outro lado, as entrevistas fechadas são utilizadas para analisar hipóteses anteriormente definidas. Muitas vezes, as entrevistas começam por ser abertas, de forma a formular hipóteses, para que posteriormente estas possam ser verificadas através de entrevistas fechadas. (De Ketele & Roegiers, 1999, p. 21).

Segundo Bell (1997), a entrevista permite compreender de forma rica e matizada as situações. A sua vantagem é o podermos lidar e reagir às respostas dadas, para chegar a novas informações. Uma desvantagem é que ocupa bastante tempo e tem um carácter bastante subjetivo pois o investigador pode ser tendencioso na condução e análise da entrevista. Ainda de acordo com este autor existem vários tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada, aberta ou informal.

Ainda de acordo com Amado (2014), a entrevista estruturada tem um guião e uma ordem de perguntas fixas, que não podem ser alteradas ao longo da entrevista. Já a entrevista semiestruturada tem um guião com uma ordem de perguntas que com o desenrolar da entrevista se pode alterar consoante convier. No que respeita à entrevista aberta ou informal é aquela em que se coloca um tema e o entrevistado desenvolve como quiser.

Nesta investigação utilizei a entrevista semiestruturada e informal dirigida aos representantes da entidade, no entanto seguiu-se um **guião/esboço** para não sofrer desvios quanto ao tema.

4.1.3 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é um instrumento que, regra geral, é utilizado em investigações com uma abordagem quantitativa, pelo fato de permitir a obtenção que dados que posteriormente vão permitir identificar os problemas e criar teorias que vão servir de base para toda a pesquisa. Neste sentido, Mendes, Fernandes e Correia (2011, p. 2), defendem que o inquérito é justificável “quando pretendemos identificar determinadas características ou fatos sobre uma população com a intenção de confirmar ou verificar determinada hipótese”.

Segundo Marchesan e Ramos (2012, p. 452), este instrumento é composto por um conjunto de perguntas, de resposta aberta ou fechada, formuladas pelo investigador,

com o objetivo de, posteriormente, conseguir retirar das respostas das pessoas quais as preferências, factos, atitudes, satisfação, opiniões e valores que estas têm e partilham.

Contudo, como referem Marchesan e Ramos, construir um questionário, ao contrário do que grande maioria das pessoas pensa, não é uma tarefa de fácil realização sendo necessário ter em conta todo um processo sistemático, de forma a garantir a fiabilidade dos dados adquiridos. Torna-se, portanto, essencial seguir todo um conjunto de passos: (i) esclarecer qual o objetivo da investigação e quais as questões adequadas à mesma, ou seja, é necessário desenvolver “um modelo que traduza as hipóteses e conceitos que se pretendem verificar em perguntas objetivas que forneçam a informação necessária para ser trabalhada (Mendes, Fernandes e Correia, 2011, p. 3); (ii) definir os conceitos da investigação e quais as variáveis, de forma a orientar o método de análise e tratamento das respostas; (iii) definir qual a ordem e estrutura do questionário, devendo as questões ser ordenadas das mais gerais para as de contexto mais específico, sendo que este é um ponto crítico, pelo fato de o investigador, ao ordenar as questões de forma errónea, poder, por negligência, sugerir respostas em questões específicas ou fechadas que interfiram nas alternativas às questões gerais ou abertas; (iv) aplicar o pré-teste, de forma a avaliar a construção e ordem do questionário, devendo para isso utilizar um público e ambiente com as mesmas características que a amostra alvo de investigação; e (v) definir o modo de aplicação do questionário, que pode ser: autoadministrado, por correspondência, através de meios eletrónicos, por entrevistas presenciais ou por entrevistas *online* (Marchesan e Ramos, 2012, pp. 453-456).

As perguntas, para além de estarem divididas em gerais e específicas, como referido anteriormente, podem também, como evidenciam Mendes, Fernandes e Correia (2011, p. 8), ser de resposta aberta ou fechada, ou seja, dar a possibilidade da população presente na amostra opinar sobre o tema ou apenas selecionar uma das possíveis respostas já definidas pelo investigador.

Na elaboração das questões é necessário ter em conta a quantidade de tópicos, que não devem exceder dois por pergunta, sob pena de se tornarem confusas e demasiado complexas, sendo também pertinente ter especial atenção relativamente às questões dominantes, que só por si mesmas podem levar o público a responder de determinada forma, tornando o questionário pouco viável e confiável (Marchesan e Ramos, 2012, p. 455)

Segundo Gil (1999, p. 128) o inquérito por questionário é uma “*Técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.*” O planeamento de um inquérito por questionário exige uma cuidadosa preparação, pois não se pode esclarecer as dúvidas no momento da inquirição. Deve ser organizado por temáticas, e guardar as questões mais difíceis/melindrosas para o fim.

O inquérito por questionário é bastante fiável desde que se respeitem os procedimentos metodológicos quanto à sua conceção, seleção dos inquiridos e administração no terreno (Carmo e Ferreira, 1998, p. 142). Acresce ainda salientar que “A apresentação funciona como elemento legitimador (ou não), tendo uma quota-parte de responsabilidade no êxito, ou não, de um inquérito por questionário” (Carmo e Ferreira, 1998, p. 144).

4.1.4 Análise e Tratamento de Dados

Todos os dados construídos através do tratamento da informação recolhida pelas diferentes técnicas são por fim reunidos, para que possam ser tratados, analisados e interpretados pelo investigador. Esta fase é crítica, é o culminar da investigação, porque é desta análise e interpretação que se retira todas as ilações e conclusões do trabalho. De fato, como referem Bogdan e Biklen (1994, p. 225), “a análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros”.

Neste passo da investigação, é exigido rigor, esforço, dedicação e atenção ao detalhe, para que o resultado final seja o mais rico em informação e detalhado possível. Apesar de existirem variadas técnicas de análise de dados que podem ser aplicadas, a *análise de conteúdo* é aceite como uma técnica que se adapta e permite tratar os dados recolhidos pelos diversos instrumentos de recolha de dados, possibilitando ainda ao investigador recorrer a ilações interpretativas. Esta consiste “numa técnica central, básica mas metódica e exigente, ao dispor das mais diversas orientações analíticas e interpretativas (...), cuja diferenciação depende sobretudo daquilo que se procura em especial (...)” (Amado, 2013, pp. 299-300).

Esta técnica permite não analisar e descrever apenas o que foi recolhido, como também procurar respostas a um conjunto de questões essenciais para solucionar o problema investigado. Para tal, torna-se necessário seguir um conjunto de passos que, apesar de poderem variar conforme a investigação, são: (i) definir o problema e os objetivos da investigação, para que seja possível analisar com coerência os dados, em busca de respostas; (ii) criar um quadro de referência teórico, permitindo analisar teorias e questionar os dados obtidos; (iii) construção de um *corpus* de dados, ou seja, criar um género de biblioteca de documentos relacionados e adequados ao tema, coletando os dados criteriosamente para análise; (iv) leitura atenta e ativa, efetuando diversas leituras de cada documento com atenção aos detalhes, criando assim uma lista de temas relevantes; (v) formulação de hipóteses, quando existe necessidade de tentar perceber que hipóteses podem ser mais pertinentes e se podem aproximar mais da realidade, tendo em conta os dados recolhidos; e (vi) a categorização, processo através do qual o investigador agrupa os dados, de forma a possibilitarem uma “descrição exata das características relevantes do conteúdo” (Amado, 2013, pp. 309-312)

Para a análise dos dados foi convocada a análise de conteúdo e a análise estatística. Para Bardin (2009, p. 27), a análise de conteúdo, enquanto método, é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que recorre a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Pelo que os dados obtidos através da entrevista, foram tratados de acordo com a técnica da análise de conteúdo, que proporcionará a reflexão sobre as respostas ao inquérito. A análise de conteúdo oferece a possibilidade de distribuir a informação apurada por diferentes categorias que se desejem estudar.

Quanto à análise estatística, esta situa-se no tratamento quantitativo; a sua aplicação depende dos dados que se pretendam obter e usualmente representam-se através de gráficos, tabelas, para clara interpretação dos dados. Logo, nesta investigação, os dados obtidos através do inquérito por questionário foram tratados através de tabelas de frequências absolutas e relativas, e construídos gráficos de acordo com os conceitos da análise estatística para posterior análise.

O cruzamento dos resultados obtidos permitirão complementar e comentar a informação.

4.2- Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo.

Para desenvolver este trabalho e todas as atividades que este acarretou mobilizaram-se alguns recursos, tais como, os recursos humanos, os materiais, os bibliográficos e os financeiros. Dos vários recursos materiais destaco apenas a utilização da secretária, do lápis, da borracha, do papel, das esferográficas, da fotocopiadora, da impressora, do computador e do gravador de áudio.

Quanto aos recursos bibliográficos, imprescindíveis ao longo deste percurso, pois uma intervenção/investigação suporta-se num conhecimento baseado em outras experiências que guia o investigador para um trabalho fundamentado e com coerência. Pesquisei e analisei uma série de autores de referência, documentos, artigos disponíveis na *internet*, em bibliotecas e na própria organização de estágio.

No que concerne aos recursos financeiros, certamente que todo este processo acarretou custos quer em deslocações ou impressões de documentos.

Relativamente aos recursos humanos, foram peça fulcral neste processo para que se desenvolvesse parcialmente o planeado para este período de estágio e investigação. A Direção do *Sinvolts*, o meu Acompanhante de Estágio contribuíram com a sua sabedoria para o desenvolvimento de algumas atividades, quer ligadas aos objetivos desta intervenção/investigação, quer ligadas às funções diárias que um técnico de formação poderia oferecer e desempenhar num sindicato. A Direção do Sindicato sempre trabalhou em estreita ligação com a estagiária neste processo, compreendendo a dimensão do seu papel essencial e colaboraram na entrevista. Os dirigentes sindicais, que colaboraram, no preenchimento dos inquéritos por questionário, no pré-teste e outras demandas relacionadas com o quotidiano da entidade, foram também agentes catalisadores desta intervenção. Deve-se ainda referir, como potenciadora e orientadora do crescimento e desenvolvimento ao longo do processo a orientadora científica Doutora Fátima Antunes da Universidade do Minho.

No que às limitações do processo diz respeito destaco a dificuldade de intervir em campo, isto é, de estabelecer contacto regular com o público-alvo. Pois grande parte deste público muito raramente se deslocava ao sindicato. Muitas destas pessoas trabalhavam diariamente um grande número de horas e com tarefas que de facto dependiam de prazos e por consequência sem grande tempo disponível. E como estratégia para colmatar esta dificuldade, os inquéritos por questionário foram aplicados presencialmente em Lisboa numa reunião onde estariam presentes todos os Dirigentes Sindicais.

Uma outra limitação deste processo a salientar prende-se com o dificuldade de *timings* para a execução da ação de formação delineada, ou seja, após a data inicial e o adiamento desta data, não se conseguiu remarcar nova data oportuna para a formação e, por questões financeiras, a Direção da organização decidiu esperar mais algum tempo para a execução da ação de formação. O que se traduz numa impossibilidade em desenvolver a intervenção/investigação na sua totalidade, pois não foi cumprida a fase da execução e acompanhamento da ação de formação e a fase de avaliação da mesma. No entanto a ação foi desenhada, isto é, a fase de levantamento de *necessidades* de formação, da definição dos objetivos e conteúdos a explorar, da organização foram concretizadas com sucesso e os instrumentos necessários ao desenvolvimento destas componentes foram elaborados. A importância da ação e dos instrumentos foi salientada e ficaram na organização para posteriormente se aplicarem e poderem ser uma mais-valia e um fator de distinção na formação desta entidade.

5- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

5.1. Apresentação do trabalho de intervenção/investigação desenvolvido em articulação com os objetivos definidos

De acordo com Amado acima referido, nesta intervenção/investigação recorreu-se à entrevista semiestruturada e informal dirigida aos representantes da entidade, no entanto desenhou-se um guião/esboço para não sofrer desvios quanto ao tema.

5.1.1 O Guião da Entrevista

O guião de entrevista (ver apêndice 1) foi feito para o presente trabalho, foi delineado a partir do Quadro de Apoio à Elaboração do Guião (ver apêndice 2), para analisar as necessidades e expectativas face à formação, por parte da Direção e conceber uma proposta de formação que respondesse às expectativas dos potenciais formandos, bem como desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade e dar resposta às suas necessidades. A construção deste guião suportou-se ainda no objetivo geral, que pretende a partir da realidade da entidade analisar e desenvolver as atividades que integram as fases do ciclo formativo, princípios e lógicas que as justificam e enquadram.

Este guião apresenta uma estrutura em torno de quatro blocos temáticos (A;B;C e D), cada um norteado implicitamente ou explicitamente por objetivos específicos, um conjunto de tópicos a explorar dos quais decorre um formulário orientador de perguntas.

- O bloco A - **A História da Instituição** – teve por objetivo conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção.
- O bloco B – **Perspetivas/Expetativas sobre a Formação** – visou aferir a resposta adequada às necessidades da Entidade, bem como conhecer as suas expetativas.
- O bloco C – **Perfil e Exercício do Trabalho de Dirigente Sindical** – teve como intuito obter informação sobre o público a que se dirigiu a formação, bem como o seu contexto de exercício do trabalho.

- O bloco D – **Necessidades de Formação** – pretendeu-se averiguar se existiam necessidades e respostas de formação, alinhadas com as informações conseguidas nos blocos anteriores.

Após a construção do Guião de Entrevista, foi elaborado o Protocolo de Entrevista (ver apêndice 3), para formalizar o pedido de realização da entrevista e informar sobre os objetivos da investigação, a relevância da colaboração da Direção e garantir a confidencialidade e o anonimato da informação, dos sujeitos e instituições envolvidos.

5.1.2 Os Entrevistados

Através da entrevista pretendeu-se que os responsáveis do sindicato, partilhassem as suas perceções, participassem na construção da estratégia adequada a adotar pela entidade face à formação. O procedimento de realização da entrevista contou com a participação dos 3 responsáveis pela Entidade, Presidente, Vice-Presidente e Diretor e Coordenador do Departamento Jurídico e do Departamento de Estudos. A entrevista foi realizada a 15 de Março de 20016, às 10h30minutos, na delegação do sindicato, gravada em suporte áudio e teve a duração de cerca de 40 minutos.

Em síntese, a entrevista abrangeu três elementos do sexo masculino, um dos entrevistados têm 56 anos de idade e os restantes dois têm a 53 anos de idade. Ao nível das habilitações escolares, um dos sujeitos possui o 12º ano de escolaridade e dois dos entrevistados são Licenciados, ambos com especialização. Dois dos entrevistados têm formação de base orientada, nomeadamente, para a Administração Pública, Solicitadoria e especialização respetivamente, em Educação- Formação, Trabalho e Recursos Humanos e Direito-Resolução Alternativa de Litígios.

Todos os entrevistados são sindicalizados desde o início da sua carreira de 29, 28 e 36 anos de serviço e de sindicalismo. Curiosamente todos concordam que naquela altura o normal era o trabalhador ser sindicalizado, um dos entrevistados partilhou que já o pai dele era Dirigente Sindical.

Todos os entrevistados têm experiência em várias figuras da formação, nomeadamente, como Gestores da Formação, como Formadores e ainda como Formandos.

No contacto com os sujeitos entrevistados garantiu-se o anonimato da instituição, e das pessoas, confidencialidade da informação e a sua utilização estritamente académica.

5.1.3 Quadro de Apoio ao Questionário

O quadro de apoio ao inquérito por questionário (ver apêndice 4) foi elaborado para o presente trabalho e foi delineado possibilitando refletir sobre questões que permitissem analisar as necessidades e expectativas face à formação, por parte dos Dirigentes Sindicais; pretendia-se ainda conceber uma proposta de formação que respondesse às expectativas dos potenciais formandos, bem como desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade e dar resposta às suas necessidades.

Sem uma planificação das secções do questionário seria maior a probabilidade de incluir perguntas desnecessárias e/ou excluir perguntas essenciais. Quanto à estrutura do inquérito, este é composto por dois tipos de perguntas: pergunta de escolha múltipla, e pergunta aberta. É importante compreender que os métodos estatísticos para estudo das respostas alternativas são restritos a frequências e percentagens, para obter conclusões adequadas.

Este quadro de apoio ao inquérito por questionário estrutura-se em torno de quatro blocos, cada um norteado implicitamente ou explicitamente pelos objetivos específicos, um conjunto de tópicos a explorar dos quais surgem várias das perguntas que integraram o inquérito por questionário:

- O primeiro bloco – **Dados Pessoais** – que abrange questões relacionadas com o sexo, idade e habilitações literárias, teve por objetivo caracterizar o público-alvo da intervenção.
- O segundo bloco – **Dados Profissionais** – que abarca questões relativas à categoria profissional, anos de atividade na área, anos de sindicalizado(a), período de tempo de requisitado(a) ao serviço do sindicato, funções para o qual foi requisito(a) pretende permitir conhecer a situação profissional dos inquiridos
- O terceiro bloco - **Perspetivas/Expetativas sobre a Formação** – que integra questões relativas à importância da formação, participação em ações

de formação e opinião sobre ações anteriores, cumpre averiguar a importância da formação para os inquiridos, conhecer as suas experiências formativas e entender as suas expectativas face à formação.

- O quarto bloco – **Perfil e Exercício do Trabalho de Dirigente Sindical** – teve como intuito obter elementos acerca do perfil e exercício do trabalho de Dirigente Sindical. Foi elaborado com o propósito de recolher informação sobre as perspetivas dos inquiridos acerca do perfil e exercício de trabalho de Dirigente Sindical.
- O quinto bloco – **Necessidades de Formação** – pretendeu-se conhecer sob o ponto de vista dos inquiridos, as áreas a abranger, aferir disponibilidades e disposições relativamente à frequência e respetiva carga horária.

Após a construção do Quadro de Apoio ao inquérito, foi elaborado o Inquérito por Questionário “Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação” (ver apêndice 5). Foi ainda elaborado um documento onde se contextualiza a necessidade deste instrumento e se explicam os objetivos e os fins deste, e em simultâneo se apela à colaboração de todos, a “Carta aos Dirigentes” (ver apêndice 6). Para formalizar o pedido de realização do inquérito e informar sobre os objetivos da investigação, a relevância da colaboração da Direção e garantir a confidencialidade e o anonimato fez-se a “Carta ao Presidente” (ver apêndice 7). Construiu-se também o documento onde os inquiridos expressam o seu consentimento “Consentimento Informado Inquérito” (ver apêndice 8).

5.1.4 Amostragem/ Inquiridos

Através do inquérito por questionário pretendeu-se que os dirigentes sindicais partilhassem as suas perceções e perspetivas e colaborassem na construção da estratégia adequada a adotar pela entidade face à formação. O universo de inquiridos situava-se nos 40 sujeitos, todos Dirigentes Sindicais. O tipo de inquérito por questionário que se utilizou foi de administração direta, isto é, foi preenchido pelo próprio inquirido. 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.

A aplicação do inquérito decorreu em 19 de Março de 2016, em Lisboa, na sala de conferências de um hotel onde se realizava a Assembleia Geral do Sindicato, por volta das 13 horas.

No contacto com os sujeitos entrevistados garantiu-se o anonimato da instituição e das pessoas, a confidencialidade da informação e a sua utilização estritamente académica.

5.1.5 Pré – Teste Do Questionário

Após a decisão sobre as questões a aplicar, realizou-se um pré-teste do inquérito com intenção de obter um *feedback* relativamente à sua operacionalização, reformulando-o de acordo as indicações referidas. Um Pré-Teste é um instrumento que nos permite, se necessário, a retificação do questionário.

Aplicou-se o questionário a uma subamostra, composta por cinco Ex- Dirigentes Sindicais, a quem pedi colaboração para responderem ao questionário e para identificar problemas e sugestões para ultrapassá-los. Por outro lado, houve claramente a preocupação de que o questionário fosse testado com dirigentes sindicais com idades, sexo, grau de escolaridade similares àqueles que vão ser inquiridos.

O que se pretendeu foi verificar a pertinência, clareza e compreensão das perguntas aplicadas aos inquiridos.

No que concerne aos Dados Pessoais, verificou-se que a subamostra é essencialmente constituída pelo sexo masculino, ou seja, do universo de cinco elementos da subamostra, quatro sujeitos pertencem ao sexo masculino e apenas um sujeito pertence ao sexo feminino. Uma explicação plausível, talvez se possa atribuir à tipologia dos serviços prestados, pois são geralmente vistos como mais conformes a serem realizados por homens. No que se refere às idades, quatro dos sujeitos pertencem ao intervalo de idades entre os 51 e 60 anos e apenas um ao intervalo dos 41 e 50 anos.

De salientar que a maioria dos inquiridos possui o Ensino Secundário (12.º ano), e existe apenas um inquirido com Licenciatura e outro com o Ensino Básico 3.º (9º ano).

O preenchimento das restantes secções do inquérito, " B – Dados Profissionais, C – Perspetivas/Expectativas sobre a formação, D – O perfil e o exercício do trabalho de Dirigente Sindical, E – Necessidades de Formação" não suscitou qualquer observação

por parte dos sujeitos, com exceção da questão número oito “*Foi sempre requisitado(a) para as mesmas funções*” que levantou dúvidas por parte dos inquiridos.

De acordo com opinião dos inquiridos, as questões mais fáceis são as questões apresentadas sob a forma de quadros, nomeadamente, 1; 2; 3; 11; 12; 16. Por outro lado, as mais difíceis serão aquelas que exigem justificação, nomeadamente, as questões números 9; 10; 13; 14; 15, ou seja, questões onde os inquiridos podem exprimir as suas ideias e pensamentos.

É unanime a opinião dos sujeitos relativamente às questões que deveriam ser alteradas, e referiram-se à questão número 8. De acordo com os sujeitos, existem funções comuns a todos os delegados, o que os diferencia não são as funções mas sim os órgãos a que pertencem. Nesta linha de pensamento, foi sugerido que a questão número oito

“8 – Foi sempre requisitado(a) para as *mesmas funções*?”

Sim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se não diga que *outras funções que exerceu*?”

fosse substituída por:

8 – Foi sempre requisitado(a) para o mesmo órgão?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Se não diga a que outros órgãos pertenceu?”

Após os assuntos abordados anteriormente questionou-se os sujeitos, sobre se haveria mais alguma coisa que gostariam de acrescentar, ou algum assunto que se devia ter abordado e não foi, e unanimemente responderam que não.

5.2. Evidenciação de Resultados Obtidos

Antes do início do estágio aqui apresentado, foi necessário elaborar um projeto de estágio juntamente com a orientadora e o Acompanhante de estágio, onde consta a apresentação do projeto, os objetivos que me propus a atingir e a sua metodologia de implementação. No entanto

importa ressaltar que as atividades incluídas no referido projeto não foram realizadas na íntegra, ou seja, que não foi possível cumprir as fases do ciclo de formação, respeitantes à execução e acompanhamento, e a avaliação da Ação de Formação. A sua preparação começou normalmente, foram cumpridas as fases anteriores do ciclo formativo (Levantamento de Necessidades, Definir objetivos, conteúdos e Organizar a ação de formação), procedeu-se à gestão do agendamento das sessões e da distribuição dos dirigentes pelas sessões, da composição do material a ser fornecido aos formandos, constante no *Kit* de boas vindas, e da preparação dos documentos necessários aos vários momentos do ciclo formativo. O *Kit* de Boas Vindas aos dirigentes sindicais inclui: material (informação genérica e institucional, T-shirt; material escolar- lápis, caneta, pasta de elásticos); Informação sobre a entidade parceira do sindicato onde iria decorrer a ação de formação e, documentos desenhados para a ação em causa como, a brochura de Divulgação da ação (apêndice 9), o Programa da ação (apêndice 10) e o Cronograma da Ação (apêndice 11). Estes últimos documentos já haviam sido enviados por correio eletrónico aos potenciais candidatos, que só após a receção destes se pré-inscreveram na ação. Por outro criou-se alguns instrumentos administrativos/pedagógicos (ficha de inscrição; seleção e recrutamento; avaliação).

As leituras dos pontos de vista de vários autores de referência, constantes na revisão de literatura sobre a avaliação e acerca de processos de formação condicionaram a definição do que se pretendia avaliar e quando se pretendia avaliar, conduzindo aos parâmetros a ponderar no desenho dos instrumentos de avaliação e nos momentos de avaliação. No meu ponto de vista foi atribuída a devida atenção e cuidado à fase do ciclo formativo correspondente à Avaliação.

Nesse sentido foram criados instrumentos para essa fase, tais como:

- Avaliação Inicial das Expetativas dos Formandos (apêndice 12).
- Avaliação de Acompanhamento aos Formandos (apêndice 13).
- Avaliação Final do Formando à Ação, ao Formador e à Coordenação (apêndice 14).
- Avaliação Final Do Formador à Formação Ministrada (apêndice 15).
- Avaliação de desempenho do Formador pelo Coordenador (apêndice 16).
- Questionário de Avaliação do Impacto da Formação (apêndice 17).

5.2.1. Análise e Tratamento de Dados da Entrevista

A entrevista decorreu normalmente, num ambiente informal. Começou-se por agradecer aos entrevistados a disponibilidade e amabilidade que demonstraram, e logo

de seguida foi entregue o protocolo da entrevista (ver apêndice) e novamente se explicitaram quais os objetivos pretendidos com a entrevista em questão.

Posteriormente foi transcrita para registo escrito, respeitando o discurso dos entrevistados e tentou-se “conservar o máximo de informação tanto linguística (registo da totalidade dos significantes) como paralinguística (anotação dos silêncios, onomatopeias, perturbações de palavras e de aspetos emocionais, tais como o riso, o tom irónico, etc.” como refere Bardin (1979:174). Neste seguimento a transcrição da entrevista foi fornecida via mail à Direção, e o teor da transcrição recebido confirmação. Os sujeitos entrevistados apenas salvaguardaram, que se poderia ser dado um “arranjo no português”.

O texto resultante da entrevista foi esquematizado, reduzido a segmentos de texto compreensíveis por si próprios e que contêm uma ideia, num quadro “Análise da Entrevista à Direção por Objetivos” (ver apêndice 18).

De acordo com a entrevista, no que concerne a “*Conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção*”, nomeadamente:

- 1- *História da Entidade*: de acordo com o Presidente da instituição, o sindicato X nasce da cisão da UGT, e prende-se à necessidade de independência política. Refere ainda que é o único sindicato com o título de Instituição de Utilidade Pública. Segundo o mesmo distingue-se pela participação como pequeno acionista, para poder influenciar modelos e estratégias de gestão.
- 2- *História das relações da Entidade*: segundo o Presidente é de salientar a importância das relações com parceiros, quer a nível Mundial com a Organização Mundial de Trabalhadores, quer a nível nacional com a União de Sindicatos Independentes. Acresce ainda que as relações e o apoio aos PALOP esteve sempre nos caminhos deste sindicato.
- 3- *Objetivos da instituição*: Segundo o Presidente e o Vice-Presidente um objetivo prioritário neste momento é angariar novos associados. E de acordo com os dois inquiridos (e o acenar de confirmação do terceiro sujeito), uma estratégia de resposta a este objetivo pode ser a formação sindical, esta pode sensibilizar e consciencializar para o bem coletivo. Referem ainda que, outro objetivo desta entidade, de acordo com a Direção, é o apoio aos trabalhadores, através da área social que o sindicato desenvolve.

- 4- *História do percurso da atual Direção/tempo/trajetória:* na entrevista apurou-se que a atual Direção tomou posse em 2011, num processo sem notações significativas. Conta neste momento com dois mandatos, onde os elementos que a compõem se vão mantendo na sua maioria, apenas 2 ou 3 novos elementos a integrar a equipa. Ainda de acordo com as palavras dos entrevistados, as suas ações, enquanto Direção, pautam-se pela transparência, clareza e rigor.

No que respeita ao objetivo, “*Aferir qual a resposta adequada. Averiguar a importância da formação e conhecer e entender as suas expectativas*”, com a entrevista apurou-se a seguinte informação:

- 1- *Importância da Formação:* de acordo com os entrevistados sem dúvida que a formação toma contornos importantes para a atual Direção, quer na sua estratégia de angariação de novos sócios, quer no zelo pelo desenvolvimento de competências nos atuais associados, e em particular nos Dirigentes Sindicais.
- 2- *Experiências anteriores no âmbito da Formação:* segundo o Vice-Presidente, as experiências no geral foram positivas e produtivas na esfera profissional e pessoal.
- 3- *Expetativas em relação à formação:* de acordo com o Vice-Presidente, a tipologia e a área de formação é relevante para que os Dirigentes se sintam motivados e para que a participação possa ser marcante. E ainda para que o Plano de Formação possa oferecer oportunidades aos Dirigentes de novas atitudes, de fazer coisas novas, de se distinguir no mercado por uma nova postura.
- 4- *Importância de formação especializada na área do sindicalismo:* em consonância com a entrevista é essencial a formação específica na área sindical. O que a entidade procura é formação sindical adequada e adaptada à sua instituição.

No que toca ao objetivo de “*Recolher informação sobre as perspetivas do perfil e exercício do trabalho do Dirigente Sindical*” apurou-se que, no entender dos entrevistados, existem características que devem ser inerentes a qualquer dirigente sindical, como por exemplo, ser educado, honesto e confiável. Por outro lado, existem

características mais específicas como: coragem, “socialmente assertivo”, “bom relações-públicas”, informado, diligente.

No que diz respeito a tarefas, referem a contratação, a dinamização sindical, que assenta na informação e angariação de associados, e a esfera social. Quanto aos constrangimentos, estes são transversais, e os mais visíveis são o receio dos trabalhadores em serem de alguma forma prejudicados, por serem ou recorrerem ao sindicato, as empresas que não respeitam os direitos dos trabalhadores e por último a procura de protocolos é muita.

Relativamente ao objetivo “*Necessidade de Formação e Áreas a abranger*” através da entrevista detetou-se que neste momento não existe interesse em formação académica, embora reconheçam o seu valor. E que as áreas de interesse da Direção, referem-se a Negociação Coletiva, Direito do Trabalho e por último Sindicalismo Acresce ainda que o que é considerado praticável será a formação ter lugar em regime pós-laboral ou sábados, com a frequência de duas vezes ou três por semana e uma duração por ação de 25 ou 50 horas.

Após a análise anterior podemos afirmar que a entrevista respondeu afirmativamente e sem dúvidas às questões de partida: “*Será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade?*”, e “*Poderá a formação ser uma ferramenta no desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, partindo de saberes adquiridos por via experiencial no exercício de funções dirigentes sindicais?*” Através da entrevista podemos verificar que a resposta vai mais longe e aponta áreas de intervenção e caminhos, que vão de encontro aos objetivos específicos antes definidos, como por exemplo:

- Desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade;
- Fomentar a prática formativa como resposta à necessidade de formação continua;
- Conhecer e desenvolver as etapas do ciclo formativo;
- Entender as lógicas e práticas relativas ao tema deste estudo.

Em suma os entrevistados evidenciam ideias comuns e claras, o que se transforma num apoio e ajuda para a concretização da intervenção.

5.2.2. Análise e Tratamento de Dados do Inquérito

O inquérito por questionário decorreu num segundo momento do trabalho, em que o processo de análise de perspetivas, expetativas e necessidades de formação se centra “nas expectativas dos indivíduos”. Foi aplicado aos Dirigentes Sindicais, que serão os destinatários da formação, com o objetivo de perceber as expetativas e perspetivas dos intervenientes quanto à formação, auscultando as necessidades de formação.

O tipo de inquérito por questionário que se utilizou foi de administração direta, isto é, foi preenchido pelo próprio inquirido. 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.

A aplicação do inquérito decorreu em 19 de Março de 2016, em Lisboa, na sala de conferências de um hotel onde se realizava a Assembleia Geral do Sindicato, por volta das 13 horas. Dos 40 inquéritos entregues, apenas foram preenchidos 36 inquéritos, pois quatro dos inquiridos optaram por não preencher porque tinham que sair para almoçar e buscar os filhos ao colégio. O público-alvo não demonstrou qualquer dificuldade em responder.

A – Dados Pessoais**Questão 1**

Através da construção da Tabela de Frequências, relativa ao Sexo dos inquiridos, verificamos que a amostra é essencialmente constituída por sujeitos do sexo masculino (28 sujeitos, 78% dos inquiridos) e apenas 8 pertencem ao sexo feminino (22%), tal como podemos verificar no Gráfico 1.

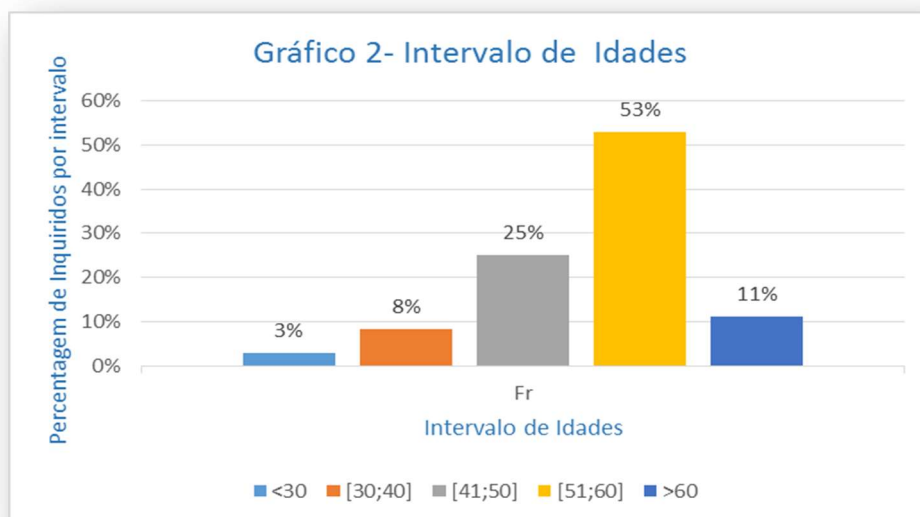
Distribuição dos Inquiridos por Sexo		
Sexo	Fa	Fr
Feminino	8	22%
Masculino	28	78%
Total	36	100%

Através destes dados podemos confirmar mais uma vez que estes serviços prestados são geralmente realizados por homens.



Questão 2

No que se diz respeito às idades (Gráfico 2), observa-se que a grande maioria dos inquiridos se posiciona no intervalo entre os 51 e os 60 anos. Este intervalo apresenta-se com 53% dos sujeitos. Apenas 4 inquiridos tem idade superior a 60 anos e um destes é do sexo feminino. No intervalo [51/60] anos de idade temos quatro inquiridos do sexo feminino e dois sujeitos do sexo feminino no intervalo [41/50]. Assim podemos concluir que o comum relativamente às idades no sexo masculino e no sexo feminino se situa no intervalo dos 51 aos 60 anos, ou seja, parece existir uma certa homogeneidade no que concerne às idades, embora em termos de proporções entre sexos, a maioria seja claramente masculino.



Idades	Fa	Fr
<30	1	3%
[30;40]	3	8%
[41;50]	9	25%
[51;60]	19	53%
>60	4	11%
Total	36	100%

Questão 3

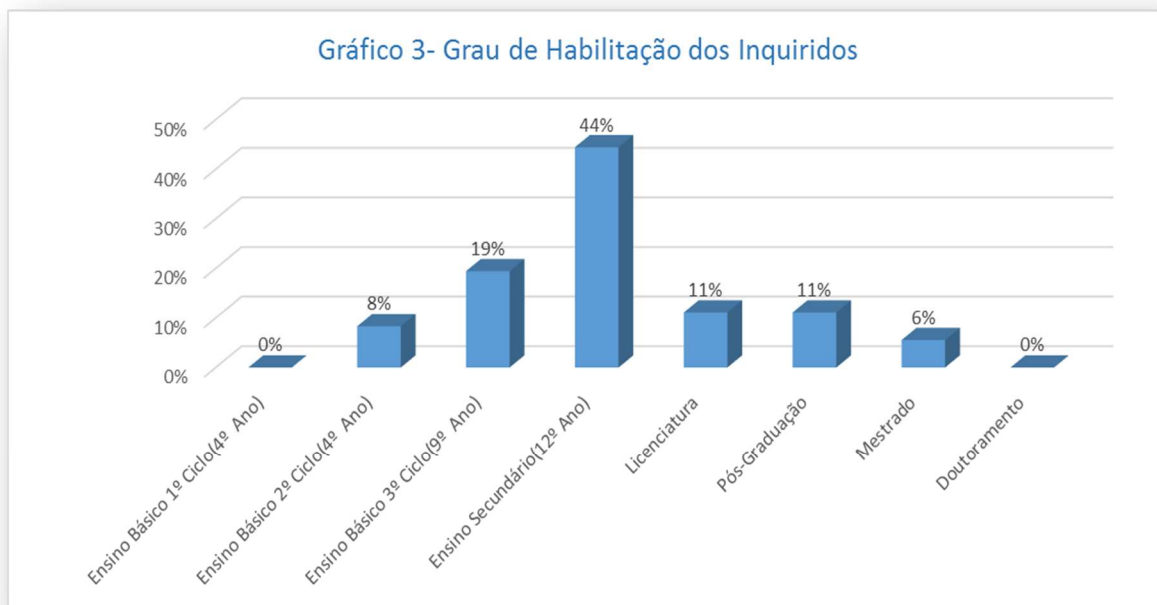
Como podemos constatar no Gráfico 3, as habilitações dos inquiridos posicionam-se em maior número, com 44%, no grau referente ao Ensino secundário (12^a ano), que se traduz numa frequência absoluta de 16 inquiridos, onde 3 dos sujeitos são do sexo feminino.

Apenas existem 8%, ou seja 3 inquiridos, com o Ensino Básico/2º Ciclo (6º ano) e na extremidade oposta temos 6%, isto é, 2 inquiridos, com Mestrado, um deles do sexo feminino com o Mestrado em Educação/Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Nos graus de Licenciatura e Pós-Graduação, ambos se situam nos 11%, sendo que um dos inquiridos do sexo masculino pertencente aos órgãos de Direção possui uma pós-graduação em Educação/Formação, Trabalho e Recursos Humanos e uma das inquiridas é Licenciada em Educação e a outra em Eletrotecnia. No que se refere ao Ensino Básico 3º Ciclo (9º ano), com 19%, ou seja, 7 inquiridos, dois são do sexo feminino.

De acordo com a direção, os resultados da observação deste gráfico apontam claramente e de forma positiva para o esforço realizado por esta organização, nomeadamente com os anteriores CRVCC- Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

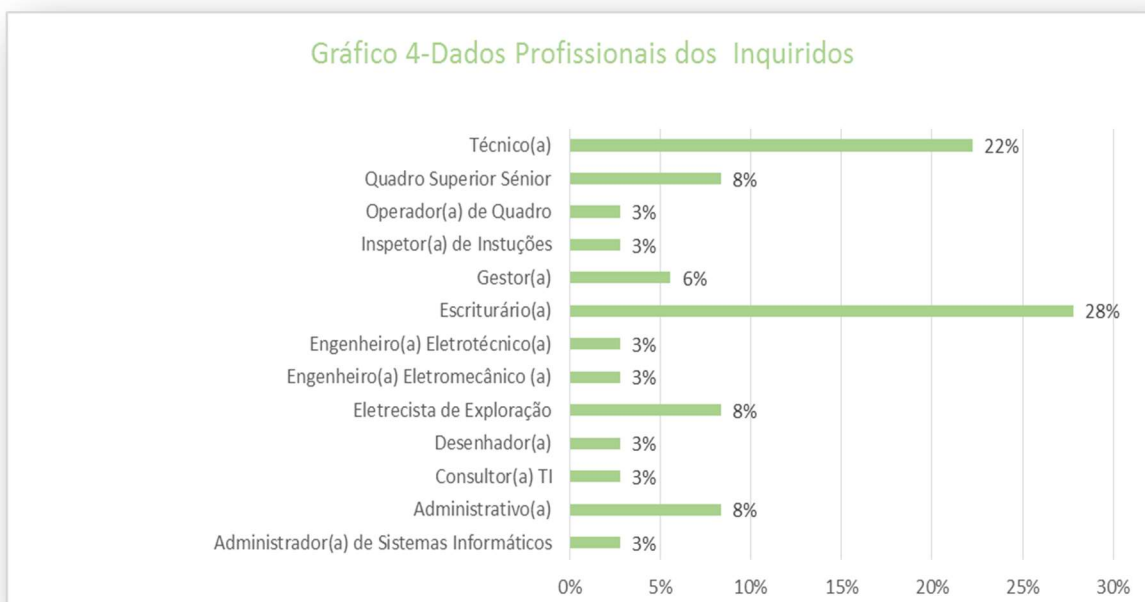
Surge aqui uma oportunidade de aprofundamento deste estudo, que seria apurar as qualificações através de processos de Educação não escolar.



B – Dados Profissionais**Questão 4**

O gráfico 4 espelha a distribuição dos trabalhadores pelas diversas categorias profissionais, e como se pode observar as categorias de Escriturário(a), Técnico(a) destacam-se das restantes. Todas as outras categorias profissionais se situam abaixo dos 10% enquanto as duas acima referidas apresentam percentagem de 28% e 22% respetivamente.

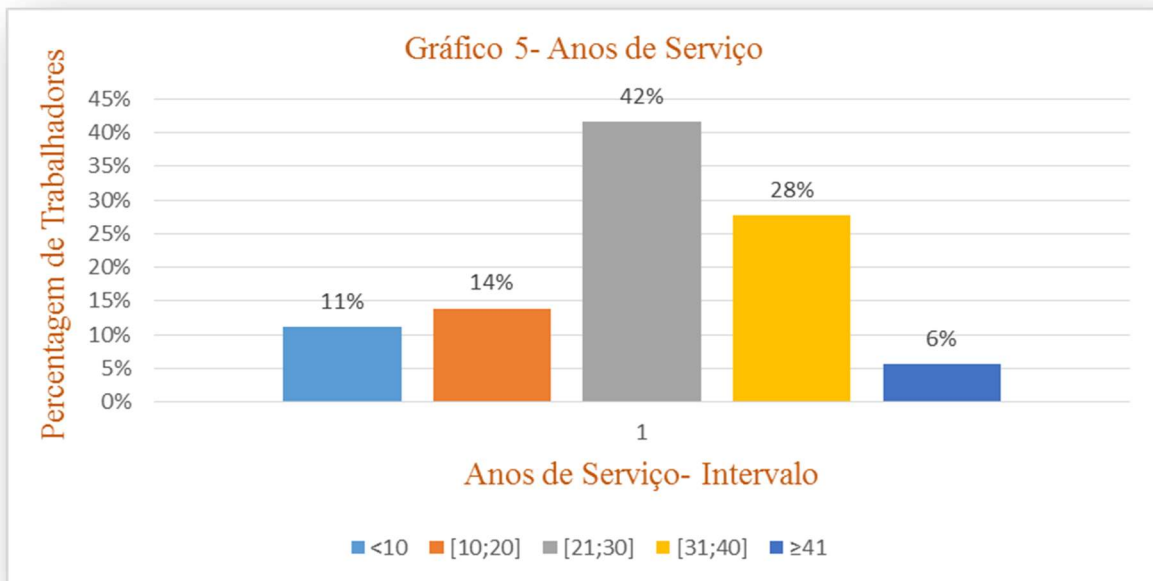
Falamos de trabalhadores do setor da energia, quer em empresas públicas, quer em privadas. E de acordo com conversas informais foi possível aferir, que existia progressão na carreira e que esta estava associada aos anos de serviço e/ou à qualificação escolar, o que conduziu adultos profissionais a trilhar alguns processos com o objetivo da qualificação.



Questão 5

No que diz respeito à longevidade da atividades profissional o gráfico demonstra claramente que a maior parte (42%) se situa no intervalo [21; 30] anos de serviço, seguido pelo intervalo [31;40] com 28%.

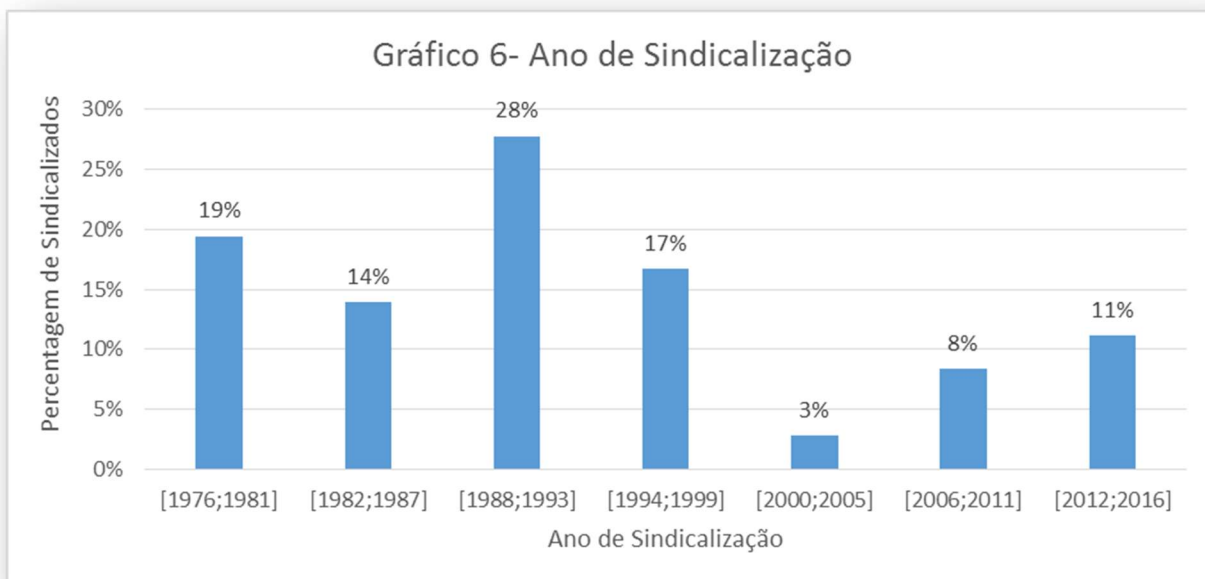
Interessa referir que na análise se pode verificar que o número de anos de serviço mínimo correspondia a 5 anos, e o máximo a 44 anos de serviço e que a *moda* de anos de serviço se situava nos 25 anos.



Anos de Serviço		
Anos	Fa	Fr
<10	4	11%
[10;20]	5	14%
[21;30]	15	42%
[31;40]	10	28%
≥41	2	6%
Total	36	100%

Questão 6

Se observarmos o gráfico 6, podemos concluir que 28% (10 sujeitos), se sindicalizaram entre [1988;1993], que coincide com o ano em que surge este sindicato (1989) e talvez essa situação justifique o observado através do gráfico. Ainda podemos observar que 19% (7 sujeitos) se sindicalizaram entre [1976;1981] e 17% (6sujeitos) entre [1994;1999].

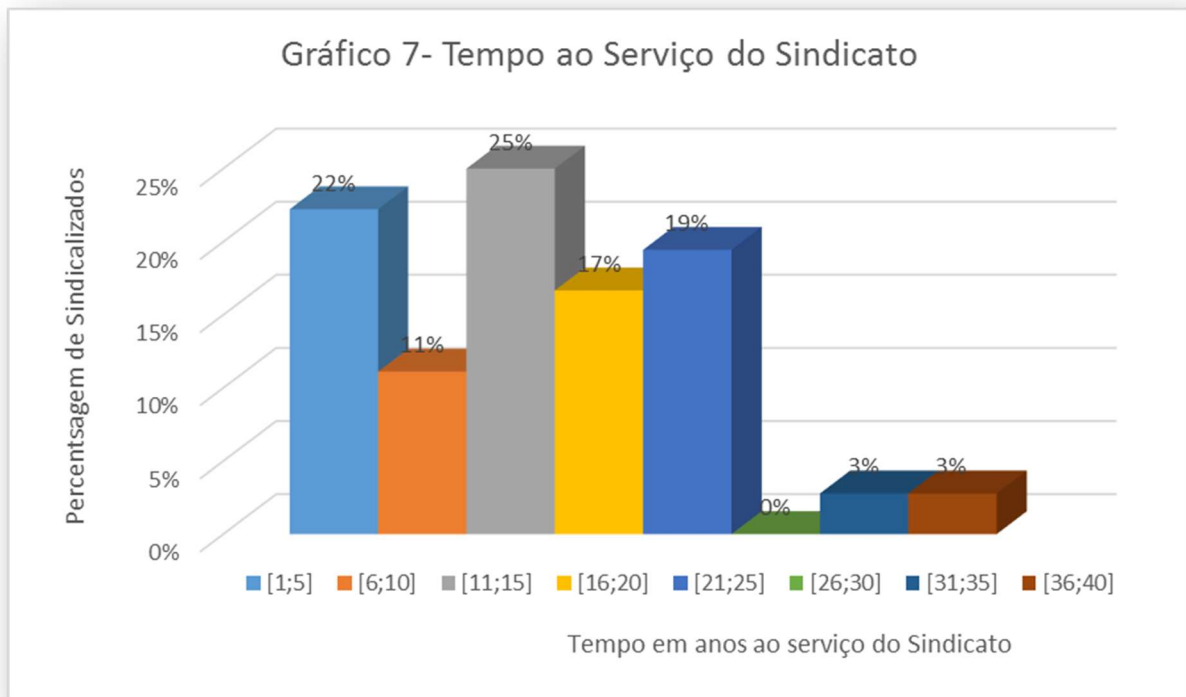


Ano de sindicalização		
Sindicalização(anos)	Fa	Fr
[1976;1981]	7	19%
[1982;1987]	5	14%
[1988;1993]	10	28%
[1994;1999]	6	17%
[2000;2005]	1	3%
[2006;2011]	3	8%
[2012;2016]	4	11%
Total	36	100%

Questão 7

Relativamente ao tempo em que os inquiridos estão ao serviço do sindicato, claramente se verifica que a maioria se posiciona entre 11 a 15 anos (25%), logo de seguida entre 1 a 5 anos (22%) e um pouco abaixo entre os 21 e 25 anos com 19%.

Note-se que este sindicato tem por volta de 26 anos de existência, o quer dizer que dois inquiridos já exerceram anteriormente funções de dirigentes sindicais noutra sindicato que não o referido e que lhe deu origem.

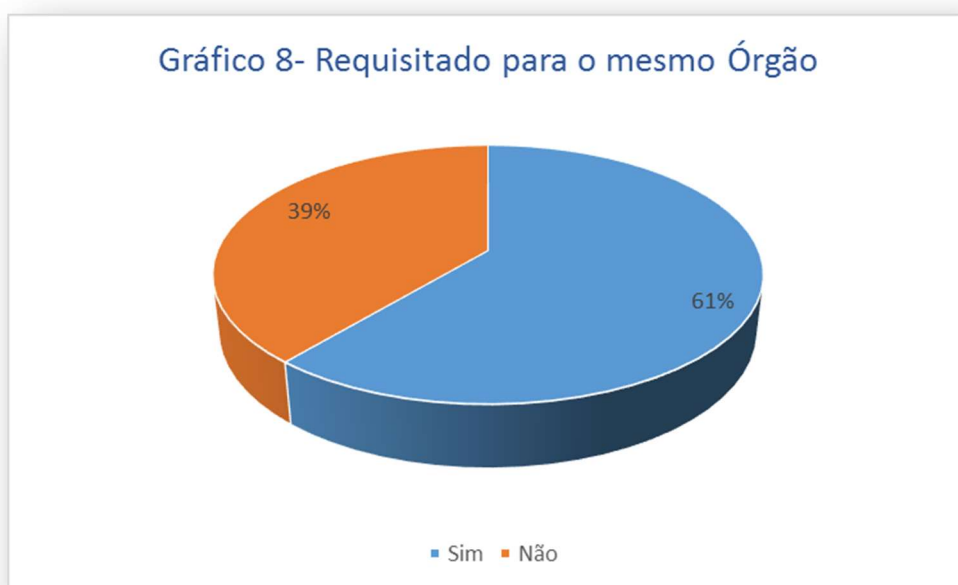


Tempo ao Serviço do Sindicato(anos)		
Tempo ao Serviço do Sindicato(anos)	Fa	Fr
[1;5]	8	22%
[6;10]	4	11%
[11;15]	9	25%
[16;20]	6	17%
[21;25]	7	19%
[26;30]	0	0%
[31;35]	1	3%
[36;40]	1	3%
Total	36	100%

Questão 8

Após os factos anteriores surge a dúvida, se durante esse tempo ao serviço do sindicato, os inquiridos teriam sido requisitados sempre para o mesmo órgão. A resposta espelhada na análise aos inquéritos demonstra claramente que a grande maioria (61%) foi sempre requisitado para o mesmo órgão e apenas 39% não se manteve no mesmo órgão.

Talvez esta situação se prenda à especificidade de cada órgão, já que muitos dos conhecimentos necessários demoram algum tempo a ser apreendidos.



Requisitado para o mesmo Órgão		
Mesmo Órgão	Fa	Fr
Sim	22	61%
Não	14	39%
Total	36	100%

C- Perspetivas/Expectativas sobre a Formação

Questão 9

Através do gráfico abaixo podemos verificar que 100% dos inquiridos entendem a importância e relevância da formação. Apenas diferem nas motivações como se pode observar na tabela abaixo.

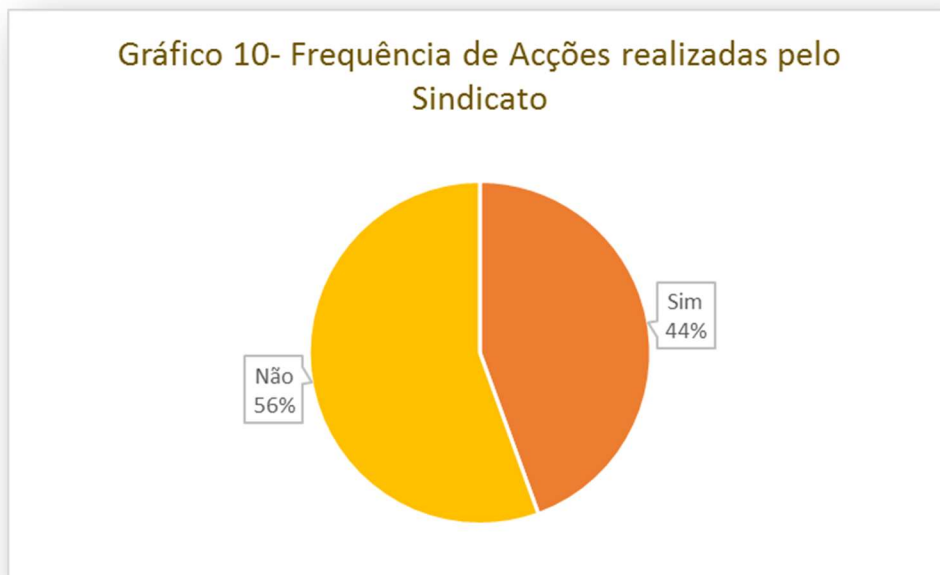
Entre as várias condições apontadas, é de notar que 18 (50%) dos inquiridos, apontam a aquisição de “*Novas Competências*”, como fator de relevância. Logo de seguida aparece a “*Valorização Profissional*” com 13 respostas, que nos mostra que também este fator é consideravelmente importante para este grupo de sujeitos. Podemos ainda observar que, respetivamente, 9 e 10 sujeitos respondem que “*Melhorar o Desempenho*” e “*Valorização Pessoal*” são motivos para a importância da formação.

Apenas 1 inquirido, respondeu “*Poder*”; na minha perspetiva é uma resposta intrigante. Com que sentido seria utilizada nesta resposta o termo *poder*? Para tentar entender a utilização deste termo, fui fazer a leitura do inquérito e curiosamente o sujeito nunca frequentou formação e refere que a sua área de interesse é a “*Jurídica*”, o “*saber mais*” é referido como uma característica fundamental no Perfil de Dirigente e o esclarecimento de dúvidas enumerado como uma das tarefas atribuídas ao Dirigente Sindical.



Questão 10

De acordo com o gráfico podemos observar que a grande maioria, 56%, nunca frequentou ações de formação realizadas por este ou outro sindicato. O que antagoniza claramente respostas dadas anteriormente, como por exemplo, 100% dos inquiridos acharem que consideram importante a formação.



No que respeita ao número de ações frequentadas, dos 16 inquiridos que poderiam responder, apenas 15

Frequência de Acções realizadas pelo Sindicato		
Frquentou acções realizadas pelo Sindicato	Fa	Fr
Sim	16	44%
Não	20	56%
Total	36	100%

responderam: quatro inquiridos responderam que frequentaram ao longo da sua vida uma única ação de formação; cinco frequentaram duas ações de formação; dois afirmaram que frequentaram cinco ações de formação; um inquirido respondeu ter frequentado oito ações e ainda dois elementos responderam que frequentaram ao longo das suas vidas dez ações de formação.

Assim, através dos dados recolhidos e após leitura dos dados organizados, podemos concluir que relativamente ao número de ações frequentadas o que mais se repete é a frequência de uma, ou duas ações de formação, isto é, é uma amostra bimodal. Onde a mediana se situa nas duas ações frequentadas e a média é aproximadamente de quatro ações frequentadas por indivíduo.

Se por outro lado nos centrarmos no motivo da não frequência pode verificar-se que os motivos da não frequência de formação são em primeiro lugar a “*falta de oportunidade*” (6 respostas), e “*inexistência de formação*” (5 respostas), seguidos de *outros* como mostra a tabela

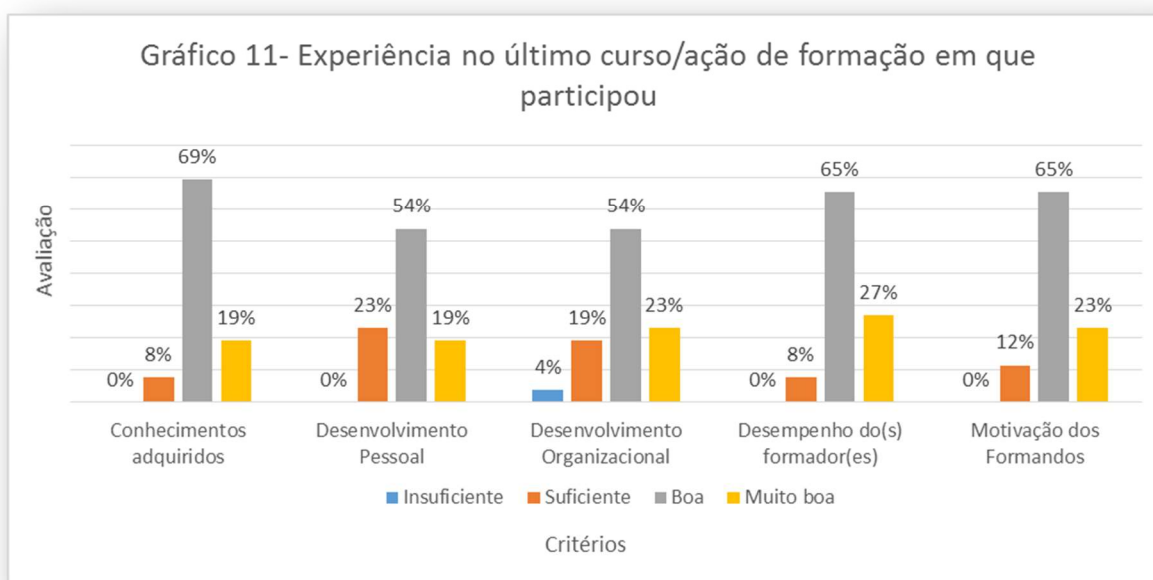
Motivos de não frequência	
Motivos	Fa
Inexistência de Ações	5
Não convocado	3
Falta de oportunidade	6
Local da Formação	2
Motivos financeiros	1

de frequências absolutas; alerta-se para o facto de três dos inquiridos não responderem.

Questão 11

Relativamente à descrição da experiência no último curso/ação temos 26 respostas, uma vez que 10 inquiridos nunca frequentaram nenhuma formação ministrada por qualquer entidade e 16 frequentaram formação ministrada por um sindicato e os restantes 10 frequentaram formação ou dada pela empresa onde trabalham ou por entidades certificadas no âmbito da formação.

Como se pode observar através da leitura do gráfico e no que concerne à formação e aos critérios introduzidos, todos apontam sem margem de dúvidas para a classificação “Boa” como predominante.

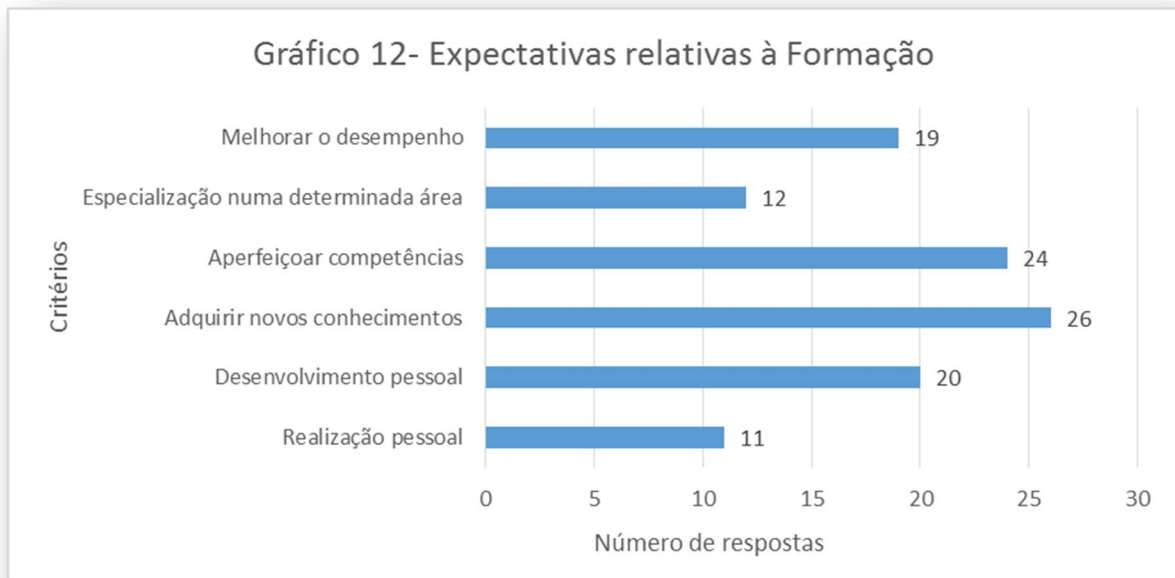


Questão 12

No que respeita às expetativas dos inquiridos quando decidem frequentar formação foi possível apurar que 26 inquiridos se focam em “*Adquirir novos Conhecimentos*”, e imediatamente abaixo com 24 respostas temos o “*Aperfeiçoar de Competências*”. Ainda na casa dos 20 sujeitos o “*Desenvolvimento Pessoal*” e com 19 sujeitos o critério “*Melhorar o Desempenho*”, como se pode observar através da leitura do gráfico abaixo exposto.

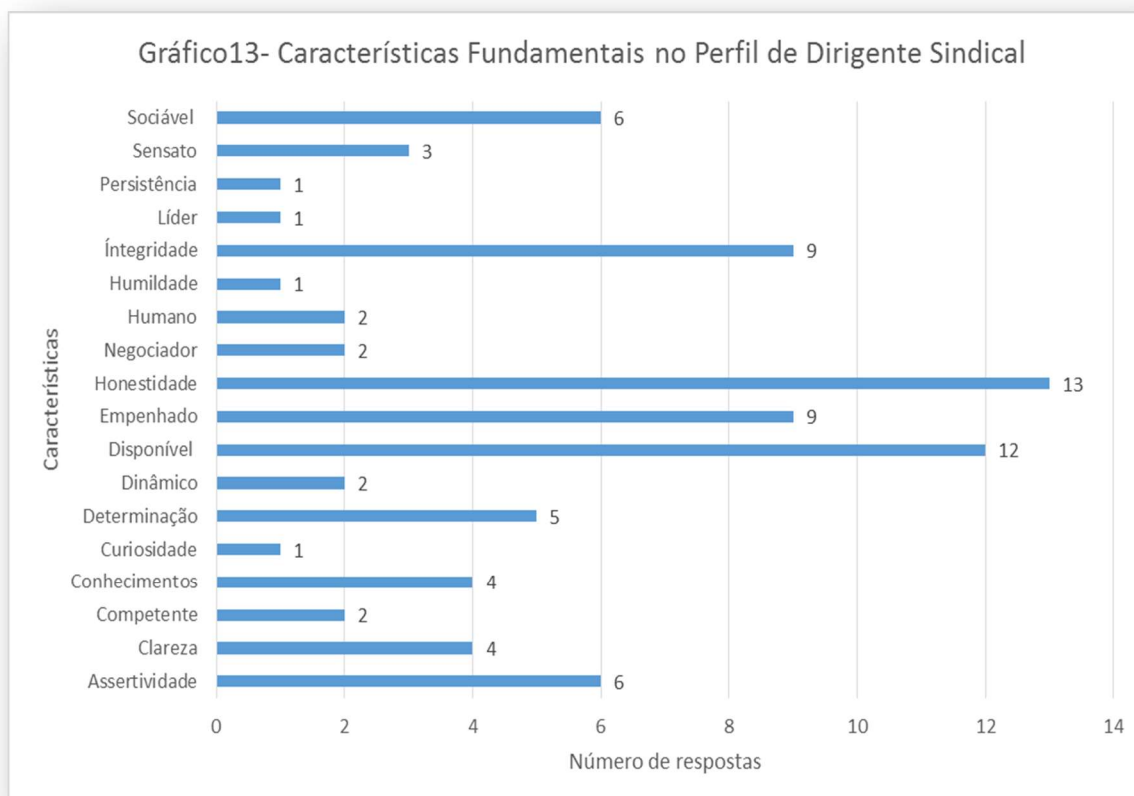
Na oportunidade criada no inquérito para especificarem outras expetativas que não as expostas, apenas um dos inquiridos respondeu acrescentando “*Intercambio de Conhecimentos*”.

Na minha perspetiva estes dados corroboram anteriores respostas e lançam um aroma de que existe vontade de frequentar formação e convicção que a formação seja uma resposta adequada.



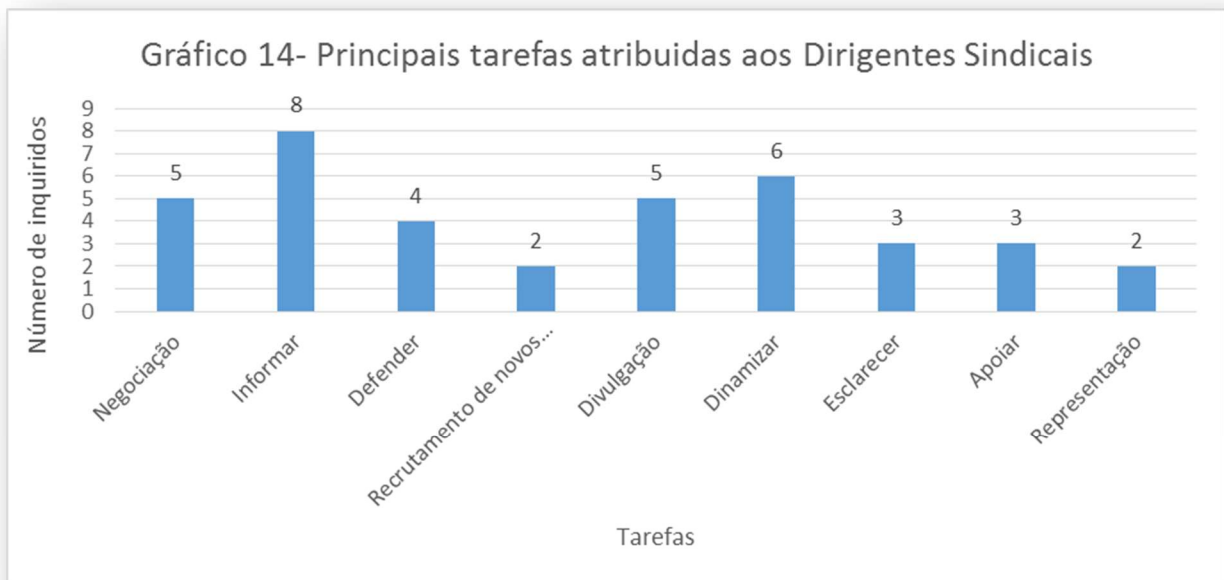
D – O perfil e o exercício do trabalho de Dirigente Sindical**Questão 13**

De acordo com os dados recolhidos através do inquérito por questionário, e tal como demonstra o gráfico, quando interrogados sobre três características fundamentais no perfil de Dirigente Sindical, são apontadas várias. No entanto, como podemos observar, destacam-se duas características: *“Honestidade”* (13 respostas) e *“Disponível”* (12 respostas). A roçar a proximidade às duas anteriores, com nove respostas temos *“Integridade”* e *“Empenho”*. Todas as restantes se situam entre o intervalo de [1;6] respostas.



Questão 14

Relativamente a três principais tarefas atribuídas ao Dirigente Sindical, foram vários os termos utilizados pelos inquiridos, e optou-se por aglomerar estes termos em conceitos mais gerais como “*Apoiar*” entre outros. Como mostra o gráfico, destaca-se “*Informar*” com 8 respostas, seguida da “*Dinamizar*” com 6 repostas e quase acompanhada pelas tarefas de “*Negociação*” e “*Divulgação*” com 5 respostas.



Por sua vez quando se questiona sobre os constrangimentos associados, a *discriminação pelas chefias*, o *tempo que é necessário despende*, a *dedicação exigida* e *descrédito* bem como a *situação financeira que os sindicatos atravessam* são apontadas como os principais constrangimentos.

E – Necessidades de Formação

Questão 15

Quando se interroga os inquiridos acerca da formação ser uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais da instituição em causa, a resposta recolhida através do instrumento aplicado é um estrondoso sim com 97% de respostas. No entanto, importa realçar que apenas um dos inquiridos respondeu que não, mas não apresentou qualquer resposta à opção “Porquê”.

Particularmente os 35 inquiridos, que responderam sim, justificam as suas respostas na *necessidade de atualização de conhecimentos*, na *vontade de responder de forma informada aos associados*, em *melhorar os seus desempenhos*, em *comunicar melhor* e em *oferecer um “sindicalismo melhor”* como referem vários sujeitos.



Questão 16

Como se pode observar na recolha e organização da informação através da tabela de frequências absolutas abaixo, de entre as várias ações apresentadas aquelas que foram consideradas de maior interesse para o exercício das funções sindicais e valorização pessoal foram “*Tendências de Sindicalismo e Técnicas de Negociação*”, “*Direito do Trabalho*” ambas com 24 respostas e “*Gestão de Conflitos*” com 21 respostas.

Na escolha destas ações parece existir um fio condutor implícito nas respostas que os inquiridos vão revelando ao longo do questionário, reforçando constantemente as suas necessidades de atualização de conhecimentos, a vontade de melhorar os seus desempenhos e de oferecer um “sindicalismo melhor” como referiram anteriormente.

Acções de interesse	
Acções	Fa
Área: Sindicalismo	
Tendências de Sindicalismo e Técnicas de Negociação	24
Área: Jurídica	
Direito do Trabalho	24
Área : Informática	
Utilitário de Apresentação Gráfica	4
Comunicação em plataformas online/Redes Sociais	8
Área : Secretariado e Trabalho Administrativo	
Empresa- estrutura organizacional	8
Comunicação empresarial	6
Área : Desenvolvimento pessoal	
Gestão de Equipos, Liderança e Motivação	10
Gestão de Stress e Emoções	12
Gestão de conflitos	21

Questão 17

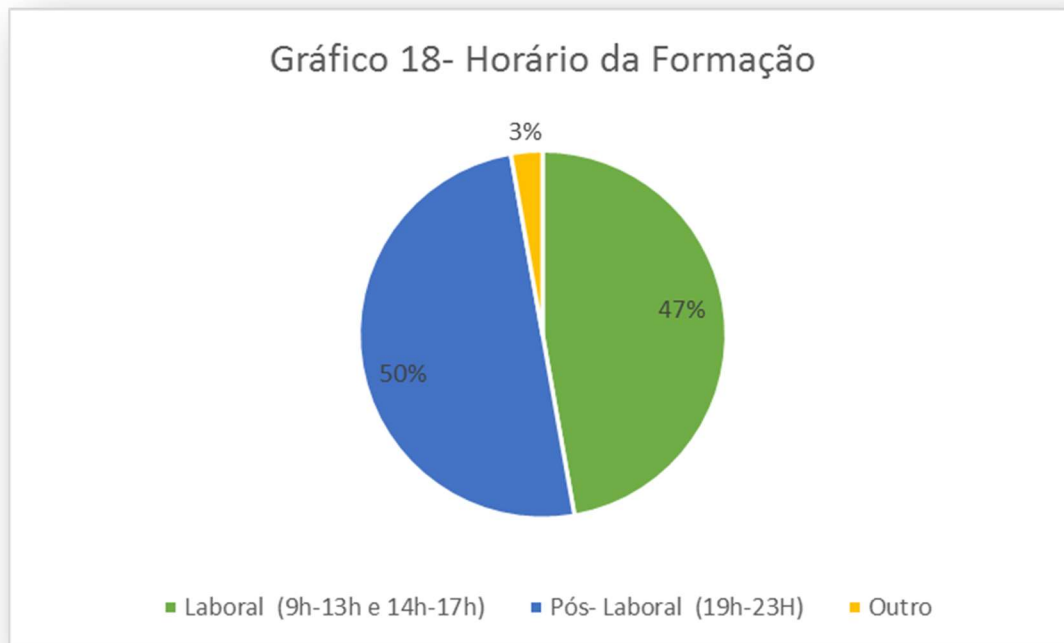
Nesta questão foi pedido aos inquiridos que sugerissem duas ações a constar no plano de formação e o que se verificou foi que 20 dos inquiridos não responderam à questão.

Esta situação foi percebida quando, depois de recolhidos os instrumentos, se verificava se foram todos entregues e curiosamente se “passavam os olhos”. O número de sujeitos que não respondeu era demasiado alto, o que indiciava algo que me estava a escapar. Quando abandonei a sala, aproveitei para cumprimentar um ou outro dos dirigentes e informalmente questionar sobre qual pensariam ser o motivo do não preenchimento da questão. Assim pude concluir que, segundo os sujeitos informalmente consultados, alguns dos inquiridos não responderam porque não se lembravam de outras ações do seu interesse, outros porque acharam que a resposta anterior era suficiente. O que foi surpreendente, em minha opinião, foi que no Pré-Teste não se levantou nenhuma dúvida em relação a esta questão.

Questão 18

Quando questionados acerca do horário que teria mais interesse, a maior parte, 50% respondeu com a opção *Horário Pós-Laboral*, como se pode ver através do gráfico. No entanto 47% dos inquiridos optaram pelo *Horário Laboral*. Também podemos constatar que a opção entre o Horário Laboral e Pós – Laboral não apresenta distinção relevante.

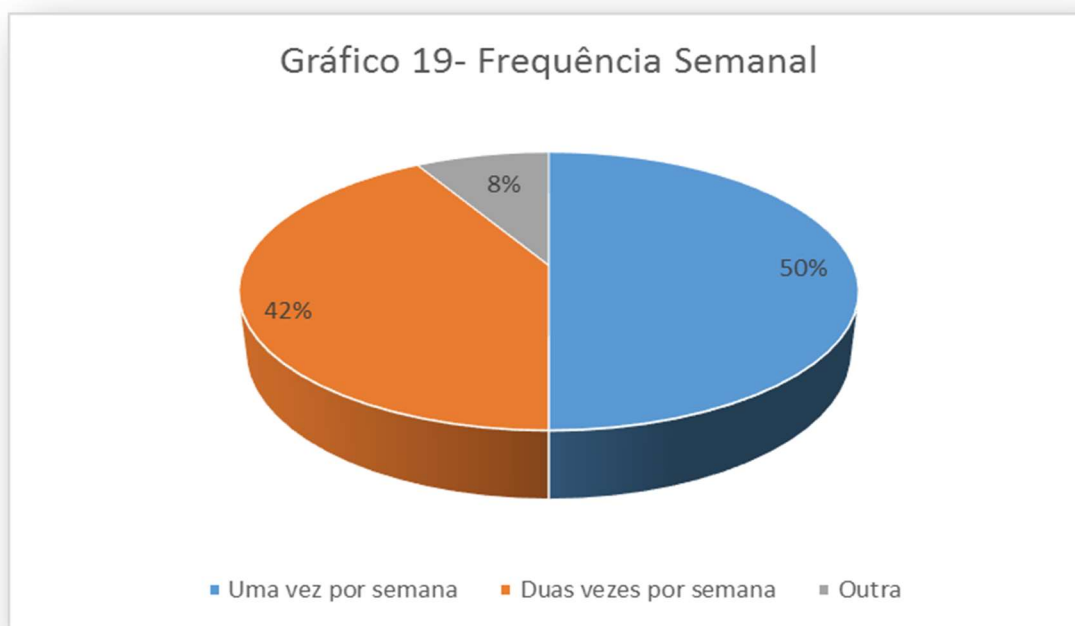
A amostra de 8 elementos do sexo feminino encontra-se situada nos 47% que optaram pelo Horário laboral, o que é talvez justificável pelas suas tarefas após o horário de trabalho. Seria curioso num trabalho posterior a este ouvir com alguma atenção as inquiridas sobre barreiras do universo Feminino neste sindicato, de forma a poderem ser transpostas e contarmos com mais mulheres na função de Dirigente Sindical



Horário da Formação		
Horário	Fa	Fr
Laboral (9h-13h e 14h-17h)	17	47%
Pós- Laboral (19h-23H)	18	50%
Outro	1	3%
Total	36	100%

Questão 19

No que respeita à questão sobre o número de sessões semanais de formação, destacou-se com a maior parte das escolhas (50%) a opção *uma vez por semana* e com 47% *duas vezes por semana*. Será importante referir que a maioria que escolheu uma vez por semana, optou na resposta anterior por horário Laboral.



Frequência Semanal		
Número de vezes por semana	Fa	Fr
Uma vez por semana	18	50%
Duas vezes por semana	15	42%
Outra	3	8%
Total	36	100%

Após o tratamento e análise dos dados acima recolhidos podemos afirmar que através do inquérito por questionário obtivemos resposta às questões de partida, tendo em conta a perspetiva dos inquiridos: *“Será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade?”*, e *“Poderá a formação ser uma ferramenta no desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, partindo de saberes adquiridos por via experiencial no exercício de funções dirigentes sindicais?”*. De facto a formação é considerada

pelos inquiridos uma resposta adequada e potenciadora de desenvolvimento profissional e pessoal.

Através da informação recolhida ainda se verificou que a resposta vai mais longe e aponta áreas de intervenção, motivações e expetativas permitindo traçar caminhos, para desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade e dos destinatários, onde se potencia o conhecimento e desenvolvimento das etapas do ciclo formativo, pode ser um acrescento para fomentar a prática formativa como resposta à necessidade de formação contínua e claramente proporcionará o melhor clima para entender as lógicas e práticas relativas ao tema deste estudo, todas estas características vão de encontro ao colmatar dos objetivos específicos na concretização da intervenção.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Análise Crítica dos Resultados e Implicações dos Mesmos.

Nesta etapa é necessário fazer uma breve sùmula da interpretação e análise de dados e do processo de intervenção/investigação, consciente que é fundamental interpretar a informação dos dados recolhidos para nortear o processo de tomada de decisão.

Num primeiro momento através da entrevista foi possível apurar que a formação sindical é vista pela Direção como uma estratégia que poderá potenciar novos associados. Podemos ainda compreender que existe um certo equilíbrio na ação da Direção, na longevidade desta, e nas relações com outras entidades, o que pode potenciar a implementação de projetos no âmbito da formação.

Através dum primeiro momento do inquérito por questionário, tornou-se possível caracterizar o público-alvo. Verificou-se que a amostra é essencialmente constituída por sujeitos do sexo masculino, realçando no entanto que 8 dos sujeitos são mulheres, um número inferior ao desejado no que respeita á igualdade de género, no entanto superior ao expectável. Importa referir que a maioria dos sujeitos ao nível da faixa etária se situa no intervalo [51;60] anos de idade, já ao nível das habilitações a maioria detém-se no ensino Secundário (12º ano). Segundo a Direção este facto deve-se à sensibilização e importância que esta entidade atribui quer às habilitações quer às competências e particularmente à valorização pessoal e profissional.

Na história da entidade em causa pode observar-se que a formação era um item importante, podemos encontrar vestígios dessa importância na formação que ministravam, no posterior impulso à criação de um centro de formação e nos protocolos com vários Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

Através do inquérito foi ainda possível extrair informações relevantes como: a moda de anos de serviço situa-se nos 25 anos; relativamente ao tempo em que os inquiridos estão ao serviço do sindicato, verificou-se que a maioria se posiciona entre 11 a 15 anos; e que, de acordo com estes dados, estamos perante profissionais que contam já com alguma experiência no exercício das funções como dirigente sindical.

Recorrendo à entrevista e ao inquérito por questionário foi possível concluir que tanto a Direção quanto o público-alvo consideram a formação importante, e que a consideram a resposta adequada às necessidades, perspetivas e expetativas quer da instituição quer dos Dirigentes Sindicais.

A importância da Formação, de acordo com os entrevistados, prende-se quer à estratégia de angariação de novos sócios, quer no zelo pelo desenvolvimento de competências pelos atuais associados, e em particular pelos Dirigentes Sindicais. Através do inquérito verificou-se que 100% dos inquiridos entendem a importância e relevância da formação, apenas diferem nas motivações. Entre as várias motivações apontadas encontramos, para 50% dos inquiridos, (construção de) “Novas Competências”, como fator de relevância. Imediatamente abaixo aparece a “Valorização Profissional”, o que nos mostra que também este fator é consideravelmente importante para este grupo de sujeitos; de seguida, os sujeitos respondem que “Melhorar o Desempenho” e “Valorização Pessoal” são variáveis motivadoras.

Na análise da entrevista também foi possível apurar que a Direção considera as experiências anteriores no âmbito da Formação no geral positivas e produtivas na esfera profissional e pessoal. Já o inquérito traduziu que os inquiridos todos apontam sem margem de dúvidas para a classificação da experiência como “Boa”. No entanto é de realçar que a grande maioria dos Dirigentes Sindicais, 56%, nunca frequentou ações de formação realizadas por este ou outro sindicato e apontaram como motivos da não frequência de formação a “*falta de oportunidade*” e “*inexistência de formação*”. Assim podemos concluir que as experiências formativas anteriores foram positivas para ambos, entrevistados e inquiridos. No entanto, apesar de da importância e relevância da formação que os envolvidos neste processo lhe reconhecem, 56% dos inquiridos nunca frequentou qualquer ação de formação.

No que se refere às expetativas em relação à formação, a Direção acredita que a área de formação é relevante, para que os Dirigentes se sintam motivados e para que a participação possa ser marcante. Quanto às expetativas dos inquiridos quando decidem frequentar formação passam por “Adquirir novos Conhecimentos”, segue-se “Aperfeiçoar de Competências”, o “Desenvolvimento Pessoal” e “Melhorar o Desempenho”. O que podemos concluir das duas intervenções é que as expetativas das duas frações convergem nos interesses.

No que toca ao “Perfil e Exercício do Trabalho do Dirigente Sindical”, segundo a Direção, existem características que devem ser inerentes a qualquer dirigente sindical, como por exemplo, ser educado, honesto e confiável. Por outro lado, existem características mais específicas como: “socialmente assertivo”, “bom relações-públicas”, informado, diligente. E, de acordo com os dirigentes sindicais inquiridos destaca-se: “*Honestidade*”, “*Disponível*” e “*Integridade*” e “*Empenho*”. Mais uma vez se observa que as duas frações convergem quanto às características fundamentais do perfil de Dirigente Sindical.

No que diz respeito a tarefas, a Direção refere, a contratação, a dinamização sindical que assenta na informação e angariação de associados e a esfera social. Quanto aos constrangimentos, segundo a Direção, são transversais e os mais visíveis são o receio dos trabalhadores em serem de alguma forma prejudicados, por serem ou recorrerem ao sindicato, as empresas que não respeitam os direitos dos trabalhadores e a dificuldade em fazer protocolos atrativos. Segundo os Dirigentes Sindicais, as três principais tarefas são “Apoiar”, “Informar”, “Dinamizar”, “Negociação” e “Divulgação”. Por sua vez quando se questiona os inquiridos sobre os constrangimentos associados, a discriminação pelas chefias, o tempo que é necessário despende, a dedicação exigida são apontadas como os principais constrangimentos. Neste item podemos verificar que, de forma implícita, o considerado pela Direção e Dirigentes Sindicais é aproximado; no entanto à Direção acresce a preocupação do recrutamento de novos associados, e que os constrangimentos são também próximos nas duas visões.

Quanto à necessidade de formação, os membros da Direção entrevistados consideram que é essencial formação específica na área sindical, e os dirigentes sindicais inquiridos respondem quase de forma unânime que consideram a formação a resposta adequada às necessidades de atualização de conhecimentos, à vontade de responder de forma informada aos associados, de melhorar os seus desempenhos, comunicar melhor e oferecer um “sindicalismo melhor”, como referem vários sujeitos.

Note-se que, relativamente às áreas de interesse, a Direção aponta a *Negociação Coletiva*, *Direito do Trabalho* e por último *Sindicalismo* e os Dirigentes Sindicais apontam “*Tendências de Sindicalismo e Técnicas de Negociação*”, “*Direito do Trabalho*” e “*Gestão de Conflitos*”. Podemos então concluir, sem margem de dúvidas, que as duas frações são coincidentes quanto à formação ser a resposta adequada para certas necessidades e aspirações sentidas e em relação às áreas de interesse, o que torna concretizável desenvolver ações/cursos norteados pelo interesse de ambas as frações.

Acresce ainda que o considerado praticável, segundo a Direção, será em regime pós-laboral ou sábados, no entanto segundo os Dirigentes a opção entre o Horário Laboral e Pós – Laboral não apresenta distinção relevante. Nomeadamente, em relação à frequência, a Direção aponta de duas vezes ou três por semana e ações de 25 ou 50 horas; no entanto, os inquiridos referem ser da sua preferência uma vez por semana (50%) e, com 47% das respostas, duas vezes por semana. Será importante referir que a maioria dos inquiridos que escolheu uma vez por semana, optou na resposta anterior por horário Laboral. De acordo com a leitura dos dados poderia sugerir-se que

as ações/cursos sejam ministrados em regime Laboral uma vez por semana, ou em regime pós-laboral duas vezes por semana.

Após a leitura e interpretação anterior podemos afirmar que a informação recolhida através da entrevista e do inquérito responderam inequivocamente às questões de partida *“Será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade?”*, e *“Poderá a formação ser uma ferramenta no desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, partindo de saberes adquiridos por via experiencial no exercício de funções dirigentes sindicais?”* Sim, de acordo com a auscultação realizada, a formação é uma resposta adequada e ambicionada, quer pela direção quer pelos dirigentes sindicais que convergem. E sim, esta poderá ser a ferramenta necessária, quer para a valorização, quer para o desenvolvimento e para uma nova postura dos Dirigentes e da própria Entidade, e poderá transformar-se num ponto de partida de recrutamento de novos associados. Através da entrevista e do questionário, podemos verificar que a resposta vai mais longe e aponta áreas de intervenção:

- Sindicalismo,
- Jurídica-Direito do Trabalho
- Desenvolvimento Pessoal.

Desta forma, é necessário entender as lógicas e práticas da Formação, para se desenvolver uma intervenção formativa à medida da entidade, que conduza as etapas do ciclo formativo de modo a estimular a prática formativa como resposta à necessidade de formação contínua.

Assim, no processo de tomada de decisão desta organização tentou-se obter o máximo de informação adicional e assim criar mais valor indo de encontro às expectativas e identificando oportunidades. O que permitiu desenvolver pontos de interesse na minha intervenção e no desenvolvimento e valorização da entidade para que se fundamentasse e sustentasse uma sinergia entre o estágio e a entidade.

Sabemos, graças aos estudos que incidem nesta temática, que a formação nas instituições carece de propostas de formação específicas, capazes de responder às lacunas formativas existentes (Moura, 1991: 211), e neste momento a entidade em causa encontra-se com dados suficientes para criar uma proposta de formação adequada.

6.2- Evidenciação do Impacto do Estágio

i) Nível pessoal

A nível pessoal, pela primeira vez houve um contacto com a dimensão do mundo sindical enquanto trabalhadora neste setor, o que se revelou enriquecedor uma vez que foram adquiridos novos conhecimentos/comportamentos, foram alteradas formas de estar/pensar, novas realidades e novas pessoas fora da normal esfera pessoal/profissional de contactos.

Em muito contribuíram para a minha própria evolução pessoal/profissional algumas das atividades realizadas ao longo do estágio, tais como:

- Recolha de informação, como documentos, normativos, entre outros;
- Construção do guião de entrevista a aplicar ao grupo de discussão com o sentido de analisar as necessidades e expectativas face à formação;
- Construção do quadro de apoio à elaboração do inquérito por questionário
- Construção e aplicação do pré-teste do inquérito por questionário
- Construção e aplicação dos inquéritos por questionário aos dirigentes sindicais com o sentido de analisar as necessidades e expectativas face à formação;
- Transcrição das entrevistas;
- Tratamento posterior dos dados, recolhidos através da entrevista e do questionário;
- Construção dos instrumentos pedagógicos (ficha de inscrição; seleção e recrutamento; instrumentos de avaliação, entre outros);
- Definição dos objetivos e conteúdos da ação formação
- Conversas informais com diversos atores (trabalhadores das várias empresas sindicalizados e não sindicalizados, técnicos de várias áreas inclusive Técnicos de Formação)
- Reuniões de orientação científica
- Finalmente, a redação do relatório no decorrer do ano de estágio.

ii) Nível institucional

A este nível, acredito que este trabalho teve um impacto significativo para a organização: por um lado, com as informações recolhidas com esta intervenção/investigação; por outro lado, por alguma mudança gerada em relação à Formação, isto é, a reflexão que se foi proporcionando para entendermos, de forma mais ampla, os conceitos e os momentos envolvidos no processo de Formação.

Por sua vez, encarar a Formação como uma estratégia de evolução e de mudança para repensar alguns dos serviços prestados.

iii) Nível de conhecimento na área de especialização

A este nível existem alguns aspetos que merecem ser destacados: eu, como licenciada no ramo ensino, não tive de frequentar formação específica para ser certificada como formadora, por isso iniciei a minha carreira com essa função e aos poucos foram-me sendo atribuídas outras funções e outros cargos. O que conhecia da Formação era o que se fazia na prática das entidades formativas e em grande parte como resposta a projetos financiados. Assim, este mestrado veio revelar-me outra dimensão mais ampla e clara do da Formação. Como este foi o meu primeiro estágio na área, permitiu a reflexão constante entre aquilo que se aprende e faz na universidade e aquilo que se faz na prática, e a forma como eu, pessoa e profissional, posso ou devo aplicar esses conhecimentos no meu dia-a-dia. Pode-se afirmar que tive o privilégio de fazer parcialmente o que pretendia e como pretendia sem qualquer imposição/entrave.

Como é óbvio, pude investigar e colocar em prática conhecimentos sobre alguns dos vários momentos do ciclo formativo, anteriormente referenciados, sobre os quais compreendo agora que apenas tinha um conhecimento superficial, mas que foi agora aprofundado. Todas as leituras efetuadas, todos os diálogos feitos com diversas pessoas foram indiscutivelmente, enriquecedores e geraram um conhecimento mais profundo sobre esta temática.

A oportunidade de investigar um tema, e de desenvolver instrumentos de investigação, de contactar com outras realidades é realmente uma experiência geradora de saberes e crescimento pessoal e profissional.

O balanço é positivo, quer ao nível de integração, quer ao nível de desenvolvimento do processo de estágio, pois a organização e a sua equipa, bem como a Direção, sempre se mostraram disponíveis, e gentis, quer para apoiar/ajudar no meu próprio crescimento, quer no interesse em colaborar nesta intervenção/investigação.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMADO, João (2014).** *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- ALMEIDA, António (2007).** Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do Mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 2, pp. 51-58.
- ALMEIDA, António; ALVES, Natália; BERNANDES, Aida; & NEVES Aida dos Santos (2008).** Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal. In *VI Congresso Português de Sociologia, «Mundos Sociais: Saberes e Práticas»*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2011).** O Novo Modelo de Trabalho e de Empresa. In Glória Rebelo (org.), *A era da competência. Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*, 2ª ed. (pp. 65-89). Lisboa: Editora RH.
- ALVES, Maria Palmira; & DE KETELE, Jean-Marie (Orgs.) (2011).** *Do Currículo à avaliação, da avaliação ao currículo*. Porto: Porto Editora.
- BARBIER, Jean-Marie (1985).** *A avaliação em formação*. Porto: Afrontamento.
- BARBIER, Jean-Marie (1993).** *Elaboração de projetos de ação e planificação*. Porto: Porto Editora.
- BARDIN, Laurence (2009).** *Análise de conteúdo*. Coimbra: Almedina.
- BARROSO, João (2004).** Formação, projeto e desenvolvimento organizacional. In Rui Canário (Org.), *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora.
- BERNANDES, Aida (2012).** *Políticas e práticas de formação em grandes empresas. A dimensão educativa*. Porto: Porto Editora.
- BOGDAN, Robert; & BIKLEN, Sari (1994).** *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- CAETANO, António (2007).** *Avaliação da formação. Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CANÁRIO, Rui (1999).** *Educação de adultos: um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa.
- CARDIM, José Casqueiro (2005).** *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- CARDIM, José Casqueiro (2009).** *Gestão da formação nas organizações – a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: LIDEL.
- CEITIL, Mário (2002).** O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In António Caetano & Jorge Vala (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 2ª ed.. Lisboa: RH Editora.
- CEITIL, Mário (2006).** *Gestão e desenvolvimento de competências*, 1º vol., I. Lisboa: Edições Sílabo.
- COSTA, Hermes Augusto (1997).** *Os desafios da globalização ao sindicalismo: contributos para uma perspectiva portuguesa (Tese de Mestrado em Sociologia)*. Coimbra: Faculdade de Economia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000).** *Recursos humanos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- CRUZ, Jorge (1998).** *Formação profissional em Portugal, do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; & SILVEIRA, Amélia (2008).** Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, pp 01-13, Sem II.
- DE KETELLE, Jean-Marie (2008).** Caminhos para a avaliação de competências. In M. Palmira Alves & Eusébio A. Machado (Orgs.), *Avaliação com sentido (s): contributos e questionamentos* (pp. 109-124). Santo Tirso: De Facto Editores.
- DE KETELE, Jean-Marie; CHASTRETTE, Maurice; CROS, Danièle; METTELIN, Pierre; & THOMAS, Jacques (1994).** *Guia do formador*. Lisboa: Instituto Piaget.
- FERREIRA, Maria Manuela; & CARMO, Hermano (1998).** *Metodologia de investigação - guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- GUBA, Egon G.; & LINCON, Yvonna S. (1994).** Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincon (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- HADJI, Charles (1994).** *A avaliação, regras do jogo*. Porto: Porto Editora.
- Kirkpatrick, Donald (1959).** Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13 (11), pp. 3-9.
- MARCHESAN, Maria Teresa; & RAMOS, André Gonçalves (2012).** *Chek list para a elaboração e análise de questionários em pesquisas de crenças*. In *Domínios De linguag@em, Revista Eletrónica de Linguística*, Volume 6, n. 1- 1º Semestre. pp 449-460

- MARRAS, Jean. Pierre (2000).** *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*, 3ª ed. São Paulo: Futura.
- MEIGNANT, Alain (1999).** *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- MENDES, Rui (coord.); FERNANDES, João; & CORREIA, Manuel (2008).** *Guia prático para a elaboração de inquéritos por questionário*. Lisboa: SEI.IST.UTL
- MOURA, Rui (1991).** *Gestão e desenvolvimento socio-organizacional*. Lisboa: CIDEDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos, pp. 209-226.
- RODRIGUES, Ângela e Esteves, Manuela (1993).** *A Análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora.
- RODRIGUES, Maria João (1998).** *Competitividade e recursos humanos*. Lisboa: D. Quixote.
- RODRIGUES, Pedro (2002).** *Avaliação da formação pelos participantes em entrevista de investigação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/FCT/MCES.
- ROEGIERS, Xavier; & DE KETELE, Jean-Marie (1998).** *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- RUIVO, João; & MESQUITA, Helena (2010).** Educação e formação na sociedade do conhecimento, *In: Aula – Revista de Pedagogia da Universidade de Salamanca. (Separata)*, N° 16, pp. 201-214. (ISSN-0214-3402) pp. 201-214.
- STAKE, Robert (2007).** *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- SILVA, Manuel António (2000).** Do poder mágico da formação às práticas de formação com projeto e à avaliação reflexiva. *Revista Portuguesa de Educação*, vol.13, pp. 77-109. Braga: Universidade do Minho. [Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/374/37413105.pdf>].
- SILVA, Paulo (2012).** O diagnóstico de necessidades e a avaliação em interação no processo formativo. In Carlos Estêvão (Org.), *Políticas de formação, ética e profissionalidade*. (71-100). Curitiba: Editora CRV.
- SILVEIRA, Laureano (1993).** *Jovens empresários de elevado potencial: uma experiência portuguesa na criação de empresas*. Valadares: Espaço Atlântico.
- SIQUEIRA, Fábio; KARLMEYER-MERTENS, Roberto; FUMANGA, Mário; & BENEVENTO, Cláudia (2008).** *Como elaborar projeto de pesquisa: linguagem e método*. Brasília: Ed. FGV.
- TARDIF Jaques. & DUBOIS (2011).** Da necessária coerência entre as práticas de avaliação e de formação nos programas centrados no desenvolvimento de competências. In M. Palmira

Alves & Jean-Marie De Ketele (Orgs.), *Do currículo à avaliação, da avaliação ao currículo* (pp 159-175). Porto: Porto Editora.

TIRIBA, Lia (2009). Processo de trabalho e processo educativo: notas sobre o “período de ouro” da educação de adultos em Portugal. In Rui Canário & Sónia Rummert (Orgs.), *Mundos do trabalho e aprendizagem*. (pp. 155-171). Lisboa: Educa.

VELADA, Ana Raquel (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. (Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, especialidade em Comportamento organizacional). Lisboa: ISCTE.

WINFRED, Arthur Jr.; WINSTON, Bennett Jr.; EDENS, Pamela S.; & BELL, Suzanne T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No.2, pp.234 – 246.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Guião de Entrevista à Direção

A – A História da Instituição

- 1 - Breve história da entidade;
- 2 - História do relacionamento da instituição com outras entidades. Facilidades/dificuldades.
- 3 - Objetivos prioritários/secundários em relação à instituição e associados.
- 4 - História do percurso da atual equipa de Direção;
- 5 - Tempo que exercem as funções e esquema de trajetória.

B – Perspetivas/Expectativas sobre a Formação

- 6 - Na perspetiva da Direção será a formação importante? Porquê?
- 7 - Como descreve a direção a sua experiência no que respeita a cursos/ações em que esteve envolvida?
- 8 - Quais as expetativas da Direção quando decidem ministrar formação aos colaboradores?
- 9 - Qual acredita ser as expetativas dos Dirigentes, quando decidem participar em formação?
- 10 - Considera importante que exista uma formação especializada na área do Sindicalismo?
Fundamente a sua resposta.

C – Perfil e Exercício do Trabalho de Dirigente Sindical

- 11 - Enuncie três características fundamentais ao perfil de Dirigente Sindical;
- 12 - Enumere três principais tarefas atribuídas aos Dirigentes Sindicais, e seus constrangimentos.

D – Necessidades de Formação

- 13 - Será a formação a resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização da entidade?
- 14 - Na perspetiva da Direção quais as áreas de interesse a explorar, ou seja, as que considera de maior interesse para o exercício da atividade profissional do Dirigente Sindical;
- 15 - Sugira cursos/ações que gostaria de ver no plano de formação a desenvolver.
- 16 - De acordo com o volume de trabalho e o que acredita ser o mais adequado refira ao número de horas de formação a propor, horário mais adequado e a frequência da mesma.

Apêndice 2 – Quadro de Apoio ao Guião de Entrevista



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivos	Blocos	QUESTÕES
Conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção	Apresentação: História da Instituição; História das relações da entidade; Objetivos da instituição; Equipa de Direção	Breve história da entidade História do relacionamento da instituição com outras entidades. Facilidades/ dificuldades; Objetivos prioritários/secundários em relação à instituição e associados. História do percurso da atual equipa de Direção; Tempo que exercem as funções e esquema de trajetória;
Aferir qual a resposta adequada; Averiguar a importância de criar oportunidades de formação; Conhecer e entender as suas expectativas.	Perspetivas/Expectativas sobre a Formação: Importância de uma resposta adequada; A importância de criar oportunidades/respostas em ações de formação.	Na perspetiva da Direção será a formação importante? Porquê? Como descreve a Direção a sua experiência no que respeita a cursos/ações em que esteve envolvida? Quais as expectativas da Direção quando decidem ministrar formação aos colaboradores? Qual acredita ser as expectativas dos Dirigentes, quando decidem participar em formação? Considera importante que exista uma formação especializada na área do Sindicalismo? Fundamente a sua resposta.
Recolher informação sobre perspetivas da direção acerca do perfil e exercício do trabalho de Dirigente Sindical.	Perfil e exercício do trabalho de Dirigente Sindical: Características associadas ao perfil e tarefas de maior interesse para o exercício das funções de Dirigente Sindical.	Enumere três características fundamentais ao perfil de Dirigente Sindical; Enumere três principais tarefas atribuídas aos Dirigentes Sindicais, e seus constrangimentos;
Averiguar se de acordo com a direção se existe necessidade de formação; Conhecer sob o ponto de vista dos entrevistados, necessidades; Áreas a abranger; Aferir relativamente à frequência e respetiva carga horária o mais adequado.	Necessidades de Formação: Assuntos de interesse para a melhorar o desempenho destes; Horário pretendido em futuras ações de formação, número de horas, etc.	Será a formação a resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização da entidade? Na perspetiva da Direção quais as áreas de interesse a explorar, ou seja, as que considera de maior interesse para o exercício da atividade profissional do Dirigente Sindical; Sugira cursos/ações que gostaria de ver no plano de formação a desenvolver. De acordo com o volume de trabalho e o que acredita ser o mais adequado refira ao número de horas de formação a propor, horário mais adequado e a frequência da mesma.

Apêndice 3 – Protocolo de Entrevista



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Protocolo da Entrevista

Venho por este meio solicitar a colaboração da Direção para a realização de uma entrevista, no dia quinze do mês de Março, pelas dez horas, na sala de reuniões e pedir autorização para realizar a gravação áudio da mesma. Terá uma duração de cerca de 30 minutos, podendo no entanto surgir algumas alterações no seu decurso.

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Processo de Análise de Perspetivas, Expectativas e Necessidades de Formação, tem como objetivo identificar os interesses e as necessidades formativas do(a)s Dirigentes Sindicais, e a informação recolhida será cruzada com aquela resultante do Inquérito por Questionário de Análise de Perspetivas, Expectativas e Necessidades de Formação aplicado aos Dirigentes Sindicais. Espera-se que este conjunto da informação recolhida permita definir prioridades no que respeita a cursos/ações de formação a desenvolver no ano de 2016.

No que respeita à entrevista ela será uma componente do meu Relatório de Estágio na área do Mestrado em Ciências da Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, onde procuro analisar e conhecer as necessidades formativas do(a)s Dirigentes Sindicais, por forma a desenhar o Plano Formativo .

Garante-se a confidencialidade e o anonimato das respostas, dos sujeitos e das instituições envolvidos e que os resultados deste estudo serão utilizados estritamente para os fins académicos e científicos mencionados.

A entrevista pode ser interrompida a qualquer momento, segundo a disponibilidade e vontade da Direção. Acresce que cada participante tem o direito e a liberdade de se recusar a participar ou, a qualquer momento, retirar o seu consentimento e abandonar o estudo, sem ser penalizado por isso.

A realização desta técnica de recolha de dados tem como objetivos:

- a) Obter dados para análise;
- b) Verificar se a formação é a resposta adequada às necessidades;
- c) Aferir a existência de necessidades de formação;

Página 1 de 2

Protocolo da Entrevista



Universidade do Minho
Instituto de Educação

- d) Perceber quais as maiores dificuldades que os Dirigentes encontram no desempenho das suas funções;
- e) Caracterizar o tipo de ações pretendidas;
- f) Compreender a influência da formação na prática profissional dos Dirigentes Sindicais.

Na posse destas informações, gostaria que se pronunciasse acerca da entrevista.

Dou o meu consentimento para a sua realização.

(Presidente)

Dou o meu consentimento para a sua realização.

(Vice-Presidente)

Dou o meu consentimento para a sua realização.

(Diretor do Departamento Jurídico e do Departamento de Estudos)

Grata pela atenção dispensada,

A estagiária Sónia Pereira

Apêndice 4 – Quadro de Apoio ao por Questionário



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivos	Blocos	Questões
Caraterizar o público-alvo da intervenção/investigação	Dados Pessoais: sexo, idade, habilitações escolares.	<p>Sexo: Feminino /Masculino</p> <p>Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> Até 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos</p> <p><input type="checkbox"/> >60 anos.</p> <p>Habilitações literárias: Ensino Básico 1º Ciclo (4º ano); Ensino Básico 2º Ciclo (6º ano); Ensino Básico 3º Ciclo (9º ano); Ensino Secundário (12º ano); Licenciatura; Pós-Graduação; Mestrado; Doutoramento.</p>
Conhecer a situação profissional dos inquiridos	Dados Profissionais: Categoria profissional, anos de atividade na área e função, anos de sindicalizado(a), período de tempo de requisitado(a) ao serviço do sindicato, funções para o qual foi requisito(a).	<p>Qual a sua categoria profissional?</p> <p>Há quanto tempo exerce essa atividade profissional?</p> <p>Em que ano se sindicalizou (neste ou outro sindicato)?</p> <p>Há quanto tempo está ao serviço do sindicato?</p> <p>Foi sempre requisitado(a) para os mesmos órgãos? Se não, diga que outros órgãos pertenceu?</p>

Quadro de Apoio à Elaboração do Inquérito por Questionário de Análise de Perspetivas, Necessidades de Formação

1



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivos	Blocos	Questões
Recolher informação sobre as perspetivas dos inquiridos acerca do perfil e exercício de trabalho de Dirigente Sindical.	O perfil e o exercício do trabalho de Dirigente Sindical: Algumas características e tarefas do Dirigente Sindical	De acordo com a sua opinião refira três características fundamentais no perfil de Dirigente Sindical? Enumere três principais tarefas atribuídas aos Dirigentes Sindicais, e seus constrangimentos.
Verificar se existe a formulação da necessidade de formação de acordo com o público-alvo; Conhecer sob o ponto de vista dos inquiridos, as áreas a abranger; Aferir disponibilidades e disposições relativamente à frequência e respetiva carga horária.	Necessidades de Formação: Assuntos de interesse para a melhorar o seu contributo, horário pretendido para compatibilidade em futuras ações de formação, número de horas.	Em seu entender, será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade? Porquê? Assinale as ações que lhe parecem de maior interesse para o exercício das suas funções. Sugira duas ações que gostaria de ver no plano de formação. Frequência e carga horária.

Quadro de Apoio à Elaboração do Inquérito por Questionário de Análise de Perspetivas, Necessidades de Formação

2

Apêndice 5 – Inquérito por Questionário “Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação”



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação

O presente inquérito por questionário enquadra-se no processo de Análise de Perspetivas, Expectativas e Necessidades de Formação e tem como objetivo identificar os interesses e as necessidades formativas do(a)s Dirigentes Sindicais, permitindo definir prioridades de formação a desenvolver no biénio 2016/17.

A sua colaboração é crucial para que o “PLANO FORMATIVO” se encontre devidamente ajustado.

Garantimos a estrita confidencialidade e anonimato no tratamento da informação, e relativamente aos sujeitos e instituições envolvidos, que será usada exclusivamente para fins académicos e científicos e para melhorar a nossa ação.

Agradecemos e contamos consigo!

Por favor assinale as suas opções com X, quando for o caso.

A - Dados pessoais

1 - Sexo

Feminino

Masculino

2. - Idade

Até 30 anos

Entre 30 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

>60 anos.



Universidade do Minho
Instituto de Educação

3 - Habilitações literárias

Ensino Básico 1º Ciclo (4º ano)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Ensino Básico 2º Ciclo (6º ano)	<input type="checkbox"/>	Pós-Graduação	<input type="checkbox"/>
Ensino Básico 3º Ciclo (9º ano)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário (12º ano)	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

B - Dados Profissionais

4 - Qual a sua categoria profissional?

5 - Há quanto tempo exerce essa atividade profissional?

6 - Em que ano se sindicalizou (neste ou outro sindicato)?

7 - Há quanto tempo está ao serviço do sindicato?



Universidade do Minho
Instituto de Educação

8 - Foi sempre requisitado(a) para o mesmo órgão?

Sim
Não

Se não diga a que outros órgãos pertenceu?

C - Perspetivas/Expectativas sobre a formação

9 - Na sua perspetiva a formação é importante.

Sim
Não

Porquê?

10 - Já frequentou ações de formação realizadas pelo sindicato (este ou outro)?

Sim
Não

Se sim, quantas vezes frequentou?

Se não, qual o motivo?

11 - Como descreve a sua experiência no último curso/ ação de formação em que participou?

Página 3 de 7



Universidade do Minho
Instituto de Educação

	Insuficiente	Suficiente	Boa	Muito boa
Conhecimento(s) adquirido(s)				
Desenvolvimento pessoal				
Desenvolvimento organizacional				
Desempenho do(s) formador(es)				
Motivação dos Formandos				

Outras.Quais? _____

12 - Quando decide frequentar cursos/ações de formação quais são as suas expectativas?

- Realização pessoal
- Desenvolvimento pessoal
- Adquirir novos conhecimentos
- Aperfeiçoar competências
- Especialização numa determinada área
- Melhorar o desempenho
- Outras. Quais?



Universidade do Minho
Instituto de Educação

D - O perfil e o exercício do trabalho de Dirigente Sindical

13 - De acordo com a sua opinião, refira três características fundamentais no perfil de Dirigente Sindical?

14 - Enumere três principais tarefas atribuídas aos Dirigentes Sindicais, e seus constrangimentos.

E- Necessidades de Formação

15 - Em seu entender, será a formação uma resposta adequada às necessidades de especialização ou atualização dos dirigentes sindicais desta entidade?

Sim

Não

Porquê

16 - De entre as ações que lhe apresentamos no quadro que se segue, assinale as que considera de maior interesse para o exercício das suas funções sindicais atuais e valorização pessoal:

Página 5 de 7



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Área: Sindicalismo	
	Tendências do Sindicalismo e Técnicas de Negociação (25h)
Área: Jurídica	
	Direito do Trabalho (50h)
Área: Informática	
	Utilitário de Apresentação Gráfica (25h)
	Comunicação em plataformas online/Redes Sociais (25h)
Área: Secretariado e Trabalho Administrativo	
	Empresa - estrutura organizacional (25h)
	Comunicação empresarial (25h)
Área: Desenvolvimento Pessoal	
	Gestão de Equipas, Liderança e Motivação (25h)
	Gestão de Stress e Emoções (25h)
	Gestão de conflitos (25h)

17 - Pedimos-lhe que nos sugira duas ações que gostaria de ver no plano de formação a desenvolver.

a)	_____
b)	_____

18 - Qual o horário que considera mais interessante para a realização de curso/ação de formação?

Página 6 de 7



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Laboral	(9h-13h e 14h-17h)	<input type="checkbox"/>
Pós-Laboral	(19h-23h)	<input type="checkbox"/>
Outro	_____	<input type="checkbox"/>

19- Quantas vezes por semana considera praticável a sua frequência no curso/ ações de formação?

Uma vez por semana	<input type="checkbox"/>	
Duas vezes por semana	<input type="checkbox"/>	
Outra	<input type="checkbox"/>	Qual? _____

Data: _____

Obrigada pela sua colaboração

Apêndice 6 – Carta aos Dirigentes



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Caro/a Colega:

Encontramo-nos neste momento a acolher uma estagiária no âmbito do Mestrado em Educação, especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, da Universidade do Minho, que desenvolve um projeto no domínio da formação para o que vimos pedir a sua colaboração.

O objetivo é identificar os interesses e as necessidades formativas do(a)s Dirigentes Sindicais, permitindo definir prioridades de formação a desenvolver no biénio 2016/17.

A sua colaboração é crucial para que o “PLANO FORMATIVO” se encontre devidamente ajustado.

Garantimos a estrita confidencialidade e anonimato no tratamento da informação, que será usada exclusivamente para fins académicos e científicos e para melhorar a nossa ação.

Nesse sentido, gostaríamos que procedesse ao preenchimento do inquérito por questionário “Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação”

Desde já agradecemos a sua colaboração

(O Presidente)

(A Estagiária)

Braga, Março de 2016

Apêndice 7 – Carta ao Presidente



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Exm^o. Senhor Presidente

Encontro-me, neste momento, a desenvolver o Estágio, no âmbito do Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho, enquadrado na vossa entidade, como é do vosso conhecimento, pelo que venho solicitar permissão para proceder à recolha de dados, através do inquérito por questionário em anexo, com o objetivo de apreender as perspetivas e necessidades de formação expressas pelos Dirigentes Sindicais da vossa entidade.

Acrescento desde já que a informação recolhida será utilizada exclusivamente para o desenvolvimento deste projeto e o anonimato e a confidencialidade serão garantidos, relativamente aos sujeitos e instituições envolvidos.

Caso esteja interessado, os resultados deste Diagnóstico e Análise de Necessidades de Formação dos Dirigentes Sindicais da vossa entidade poderão ser posteriormente parte integrante do vosso Departamento de Estudos.

Com os melhores cumprimentos

(Sónia Maria e Sousa Pereira)

Braga, Março de 2016

Apêndice 8 – Consentimento Informado Inquérito



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Consentimento Informado

Declaro que conheço os objetivos e os fins do inquérito por questionário: “Análise de Perspetivas, Expetativas e Necessidades de Formação” e respondo de livre vontade tendo em conta esse conhecimento.

E por esta forma dou meu consentimento para a sua realização.

(O Inquirido)

Grata pela atenção dispensada,

(A estagiária Sónia Pereira)

Apêndice 9 – Divulgação da Ação**FICHA DE DIVULGAÇÃO****Direito do Trabalho - Procedimento Disciplinar****27 a 30 de Junho de 2016**

O seu Sindicato irá desenvolver **Formação Não Financiada** em regime **Presencial** na área de **Direito do Trabalho- Procedimento Disciplinar**, em **Horário Laboral**, com vista a contribuir para a valorização dos associados.

Área	Ação	Funcionamento	Condições de Acesso
Direito do Trabalho	Procedimento Disciplinar	Delegação de Braga Presencial/Laboral (9:30-12:30 e 14:00-18:00) 27 a 30 de Junho	Dirigentes Sindicais no ativo.

Data-limite de receção de inscrições até 8 de Junho de 2016.

Candidatura em documento próprio - Ficha de Pré-Inscrição.

Direitos dos Formandos:

- Seguro de acidentes pessoais
- Certificado de frequência

Local de Realização: Delegação de Braga do sindicato

Contactos:

Telem.: 9-----

Telef.: 253- - - - -

Mail: xxxxxxxxxxx@gmail.com

Apêndice 10 – Programa da Ação

PROGRAMA DE FORMAÇÃO

Entidade: Sindicato Ação: Direito do Trabalho- Procedimento Disciplinar
 Local: Braga Área de Formação: Jurídica Formador: _____
 Data: 27 / 06 / 2016 a 30 / 06 / 2016 Duração: 25 Horas Horário: Laboral (9:30 às 12:30 e 14:00 às 18:00)

Objetivos Gerais: Conhecer os mecanismos de responsabilização dos trabalhadores.

Objetivos Específicos: Conhecer os deveres dos trabalhadores e compreender as implicações da sua violação; Dominar a tramitação dos processos; Conhecer as sanções e as garantias de defesa do trabalhador envolvido no processo.

Destinatários/Público-Alvo: Dirigentes Sindicais

Modalidade de Formação: Presencial

Forma de Organização: Não Financiada

Componentes de Formação: T PS

Conteúdos Programáticos	Métodos e Técnicas Pedagógicas	Recursos Didáticos/Pedagógicos
Enquadramento Histórico do Direito do Trabalho; Poder Disciplinar; Fundamentos do Poder Disciplinar Laboral	Expositivo; Interrogativo; Dinâmica de Grupos.	Manual da Ação; Projektor multimédia.
Sanções disciplinares; Momentos do Procedimento Disciplinar.		
Procedimento Disciplinar Laboral Europeu Comparado		

Espaços e Equipamentos

Delegação de Braga.

Metodologias de Avaliação

Avaliação Formativa.

O/A Formador/a

Página 1 de 1

Apêndice 12 – Avaliação Inicial das Expetativas dos Formandos

AVALIAÇÃO INICIAL DAS MOTIVAÇÕES E EXPETATIVAS DOS FORMANDOS

Ação/Módulo: _____ Data: __/__/____

Formador: _____

As questões aqui colocadas servem unicamente para auscultar as motivações e expectativas dos formandos e da turma, de forma a poderem realizar-se os devidos ajustes. Nenhum elemento desta avaliação contará para a sua avaliação final da Ação.

Importância da Formação

1. É a primeira vez que frequenta formação nesta área?

Sim Não

2. Principais motivações para a frequência desta Formação?

- Valorização Pessoal

- Atualização/Aperfeiçoamento de conhecimentos

- Indicação da Entidade Patronal

- Outra Qual:

3. Qual o seu grau de interesse em relação aos temas desta ação de formação?

Elevado Moderado Baixo

4. Como avalia os seus conhecimentos em relação aos temas desta ação de formação?

Nível de conhecimentos bom Nível de conhecimentos Suficiente Sem conhecimentos

Página 1 de 2

AVALIAÇÃO INICIAL DAS MOTIVAÇÕES E EXPETATIVAS DOS FORMANDOS

5. Quais são as suas expectativas relativamente a esta ação de formação?

Realização pessoal .

Adquirir novos conhecimentos .

Aperfeiçoar competências .

Melhorar o desempenho .

Outras . Quais?

Obrigada pela colaboração.

Apêndice 13 – Avaliação de Acompanhamento aos Formandos

AVALIAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO

1. Identificação

1.1 Ação frequentada: _____

1.2 Data ___/___/___

2. Face à ação de formação que está a frequentar, considera que:

	Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Os assuntos são pertinentes.					
As atividades propostas são adequadas.					
Está a contribuir para o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências.					
Está a corresponder às suas expectativas.					
As instalações são adequadas.					
O acompanhamento prestado é adequado.					
O perfil/conhecimentos e o desempenho da formativa é adequado.					

Comentários e sugestões (a sua opinião é de extremo valor)

AVALIAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DA FORMAÇÃO

3. Como classifica a prestação do Sindicato enquanto entidade formadora?

4.1. Muito boa .. 4.2. Boa 4.3. Razoável 4.4. Má

4.5. Recomendaria esta ação a outras pessoas?

Sim

Não

Porquê? _____

4. Observações, recomendações e sugestões:

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice 14 – Avaliação Final do Formando à Ação, ao Formador e à Coordenação

AVALIAÇÃO FINAL DO FORMANDO À AÇÃO, AO FORMADOR E À COORDENAÇÃO

Com vista a melhorar o serviço prestado, gostaríamos que preenchesse esta Ficha de Avaliação relativa à Ação que frequentou. Na sua avaliação utilize a seguinte escala: 1 – Muito Insuficiente; 2 – Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom. A sua colaboração é de extrema importância. Muito obrigada.

Identificação da Ação	
Ação:	
Módulo:	

Conhecimentos Iniciais	1	2	3	4	5																				
Ao iniciar este módulo, os seus conhecimentos sobre as temáticas abordadas eram:																									
Expectativas	1	2	3	4	5																				
Este módulo correspondeu ao que dele esperava, num nível...																									
Funcionamento Geral do Módulo	1	2	3	4	5																				
Os objetivos do módulo foram:																									
O conteúdo do módulo foi:																									
A quantidade e a qualidade dos textos de apoio distribuídos foi:																									
Funcionamento Geral do Módulo (continuação)	1	2	3	4	5																				
Os meios audiovisuais utilizados foram:																									
A duração do módulo, relativamente ao seu conteúdo, foi:																									
As instalações e os equipamentos utilizados eram:																									
O apoio administrativo prestado foi:																									
O apoio prestado pela coordenação pedagógica foi :																									
Formador/a	Clareza dos assuntos abordados				Criação de um clima propício à participação				Domínio dos assuntos expostos				Utilização de métodos adequados				Atividades Pedagógicas Propostas				Relacionamento com os/a formandos/as				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
xxxxxxx																									
Resultados Alcançados						1	2	3	4	5															
Como classifica os resultados alcançados neste módulo?																									
Comentários																									

Data de preenchimento: ___ / ___ / ___

Apêndice 15 – Avaliação Final do Formador à Formação Ministrada

AVALIAÇÃO FINAL DO FORMADOR À FORMAÇÃO MINISTRADA

Com vista a melhorar o serviço prestado, gostaríamos que preenchesse esta Ficha de Avaliação relativa à Formação Ministrada. Na sua avaliação utilize a seguinte escala: 1 – Muito Insuficiente; 2 – Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom. A sua colaboração é de extrema importância. Muito obrigada.

Identificação da Ação			
Ação:			
Módulo:			
Local Realização:		Duração Total:	<i>h</i>
Data Início:		Data Final:	
Formador:			

Avaliação do Módulo	1	2	3	4	5
1. Concretização dos objetivos da ação					
2. Adequação dos conteúdos ao perfil dos/as participantes					
3. Adequação da carga horária					
5. Os conteúdos propostos foram abordados					

Avaliação dos/as Formandos/as	1	2	3	4	5
6. Adequação da seleção dos/as formandos/as					
7. Recetividade dos/as formandos/as aos conteúdos abordados					
8. Participação geral do grupo					
9. Pontualidade					
10. Assiduidade					

Avaliação da Organização e Acompanhamento	1	2	3	4	5
11. Disponibilidade para esclarecer formadores e formandos					
12. Resolução de Problemas					
13. Apoio Administrativo					
14. Acompanhamento Pedagógico (apoio à gestão da formação, articulação com outros formadores e agentes envolvidos no processo formativo, etc.)					

Avaliação da Logística e Didática	1	2	3	4	5
15. Instalações e equipamentos adequados (Sala, mesas e cadeiras)					
16. Adequação dos espaços (receção, WC, ...)					
17. Disponibilidade de equipamento Informático					
18. Outros (disponibilização dos matérias requisitados atempadamente, etc.)					

AVALIAÇÃO FINAL DO FORMADOR À FORMAÇÃO MINISTRADA

Descreva os Métodos e Técnicas Pedagógicas Utilizados:

Descreva os Métodos e Técnicas de Avaliação Utilizados:

Autoavaliação do Formador	1	2	3	4	5
Pontualidade					
Assiduidade					
Cumprimento das datas das sessões previamente acordadas					
Disponibilidade/Facilidade de contacto					
Cumprimento dos prazos de entrega (manual, avaliações, etc)					
Qualidade da documentação entregue					
Sentido de Responsabilidade					
Relacionamento Interpessoal (com os sujeitos envolvidos na ação)					

Data de preenchimento: ___ / ___ / ___

Assinatura: _____

Apêndice 16 – Avaliação do Desempenho do Formador pelo Coordenador

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FORMADOR PELO (A) COORDENADOR (A)

Identificação da Ação			
Ação:			
Módulo:			
Local Realização:		Duração Total:	h
Data Início:		Data Final:	
Formador/a:			

	Nunca	Raramente	Frequentem ente	Sempre	Observações
Itens					
O Formador é pontual					
O Formador é assíduo					
O Formador estabelece boa relação com os/as formandos/as, favorecendo o diálogo e a comunicação					
O Formador promove o espírito de iniciativa e de autonomia dos/as formandos/as					
O Formador utiliza métodos, estratégias e materiais pedagógicos adequados					
O Formador planifica as sessões de acordo com os conteúdos do módulo					
O Formador estabelece boa relação com a equipa pedagógica e demais colaboradores da entidade					
O Formador participa nas reuniões agendadas pela coordenação pedagógica					
O Formador preenche correta e atempadamente os documentos do dossier técnico – pedagógico					

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FORMADOR PELO (A) COORDENADOR (A)

Apreciação Global
<i>Neste item, deve-se ter em conta indicadores como o empenho, a iniciativa, o dinamismo, a criatividade, a competência e outros considerados pertinentes.</i>

Data: __/__/__ A Coordenação Pedagógica: _____

Tomei conhecimento,

Data: __/__/__ O/A Formador/a: _____

Comentários

Apêndice 17 – Questionário de Avaliação do Impacto da Formação

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO

1. Informação geral

1.1 Ação frequentada: _____

1.2 Situação atual face ao emprego _____

1.3 Habilitações Literárias _____

1.4 Data ___/___/___

2. Impacto da formação

2.1 Considera que:

	Inútil	Pouco Útil	Muito Útil
Os conteúdos da ação foram uteis ao exercício da sua função?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ação foi útil para o seu desenvolvimento pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qual a utilidade da ação de formação na evolução da carreira?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta formação foi útil na sua reconversão profissional (alteração de categoria profissional/profissão)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aquando da frequência da formação se encontrava desempregado e agora está empregado, considera que a frequência da formação foi útil para a sua (re) integração no mercado de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No caso de se encontrar desempregado(a), considera que esta formação poderá vir a ser útil na sua (re)integração no mercado de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Os conhecimentos adquiridos são aplicáveis ao seu trabalho diário?

Não aplicáveis Pouco aplicáveis Muito aplicáveis

2.3 A ação de formação teve impacto ao nível do seu desempenho?

Nenhum Pouco Algum Muito

3. Observações, recomendações e sugestões:

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice 18 – Quadro de Análise da Entrevista à Direção por Objetivos

Análise da Entrevista à Direção



Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção:</p> <p>1. História da Instituição: De acordo com o Presidente da instituição, o sindicato X nasce da cisão da UGT, e prende-se à necessidade de independência política. Refere que é o único sindicato com o título de Instituição de Utilidade Pública. Segundo o mesmo distingue-se pela participação como pequeno acionista, para poder influenciar modelos e estratégias de gestão.</p>	<p>“Sindicato X nasceu de uma cisão de um outro sindicato da UGT e nasceu pela necessidade de firmar a sua independência fora das centrais sindicais”</p> <p>“Em termos de sindicalização, essencialmente à confiança, eu acho que as pessoas perderam a confiança nas estruturas”</p> <p>“propunha-se a participar na gestão de fundos de pensões das empresas, tornou-se acionista das empresas, não um pequeno acionista de referência, mas sim pequeno acionista para poder estar presente nas assembleias para discutir as questões de gestão e acompanhar a gestão”</p> <p>“É um sindicato que único no país como uma instituição de utilidade pública, fruto do trabalho que fez junto dos trabalhadores e em várias áreas”</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção:</p> <p>2. História das relações da Entidade: O entrevistado refere a importância das relações com parceiros, quer a nível Mundial com a Organização Mundial de Trabalhadores, quer a nível nacional com a União de Sindicatos Independentes. Acresce ainda que as relações e o apoio aos PALOP esteve sempre nos caminhos neste sindicato.</p>	<p><i>“Foi também um sindicato que apostou muito nas relações com o exterior também”</i></p> <p><i>“ neste momento pertencemos a nível nacional a uma estrutura que pretende aglomerado o maior número de estruturas independentes, porque ser independente não é estar sozinho e por isso estamos na União de Sindicatos Independentes que pretende ser uma alternativa às centrais sindicais”</i></p> <p><i>“Depois a nível internacional, nós estamos na Organização Mundial de Trabalhadores (WOW)”</i></p> <p><i>“Foi sempre uma aposta do sindicato X, as relações com os PALOP e apoio dos movimentos sindicais emergentes”</i></p>		



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Conhecer a Entidade e a Direção onde ocorre a intervenção:</p> <p>4 História do percurso da atual Direção/tempo/trajetória.</p> <p>A atual Direção tomou posse em 2011, num processo sem notações significativas. Conta neste momento com dois mandatos, onde os elementos que a compõem se vão mantendo na sua maioria, apenas 2 ou 3 novos elementos a integrar a equipa. Ainda de acordo com as palavras dos entrevistados, as suas ações, enquanto Direção, pautam-se pela transparência, clareza e rigor.</p>	<p>"Relativamente à estrutura dirigente tivemos um presidente fundador que esteve até 2011, foram 21 anos sensivelmente ou 22, por isso depois fez-se a transição para esta equipa dirigente, foi um processo mais ou menos pacífico."</p> <p>"esta estrutura está em ação, no segundo mandato, não nos queremos perpetuar no poder"</p> <p>"De qualquer maneira reconheço que vinte e tal anos cria alguns vícios e alguns desvios, mas que o rumo de qualquer maneira do sindicato, espero que esteja no bom sentido por esta direção, que na grande maioria vem... refrescada com 2 ou 3 elementos, os restantes vem dos anos anteriores, por isso não há rutura, mas sim uma transição"</p> <p>"direção é diferente em termos de transparência com os associados e para o exterior, ou seja, temos tudo às claras nas contas e na estratégia, tentamos trazer as pessoas para o debate, tentar dizer que eles também são o sindicato"</p>		



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Aferir qual a resposta adequada: Averiguar a importância da formação; Conhecer e entender as suas expectativas:</p> <p>1. Importância da Formação</p> <p>É observável que a formação toma contornos importantes para atual Direção, quer na sua estratégia de angariação de novos sócios, quer no zelo pelo desenvolvimento de competências nos atuais associados, e em particular nos Dirigentes Sindicais.</p>	<p>“É quando o Vice-Presidente diz que se calhar o mais importante é formação na área sindical, é sem dúvida.”</p> <p>“faz-se com formação, com alguma educação, com formação geral e depois com uma formação específica, acho que aqui várias componentes isto não se faz de um dia para o outro, mas a aposta tem que ser feita quanto antes, era basicamente isso.”</p> <p>“Porque os novos ainda não estão sensibilizados nem atraídos, e é por aí que temos que atacar. Uma das frentes temos tornar atraente para essa gente, temos que perceber as causas deles e tentar ir buscá-los, que é um grande desafio. Uma dessas componentes, por exemplo, pode ser a formação sindical.”</p>	<p>“É evidente e é óbvio que a formação é importante, hoje em dia sem formação não somos ninguém, seja o tipo que formação for, o sindicato dá realce a isso e acho que é importante.”</p> <p>“apesar das pessoas sentirem que a formação é importante às vezes não é com aquela vontade que deveriam ter, porque entendem muitas vezes que é por dificuldade de tempo ou outro tipo de situações, arranjam sempre maneira das coisas não correrem bem.”</p> <p>“Formação para dirigentes é precisamente o evoluir individualmente, nós temos capacidades para podermos fazer melhor e logicamente estando nós dirigentes mais capacitados e mais formados e com mais conhecimento de certeza que o sindicato só tem a lucrar no seu projeto coletivo.”</p>	<p>“Não se pode exigir que um dirigente seja doutorado ou mestre numa determinada área, não é essa a função. Agora é evidente aqui que deve ter alguma formação.”</p>



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Aferir qual a resposta adequada: <u>Averiguar a importância da formação;</u> <u>Conhecer e entender as suas expectativas;</u> 2 <u>Experiencias anteriores no âmbito da Formação</u> De acordo com o entrevistado e no que concerne à formação as experiencias no geral foram positivas e produtivas na esfera profissional e pessoal.</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>"já o fizemos no passado com algum sucesso, se bem que é sempre uma área que está sempre em aberto"</p> <p>"A experiência foi positiva, ficou aquém daquilo que a gente gostava que fosse, é sempre assim. Mas obviamente que as pessoas que participaram tiveram proveito próprio direto dessa formação, não só a nível profissional, mesmo dentro das empresas onde trabalham, mas mesmo como cultura geral e como cidadãos também evoluíram."</p> <p>"o feedback que nos deram é que foi importante essa formação e para alguns deles ficaram ainda sempre com vontade de participar em novas formações, portanto isso faz com que a gente queira um plano de formação obviamente será importante que o façamos para que essas pessoas tenham acesso."</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p><u>Aferir qual a resposta adequada: Averiguar a importância da formação; Conhecer e entender as suas expectativas;</u></p> <p>3. <u>Expectativas em relação à formação</u></p> <p>De acordo com o entrevistado o tipo de formação e a área de formação é relevante para que os Dirigentes se sintam motivados e para que a participação possa ser marcante. E para que o Plano de possa oferecer oportunidades aos Dirigentes de novas atitudes, de fazer coisas novas, de se distinguir no mercado por uma nova postura.</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p><i>“A questão é que tipo de formação que a gente pode dar aos nossos associados e que tipo de curso para que eles possam sentir minimamente motivados a participar nela.”</i></p> <p><i>“isso faz com que a gente queira um plano de formação”</i></p> <p><i>“dependo da áreas que a gente gosta, ... ter que fazer o balanço ver aquilo que a gente pode fazer, mas também a nível da participação dos próprios associados”</i></p> <p><i>“a tal perspetiva nova do sindicato quer dar, porque quando foi formado foi com essa perspetiva, que é mesmo formação profissional, onde as pessoas possam ter uma formação própria no sentido da postura que sindicato e obviamente os seus associados tem que ter nos seus locais de trabalho”</i></p> <p><i>“se a gente quer fazer coisas novas, passa um bocaco pela tal questão da formação”</i></p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>



		<p><i>“e portanto a formação vai um bocado nesse sentido, tem que ser nesse sentido, as pessoas tem que ter uma postura nova, mais arejada.”</i></p> <p><i>“E portanto a formação que a gente pretende dar visa precisamente esse objetivo, se nós queremos ser diferentes, temos que mostrar que somos diferentes e ter formação própria para que os colaboradores e associados... para que possam ser diferentes no dia-a-dia”</i></p> <p><i>“Formação para dirigentes é precisamente o evoluir individualmente... certeza que o sindicato só tem a lucrar no seu projeto coletivo e portanto obviamente que as expectativas tem que ser nesse sentido, para as pessoas aprenderem áreas novas e para que possam ser cada vez mais competentes no seu trabalho.”</i></p> <p><i>“muitas vezes os desafios que as empresas nos apresentam, e a tal visão que o sindicato tem... implica obviamente conhecimento técnico.”</i></p>	
--	--	---	--



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Informação sobre o Perfil e o Exercício do Trabalho de Dirigente Sindical:</p> <p>1. Características do perfil e principais tarefas de Dirigente Sindical</p> <p>Os entrevistados estão convictos que existem características que devem ser inatas a qualquer dirigente sindical, como por exemplo, ser educado, honesto e confiável. Por outro lado, existem características mais específicas como: coragem, “socialmente assertivo”, “bom relações públicas”, informado, diligente. No que toca a tarefas, referem, a contratação, a dinamização sindical que assenta na informação e angariação de associados e a esfera social. Quanto aos constrangimentos, os mais visíveis são o receio dos trabalhadores em serem de alguma forma prejudicados, por serem ou recorrerem ao sindicato, empresas que não respeitam os direitos dos trabalhadores e por último a procura de protocolos é muita.</p>	<p>“há aquilo subjacente que o Vice-Presidente acabou por dizer, que é subjacente a qualquer pessoa de bem, que deve ser educada e de facto credível e honesta mas isso nem vale a pena dizer”</p> <p>“cultivar boas relações com as empresas, nós não afrontamos deliberadamente a empresa, isso também cultiva-se”</p>	<p>“é a questão da credibilidade e da confiança obviamente tem que ser uma característica inata da pessoa, porque se uma pessoa quer conquistar “alguém”, convencer alguém que as suas ideias são as melhores tem que ser uma pessoa credível”</p>	<p>“Isto para começo, a principal característica será neste momento e no contexto a coragem, é preciso alguma coragem para ser dirigente sindical nos tempos que correm”</p> <p>“um dirigente sindical tem que ser uma pessoa socialmente assertiva”</p> <p>“ser um bom relações públicas, ... característica muito importante para um dirigente sindical. “</p> <p>“temos que fazer um esforço muito grande para sermos pessoas bem informadas, será digamos a segunda característica, aquela da coragem é uma característica geral”</p> <p>“Outra característica tem que ser uma pessoa muito interessada e diligente às solicitações que os trabalhadores”</p> <p>“digamos a atividade sindical, tem três grandes áreas: uma é a contratação, outra é a dinamização sindical e a outra a parte social.”</p> <p>“Mas a área jurídica é importante”</p>



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Informação sobre o Perfil e o Exercício do Trabalho de Dirigente Sindical:

I. Características do perfil e principais tarefas de Dirigente Sindical

			<p>“os constrangimentos partem em grande medida pelos próprios trabalhadores.”</p> <p>“...Direito do Trabalho é aquela que é mais dinâmica, e que acompanha a sociedade”</p> <p>“A segunda é a dinamização...o contato com os sócios, o dirigente vai ao local de trabalho contacta com os sócios... uma das funções é efetivamente angariar novos sócios e transmitir informação”</p> <p>“Os constrangimentos... há empresas em que depois daquele período não existe lei e já não existe direito do trabalho”...”</p> <p>“A terceira grande área... é a parte social, tem muito a ver com, por um lado com os protocolos que gente faz, eu acho que já falamos desses protocolos. Os constrangimentos é que nessa coisa dos protocolos não estamos sozinhos, não é, os outros sindicatos também fazem, os clubes de pessoal das empresas também fazem, não é além de todas as coisas em geral da sociedade.”</p>
--	--	--	--



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Objetivo	Presidente	Vice-presidente	Diretor
<p>Necessidade de Formação: Áreas a abranger e planeamento exequível: 1. Áreas de interesse, cursos/ações a integrar o plano de formação e respetiva carga horária De acordo com os sujeitos, neste momento não existe interesse em formação académica, embora reconheçam o seu valor. No que concerne às áreas de interesse, referem-se a Negociação Coletiva, Direito do Trabalho e por último Sindicalismo. Acrece ainda que o considerado praticável, será em regime pós-laboral ou sábados, com frequência de duas vezes ou três por semana e por ação de 50 horas.</p>	<p>“Nós quando falamos em formação a outro nível, uma formação mais profissional prática, não é, e depois com certeza que uma formação académica” “como eu lhe disse, temos que nos focar na área sindical” “nós temos que nos preocupar em parte com o foco de trabalho sindical, da negociação, da negociação coletiva, de alguma área de direito, como direito e deveres é fundamental” “...as pessoas trabalham oito horas por dia e depois, isto é uma formação complementar à laboral, por isso, nós podemos roubar ali mais 2 horinhas, 3 no ... e já é muito 2 vezes por semana... ou 3 no máximo, tem que andar por ali ...” “depende da estrutura e do tempo que isso e do número de sábados que isso pudesse implicar” “... preferível blocos, tentar fazer uma coisa modular, ...julgo que é preferível 50, 100h no máximo”</p>	<p>“o aproveitamento dos delegados sindicais, nas negociações o que nós podemos fazer é através de delegados sindicais, por isso é que eles existem, de determinadas áreas em que tem conhecimentos específicos dessas áreas em que trabalham em que nos podem assessorar, quando falamos em assessorias, não tem que ser obrigatoriamente pessoas de fora. São pessoas da casa, também são associados tem as suas funções, que nos ajudam na negociação coletiva a explicar esse tipo de área.”</p>	<p>“Não se pode exigir que um dirigente seja doutorado ou mestre numa determinada área, não é essa a função. Agora é evidente aqui que deve ter alguma formação, e nós temos de certa forma que ser assessorados” “Parece que sim, a ideia é por aí...”</p>