

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Liliana Andreia Pereira Rodrigues

Levantamento e análise de necessidades de formação profissional. Um estudo de caso realizado numa Autarquia Local

Liliana Andreia Pereira Rodrigues
Levantamento e análise de necessidades de formação profissional. Um estudo de caso realizado numa Autarquia Local



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Liliana Andreia Pereira Rodrigues

**Levantamento e análise de necessidades
de formação profissional. Um estudo de caso
realizado numa Autarquia Local**

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

Trabalho realizado sob a orientação da
Prof. Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento Pereira

DECLARAÇÃO

Nome

Liliana Andreia Pereira Rodrigues

Correio eletrónico

liliana_rodrigues.82@hotmail.com

Bilhete de Identidade

14162836

Título do relatório

Levantamento e análise de necessidades de formação profissional.

Um estudo de caso realizado numa Autarquia Local.

Orientador

Prof. Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento Pereira

Ano de conclusão

2017

Designação do curso

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

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES TRABALHOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, __ / __ / 2017

Assinatura:

Agradecimentos

Na vida todos os ciclos pelos quais se passa têm o seu início e o seu fim e este foi mais um ciclo que se deu por concluído. Não foi um ciclo que percorri sozinha mas acompanhada de pessoas significativas, que em parte contribuíram decisivamente e fortaleceram os meus passos, as minhas atitudes quando mais precisei. Cada uma delas desempenhou um papel diferente e todas ajudaram a ultrapassar obstáculos e a atingir esta meta. Dessa forma, desejo expressar o meu mais sincero agradecimento...

(...) aos meus pais, em especial à minha mãe, que sempre desejou que chegasse até aqui, acreditando que era capaz e depositando o seu voto de confiança em mim. Foi e tem sido uma incentivadora nata, uma pessoa sempre presente e sempre disponível para ajudar no que for preciso.

(...) aos meus Avós/Padrinhos que me acolheram várias vezes ao longo do estágio em sua casa, possibilitando a proximidade e minimizando viagens longas e gastos. Não podendo esquecer ainda que emprestaram um veículo para conseguir deslocar-me e percorrer os mais de 40km que separava a instituição da minha casa.

(...) ao meu namorado, pelo companheirismo, pela sua imensa compreensão e paciência, pelo seu encorajamento no decorrer deste ciclo e pelo seu apoio incondicional.

(...) à minha orientadora de curso, Prof. Doutora Teresa Sarmiento, pelo seu profissionalismo, pelo conhecimento, pela sua disponibilidade, abertura e compreensão, não podendo esquecer que foi sempre aconselhando de forma exemplar, possibilitando as melhorias quer no decurso do estágio quer na produção do relatório escrito.

(...) aos trabalhadores da instituição com quem tive a oportunidade de estagiar e desenvolver novas práticas profissionais.

(...) à minha amiga Catarina, que me deu a conhecer este curso de Mestrado e incentivou à sua frequência, bem como todos os conselhos que me foi dando ao longo dos dois anos letivos.

(...) à minha Chefe que ao longo de 9 meses adaptou o meu horário de trabalho, por forma a conseguir conciliar a vida profissional com o estágio.

E, por fim, aos meus amigos e familiares que longe (Inglaterra e França) ou perto foram dando força e desejando a conclusão deste ciclo de forma positiva e satisfatória.

O meu muito obrigado por terem de algum modo feito parte deste ciclo e por todo o apoio manifestado.

Resumo

O documento surge da necessidade de identificar, descrever, apresentar e refletir acerca do estudo desenvolvido durante o estágio curricular sobre necessidades de formação profissional, bem como das aprendizagens adquiridas no ano letivo decorrente.

Partindo desse ponto, o presente estudo incidiu no campo de estudo de Educação e Formação, mais concretamente, num estudo de caso, dirigido para práticas de processos formativos e identificação de necessidades de formação profissional num meio organizacional. Tendo em conta esse âmbito, o objetivo primordial definido para o estudo prendeu-se com a implementação de um levantamento e análise de necessidades de formação profissional numa Autarquia Local, na região Norte do País.

Nesse sentido, para o levantamento de necessidades de formação foram mobilizadas mestrias teóricas e empíricas para a aquisição, interpretação, análise e compreensão da informação, de forma a que as necessidades identificadas fossem eloquentes e de acordo com a realidade dos trabalhadores da instituição autárquica.

Assim, as necessidades mais evidenciadas no processo de identificação e análise foram as de domínio tecnológico, administrativo e legislativo, bem como no que diz respeito às competências mais gerais, a amostra identificou necessidades relacionadas com o trabalho em equipa, comunicação e assertividade, análise de trabalho, relações interpessoais e atendimento ao público.

Sintetizando, a formação profissional torna-se necessária para ir ao encontro de atualizações, de melhorias das *performances* e de competências, por forma a gerarem impactos satisfatórios a nível pessoal e profissional nos sujeitos e, através deles, da organização onde desenvolvem a sua ação profissional.

Palavras-Chave: Educação e Formação; Formação Profissional; Necessidades de Formação Profissional

Abstract

This document arises from the need to identify, describe, present and reflect upon the work carried out throughout the academic internship, centered around needs of professional instruction, as well as contents which were learned throughout the academic year in question.

From there, the present study was focused on the field of Education and Training, more specifically in the context of a case study aimed at training processes and identification of needs where professional training is concerned in an organizational setting. With that in mind, the main aim of the study was to collect the main needs of professional formation in a local county hall, in the North region of the country.

To that effect, in order to collect those needs, several theoretical and empirical concepts were applied with an aim to acquire, interpret, analyze and understand the information, thus ensuring that the needs in question are coherent with the reality of the workplace of the sample.

The main needs which the sample identified have to do with the technological field, as well as the administrative and legislative ones. As far as more general skills go, the sample pinpointed needs related with teamwork skills, communication and assertiveness, task analysis, interpersonal relations and customer service.

In short, professional training is essential to meet upgraded expectations, elevated performances and skills, in order to generate sufficient satisfactory effects in the workplace and on a personal level among the workers and, through them, develop the organization they are a part of.

Keywords: Education and Training; Professional Training; Professional Training Needs.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice Geral.....	ix
Lista de Abreviaturas	xi
Índice de Apêndices	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Quadros	xv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	1
I CAPÍTULO - Enquadramento Contextual do Estágio	3
1.1 Caracterização da Instituição de Acolhimento.....	3
1.1.1 A Autarquia: Estrutura Orgânica e Recursos Humanos.....	4
1.1.2 O Município: Políticas de Promoção, Intervenção e Desenvolvimento	5
1.1.3 Caracterização da Divisão Afeta à Realização do Estágio.....	6
1.2 Processo de Investigação/Intervenção e Atividades Realizadas	7
1.2.1 Apresentação da Problemática de Investigação/Intervenção e sua Relevância	7
1.2.2 Procedimento da Problemática de Investigação/Intervenção e Definição dos Pontos Estratégicos	10
1.3 Compromisso e Desempenho de Atividades	11
2 II CAPÍTULO - Enquadramento Teórico-Conceptual.....	13
2.1 Em Tempos de Mudança e de Novos Desafios – A Sociedade do Saber e o Panorama Organizacional.	13
2.2 A Educação e a Formação: Significado e Visão Face aos Novos Tempos	17

2.3	O Percurso da Educação e Formação em Portugal (Breve análise).....	20
2.4	A Formação Profissional.....	28
2.5	Vantagens e Desvantagens da Formação Profissional	34
2.6	O Papel da Formação Profissional no Setor Público	36
2.7	Da Necessidade de Formação ao Levantamento de Necessidades de Formação Profissional.	42
3	III CAPÍTULO - Apresentação e Fundamentação da Metodologia de Investigação	49
3.1	Paradigmas de Investigação e Intervenção	49
3.2	Método de Investigação e Intervenção	51
3.3	Amostra.....	52
3.4	Técnicas de Investigação e Intervenção	56
3.4.1	Análise Documental.....	56
3.4.2	Inquérito por Questionário.....	57
3.4.3	Entrevista	58
3.5	Plano de Tratamento e Análise de Dados.....	59
4	IV CAPÍTULO - Exposição, Análise e Discussão de Resultados	63
4.1	Descrição e Apreciação do Papel da Formação Profissional na Ótica dos Trabalhadores ...	63
4.1.1	Apresentação e Análise do Percurso Profissional dos Trabalhadores em Relação ao Percurso de Formação Profissional.....	70
4.1.2	Perspetiva dos Trabalhadores quanto à Prática de Formação Profissional na Instituição	74
4.2	Descrição e Análise Institucional quanto a Práticas de Formação Profissional	76
4.3	Análise e Discussão dos Resultados – Levantamento de Necessidades Formativas	79
	Considerações Finais.....	93
	Referências Bibliográficas	99
	Apêndices	105

Lista de Abreviaturas

ALV	Aprendizagem ao Longo da Vida
CCP	Código dos Contratos Públicos
CEE	Comunidade Económica Europeia
CIM	Comunidade Intermunicipal
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
CPA	Código do Procedimento Administrativo
CT	Código do Trabalho
CQEP	Centros para a Qualificação e Ensino Profissional
DAC	Divisão de Ação Cultural
DARH	Divisão Administrativa e de Recursos Humanos
DGU	Divisão de Gestão Urbanística
DOM	Divisão de Obras Municipais
DPD	Divisão de Planeamento e Desenvolvimento
DSF	Divisão de Serviços Financeiros
INA	Instituto Nacional de Administração/Direção-Geral para a Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
LANFP	Levantamento e Análise de Necessidades de Formação Profissional
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
MANFOP	Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos
NEE	Necessidades Educativas Especiais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Orçamento de Estado
POCAL	Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais
RH	Recursos Humanos
RJUE	Regime Jurídico da Urbanização e Edificação
RJACSR	Regime Jurídico das Atividades de Comércio, Serviços e Restauração
SIG	Sistema de Informação Geográfica
TIC	Tecnologias de Informação Comunicação
UE	União Europeia
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Organigrama dos Serviços Municipais.	106
Apêndice 2 - Caracterização dos Recursos Humanos.	107
Apêndice 3 - Os Recursos Humanos por Divisão ou Unidade de Serviço.	108
Apêndice 4 - Calendarização.	109
Apêndice 5 - Atividades Realizadas em Contexto de Estágio.	111
Apêndice 6 - Levantamento Histórico de Formação.	114
Apêndice 7 - Análise Documental com Recurso à Análise de Conteúdo.	119
Apêndice 8 - Consentimento Informado do Grupo de Controlo.	120
Apêndice 9 - Inquérito por Questionário Aplicado a Grupo de Controlo.	121
Apêndice 10 - Análise da Submissão do Inquérito por Questionário - Pré-teste.	125
Apêndice 11 - Inquérito por Questionário.	127
Apêndice 12 - Transcrição de Dados Qualitativos do Inquérito por Questionário – nº 1.	134
Apêndice 13 - Transcrição de Dados Qualitativos do Inquérito por Questionário – nº 2.	144
Apêndice 14 - Matrizes de Análise Categorical do Inquérito por Questionário.	146
Apêndice 15 - O Guião.	168
Apêndice 16 - Carta de Apresentação e Consentimento Informação.	170
Apêndice 17 - Transcrição da Entrevista.	172
Apêndice 18 - Proposta de Atividade - Ficha Técnica.	185

Índice de Figuras

Figura 1 - As Interações no Ambiente Organizacional e Pontos de Confluência e Interesses.	43
Figura 2 - Diagnóstico de Necessidades de Formação Segundo o Modelo da Discrepância.....	46
Figura 3 - Níveis de Funções.....	80
Figura 4 - Requisitos.....	81
Figura 5 - Matriz de Necessidades Formativas por Categoria Profissional.....	85
Figura 6 - Ordem Sequencial de Temas.....	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - N° de Trabalhadores por Género.	52
Gráfico 2 - N° de Trabalhadores por Faixa Etária.	52
Gráfico 3 - N° de Trabalhadores por Habilitações Literárias.	53
Gráfico 4 - Taxa Percentual do N° de Trabalhadores por Categorical Profissional.	53
Gráfico 5 - Tempo de Serviço no Setor Público.	54
Gráfico 6 - Tempo de Serviço Prestado na Autarquia.	54
Gráfico 7 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 1.	64
Gráfico 8 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 2.	65
Gráfico 9 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 3.	67
Gráfico 10 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 4.	68
Gráfico 11 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 5.	69
Gráfico 12 - Necessidade de Frequentar Ações de Formação Profissional.	70
Gráfico 13 - Frequência por Ano em Ações de Formação Profissional.	71
Gráfico 14 - Modalidade de Formação.	71
Gráfico 15 - Motivações de Participação em Ações de Formação Profissional.	72
Gráfico 16 - Benefícios por Frequentarem Ações de Formação Profissional.	72
Gráfico 17 - Motivos de não Frequência em Ações de Formação Profissional.	73
Gráfico 18 - N° de Trabalhadores por Temas Formativos Área de Domínio Técnico.	87
Gráfico 19 - N° de Trabalhadores por Temas Formativos Área de Domínio Organizacional.	87

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tendências da Evolução da Formação e Seus Conceitos.	23
Quadro 2 - Orientações e Recomendações Europeias.	26
Quadro 3 - Múltiplas Definições de Aprendizagem Organizacional.	30
Quadro 4 - Benefícios da Formação Profissional.	35
Quadro 5 - Fases do MANFOP.	41
Quadro 6 - Contexto de Investigação - Análise ao Nível Organizacional, Funcional e Pessoal	47
Quadro 7 - Desejo de Mudança de Práticas/Soluções – Sugestões de Trabalhadores.	76
Quadro 8 - Necessidades de Formação Profissional.....	84
Quadro 9 - Unidades de Formação Modelar.	91
Quadro 10 - Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da Amostra por Divisões e Unidades de Serviço.....	55
Tabela 2 - Análise de Frequência em Ações de Formação Profissional dos últimos 6 meses.....	73
Tabela 3 - Avaliação das Práticas Existenciais de Formação.....	75

Introdução

O presente estudo, intitulado «Levantamento e análise de necessidades de formação profissional: um estudo de caso realizado numa Autarquia Local», foi desenvolvido durante o estágio curricular integrado do curso de Mestrado em Educação: Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, da Universidade do Minho. Surge como um estudo de investigação e intervenção sobre a área da educação e formação profissional, dirigido para temáticas relacionadas com as práticas de processos formativos existentes e desenvolvidos numa organização, bem como para a identificação de necessidades formativas num meio institucional.

Tendo em conta esse âmbito, foi definido como objetivo de investigação a implementação de um levantamento e análise de necessidades formativas de carácter profissional, sendo que para levar a cabo um projeto dessa natureza, teve que se escolher uma organização que possibilitasse o desenvolvimento do projeto e a intervenção de campo. Neste sentido, optou-se por uma instituição do domínio do Setor Público, nomeadamente, uma Autarquia Local. O estágio foi realizado numa divisão afeta aos Recursos Humanos, mais propriamente na Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, Serviço de Gestão de Pessoal, em que a área de formação profissional estava inserida. Com efeito, a finalidade de desenvolver o estágio no serviço supra citado, prendeu-se fundamentalmente com o facto de, enquanto aluna, me fosse possível desempenhar tarefas e práticas decorrentes na área da formação profissional, por forma a: a) promover e fomentar novas competências e b) mobilizar e adquirir novas aprendizagens, através desse contacto direto com o contexto profissional.

De salientar que na atualidade a visão perante a formação profissional tem vindo a alterar-se, tanto para as organizações como para os recursos humanos que as constitui, uma vez que, nesta era da globalização, se presenciam grandes mudanças, a nível dos mercados de trabalhos, avanços tecnológicos e conhecimentos difundidos. Dito isto, a tendência de práticas e pensamentos tem-se alterado, há uma maior consciencialização e surgem novas preocupações, como o desenvolvimento organizacional ou do capital humano na organização. Portanto, na atualidade, a organização assim como a gestão de recursos humanos não se preocupa unicamente com o aumento da capacidade de produção dos trabalhadores (Kumpikaité, 2007), mas preocupa-se em primeiro lugar com os próprios sujeitos, que são o elemento primário para o desenvolvimento e crescimento da instituição (Mulang, 2015). Nesse sentido, a formação tende a ser associada ao desenvolvimento dos recursos humanos, assim como ao desenvolvimento da organização. Torna-se expectável trabalhar com vista à formação de atitudes desejáveis de trabalho e de compromisso, que de alguma forma conduzam à eficácia organizacional

(Bartlett, 2001). De igual modo, a formação adquire a condição fundamental para os bons desempenhos e para o ajustamento a necessidades mutantes (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008), tornando-se expectável que influencie positivamente todos os intervenientes afetos ao meio (Mulang, 2015). Nesta assunção, para que a formação seja oportuna e vá ao encontro de verdadeiras necessidades, não basta a uma organização ou gestor de RH determinar que certo trabalhador ou grupo de trabalhadores frequentem ações como forma de cumprimento legal, podendo essas ações não se aplicar ou ter utilidade para o(s) trabalhador(es). Neste domínio, é importante realizar-se um levantamento de necessidades sólido, rigoroso, objetivo e autêntico, que faça sentido para o trabalhador e para a organização onde trabalha.

Assim, a presente investigação reveste-se da importância dos novos tempos e tendências, assim como pretende gerar informação e dados relevantes para a instituição de acolhimento, na medida em que o levantamento e o fruto da análise resulte e dê lugar a uma maior reflexão e perceção do que ainda há para melhorar e fazer em relação a eventuais necessidades dos trabalhadores da Autarquia ao nível da formação profissional.

Face aos objetivos e às intenções expressadas, o presente relatório de estágio é composto por 4 capítulos, nomeadamente: a) o I Capítulo apresenta um enquadramento institucional, onde é caracterizado o meio, a instituição, a divisão, as atividades realizadas no decurso do estágio e onde é apresentada a proposta que foi definida para a investigação; b) o II Capítulo é assente na revisão da literatura e enquadramento científico, dominado por temáticas como educação e formação, políticas presentes na história da educação e formação, formação profissional, formação profissional na Administração Pública, desenvolvimento organizacional e de necessidades de formação; c) o III Capítulo define a metodologia do estudo, assinala os instrumentos e revela os procedimentos adotados; d) o IV Capítulo é composto pela análise e discussão dos resultados obtidos, tendo em conta fatores situacionais e contextuais, indo ainda ao encontro das opiniões dos trabalhadores, da instituição, das práticas existentes no processo formativo, sustentando-se em informações e nos dados alcançados por meio dos instrumentos aplicados. Por fim, as considerações finais, também são decisivas, visto revelarem os pontos fortes, os pontos fracos e as limitações que foram surgindo ao longo do processo de investigação e da intervenção em contexto.

Logo, o presente estudo visa apresentar e expor um trabalho desenvolvido ao longo de 9 meses, bem como denota a articulação entre o processo de aprendizagem académica e o processo de aprendizagem profissional, numa comunhão significativa de desenvolvimento de competências, conhecimentos e saberes.

I CAPÍTULO - Enquadramento Contextual do Estágio

Como foi mencionado na Introdução, este documento intitulado por Relatório de Tese tem como finalidade apresentar, analisar e debater os resultados obtidos com a investigação que foi realizada no decurso do estágio curricular. Deste modo, no presente capítulo propomo-nos dar a conhecer a instituição de acolhimento na qual se realizou o estágio, através de uma apresentação e caracterização do meio, da estrutura, dos recursos humanos, das políticas de promoção, intervenção e desenvolvimento. É também dado destaque à divisão em que se estagiou, aos serviços afetos à mesma, ao conjunto de trabalhadores e sua categoria profissional, assim como se expõem as práticas relacionadas com formação profissional.

Neste capítulo as atenções também são centradas na problemática de investigação e intervenção, onde se apresenta a sua relevância, expõem-se os objetivos definidos para a proposta em estudo e apresenta-se a linha orientadora da análise (procedimentos adotados para a problemática em estudo). Também foi evidenciado o compromisso que foi realizado com a instituição e o destaque para as principais atividades desenvolvidas durante os 9 meses de estágio.

1.1 Caracterização da Instituição de Acolhimento

Nota Introdutória:

Situada na região norte do país, a instituição de acolhimento para a realização do estágio curricular no ano letivo 2016/2007 foi uma entidade do setor público, inserida na Administração Local, concretamente uma autarquia, a qual pertence a um dos concelhos mais pequenos do país.

Caracteristicamente é um concelho conhecido pelas suas praias, pelos seus espaços de lazer e recreio, pela sua história, pela sua gastronomia e pelos desportos no rio. O seu forte investimento é a urbanização de espaços culturais e de lazer. Atrai não só os munícipes do concelho, como também turistas, que contribuem para o desenvolvimento local e da economia. Proporcionalmente, consegue conciliar a vertente urbana com a vertente da natureza (paisagens naturais), sendo um destino característico de descanso e férias sazonalmente no verão.

1.1.1 A Autarquia: Estrutura Orgânica e Recursos Humanos¹

Nesta nota introdutória é dado destaque ao facto que esta Autarquia, ou também conhecida por Câmara Municipal Miramar (nome fictício), está inserida num dos concelhos mais pequenos de Portugal, contando com um dos efetivos (número de trabalhadores) mais reduzido comparativamente a nível nacional com as restantes Autarquias. Especificamente, o número de efetivos² na presente Autarquia é de 162 trabalhadores, não fazendo parte desse número os trabalhadores em regime de prestação de serviços, os trabalhadores em regime de mobilidade e empréstimo de empresas privadas ou público-privadas e os jovens-adultos que se encontravam a realizar os estágios curriculares ou profissionais.

Os trabalhos estão distribuídos por divisões ou unidades de serviços, os quais muitas vezes articulam e cooperam entre si. Deste modo, para o exercício e realização dos serviços municipais, há uma estrutura hierarquizada que compreende 8 unidades orgânicas flexíveis, que assentam numa organização e funcionamento mobilizado para os princípios de unidade e eficácia da ação, aproximação dos serviços aos cidadãos, desburocratização, racionalização de meios, eficiência na afetação dos recursos públicos, melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e pela garantia da participação dos cidadãos. Neste sentido, está-se perante 7 divisões e uma unidade com as respetivas direções dos serviços que lhe são imputadas (ver organigrama, Apêndice 1). Esta é a sua distribuição, cada divisão ou unidade com a sua missão, tendo ao dispor serviços monopolizados, na medida de proporcionar um serviço de excelência aos seus cidadãos/municipes.

Na Autarquia Miramar, os espaços de trabalho na generalidade são espaços abertos, amplos e onde as pessoas trabalham lado a lado, ou seja, a dinâmica de trabalho é realizada em *open space*, com a exceção dos dirigentes e trabalhadores afetos a algumas áreas que exigem o uso de gabinetes individuais. A verdade é que a dinâmica de trabalho realizada em *open space*, por vezes, acarreta desvantagens como muito barulho, divergência de ideias ou conflitos, por outro lado também pode ser benéfico, dado que se transforma num canal difusor de comunicação, facilitador para troca de ideias, esclarecimentos, dúvidas, assim como para reduzir o distanciamento das relações com o intuito da informação chegar mais rápido e ser fluída.

Em traços genéricos, encontra-se no apêndice 2 um diagrama que dá a conhecer algumas características, tais como género, cargo, categoria profissional, escolaridade, entre outros dados, que

¹ As fontes utilizadas no ponto 1.1.1 remetem para fontes oficiais da Autarquia (e.g., balanço social, diário da república, documentos internos), pelo que foram alvo de tratamento (análise de conteúdo), para que fosse garantido o anonimato e confidencialidade.

² Trabalhadores na modalidade Contrato de Trabalho em Funções Públicas, no qual o respetivo vínculo pode ser por tempo indeterminado, ou a termo resolutivo certo, ou termo resolutivo incerto.

caracterizam este universo de trabalhadores. Facilmente se constata que há prevalência de efetivos do género feminino, num total de 86 trabalhadoras, correspondendo percentualmente a 53,09% de representatividade, em comparação com o género masculino que se faz representar por 76 trabalhadores (46,91%). Também se verifica que em relação às habilitações, o género feminino mantém maior representatividade quer no ensino secundário, quer no do ensino superior. No entanto, salienta-se que as habilitações não conferem diretamente a categoria profissional ao trabalhador(a), uma vez que há assistentes operacionais e assistentes técnicos que frequentam ou até já concluíram o ensino superior. Um outro dado e não menos relevante prende-se com as faixas etárias, em que se verifica uma maior prevalência dos 40 aos 44 anos (30 trabalhadores), dos 45 aos 49 anos (35 trabalhadores) e dos 50 aos 54 anos (36 trabalhadores), correspondendo precisamente a 101 trabalhadores, que na sua globalidade representam percentualmente 62,35%. Notavelmente, não existem trabalhadores com menos de 30 anos, sendo que se começa a presenciar a um quadro com pessoas maduras, experientes e com longos anos de serviço.

1.1.2 O Município: Políticas de Promoção, Intervenção e Desenvolvimento³

Falar deste município é primeiro refletir sobre as suas práticas em relação a iniciativas, pontos de interesse e intervenção, bem como onde incide a sua aposta de desenvolvimento, aposta essa que tende a ser consideravelmente forte, importante e que potencia o avanço sustentável do concelho. Deste modo, o município atribui importância a vários domínios, desde a ação social, passando pela cultura, pelo desporto, pela educação e formação. Concretamente, lista prioridades estratégicas na promoção da coesão social, por exemplo, a nível do apoio à população idosa, em situação de risco e vulnerabilidade social, na promoção da igualdade de género e oportunidades, entre outras áreas dentro deste domínio. A importância da Cultura prevalece nos seus registos, uma vez que tentam preservar/salvaguardar o património e ao mesmo tempo divulgam-no, fazendo parte do roteiro turístico local.

No campo do desporto é uma autarquia que olha com especial atenção, pois defendem a premissa que o desporto se tornou um acontecimento de dimensão social sobrepondo-se às reduzidas áreas da competição e da condição física, bem como olham para o desporto como um potencial meio para uma evolução sustentada do concelho, quer ao nível da promoção de emprego, quer ao aumento do nível de vida da comunidade. Nas suas intervenções, tentam proporcionar ambientes que instiguem

³ As fontes utilizadas no ponto 1.1.2 remetem para fontes oficiais da Autarquia, pelo que foram alvo de tratamento (análise de conteúdo), para que fosse garantido o anonimato e confidencialidade (ver exemplo da análise – apêndice 7).

o desenvolvimento desportivo, por meio de práticas inovadoras e de valor, e que sejam o resultado de uma contribuição de todos os agentes desportivos de modo a fortalecer a coesão e integração social. É possível constatar esta evidência através de dois objetivos primordiais, o primeiro de incrementar hábitos desportivos na população do concelho e o segundo da visão do desporto como arma para atrair turistas e como modo de elevar o nome do concelho.

Um outro campo a que se dá uma enorme importância é o da Educação, visto que fomenta a ideia de uma educação inovadora por forma a promover a participação de crianças, jovens, adultos e idosos por meio de intervenção direta que contenha todos os domínios de educação formal, não formal e informal, bem como os variados fenómenos culturais, elementos de informação e meios de descobrimento da realidade que sejam gerados no município.

Logo, os serviços que dão primazia e que adquirem o valor de serviços centrais desta autarquia, são: Educativos, Culturais, Sociais e Desportivos.

1.1.3 Caracterização da Divisão Afeta à Realização do Estágio

A divisão que acolheu e proporcionou o desenvolvimento do estágio, foi a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, tendo esta na sua base funções, tarefas, serviços, atividades que coincidem com áreas de estudo do Mestrado. Dessa forma, a articulação entre as áreas de estudo e as atividades e serviços realizados na divisão, proporcionam maior integração de saberes e conhecimentos, uma vez que se alia a componente teórica à componente prática.

Na sua génese, a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, é constituída por 16 pessoas do sexo feminino, nomeadamente:

- 1 Dirigente (Chefe de Divisão);
- 2 Técnicas Superiores;
- 10 Assistentes Técnicas;
- 3 Assistentes Operacionais.

Este serviço não se encontra concentrado num único espaço, sendo dispersa a sua distribuição. Desse modo um grupo desempenha funções no atendimento ao público, intitulado por espaço cidadão, outro grupo desempenha funções no arquivo e outro desempenha funções administrativas e gestão de pessoal. Este último grupo tem atribuído a si alguns serviços como: recrutamento e seleção de pessoal, atendimento personalizado, atendimento telefónico, transporte escolar, serviço de gestão, serviço de estudos e formação que produz o balanço social, a estatística sectorial, a estrutura orgânica dos serviços

e o mapa de pessoal. É daqui que são emitidos atestados e certidões, inquéritos administrativos, ordens de serviço/despachos.

O estágio realizou-se junto desse último grupo apresentado, onde a dinâmica de trabalho é exercida em *open Space*. Caracteristicamente, este grupo de trabalho já cooperam entre si e têm a sua dinâmica de trabalho há muitos anos de trabalho e as relações interpessoais destacam-se favoravelmente de forma positiva. Entre estas pessoas em concreto, prevalecia a união, o espírito de equipa e a cumplicidade. Mesmo com aqueles que vêm de «fora» (externos à instituição) e se tornam nos «novos intrusos» (estagiários) nas dinâmicas já existentes, sabendo acolher, facilitando a integração dos mesmos, sendo suportes de ajuda, cooperação e de troca de saberes.

Feita essa síntese, importa ainda referenciar um dado que contextualiza a prática da formação na instituição. Primeiro, a Autarquia Miramar não possui formação interna e quando a há é por intermédio de outras entidades que asseguram esse processo formativo. Segundo, grande parte das frequências de ações de formação, são caracteristicamente externas, sendo propostas por superiores hierárquicos ou pelo próprio trabalhador. Terceiro, facilmente se deduz que a autarquia não tem nenhum técnico especializado na área da formação, no entanto, há uma pessoa que fica responsável por assegurar tudo o que esteja afeto, como custos, número de horas de formação frequentadas, autorizações e dispensas para frequência e avaliação da satisfação e do impacto da formação. De realçar que essa pessoa é a única Técnica de Recursos Humanos na Divisão, acabando por ter a seu cuidado uma panóplia de tarefas e funções imputadas. Todavia, e apesar de ser a única pessoa responsável, tem dois instrumentos avaliativos de formação, um referente à satisfação do trabalhador quando frequentou ações de teor formativo e outro sobre o impacto da formação, classificando-a como eficaz ou não eficaz e neste último caso, (quando não eficaz) o trabalhador é alvo novamente de formação. Esta é uma prática recorrente na instituição e com a qual a maioria dos trabalhadores já está familiarizado.

1.2 Processo de Investigação/Intervenção e Atividades Realizadas

1.2.1 Apresentação da Problemática de Investigação/Intervenção e sua Relevância

Devido a um mundo muito mecanizado e de aparência tecnológico-dependente das tecnologias de informação e comunicação, a necessidade de ajustamentos das qualificações e das competências dos profissionais tornou-se um fator tendencialmente decisivo. A verdade é que a formação é necessária, independentemente da sua vertente escolar, superior ou profissional; só ela consegue dar aos indivíduos

o impulso/estímulo de acompanhamento face à evolução dos sistemas de trabalho e do mundo. Hoje em dia, a formação é vista como o novo alento, quer para quem esteja a iniciar um novo percurso de vida, como a entrada no mercado de trabalho, quer para quem deseja manter-se profissionalmente ativo (conhecimento e saberes), aumentar as suas qualificações e até mesmo para quem esteja numa situação de desemprego a formação de índole profissional pode abrir portas. Dito isto, e apesar de a formação estar em parte conectada a interesses económicos, ela continua a ser encarada como um dos pilares essenciais da sociedade, sendo que produz mudanças a variadíssimos níveis (Melo, Lima & Almeida, 2002).

Deste modo, assiste-se à valorização da formação, principalmente da formação profissional; existe uma preocupação vinda de quem governa e as organizações sentem-se comprometidas a dar formação aos seus trabalhadores. Não é só o setor privado que fica comprometido com o dever da formação, mas também o setor público, como é possível averiguar através do Decreto-Lei n.º 174/2001, de 31 de maio: “os serviços e organismos da Administração Pública” têm “o papel principal de promoção e concretização do direito à formação profissional dos seus funcionários e agentes” (p. 3196)⁴. É um direito do trabalhador frequentar por ano um número mínimo de horas de formação contínua, precisamente 35 horas (art. 131.º da alínea 2) do CT)⁵. Desse modo, o art. 11.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 dita que “o empregador público deve proporcionar ao trabalhador e aos dirigentes o acesso a formação profissional e criar as condições facilitadoras da transferência dos resultados da aprendizagem para o contexto de trabalho” (p. 36)⁶. De acordo com a Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, art. 131.º da alínea 3) do CT, a formação poderá ser desenvolvida ou pelo empregador, ou por uma entidade formadora certificada para o efeito, ou ainda existe a possibilidade de ser realizada por um estabelecimento de ensino, sendo que este terá que ser reconhecido pelo ministério⁶.

Neste sentido, a temática proposta para o desenvolvimento do processo de investigação e intervenção no estágio prendeu-se por um lado com a formação profissional e pelo outro com o levantamento de necessidades de formação profissional. Tal como já foi supra mencionado, a instituição de acolhimento não tem a vertente de formação interna, pelo que recorre a entidades externas quer para frequência de ações de formação, quer para os diagnósticos de necessidades de formação. Apesar de a Instituição ter dois instrumentos avaliativos de formação, um referente à satisfação, no qual o trabalhador que frequentou avalia os conteúdos, a sua praticabilidade e necessidade ou não de voltar a frequentar

⁴ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 126 - 31 de maio de 2001. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública – Decreto-Lei n.º 174/2001 (p. 3196).

⁵ Almedina (2015). Código do Trabalho (8.ª Ed). Coimbra: Edições Almedina.

⁶ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 249 - 29 de dezembro de 2016. Finanças – Decreto-Lei n.º 86-A/2016 (p. 33-40).

ações formativas dentro da respetiva temática; o outro instrumento afere o impacto, sendo uma avaliação que é realizada pelo superior hierárquico ao fim de 6 meses, com o intuito de se apurar se as necessidades foram supridas, se foi ou não eficaz para o trabalhador no exercido das suas funções.

Portanto, a proposta assentou num levantamento de necessidades formativas de carácter profissional e que tivesse como público-alvo todos os trabalhadores afetos à presente Autarquia – interesse manifestado pela Dirigente da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, assim como pela Técnica de Recursos Humanos. No entanto, chegou-se à conclusão que os trabalhadores afetos à Divisão de Serviços Gerais, bem como todos os trabalhadores que estivessem deslocados, a desempenhar funções em escolas, juntas de freguesia e centros de saúde, ficariam excluídos do estudo, num total de 39 trabalhadores. Foi então objetivada a aplicação de questionários a 123 trabalhadores. A consulta ao apêndice 3 ajuda a compreender quais as divisões e unidades de serviço que foram selecionadas para a submissão do levantamento de necessidades formativas, assim como se identificam dados quanto ao número de trabalhadores que se encontram em funções nas mesmas, por género e categoria profissional.

Assim definido o público-alvo, o passo seguinte prendeu-se com a problemática em estudo. Dito isto, a pergunta de partida da presente problemática ficou confinada a: «Quais as necessidades de formação profissional dos trabalhadores da Instituição Autárquica Miramar?»

Neste sentido, perante uma das fases mais importantes do processo de investigação e intervenção teve que se definir os objetivos gerais e específicos porque foram eles que conduziram grande parte da ação no terreno. Desse modo, os objetivos gerais e específicos delineados passaram por:

a) Objetivos Gerais

- Perceber qual a importância que a Autarquia Miramar tem atribuído à definição da formação para os seus membros com base no diagnóstico de necessidades;
- Realizar uma proposta de instrumento para levantamento e análise de necessidades de formação profissional dos trabalhadores.

b) Objetivos Específicos

- Conhecer e analisar procedimentos anteriores de levantamento de necessidade formativas profissionais;
- Problematizar e propor a implementação de sistemas de melhoria de levantamento de necessidades formativas;

- Aferir, ao nível das chefias e quadros intermédios da Autarquia Miramar, as perspetivas relativamente ao desenvolvimento e aquisição de novas competências através de ações de formação;
- Identificar e descrever as necessidades de formação dos trabalhadores;
- Elaborar um relatório com a apresentação dos resultados do levantamento de necessidades;
- Propor indicações gerais para a elaboração de uma proposta de formação a partir do levantamento de necessidades identificado.

1.2.2 Procedimento da Problemática de Investigação/Intervenção e Definição dos Pontos Estratégicos

Para levar a cabo este processo de investigação e intervenção, foi obrigatório realizar uma pré-fase calendarização detalhada (ver apêndice 4) e assumido um compromisso estratégico e impulsionador de resultados. Para tal, foi refletido e adotado um procedimento em contexto de estágio que contemplou toda a trajetória, sendo constituído por 5 fases primordiais:

1ª Fase

- Presença no terreno, o convívio com a realidade, o conhecer o funcionamento da instituição, bem como as pessoas que trabalhavam nela. Como afirma Isabel Guerra (2002), o contexto é complexo, o que pressupõe que a investigação e intervenção seja construída com base no conhecimento da realidade.

2ª Fase

- Focou-se na procura e investigação de práticas de intervenção formativa na instituição. Um processo desta natureza exigiu alguns questionamentos: Como se posiciona a instituição quanto ao papel da formação nos nossos dias? Como estava a ser feito o processo de formação? Quais os objetivos e forma de atuação? Entre outras questões.

3ª Fase

- Passou por se refletir sobre a problemática proposta a investigar, nomeadamente do levantamento e análise de necessidades de formação profissional. Para tal, definiu-se o público-alvo (123 trabalhadores) e de seguida procedeu-se à delineação dos objetivos para o levantamento de análise de necessidades formativas, bem como a construção do inquérito por questionário.

4ª Fase

- Aqui, deu-se o início de uma das etapas mais importante e também das mais complexas, na qual se aplicou o inquérito, conheceu-se um grande número de trabalhadores, assistiu-se a sugestões, pontos de interesse e críticas quanto ao universo institucional, bem como o papel que a formação tende a desempenhar naquela organização.

5ª Fase

- Tratou-se da recolha e tratamento dos dados, onde foram detetadas, identificadas, analisadas e diagnosticadas as necessidades formativas de carácter profissional dos trabalhadores da Autarquia Miramar. Também se deu início à construção do guião da entrevista, assim como a sua aplicação e tratamento de análise de conteúdo.

1.3 Compromisso e Desempenho de Atividades

O compromisso primordial com a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos era a elaboração e realização de um levantamento de necessidades de formação profissional, porém não se cingiu só à execução desse compromisso. Ao longo dos 9 meses, para além da calendarização pré-definida de estágio (ver apêndice 4), outras atividades foram desenvolvidas. Para tal, elaborou-se uma tabela que contempla as atividades mais representativas, onde foi assumida a responsabilidade de execução (ver apêndice 5).

Fazendo uma breve análise, todas deram o seu contributo em pontos decisivos para a assimilação de conhecimentos e saberes e garantiram benefícios para a aquisição de experiência prática, no entanto, há uma que se pode destacar, que foi o levantamento histórico referente à frequência em ações de formação nos 3 últimos anos pelos trabalhadores (ver apêndice 6). Esta atividade permitiu ter uma visão do processo formativo, das práticas decorrentes na Autarquia Miramar e fazer um diagnóstico do que é ainda preciso fazer. O panorama referente anos 2014, 2015 e 2016, exhibe algumas «deficiências»: facilmente se deteta na análise às tabelas que a maior taxa de frequência em ações de formação é dos Técnicos Superiores, sendo que as outras categorias profissionais, nomeadamente, Assistente Técnico e Assistente Operacional não estão tão presentes em processos formativos. Outro sinal que a análise permitiu mas que não poderia estar representado nas tabelas por uma questão de anonimato, foi o facto de se verificar que com alguma frequência são os mesmos trabalhadores que se propõem ou são propostos a ações formativas, não se estendendo ao universo de trabalhadores.

Também foi possível averiguar que no ano de 2015 e 2016 houve uma quebra simbólica em relação ao número de ações de formação em comparação com o ano de 2014 e ainda outra evidência é a quase inexistência de formações internas (ver apêndice 6 – quadros de diagnóstico 2014, 2015 e 2016).

Feita essa análise, não poderia deixar de acrescentar que da formação depende o progresso profissional - para o indivíduo é a aposta na melhoria das qualificações e das competências (conhecimento e saberes); para a organização institucional é desenvolvê-la de forma a otimizar processos e potencializar o crescimento. Chiavenato (2004) reforça essa ideia e destaca que o sucesso da formação não se deve cingir unicamente à melhoria de competências individuais, mas propicia beneficentemente o desempenho organizacional. Por seu turno, para que esteja garantida a qualidade e o sucesso do plano de formação, exige-se ao investigador a realização de um levantamento de necessidades com minuciosidade e rigor, pois do levantamento dependem as necessidades/carências detetadas, identificadas, analisadas e diagnosticadas que irão permitir a elaboração do plano de formação.

II CAPÍTULO - Enquadramento Teórico-Conceptual

A linha orientadora do presente capítulo aborda os desafios e as mudanças que tanto pessoas como organizações tendem a vivenciar, situando-se na análise de um período de tempo que remonta desde um passado não muito recente até à atualidade. Em que será apresentado de forma sucinta o desenvolvimento organizacional e a ligação que este tem com políticas de educação e formação. Assim, retorna-se a momentos chave da nossa história e como Portugal enfrentou os desafios e as demandas impostas pela União Europeia no que diz respeito a tornar as pessoas mais qualificadas e a desenvolverem níveis de profissionalização mais elevados, sob o reforço denominado por *aprendizagem ao longo da vida* e por práticas de *formação contínua*. De igual modo, para aqui chegar, foi necessário uma revisão da literatura assente no cenário organizacional, na distinção da educação e formação, das políticas que daí derivam, bem como correlacionar o contexto de estágio (realizado no setor público – administração local) com as temáticas que foram propostas e desenvolvidas no mesmo; fala-se também do referencial teórico da formação profissional, como a formação é encarada e desenvolvida no setor público e, por último, no levantamento de necessidades de formação profissional.

2.1 Em Tempos de Mudança e de Novos Desafios – A Sociedade do Saber e o Panorama Organizacional.

As organizações, assim como as sociedades, desde sempre enfrentaram muitos desafios de variadíssimas ordens (e.g., tendências evolutivas), desde a natureza do trabalho, do ambiente, do próprio local, das pessoas que delas fazem parte (Zahra, Iram & Naeem, 2014) e dos progressos socioprofissionais e económicos, que exponencialmente aceleraram o processo de industrialização (e.g., mão-de-obra qualificada e robotização). Vive-se uma época fortemente assinalada pelo clima da globalização (Teixeira, 2013), dominada por sociedades dinâmicas (e.g., diversidade de culturas e etnias; desenvolvimento de espírito cooperativo e empreendedor dos cidadãos) que apelam cada vez mais a capacidades assentes preferencialmente na criatividade e inovação (Rato, Baptista & Ferraz, 2007). Em detrimento destes novos desafios, presenciaram-se marcos de grande importância como a propagação da informação⁷, do conhecimento⁸ (Rajasekas & Khan, 2013) e da valorização do capital humano (Rato,

⁷ Informação - É o “fluxo de mensagem que aumenta o conhecimento”, reestrutura-o e modifica-o (Machlup, 1983, citado por Cascão, 2004, p. 62).

⁸ Conhecimento - Permite “lidar com diferentes situações, antecipar implicações e avaliar os seus efeitos” (Cascão, 2004, p. 63).

Baptista & Ferraz, 2007), sustentados por novas exigências que reivindicam cada vez mais respostas adequadas face à diversidade de situações e progressiva mudança.

Acompanhando esta evolução, verifica-se que o mercado de trabalho tem vindo a conviver diariamente com imprevisibilidades e, na ordem do dia, subjaz acentuadamente a competitividade e a incerteza que é vivida no seio das organizações. Isto se deve ao forte desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, bem como à tendência da “economia liberalizada, desregulamentada e privatizada, em vias de mundialização”, que faz com que as organizações meçam esforços no sentido de criarem estratégias que passem pela redução de custos de produção, pela aposta na qualidade e ainda pelo aumento na variedade de produtos e serviços (Estêvão, 2001, p. 186), com o intuito de verem acrescentado o seu valor. De acordo com Chiavenato (2004), as organizações assim como os próprios indivíduos que colaboram nas mesmas, passam pelo desafio constante de mudança. Para as organizações conseguirem sobreviver, terão que se ajustar aos novos desafios, a novas tendências, a novas transformações, que, por sua vez, ditam uma maior abertura, flexibilidade e inovação, caso contrário poderão ser condenadas ao dissabor do insucesso. Em verdade, vários fatores alusivos ao mercado de trabalho, aos avanços tecnológicos digitais, aos métodos e à gestão tendem a despoletar as mutações no seio organizacional, o que impõe aos indivíduos novas formas de pensar, organizar e desempenhar os processos laborais (Canário, 2004) e fazem com que sejam redefinidos, reestruturados e modificados os objetivos (Chiavenato, 2004) e as estratégias pré-existentes de funcionamento.

A adaptação e os progressos ocorridos ao longo dos tempos fizeram com que um novo paradigma social emergisse, ficando conhecido por três designações, nomeadamente por:

- 1) Sociedade do conhecimento - “onde o conhecimento é um recurso flexível, fluido, sempre em expansão e em mudança” (Hargreaves, 2003, p. 33, citado por Coutinho & Lisbôa, 2011, p. 5);
- 2) Sociedade em rede - onde as pessoas, as organizações “transformam a tecnologia” (Castells, 2003, p. 10) e trocam informações. A sociedade em geral estabelece essa ligação com as tecnologias digitais, onde se apropriam e a experienciam, acabando por implicar modificações no meio, devido essencialmente às novas formas de comunicação, de alteração de valores, de exigências da economia e da globalização do capital (Castells, 2003);
- 3) Sociedade de aprendizagem – onde “aprender constitui uma exigência social”, porém exige mais das pessoas, como disponibilidade e abertura a novas formas de

aprendizagem, a fim de colmatar a “nova forma de conceber e gerir o conhecimento”, seja ele subjacente à “perspectiva cognitiva ou social” (Pozo, 2004, p. 34).

Para Pozo (2004, p. 34-36), as exigências da sociedade da aprendizagem inserem-se “no contexto de uma suposta sociedade do conhecimento”, que desperta nos indivíduos a importância dos processos de aprendizagem e de aquisição de capacidades de gestão do conhecimento. Assinaladamente, estas são cinco competências: a) “aquisição de informação”; b) “interpretação da informação”; c) “análise da informação”; d) “compreensão da informação”; e) “comunicação da informação”. Portanto, as dinâmicas de aprendizagem podem ser consideradas como uma ferramenta, que mune o indivíduo de capacidades (e.g., reflexão crítica, autonomia, espírito de auto-ajuda), assim como estimula a disponibilidade para novos desafios e novas experiências através de processos de socialização e assimilação (Osório, 2005). Com efeito, existe um veículo que é um potencial transmissor de conhecimentos, que é o caso da socialização, a qual adquire a forma de saber partilhado (e.g., troca de informação e conhecimento entre sujeitos), de externalização, que assenta no saber conceptual (e.g., converte o saber tácito em conhecimento explícito) e de internalização, que nada mais é do que o saber operacional (e.g., combina práticas repetidas de um saber ou de um saber-fazer que se encontra enraizado no comportamento dos sujeitos) (Teixeira, 2013).

Perante este cenário e à medida que há progressos, tanto os indivíduos como as organizações têm que se reinventar e mobilizar o conhecimento, serem mais astutos face à competitividade recorrendo, por exemplo, à criatividade e à inovação. Deste modo, pode-se afirmar que o desenvolvimento organizacional está dependente das mudanças no mundo do trabalho e da capacidade adaptativa dos sujeitos e das organizações. Encarrega-se de intervir de forma construtiva no meio envolvente com o intuito de melhorar a eficácia da organização a longo prazo e desenvolver os sujeitos que nela colaboram (Chiavenato, 2004). O desenvolvimento organizacional cinge-se a um sistema interativo, no qual se requer a pertinência de diálogos com os saberes (Correia, 2003). Para que ocorra um processo de desenvolvimento organizacional é necessário envolver os indivíduos, investir em atividades de aproximação e inclusão dos seus membros, ou seja, é necessário a valorização dos seus recursos humanos. Os recursos humanos devem ser vistos como o recurso mais valioso e estratégico (Estêvão, 2001). E como as organizações podem atuar? E como podem incluir os seus recursos humanos em processos de melhoria e de tomada de decisão? A resposta pode surgir por meio da formação, encarando-a como um investimento que encaminha e visa “o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (Estêvão, 2001, p. 186).

Para a organização alcançar este êxito terá que preferencialmente realizar um processo contínuo de aprendizagem, promovendo a ideologia de organização qualificante para a formação. Nesse sentido, deverá “ser qualificante para os colectivos de trabalho” e adotar algumas medidas como a “atenção acrescida ao informal, às situações imprevistas, aos diálogos invisíveis dos saberes aos espaços e aos tempos simbólicos”, bem como ativar a autonomia do campo pedagógico por forma a ser construída uma “gestão de uma pluralidade”, afastando-se da versão escolarizada e dando lugar à estrutura da formação (Correia, 2003, p. 34). As rápidas mudanças no contexto social e económico vêm determinar a evolução do conceito de formação, no qual se ampliam as modalidades de intervenção devido à vida profissional se alterar de forma dinâmica (Cardim, 1998); o que em tempos era só a aposta em formação inicial, hoje já não se verifica e há um reforço para a aprendizagem adquirir a forma de continuidade no tempo. Há uma constante necessidade de atualização, aperfeiçoamento e/ou reciclagem do conhecimento, de forma a reduzir as falhas (*gaps*) entre as competências exigidas e as competências manifestadas pelos trabalhadores, a fim de haver uma maior consciência e poderem melhorar a sua eficiência no trabalho (Mansour, 2013; Topno, 2012).

Portanto, Drucker (1997) enfatiza a defesa de que se está perante uma sociedade apta para renovar os conhecimentos e Chiavenato (2004) argumenta que potenciar o desenvolvimento nas pessoas é torná-las mais capazes (e.g., preparadas). Já para Meignant (2003, p. 53), “formar uma pessoa é permitir-lhe adquirir mais conhecimentos e saber-fazer práticos”. Chiavenato (2004) acrescenta que a aprendizagem é uma mudança no comportamento e que por meio da formação os indivíduos podem ser orientados a desenvolverem mais rapidamente os conhecimentos, a alterarem padrões e atitudes, a incrementarem as suas competências. Isto leva a que haja um investimento por parte das organizações, o que para além de beneficiar os trabalhadores, também permite às organizações tirarem partido, mediante intervenções construtivas. Não obstante, cada organização deverá ser considerada na sua individualidade, pois se trata de um sistema complexo que apresenta características próprias (e.g., crenças, expectativas, hábitos e valores) e nem sempre a cultura pré-existente tem abertura para as rápidas mudanças. De salientar que “a cultura organizacional influencia o clima existente na organização” (Chiavenato, 2004, p. 434), o que pode ser determinante para o seu crescimento/sucesso ou para a sua decadência/insucesso. Por esse motivo, Chiavenato (2004) reforça a ideia que todas as características e padrões deverão ser continuamente observados, analisados e interpretados.

Um outro aspeto a referir é que para a organização se manter num patamar de êxito, de ganhos e/ou de continuidade, é aconselhável comprometer-se estrategicamente com o meio envolvente (e.g., promovendo a qualidade, inovação, flexibilidade e atualização), recorrer ainda se possível a reforços

positivos, como o da motivação, com o intuito de assegurar a dinâmica profissional dos seus trabalhadores (e.g., maior envolvimento, dedicação, empenho; melhorias ao nível da *performance*, da produtividade e dos saberes construídos e aprofundados). Na ótica de Matos (1999, p. 240), o desenvolvimento da cultura organizacional por meio de uma “doutrina do interaccionismo simbólico”, otimiza as relações que se difundem entre o trabalho e o funcionamento pessoal.

Em suma, através dos contornos dos novos tempos e das dimensões implicadas quer para as organizações, quer para os sujeitos, é possível verificar um contexto tendencialmente mais complexo, que tende a responder a novos princípios, como de polivalência, autonomia, criatividade, motivação, entre outros, que faz com que as organizações tentem integrar trabalhadores cada vez mais ativos, empenhados, interessados e essencialmente produtivos. Também se conseguiu atestar que o grande impacto advém da economia e do desenvolvimento, que moldam a esfera do trabalho e das organizações, assentes principalmente em lógicas de consumo gerado pela concorrência nas demais áreas de atividade económica. Por sua vez, o contexto organizacional tende a valorizar a aprendizagem (e.g., aprendizagem contínua), por forma a facilitar o processo de construção de novos saberes e de novas competências nos indivíduos (Matos, 1999; Pires 2007). Um dado curioso é que perante os desafios da globalização e de uma sociedade dinâmica (e.g., sociedade do conhecimento e da informação), enfrenta-se hoje em dia uma diminuição das possibilidades emancipatórias da educação, acabando por conduzi-la a um “bem mercadorizado a ser consumido acriticamente pelos sujeitos de acordo com as suas estratégias competitivas” (Torres, 2013, p. 188).

2.2 A Educação e a Formação: Significado e Visão Face aos Novos Tempos

Inicialmente, verifica-se que a definição de educação e a definição de formação não são fundadas em conceitos únicos, objetivos e universalmente aceites. Através das leituras efetuadas, averigua-se que muitos autores reforçam as mesmas ideias, outros inovam e acrescentam novos valores. Deste modo, pode-se aferir que todas apresentam conceitos polissémicos e em alguns casos, educação e formação confundem-se.

Nesse sentido, a palavra educação refere-se ao conceito «educar» (em latim «*educare*»), “termo que significa conduzir, levar, guiar”; a formação, “etimologicamente deriva do latim «*formare*””, em português «formar» e “que se associa ao substantivo forma, entendido como forma ou modelo” (Sarmiento, 2017, p. 292). Referencialmente, o conceito educar “designa tanto o desenvolvimento intelectual ou moral como o físico”, trata-se de um conceito abrangente; no outro campo, o conceito

formar “apela a uma acção profunda e global sobre a pessoa”, ou seja apela a uma “transformação de todo ser configurando o saber, o saber-fazer e o saber-ser” (Goguelin, 1991, citado por Silva, 2003, p. 26-27).

Para Sarmiento (2017, p. 292) o termo «formar», pode adquirir uma outra dimensão, que por sua vez associa-se a verbos como “constituir, compor, fundar, criar, instruir, desenvolver, dar, entre outros”, quando relacionados com o pronome reflexo «se» (e.g., constituir-se, criar-se, instruir-se, desenvolver-se...), o indivíduo torna-se ativo no processo e agente da sua formação; isto é, o indivíduo “toma parte ativa no seu processo de formação, associado a um processo que é coletivo e se realiza entre pares e na interação com outros” (e.g., formandos, formadores, alunos, professores, entre outros), estando inserido no centro do processo. Segundo Fabre (1995, citado por Silva, 2003) formar envolve a transmissão de conhecimentos, de valores e de saber ser. Na visão do autor, a formação caracteriza-se por aspetos globais, uma vez que age sobre a personalidade do indivíduo e tende a adquirir uma tripla orientação, nomeadamente, 1) transmitir conhecimentos, 2) modelar a personalidade na sua globalidade e 3) integrar o saber com a prática (Fabre, 1995, citado por Silva, 2003). Subscrevendo a perspetiva de Teresa Sarmiento, “formar é formar-se” (Nóvoa 2002, citado por Sarmiento, 2017, p. 293), pelo que a “formação significa a própria humanização do homem (...) é processo do devir humano como devir humanizador, mediante o qual o indivíduo natural devém um ser cultural, uma pessoa” (Severino, 2006, citado por Sarmiento, 2017, p. 293-294).

Na conceção de António Baixinho (2013, p. 21) “a educação decorre de um processo civilizacional e constitui, atualmente, um conjunto de práticas e de processos pelo qual forma o humano a partir do homem”, considerando que o indivíduo se educa a ele mesmo. Dessa forma, as suas “experiências (...) são sempre significativas e influentes na sua forma de ser” (Sarmiento, 2017, p. 293).

“Se a educação é formadora (no sentido de formar o indivíduo para a vida), a formação pode conter, também ela, uma abordagem educativa se pensarmos a formação não apenas como conteúdos, mas como método, como forma e como processo educativo” (Bernardes, 2013, p. 19). Mais do que uma referência à alusão de conteúdos, a educação e formação são uma referência às funções emancipatórias e às funções coletivas (Bernardes, 2013)

Noutro entendimento, Buckley e Caple (1991, citado por Bernardes, 2008, p. 59) afirmam que a educação é sustentada por “estruturas mais teóricas e conceptuais, concebidas para estimular as capacidades analíticas e críticas do indivíduo” e que a formação atua no campo dos conhecimentos e das técnicas, promovendo o desempenho de tarefas específicas.

José Cardim (1998, p. 21) é mais minucioso na definição dos conceitos e apresenta a diferenciação pormenorizada:

“Cabe à educação assegurar uma ‘formação geral’ que garanta a descoberta e o desenvolvimento de interesses e aptidões, desenvolvendo os elementos fundamentais que são suporte ‘cognitivo e metodológico’ da cultura necessária ao aprofundamento do conhecimento ou à integração na vida activa. Cabe à formação a preparação dos indivíduos para a realização das tarefas concretas do trabalho com maior eficácia. No entanto, e na actualidade, a formação pode desempenhar um papel ‘desenvolvimentista’ do conhecimento porque, crescentemente, integra temas que não são uma simples visão operativa (e limitada) dos processos técnicos mas se estendem à sua própria fundamentação. Verifica-se esta ‘extensão’ dos conteúdos a estes temas implicando o próprio desenvolvimento da personalidade porque, para o exercício da maioria das profissões qualificadas, é crescentemente importante dominar os valores e as atitudes que implicam profundamente os comportamentos”.

Hoje em dia não faz muito sentido distanciar a educação da formação, por mais que os seus objetivos sejam distintos, a tendência é a aproximação e a articulação entre os campos, como também não é aconselhável fomentar a ideia que uma pode ser a alternativa em relação à outra, nem considerar que são totalmente contraditórias, nem que estão em campos opostos. Por exemplo, algumas das diferenças são ao nível dos destinatários, do tempo em curso (e.g., escolaridade obrigatória, formação profissional) e dos seus fundamentos. A verdade é que a educação é demorosa no tempo e ainda é ajustada ao ritmo de maturação do indivíduo, enquanto que a formação alinha com o desenvolvimento organizacional através dos indivíduos, orienta-se para o desenvolvimento de competências específicas, individuais e coletivas, impondo de certa forma uma brevidade no tempo e ainda um ritmo mais rápido de assimilação ao indivíduo (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008). No entanto, diferenças ou alguns dos distanciamentos que existem entre a educação e formação deverão ser encarados como uma relação de maior complementaridade (Cardim, 1998). Quer a educação quer a formação, direccionam-se para o desenvolvimento do indivíduo, das suas competências e dos seus saberes.

A realidade destes novos tempos é marcada essencialmente por novas e desafiantes exigências, uma vez que se assiste à era da globalização, que impõe 1) a competitividade; 2) o conhecimento e o domínio das novas tecnologias (e.g., inteligência artificial que permite aproximar as pessoas, desenvolver as telecomunicações mesmo em pontos diferentes do globo); 3) as alterações em relação aos níveis

hierárquicos e canais comunicacionais (e.g., canais de comunicação formais ou informais, estruturas menos mecanicistas/hierarquizadas e tendencialmente orgânicas) (Teixeira, 2013); e 4) a necessidade de trabalhadores mais flexíveis, ágeis, criativos, com capacidades de tomada de decisão e de adaptação. Tende a vir a impor um ritmo aos indivíduos que não passa só pelo “desenvolvimento de competências operatórias”, mas também pelo “desenvolvimento de conhecimentos, valores, capacidades de compreensão e de intervenção crítica”, sendo que estes últimos requisitos sempre estiveram ao serviço da educação (Cruz, 1998, p. 26) e nestes novos tempos já são mobilizados para o contexto da formação.

2.3 O Percurso da Educação e Formação em Portugal (Breve análise)

Na revisão da literatura, é possível encontrar várias alusões que situam no tempo e no espaço a educação e formação. Começou a ganhar significativa importância no nosso país, a partir do momento em que Portugal a 1 de janeiro de 1986 aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE)⁹ ou designadamente conhecida por União Europeia (UE) a partir de 1992 pela sua reconversão (Guimarães & Barros, 2015). Porém, anteriormente já tinham ocorrido algumas tentativas de educação e formação, só que nunca chegaram a um bom porto, pelo que as suas tentativas foram condenadas ao insucesso. Comparativamente, quando Portugal aderiu à CEE era dos países menos desenvolvidos e por acréscimo precisava de recuperar o «atraso» que se fazia sentir em relação aos restantes países membros¹. Na ótica de Fátima Antunes (2004, p. 115), a partir de 1986, entrou em “curso o processo de europeização da educação no contexto comunitário”. Perante esse panorama, dá-se a emergência da evolução dos sistemas educativo e formativo, expresso na aprovação de uma nova lei que equacionasse o reequilíbrio financeiro do nosso país e respondesse às demandas da CEE (Cardim, 2000).

É precisamente em 1986 que surge a aprovação à Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, mais conhecida por Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) (Cardim, 2000). A LBSE reúne um conjunto de estruturas e ações organizadas, amparadas pelo direito à educação. Esse conjunto expressa a garantia de acesso a ação formativa que favoreça o desenvolvimento pessoal e o progresso social. O sistema educativo ganha uma nova dimensão e alterasse estruturalmente, impõe como regra o ensino obrigatório até ao nono ano de escolaridade (posteriormente, em 2012, passa a ser obrigatório a frequência do 12.º ano¹⁰), altera o padrão do ensino secundário e este passa a contemplar cursos gerais, tecnológicos e

⁹ Fonte: [https://www.infopedia.pt/\\$adesao-de-portugal-a-cee](https://www.infopedia.pt/$adesao-de-portugal-a-cee)

¹⁰ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 149 – 2 de agosto de 2012. Ministério da Educação e Ciência - Decreto-Lei n.º 176/2012 (p. 4068-4071).

artísticos¹¹. Também os discursos políticos atribuíam ênfase à educação de segunda oportunidade e à “aquisição de conhecimentos e capacidades necessários para o desenvolvimento económico, no contexto da modernização económica e social e da globalização” (Guimarães & Barros, 2015, p. 393).

A LBSE veio de certa forma condicionar e impor limites no campo teórico-educativo e, por mais que as suas prioridades fossem o ensino recorrente de adultos e a formação profissional, sendo estas encaradas como de segunda oportunidade, não vieram dar uma resposta verdadeiramente à população adulta, pelo contrário, tomaram o rumo de tentar resolver o insucesso e/ou abandono escolar realizado pelos jovens, ou seja, estaria em marcha uma “estratégia remediativa em larga escala” (Lima, 2014, p. 108). Facilmente se deduz que os adultos não eram uma das prioridades mas sim os jovens. Verdadeiramente, não houve a tentativa de articular os programas específicos de educação formal e não-formal para o mundo do trabalho, muito menos incentivaram as dinâmicas comunitárias como resposta a uma população adulta, apenas cingiram-se à preocupação com as camadas mais jovens, tencionando que estes retomassem à escola (Lima, 2014). Nessa fase, em verdade, as competências dos indivíduos eram excluídas dessa esfera (Antunes, 2011). Visto por esse prisma, alguns dos objetivos da LBSE eram fundados em:

- 1) “Assegurar uma formação geral comum” que garantisse “a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e aptidões, capacidade de raciocínio, memória e espírito crítico, criatividade, sentido moral e (...) realização individual em harmonia com os valores da solidariedade social” (art. 7.º da alínea a), p. 3069)¹¹;
- 2) Certificasse que na formação fossem “equilibradamente inter-relacionados o saber e o saber fazer, a teoria e a prática, a cultura escolar e a cultura do quotidiano” (art. 7.º da alínea b), p. 3069)¹¹;
- 3) Proporcionassem “a aquisição dos conhecimentos basilares” que permitissem “o prosseguimento de estudos”, assim como facilitassem “a aquisição e o desenvolvimento de métodos e instrumentos de trabalho pessoal e em grupo, valorizando a dimensão humana do trabalho” (art. 7.º da alínea e), p. 3070)¹¹;
- 4) Fomentassem “o gosto por uma constante actualização de conhecimento” (art. 7.º da alínea l) – p. 3070)¹¹.

À luz desta visão, o sistema educativo compreende a “educação pré-escolar, a educação escolar e a educação extra-escolar” (art. 4.º da alínea 1, p. 3068)¹¹. Especificamente, quando a análise recai sob

¹¹ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 237 - 14 de outubro de 1986. Assembleia da República - Lei n.º 46/86 (Lei de Bases do Sistema Educativo, p. 3067-3081).

a educação extra-escolar, é entendido que esta reporta-se a “actividades de alfabetização e de educação de base, de aperfeiçoamento e actualização cultural e científica”, assim como de “iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional” que se realizam “num quadro aberto de iniciativas múltiplas, de natureza formal e não formal” (art. 4.º da alínea 4), p. 3069)¹².

Relativamente à formação profissional, na LBSE a sua definição é apresentada da seguinte forma: “a formação profissional, para além de complementar a preparação para a vida activa iniciada no sistema básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos, e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica” (art. 19.º da alínea 1), p. 3073)¹². Neste panorama, a formação profissional compromete-se a desenvolver quatro acções: “a) iniciação profissional; b) qualificação profissional; c) aperfeiçoamento profissional;” e “d) reconversão profissional” (art. 19.º da alínea 4), p. 3073)¹². Com efeito, a formação profissional, assim como a educação especial, o ensino recorrente de adultos, o ensino de português no estrangeiro e o ensino à distância, passam a parte integrante de “modalidades de educação escolar” (art. 16.º, p. 3074)¹².

Por conseguinte, é importante esclarecer que a formação profissional e a sua bi-direccionalidade, isto é, por um lado orientada para o ensino e pelo outro para o mercado de trabalho, só viria a ser devidamente enquadrada e legitimada na LBSE em 1991, através da publicação do Decreto-Lei n.º 401/91, de 16 de outubro e do Decreto-Lei n.º 405/91, de 16 de outubro. Esse novo enquadramento vem a dar um duplo sentido à formação profissional, uma vez que a sua inserção nos demais contextos faz com que a sua orientação e desígnio seja diferenciada e mobilize a sua prática de acordo com a vertente institucional em que está alicerçada. Com isto, a formação profissional inserida no sistema educativo (ensino profissional), passa a ser tutelada pelo Ministério da Educação, ao passo que a formação profissional inserida na orientação para o mercado de trabalho passa a ser tutelada pelo Ministério do Emprego e Segurança Social. Na ótica de Penim (2007 p. 79) “a criação de vias de ensino com diferentes missões” (e.g., integrando orientação escolar e/ou vocacional), tem como significado conseguir-se “responder a diferentes públicos, aproveitando as mais valias e o *know-how* específico das várias instituições”.

Por seu turno, é no campo da formação que se vêem alargadas as políticas de participação e de atuação às organizações (e.g., empresas e organismos públicos) e aos centros de formação quer de

¹² Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série, N.º 237 - 14 de outubro de 1986. Assembleia da República - Lei n.º 46/86 (Lei de Bases do Sistema Educativo, p. 3067-3081).

origem privada, quer de origem pública (Cardim, 1998). Em consequência, José Cardim (1998) reuniu de forma sintetizada algumas das tendências da evolução da formação e dos seus contextos:

- No passado, “a modalidade essencial ou exclusiva era (...) a qualificação inicial”. No entanto, “nas últimas décadas desenvolveu-se uma preocupação crescente com o aperfeiçoamento dos activos, expresso no conceito de «formação contínua ao longo da vida»”. A formação viria a tomar outras proporções e a enriquecer “em todos os planos com actividades que para além da formação inicial” fossem objeto de “actualização ao longo da vida profissional dos indivíduos”;
- Os públicos-alvo pré-definidos no passado, contemplavam apenas os jovens e adolescentes. Porém, a tendência estaria a mudar e predominava a crescente presença de adultos “para a aquisição de novas profissões ou aperfeiçoamento na mesma profissão”. Em detrimento da “crescente extensão dos sistemas educativos, a formação de jovens” começou “a ser realizada mais tarde” com “base escolar mais elevada”;
- As instituições e estruturas que realizavam formação profissional começaram a expandir os seus horizontes. Não se cingiram só às parcerias convencionais como empresas, escolas técnicas e centros de formação, mas unificando forças com “outras entidades com vocação técnica específica para a formação contínua” como o caso das universidades na formação de “técnicos superiores”. Aquelas empresas, que já “desenvolviam (...) um trabalho de formação *on-job*” foram também incentivadas “a desenvolver uma acção mais sustentada”;
- “Os quadros de direcção e os quadros superiores” também foram “alvo crescente de interesse e preocupação, porque a necessidade de formação em gestão se vulgarizou”, bem como, “se tornou sensível o papel (...) dos quadros dos diversos níveis para o desenvolvimento das organizações, dos recursos humanos e da respectiva performance”;
- Hodiernamente, “todos os sectores são (...) considerados alvo de formação uma vez que, para além da conjuntura e das crises e problemas de reconversão, a evolução técnica e as consequentes necessidades de formação” se tornaram “universais, estendendo-se ao conjunto da economia e do pessoal qualificado”.

Quadro 1 - Tendências da Evolução da Formação e Seus Conceitos.

(Fonte: Cardim, 1998, p.23)

Caracteristicamente, na Europa as políticas de educação e formação ocupam um lugar central até aos nossos dias, são tema de debate e suscitam preocupações no campo político e social (Canário, 2003a), ou seja, a UE representativamente tem um papel ativo de intervenção na área das políticas

sociais (Antunes, 2004). De igual modo, um outro organismo também intervém neste campo; fala-se respetivamente da OCDE (Pacheco, 2009). Essa maior dedicação à agenda educativa por parte dos organismos infra nomeados tem vindo a ocorrer devido ao simples facto de se verificarem inconstantes modificações na atividade económica, financeira e nos mercados de trabalho. Adicionalmente, também se deveu ao “*deficit* educativo português” que preservava até 1999 um “nível baixo de certificação escolar da população empregada” (Guimarães & Barros, 2015, p. 394-395).

Em 2000 foi definida a “Estratégia de Lisboa” e a sua fundamentação ainda mantinha a herança do problema da qualificação profissional, concebendo-a “como essencial para transformar a UE” e tornando-a num “espaço económico mais competitivo e desenvolvido do mundo” (Silva, 2007, p. 212), com base na criação de melhores empregos, no conhecimento, no capital humano (e.g., maior coesão social) e no valor acrescentado (Lima & Guimarães, 2011; Zorrinho, 2007). Nesta altura, “caminhava-se (...) no sentido de formar uma mão-de-obra qualificada”, assim como era desejável o aumento dos níveis educativos e profissionais, “a circulação dos trabalhadores, a adaptação a diferentes contextos e a valorização da formação ao longo da vida” (Carneiro, 2015, p. 22).

Todavia, nos últimos 40 anos, Portugal tem vindo a fazer significativos esforços quer nos parâmetros estabelecidos pela UE, quer no que diz respeito ao campo da educação e formação. A sua preocupação vai ao encontro da mesma preocupação gerada pela UE, respetivamente com a qualificação da população e também “no sentido de recuperar o atraso que nos distancia dos países mais desenvolvidos” (p. 8135)¹³. Apesar dos significativos esforços, o que se verifica na atualidade portuguesa é que ainda nos encontramos distantes da situação vivida pelos países membros da UE, assim como ainda apresentamos baixos níveis de habilitações e qualificações, quer nas gerações mais avançadas quer entre os jovens (Bernardes, 2008). Neste sentido, ocorreu a necessidade de se estabelecer uma reforma da formação profissional.

Difundida a 7 de novembro de 2007, a reforma da formação profissional apresentou alterações eloquentes no sistema português. Para esta reestruturação foram evidenciados um leque de considerações, porém a destacar apenas duas, a primeira alusiva à importância da generalização da qualificação e a segunda referente ao investimento em capital humano. Com isto poder-se-á afirmar que as intenções nessa reforma passaram pela implementação de medidas que assegurassem uma forte melhoria dos níveis de habilitações, garantissem o compromisso de “defender e diligenciar no sentido da melhoria dos níveis de qualificação inicial da população e de formação ao longo da vida” e incitassem

¹³ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 214 - 7 de novembro de 2007. Presidência do Conselho de Ministros - Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007 (p. 8135-8151).

o “investimento em capital humano para o crescimento económico” (p. 8136)¹⁴. Na visão de Pacheco (2009, p. 109), a valorização da educação e da formação como “traves-mestras da mudança”, faz com que a globalização reforce os fundamentos da teoria do capital humano em virtude de encarar a “educação como processo de formação social, orientada para mercados competitivos, clamando que as organizações educativas devem responder a desafios imediatos do mundo económico”.

Todavia, apesar das alterações apresentadas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007¹⁴ serem variadas, permaneceu a preocupação da qualificação. Em verdade, continuarem a fomentar a qualificação era também objetivar outras aspirações, como de alcançar de forma apressada os níveis de qualificação da nossa população jovem e adulta e reduzirem a discrepância que separa Portugal de outros países desenvolvidos onde encontramos níveis de qualificações mais elevados. Esta realidade fez com que se refletisse sobre a oferta de formação inicial e contínua, com base em dispositivos de regulação que articulassem “as respostas formativas com as necessidades do mercado de trabalho” (p. 8139)¹⁴. Em resposta às necessidades vigentes do nosso país, surgiu o sistema nacional de qualificações, particularmente, “adopta os princípios consagrados no acordo celebrado com os parceiros sociais e reestrutura a formação profissional inserida no sistema educativo e a inserida no mercado de trabalho, integrando-as com objectivos e instrumentos comuns e sob um enquadramento institucional renovado” (Decreto-Lei n.º 396/2007, 31 de dezembro, p. 9166)¹⁵. Por sua vez, o surgimento do catálogo, designado por catálogo nacional de qualificações, reitera e modela referenciais de competências e de formação, perfis profissionais, critérios de reconhecimento por via experiencial, isto é, contempla “referenciais de base para a construção e operacionalização dos programas de formação”, com “orientações curriculares para o efeito” e oferece “margem de flexibilidade para as entidades formadoras desenvolverem as soluções formativas que considerem mais adequadas e eficazes face, designadamente, ao perfil de destinatários (empresas e cidadãos) e também aos territórios onde intervêm” (p. 8139)¹⁴.

No entanto, convém salientar que o catálogo adota ainda orientações e recomendações europeias, sendo elas:

¹⁴ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 214 - 7 de novembro de 2007. Presidência do Conselho de Ministros - Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007 (p. 8135-8151).

¹⁵ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 251 - 31 de dezembro de 2007. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social - Decreto-Lei n.º 396/2007 (p. 9165-9173).

- ✓ A produção de qualificações e competências críticas para a competitividade e modernização da economia;
- ✓ A coerência, a transparência e a comparabilidade das qualificações acessíveis a nível nacional e internacional;
- ✓ A flexibilidade na obtenção da qualificação e na construção do percurso individual de aprendizagem ao longo da vida;
- ✓ O reconhecimento das qualificações independentemente das vias de acesso;
- ✓ A qualidade do sistema de educação e formação;
- ✓ A informação e a orientação em matéria de formação e emprego.

Quadro 2 - Orientações e Recomendações Europeias.

(Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007, p. 8139)

Neste sentido, é possível concluir através do Decreto-Lei n.º 396/2007¹⁶ que o sistema nacional de qualificações adota como estratégia o compromisso de serem asseguradas as pertinências da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento pessoal (e.g., valorização e reconhecimento de competências), quer seja pela via da educação, da formação ou da experiência profissional, moldando-se à realidade de cada sujeito, sem descorar a pertinência das necessidades do mercado de trabalho e do contexto económico constantemente em mudança, a fim de estruturarem percursos de qualificação adequados.

Mais recentemente, Portugal celebrou um Acordo de Parceria com a Comissão Europeia, apelidado de Portugal 2020¹⁷. Este acordo é fundamentado nos ideais de “desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial” (p. 1)¹⁷. Através dessa nova aliança, os objetivos ambicionados prendem-se com a realização de um processo virtuoso, com base no crescimento, na criação de emprego, na redução da pobreza e no desenvolvimento do país e na correção das assimetrias regionais no período compreendido, entre 2014 e 2020. Nesse domínio, as intenções passam por impulsionar o “crescimento inteligente, sustentável e inclusivo” (p. 1)¹⁷.

Novamente, a questão da qualificação é tema de debate, voltando então a ser alvo de apreciação e de reestruturação. Nomeia a qualificação dos jovens e dos adultos como uma prioridade estratégica

¹⁶ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 251 - 31 de dezembro de 2007. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social - Decreto-Lei n.º 396/2007 (p. 9165-9173).

¹⁷ Fonte: http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO_DE_PARCERIA.pdf

do nosso país, como é possível averiguar através da Portaria n.º 135-A/2013, 28 de março¹⁸. Apoiados na premissa que “mais do que nunca, em períodos de mudança como o atual, importa assegurar as condições necessárias para que a população ativa possa reforçar e ver reconhecidas as suas qualificações” (p. 1914)¹⁸. A par dessa situação foram criados Centros para a Qualificação e Ensino Profissional (CQEP). A atuação desses centros é orientada pelo rigor e exigência, assim como para a dinamização de estratégias que garantam a qualidade ao nível das políticas de qualificação e de emprego e da aprendizagem ao longo da vida¹⁸. A aprendizagem ao longo da vida (ALV)¹⁹ passou a ser vista como uma “tecnologia do poder” (Lima & Guimarães, 2011, p. 108), porque, na sua essência “torna-se numa importante estratégia (...) de adaptabilidade, (...) de produção de conhecimento e de poder” (Kilgore, 2001, 2004, citado por Quintas, 2008, p. 17). De acordo com Quintas (2008, p. 17) a aprendizagem ao longo da vida

“(...) é crucial para a capacidade competitiva das nações, das empresas, dos indivíduos e do desenvolvimento económico; é necessária para a integração social e para o equilíbrio e coerência internas dos estados e das comunidades; e é fundamental para a qualidade de vida dos sujeitos, e para que estes sejam capazes de gerir, em melhores condições, o seu quotidiano. Este sentido de inevitabilidade não dispensa, contudo, uma postura crítica e construtiva. Mesmo que a aprendizagem ao longo da vida seja uma necessidade, alguém tem de criar condições para que ela aconteça, e muita dessa criação vem do campo educativo”.

Logo, em detrimento dos novos tempos dominados pelo sentido de mudança e progresso, a qualificação não é a única exigência, sendo que a aprendizagem e a aquisição de saberes e competências ao longo de todo o percurso profissional estão em voga. Durante muito tempo, a aprendizagem limitava-se apenas ao sistema educativo formal (Silva, 2007), no contexto atual, a sua dimensão é alargada até a educação não-formal e educação informal. Nesse seguimento, será “necessário adoptar novas práticas pedagógicas” e adequá-las aos meios em que são desenvolvidas – assiste-se à chamada “mobilização da aprendizagem” (Penim, 2007, p. 81-82). Conclui-se que a educação e formação caracteristicamente são um instrumento/pilar ao serviço da mudança social (Lima & Guimarães, 2011), orientado por uma política global e polifacetada (Antunes, 2011). Por esta via, o investimento realizado na educação e

¹⁸ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª série, N.º 62 - 28 de março de 2013. Ministério da Economia e do Emprego, da Educação e Ciência e da Solidariedade e da Segurança Social - Portaria n.º 135-A/2013 (p. 1914).

¹⁹ A ALV é um sistema global de educação e formação, que integra desde a educação pré-escolar até à educação pós-escolar e pós-obrigatória, incluindo desse modo a educação superior, a educação extra-escolar, a educação e formação de adultos tradicional, a formação profissional e contínua, até mesmo outro tipo de formação não formal, como a educação familiar e a educação comunitária. Torna-se num processo contínuo no tempo (e.g., a longo prazo) e que se decorre e desenvolve ao longo da vida do sujeito (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001; Fieldhouse, 1999, citado por Quintas, 2008).

formação é resultante da ligação ao conceito globalização e manifesta-se através de um estado indispensável para o “processo de modernização”, com o intuito de assegurar a “adesão a novos padrões de vida e organização social” (Carneiro, 2015, p. 22).

2.4 A Formação Profissional

A formação profissional, do ponto de vista teórico-conceptual, baseia-se num conjunto de atividades que visam a aquisição sistemática de conhecimentos, competências, normas, conceitos, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções, de modo a originar um desempenho melhorado numa dada profissão ou grupo de profissões (contexto profissional), seja qual for o ramo de atividade económica em que estiver inserido (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001; Cruz, 1998). Tendo presente a evolução e o papel que atualmente a formação desempenha, poder-se-á admitir que se trata de um instrumento dotado para a orientação de processos formativos organizados e institucionalizados (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001), podendo ter como públicos-alvo, jovens e/ou adultos que no momento estejam empregados (ativos) ou perante situação de desemprego (não ativos) (Cardim, 1998).

Elegendo como referência o argumento de José Cardim (1998, p. 16-17), constata-se que, se a formação for encarada numa perspetiva mais ampla, poder-se-á atribuir um “conteúdo desenvolvimentista” que permite “identificar e desenvolver aptidões humanas”, isto é, “melhorar as faculdades dos indivíduos”. A formação pode adquirir a valência de formação especializada ou formação geral (Stevens & Walsh, 1991, citado por Cruz, 1998); com isto, a formação especializada remete para a noção de uma formação que contribui para a produtividade dos trabalhadores na organização e a formação geral acaba por ter o efeito de aumentar as potencialidades dos mesmos, fazendo com que se tornem interessantes no mercado de trabalho para outras organizações (Cruz, 1998).

Dada a sua abrangência, a formação tem quatro pontos de intervenção, designadamente, o primeiro remete para a “transmissão de informação” (e.g., transmissão de conteúdos), o segundo para a “mudança de atitudes face ao Trabalho (e.g., ajustamento de atitudes e comportamentos com a finalidade de ajudá-los a melhorar a postura e as relações interpessoais), o terceiro para o “desenvolvimento de capacidades de trabalho” (e.g., melhorias ao nível da execução de tarefas) e o quarto e último para o “desenvolvimento de conceitos (e.g., desenvolver a capacidade de reflexo crítica e estratégica) (Gomes, et al., 2008, p. 377). Neste âmbito, a atividade da formação tende a agregar três valias, a primeira cinge-se ao aumento dos conhecimentos (e.g., exposição de conteúdos por parte do

formador e, concentração, retenção e compreensão dos conteúdos pelo formando), a segunda refere-se à aquisição de técnicas (e.g., exposição de casos verídicos e concretos que possibilitem a relação com o saber-saber e o saber-fazer) e a terceira e última, remete para a modificação de atitudes (e.g., dinâmicas em grupos e técnicas de brainstorming) (Rocha, 1997). Assim, deduz-se que o rumo da formação pode ir ao encontro de tentativas técnicas “de incrementar o desempenho imediato num determinado posto de trabalho, reforçando uma cultura e um projecto institucional”, ou caminhar na direção da formação comportamental ou para a mudança, como modo de um “processo integrador de uma revisão mais lata dos modelos organizacionais, culturais e comportamentais existentes nas pessoas” e nas organizações (Madureira, 2006, p. 54).

Segundo Carlos Estêvão (2001 p. 185), a formação é cada vez mais entendida como uma “instituição que cumpre funções sociais” (e.g., regulação e legitimação do sistema social) de ordem cívica e da cidadania e que também estabelece e determina valores ligados ao contexto laboral. De salientar que a formação na sua ambivalência consegue que sejam dadas soluções simultaneamente a dois grupos determinantes, às organizações e às pessoas, através de esforços medidos que poderão proporcionar respostas às necessidades relatadas pelas organizações e às necessidades/carências individuais de cada pessoa/trabalhador, colocando ao seu serviço a “dupla função de produzir satisfação profissional” e aumentar “padrões de performance económica” (Peretti, 1997, citado por Ceitil, 2002, p. 327). No entanto, a formação, assim como a mudança, não devem ser confundidas com os processos de desenvolvimento pessoal e organizacional. Honoré (1992, citado por Canário, 2003b, p. 133) afirma que:

“para que a formação das pessoas na organização possa contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos, é indispensável que ela seja associada a uma formação da organização. Não se trata de uma formação pela organização, mas de uma evolução da própria organização”.

É em consequência das transmutações técnicas, económicas e organizativas, que alterações significativas se manifestam no conteúdo do trabalho e no seio das organizações, sendo que “o mundo moderno obriga ao desenvolvimento da cultural geral e da capacidade para captar o significado das coisas” (Madalena Avillez, 1996, citado por Rocha, 1997, p. 140). Dado a esse facto, a formação profissional tem que desempenhar uma ação persuasiva que acompanhe as novas realidades, como a valorização do capital e das relações humanas (Estêvão, 2001), fazendo face às novas exigências ao nível das competências, qualificações e apelando para a necessidade de aprendizagem ao longo da vida, por forma a colmatar as desadaptações e as desatualizações existenciais quer nas organizações quer

nos indivíduos (Cardim, 1998). Nesta assunção, a formação é percecionada como o investimento organizacional, determinado para capacitar os trabalhadores e a reduzir os desfasamentos entre o desempenho e os objetivos definidos institucionalmente (Chiavenato, 2004). A formação neste domínio tende a ser desafiada a cumprir um papel fulcral e decisivo, como o de operacionalizar “o milagre” de transformar as organizações em “organizações aprendentes” (Estêvão, 2001, p. 189).

Neste seguimento, a questão que subjaz, remete para o que são organizações aprendentes? Ou ainda, o que significa aprendizagem organizacional? Então, para clarificar esses conceitos, são expostas no quadro 4 algumas definições que foram reunidas por Bolívar (2003, p. 84), tendo em conta obras de outros estudiosos.

Argyris e Schön (1978)	A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização obtém e utiliza novos conhecimentos, habilidades, condutas e valores.
Lewitt e March (1988)	As organizações são vistas como contextos de aprendizagem para extraírem inferências da história das rotinas que orientam a sua acção.
Senge (1992)	Uma organização inteligente é uma organização que aprende e expande continuamente a sua capacidade para criar no futuro. São organizações capazes de se sobreporem às dificuldades, de reconhecerem as ameaças e de enfrentarem novas oportunidades.
Garvin (1993)	Uma organização de aprendizagem é uma organização especializada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar a sua acção para reflectir os novos conhecimentos e compreensões.
Koenig (1994)	Uma organização que aprende é um fenómeno colectivo de aquisição e de elaboração de competências que, mais ou menos de forma profunda e permanente, modifica a gestão das situações e as próprias situações.
Leithwood e Aitken (1995)	Uma organização que aprende é um grupo de pessoas que perseguem metas comuns (incluindo aí os objectivos pessoais) com um compromisso colectivo de rever regularmente os valores dos referidos objectivos, modifica-los e desenvolver continuamente modos mais efectivos e eficientes para os atingir.

Quadro 3 - Múltiplas Definições de Aprendizagem Organizacional.

(Fonte: Bolívar, 2003, p. 83)

Deste modo, verifica-se que a aprendizagem organizacional atua ao nível das mudanças²⁰, encontra-se dependente da variável dos novos padrões organizativos e ainda é subordinada às alterações cognitivas ou práticas dos trabalhadores. Para Rui Canário (2003b, p. 143) “a produção efectiva de mudanças é coincidente, no contexto de trabalho, com uma dinâmica formativa e de construção identitária”, que por sua vez, também reinventa “novos modos de socialização profissional”. A aprendizagem organizacional inclui, dessa forma “a criação de interpretações de factos e de conhecimentos construídos socialmente que, gerados internamente ou provenientes do exterior, se tornam parte da organização” (Bolívar, 2003, p. 83).

Um outro aspeto também merecedor de atenção e intimamente ligado a este tema da aprendizagem organizacional remete para as competências, para o lugar que ocupam e como são desempenhadas pelos indivíduos e o proveito que as organizações tiram. Tomando como referência a análise proposta por Sandra Bellier (1999), constata-se que não existe um só enquadramento que defina o conceito de competências²¹, porém, tendencialmente as linhas orientadoras começam a confluír e a existir um certo consenso. Com efeito, Harvey (1991, citado por Cascão, 2004, p. p.22), para sistematizar o conceito de competências, elaborou um modelo apelidado por KSAO, que consistia em:

- a) “*Knowledge*” ou em português conhecimento. Trata-se da informação imprescindível e específica para a realização de tarefas numa função. Esta pode ser adquirida pela via de uma educação formal e/ou de formação no posto de trabalho (*training on-the-job*) ou ainda devido a experiências profissionais;
- b) “*Skills*” ou traduzido refere-se a habilidade. Remete para a mestria no uso de instrumentos e equipamentos no contexto profissional. Pode-se tratar de uma habilidade que é aprendida no contexto (*on-the-job*), ou de forma formal (e.g., via ensino ou formação), ou ainda de forma informal;
- c) “*Ability*” ou designadamente capacidade. Dirige a sua ação para conceitos como inteligência, orientação espacial e ainda para o tempo de reação;
- d) “*Other*” ou conhecido como outras. Refere-se as características adicionais, porém úteis para produzir um bom trabalho.

Como resultado, é possível apurar a existência de uma ligação entre a competência e a ação, ou seja, a competência permite agir; a competência está associada a uma determinada

²⁰ Para Chiavenato (2004), as mudanças têm uma forma dinâmica, podendo atuar a nível estrutural (e.g., órgãos, departamentos), tecnológico, em produtos ou serviços e ainda no que diz respeito ao comportamento, atitudes e aspirações dos indivíduos (e.g., incidência ao nível do clima e da cultura organizacional).

²¹ Competências - “Conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa ou mera tarefa específica” (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001, p. 33).

situação/contexto – a competência é contextual; a competência vai ao encontro de “rubricas construtivas” (e.g., saber, saber-fazer e saber-estar); e finalmente a integração desses conteúdos com recurso a “capacidades integradas, estruturadas, combinadas” e “construídas” em conjunto, transformam-se em competências (Bellier, 1999, p. 243-244).

Observa-se que as competências profissionais tendem a conquistar uma posição determinante no plano das preocupações das organizações e dos indivíduos (Le Boterf, 1999). A sua aquisição tornou-se num ponto estratégico de salvação do mercado de trabalho, uma vez que tende a ir ao encontro de soluções capazes de enfrentar insucessos em curso, como incidências nos baixos níveis de empregabilidade, adaptabilidade e mobilidade (Torres, 2013). Dentro desta lógica, emerge o critério que a aquisição contínua de competências e de conhecimentos, deslumbra um sentido de oportunidades benéficas que possibilitam uma participação ativa dos indivíduos na sociedade (Sitoe, 2006). Contrariamente ao que se possa pensar, um somatório de competências e conhecimentos adquiridos também poderá originar um círculo vicioso, facilmente se aflora a “obsolescência das qualificações”, devido às repentinas mudanças tecnológicas e organizativas, fazendo com que sejam delineadas e exigidas aquisições de novas competências, “numa espécie de substituição permanente do velho pelo novo” (Torres, 2013, 189).

Por seu turno, é perante este cenário que a formação se engradece e dirige a sua ação para a construção de identidades profissionais, conseguindo facilitar “a incorporação de saberes que estruturam”, estabelecendo em simultâneo uma “relação com o trabalho e a carreira profissional” (Dubar, 2003, p. 51). Assim, o papel da formação é mobilizar um conjunto de saberes práticos, teóricos e especializados, quando incorporados de forma integrada, dando lugar ao conhecimento, ao desenvolvimento de competências e ao aperfeiçoamento de capacidades/competências (Dubar, 2003). Nesta linha, as competências podem adquirir a função de um “recurso chave na obtenção do desempenho e de uma vantagem competitiva” (Le Boterf, 1999, p. 363), pois atuam em pontos sensíveis que de certa forma sustentam os princípios de mudança. Estes princípios de mudança são reforçados pelo carácter da polivalência, da inovação, da flexibilidade, da necessidade do indivíduo evoluir profissionalmente ou alterar de profissão (Bellier, 1999) e de poder também desenvolver um conjunto de aptidões (e.g., raciocínio crítico, capacidade de intervenção, criatividade, entre outras) que o ajudem a “lidar com o incerto (...), o inesperado e neles encontrar sentidos, oportunidades e condições de viabilidade pessoal” (Hargreaves, 2003, citado por Quintas, 2008, p. 14).

Paralelamente, a formação é ainda integrada numa lógica de continuidade, isto é, adquire a dimensão de formação contínua, visando “a preparação dos activos já qualificados para melhorar as

suas competências profissionais, actualizando conhecimentos” e, por sua vez, alargar “a gama de actividades realizadas” (Cardim, 1998, p. 29-30). É ainda considerada como um instrumento de gestão no “processo indefinido de adaptações sucessivas, cujo sentido é o da optimização da integração funcional das competências no campo do trabalho” (Matos, 1999, p. 241). Perante este ponto de vista, as organizações assim como os trabalhadores são conduzidos numa lógica que José Cardim (1998) apelida de necessidade de aperfeiçoamento profissional. A necessidade de aperfeiçoamento profissional é orientada para a melhoria do desempenho de funções/tarefas e é construída através das diferenças entre o nível de competências desejáveis, exigidas e/ou expectáveis para a performance do indivíduo (Cardim, 1998). Não obstante, a formação continua “na concepção e planificação dos seus modelos de intervenção, (...) tende a não considerar as competências técnicas ou científicas como competências aditivas ou cumulativas individualmente”, em contra partida, visualiza-as como um sistema integrado numa ação sócio-profissional, significativa e suscetível de “auto-sustentação” ao nível de uma lógica organizacional (Matos, 1999, p. 240).

Portanto, depreende-se que o conceito de formação profissional deve:

“ser identificado com a formação continua ou continuada do indivíduo enquanto membro de uma organização ao serviço da qual aplica competências e capacidades, em interacção com outros membros e com o mundo, significando isto que a formação não se reduz às acções de ensino-aprendizagem que formalmente a compõem, mas contempla igualmente a valorização permanente do indivíduo fora do universo da organização, desde que tanto como a outra saibam aproveitá-lo integrando-o no processo de aplicação e funcionalidades dos saberes” (Silveira, 2002, p. 19).

Ora, a realidade atual sustenta a ideia que “assiste-se (...) a uma integração entre o campo da formação e o campo da organização, o que leva a uma articulação (ou mesmo simbiose) das situações de formação com as situações de trabalho” (Barroso, 2003, p. 73). Silva (2000, p. 90) argumenta que a formação e o trabalho “configuram um binómio interactivo”, porém “mutuamente condicionado”. Justifica essa afirmação com base nas situações de trabalho apelarem à formação e esta influenciar os contextos. Visto por este prisma, “a formação profissional encontra-se inserida quer no sistema educativo, quer no mercado de trabalho” (Bernardes, 2013, p. 179). Poder-se-á deduzir que a generalização dos processos de educação e formação ao longo da vida têm sido colocados ao serviço da reestruturação do mundo do trabalho, como forma de dar uma “resposta positiva para enfrentar as rápidas mutações da sociedade atual” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 29). Em sintonia com estes pressupostos, conclui-se que a formação é um elemento central para processos de aprendizagem, assim como uma

ferramenta facilitadora do sistema de mudança, que contribui construtivamente para o desenvolvimento de novas competências e desígnios estratégicos organizacionais (Ceitil, 2002; Gomes, et al., 2008).

2.5 Vantagens e Desvantagens da Formação Profissional

A formação profissional para trabalhadores permite que sejam fomentadas as melhorias de competências, de atualização dos conhecimentos e de orientação para as melhorias de desempenho das funções executadas pelos mesmos (Cardim, 2012), com implicações na mudança e, em princípio, vantagens ou benefícios para as organizações onde atuam. É possível confirmar essa premissa, através do quadro 4, o qual apresenta de forma sucinta alguns dos benefícios da formação profissional para as organizações.

Desempenho dos Colaboradores	A formação é um factor que promove a melhoria do desempenho ao nível da execução das funções. Prepara ainda os trabalhadores para adotarem novas responsabilidades.
Redução do Tempo de Aprendizagem Necessário para Atingir um Desempenho Aceitável	A simulação de situações em contexto de aprendizagem controlada permite reduzir os períodos de aprendizagem e, conseqüentemente, proporcionar o aumento da produtividade nos novos e antigos trabalhadores.
Motivação	A formação pode ser percebida pelos trabalhadores como um sinal de interesse por parte da organização no seu desempenho. A satisfação resulta num desejo de responder reciprocamente, fazendo com que a dedicação e o empenho venham a ser maiores.
Mudança de Atitudes	Um dos objetivos da formação prende-se com a modificação das atitudes dos trabalhadores, levando-os, por exemplo, a um maior envolvimento com a organização e a uma maior cooperação interpessoal.
Resolução de Problemas Operacionais	A formação de quadros superiores e operacionais pode contribuir na redução da rotatividade, do absentismo, dos acidentes de trabalho e dos conflitos.
Preenchimento das necessidades de planeamento dos RH	Quando, por motivos adversos, for muito difícil preencher uma função com candidatos externos, a organização pode decidir a favor da preparação dos seus próprios talentos.

Reforço de Outras Políticas de RH	A formação pode diminuir a necessidade de recrutamento externo, dinamizar a eficiência do trabalho em equipa e complementar as avaliações de desempenho.
Catálise da mudança	A formação, ao dotar os indivíduos de novas competências, faz com que uma nova perspetiva sobre si próprios e organização surja - Incide a ação numa visão da mudança.
Fomento de um clima de aprendizagem	A formação pode constituir um dos pilares fundamentais da criação de uma cultura organizacional, por meio de fluxos de partilha de conhecimentos assente na aprendizagem individual e organizacional.
Promoção da vantagem competitiva	Se a formação estiver ancorada a uma estratégia organizacional, pode produzir um conjunto de competências necessárias para a aquisição e/ou manutenção da vantagem competitiva.

Quadro 4 - Benefícios da Formação Profissional.

(Fonte: Gomes, et al., 2008, p. 388)

Como se percebe, a formação “faz parte de um processo global de desenvolvimento dos trabalhadores” (Bernardes, 2013, p. 55) e contribui para o desempenho económico e funcional das organizações (Cardim, 2012). Portanto, os benefícios que se apresentam em torno da formação são:

“(…) demasiadamente evidentes para serem postos em causa: ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas” (Estêvão, 2001, p. 186-187).

Nesta perspetiva, a formação profissional pode ser entendida como a chave que abre a porta para um processo contínuo de ajustamentos, decisões e mudanças no meio, permitindo ainda estabelecer uma ligação harmonizada entre aquilo que são os objetivos da organização e as características e aspirações manifestadas pelos indivíduos que nela colaboram. O sistema organizacional pode tirar vantagem da formação em prol de se manter ativo no mercado, de crescer economicamente, de se tornar numa referência e de se fortalecer através do aperfeiçoamento de competências interpessoais dos seus trabalhadores. Assim, a formação incrementa melhorias a nível individual, coletivo

(e.g., dinâmica de trabalhar em equipa) e institucional (Mansour, 2013). Uma vez as iniciativas de formação sendo bem desenvolvidas, aumentam a força organizacional, as competências (por diversas vezes referenciado) e a satisfação no trabalho (Acton & Golden, 2003, citado por Mansour, 2013).

Por conseguinte, os efeitos da formação estimulam a eficiência da organização (Meignant, 2003), criam vantagens como a fidelização dos trabalhadores, “tornando-os potencialmente mais lúcidos em relação à sua situação no trabalho” (Estêvão, 2001, p. 187). Contudo, essas iniciativas requerem tempo despendido, dinheiro, incentivos à progressão de carreira e retenção dos trabalhadores na organização por muito tempo (Topno, 2012), sendo que se tratam de investimentos sustentáveis (Rajasekas & Khan, 2013), com o propósito de conquistarem os objetivos estratégicos e/ou necessidades sócio-organizacionais definidas pela mesma.

Um outro ângulo complementar desta análise, prende-se com o facto dos recursos humanos (trabalhadores), serem considerados o recurso que acrescenta valor à organização e, desse modo, para elaborar uma ação estratégica organizacional, esta passa decididamente pela formação e pelo desenvolvimento. Visto por este prisma, a formação na sua génese é bem mais que um simples custo/despesa para as organizações; ela é considerada como um investimento, “que requer recursos financeiros (...), mas também recursos humanos, motivacionais e de liderança que fomentem continuamente a auto-aprendizagem, a mentoria, o *coaching* e, globalmente, a aprendizagem nas múltiplas oportunidades da vida pessoal e profissional dos colaboradores” (Gomes et al., 2008, p. 388).

Não obstante, nem sempre as ideologias apontadas como práticas de sucessos, efetivamente o são. Por exemplo, Estêvão (2001) afirma que a retórica da gestão dos recursos humanos não caminha lado a lado com a realidade, escrutina que a valorização do desenvolvimento, os novos padrões de trabalho (e.g., *part-time*, *stress* no trabalho), a gestão da qualidade, a primazia do consumidor, entre outras coisas, ganha prossecuções distintas. Inicialmente, pensar-se-ia que a formação podia estar retoricamente a ser concebida de forma estratégica e direcionada para a valorização do capital humano, no entanto, esta pode estar «nos tempos que correm» ao serviço de manipulações e artefactos que na prática não passam de “uma mera variável de ajustamento do sujeito programável ao seu local de trabalho” (Estêvão, 2001, p. 188).

2.6 O Papel da Formação Profissional no Setor Público

Atendendo aos novos desafios afetos às mudanças no mundo do trabalho, não só se fizeram e fazem sentir no setor privado, como se estende ao setor público. Este último, pressionado também pelas

novas demandas de uma sociedade do conhecimento e de uma economia globalizada, vê-se obrigado a gerir a diversidade e complexidade dos serviços (Madureira, 2006). Incontornavelmente vem-se assistindo a uma dinâmica de trabalho que é alusiva à atualização, reciclagem e aquisição de novas competências, requisitos estes que acompanham exponencialmente o crescimento da formação dirigida aos mais diversos grupos profissionais. O setor público é um contexto que não passa imune nem despercebido a estas lógicas e efeitos (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009) e, à semelhança do que já ocorria no setor privado, como o imperativo da produtividade e da equidade de serviços prestados à sociedade (Madureira, 2005) também, de certa forma na administração pública houve alternâncias no que diz respeito a novos horizontes e iniciar processos referentes à modernização (Madureira, 2006).

É neste enquadramento que é promulgado, a 11 de Março de 1998, o Decreto-Lei n.º 50/98, que nutre os princípios regentes da formação profissional na Administração Pública. O início desse decreto-lei aponta para a interligação entre os setores público, privado e social, fomentando a premissa que o desempenho da economia e o desenvolvimento social dependem dessa articulação e complementaridade. Esta relação entre os setores viria exigir e a determinar capacidades de cooperação e negociação que permitissem “a rentabilização dos recursos e dos esforços, potenciando assim a criação de riqueza, a sua distribuição equitativa e o aumento da qualidade de vida dos cidadãos”(p. 944)²². Dessa forma, o papel da Administração Pública é determinante face a esse contexto, pois defendia como objetivos estratégicos “a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional” (p. 944)²². Nesta altura, assistia-se ao período de transição do modelo burocrático para o modelo gestor na Administração, que abrangia um conjunto de medidas integradas e dirigidas a diferentes níveis e aspetos da organização. As principais modificações introduzidas no sistema, passaram por:

- a) Regular o direito à formação profissional - Nesta esfera era atribuído créditos aos trabalhadores, ou seja, por cada trinta e cinco horas anuais de formação era concebido um crédito;
- b) Reformular o sistema existente - Consistia em fomentar o levantamento das necessidades de formação, a “elaboração dos planos adequados à sua satisfação, em sintonia com a feitura dos planos de actividades e os orçamentos dos serviços” (p. 944)²²;

²² Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-B, N.º 283 - 11 de Março de 1998. Presidência do Conselho de Ministros – Decreto-Lei n.º 50/98 (p. 944-950).

- c) Atribuir à Direcção-Geral da Administração Pública a “função de coordenadora do sistema” - Também competia à Direcção-Geral a acreditação de todas as entidades que promovessem a formação para a Administração Pública (p. 944)²³.

Estas modificações serviram de mote para a Administração Pública elaborar mecanismos que conseguissem responder adequadamente às mudanças vindas a ocorrer ao nível económico, social, cultural e tecnológico. Pretendiam que a formação profissional contribuísse ao nível da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços; melhorasse o nível de “desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade”; assegurasse “a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras”; colaborasse “para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública”; contribuísse “para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados”; e por último, complementasse “os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo” (p. 945)²³.

Neste seguimento, passados dois anos do Decreto-Lei nº 50/98, surge então a necessidade de um programa na Administração Pública dirigido em particular para a Administração Local. De salientar que a Administração Local é constituída pelas autarquias locais ou designado por entidades locais, nomeadamente, pelos municípios, freguesias e entidades intermunicipais²⁴. A criação desse programa fundamentava a perspectiva que as autarquias locais não ficassem “indiferentes às dinâmicas das sociedades contemporâneas”, que vinham a ser conduzidas pela procura “incessante de racionalidade económica e pela afirmação da competitividade e da concorrência” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 23). Assim, surge o Programa de Formação para as Autarquias Locais, mais conhecido pela sua designação – Foral. Este programa, aprovado pela Presidência do Conselho de Ministros a 9 de dezembro de 2000 (p. 7029)²⁵, tinha como objetivos centrais:

- a) “Modernizar a administração local, aumentando decisivamente o nível de qualificação dos seus recursos humanos”, ou seja, preparar os seus recursos humanos, incentivando à melhoria organizacional e à qualidade do desempenho profissional de cada trabalhador;

²³ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-B, N.º 283 - 11 de Março de 1998. Presidência do Conselho de Ministros – Decreto-Lei nº 50/98 (p. 944-950).

²⁴ Fonte - Portal Autárquico: <http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/>

²⁵ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 59 - 11 de dezembro de 2000. Presidência do Conselho de Ministros - Resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000 (p. 7029-7045).

- b) “Dotar a administração local de maior capacidade para responder eficazmente aos novos desafios da descentralização administrativa, aos novos desafios do desenvolvimento local e regional e da sociedade de informação,” com o intuito de “encontrem uma resposta de qualidade, rigor, eficácia e eficiência”²⁶.

Por seu turno, do programa Foral faziam parte seis áreas de intervenção formativa, nomeadamente, 1) aperfeiçoamento das competências gerais, técnicas e operacionais; 2) melhoria da qualidade da gestão pública autárquica; 3) aperfeiçoamento de competências no domínio do planeamento, ambiente, ordenamento do território, gestão urbanística, transportes, consumo, saúde, educação, cultura, ação social e segurança; 4) apoio a processos, incluindo os de informatização, para a modernização administrativa e a desburocratização; 5) promoção da formação generalizada em informática, assegurando o nível de conhecimento básico necessário ao desempenho eficiente e eficaz de funções; e 6) apoio ao desenvolvimento da formação (Programa Foral – RCM n.º 171/2000; Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009). Assim, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000, viria a determinar a transferência de atribuições e competências, no caso para as autarquias locais, imputando novas e maiores responsabilidades às mesmas²⁶.

A verdade é que o enquadramento legal da formação profissional na Administração Pública mantém-se na atualidade partitamente inalterado desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 50/98. No entanto, a sua operacionalização tem-se deparado com:

“dificuldades que resultam (...) da sua desadequação face às novas necessidades, tendências e modalidades de formação profissional, bem como ao desenvolvimento e diversificação verificados na oferta formativa existente no país. Por outro lado, as alterações organizativas que entretanto ocorreram nesta área também não se encontram refletidas nesse enquadramento” (p. 33)²⁷.

Devido em parte a essa desadequação e desatualização, é promulgado a 29 de dezembro de 2016 o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, que vem colmatar essas lacunas, por forma a “atualizar, desenvolver e aperfeiçoar o regime da formação profissional” na Administração, concebendo condições de direito e de dever aos trabalhadores em funções públicas em relação à formação profissional (p. 33)²⁷. O presente diploma em vigor, propõe 9 orientações de estratégicas (p. 33-34)²⁷:

²⁶ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 59 - 11 de dezembro de 2000. Presidência do Conselho de Ministros - Resolução do Conselho de Ministros n.º 171/2000 (p. 7029-7045).

²⁷ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 249 - 29 de dezembro de 2016. Finanças – Decreto-Lei n.º 86-A/2016 (p. 33-40).

- 1) “Reforçar o papel da formação profissional como instrumento estratégico de modernização e transformação”;
- 2) “Potenciar o aproveitamento da capacidade formadora existente no país, (...) trazendo para a linha da frente as diferentes instituições formadoras, contribuindo assim para a racionalização dos recursos nacionais”;
- 3) “Aproveitar a especialização já instalada na regulação e certificação da qualidade da formação e dos agentes formativos, garantindo assim a homogeneidade dos padrões exigidos”;
- 4) “Adequar a formação profissional às exigências da gestão e mecanismos de mobilidade”;
- 5) “Promover a melhor articulação entre os objetivos, o ciclo e os resultados da avaliação de desempenho dos serviços e dos trabalhadores públicos”;
- 6) “Aperfeiçoar o sistema de formação bem como a sua estrutura de governação”;
- 7) “Clarificar o papel do órgão central responsável pela formação na Administração Pública, atribuindo à Direção-Geral para a Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) as funções (...) de coordenação central do sistema de formação”;
- 8) “Salvaguardar no sistema de formação as competências próprias e a autonomia das administrações regionais e da administração local”;
- 9) “Melhorar e simplificar os mecanismos de reporte das atividades de formação, estabelecendo exigências (...) que permitem ajustar dinamicamente a oferta às reais necessidades formativas”.

É também neste enquadramento que as orientações estratégicas se alinham com as finalidades da formação (Cruz, 1988), ou seja, as finalidades da formação têm um propósito para o qual tenderão a satisfazer ou suprimir eventuais carências/necessidades (e.g., lacunas, *deficits*) da organização/entidade pública. Esse processo inicia-se com o levantamento de necessidades de formação profissional. A deteção, identificação e análise das necessidades de formação, permite que sejam definidos objetivos pedagógicos, bem como que se balizem os critérios de avaliação e organização dos conteúdos para os programas de formação (Cruz, 1998).

Para que a prática de elaboração de planos de formação não seja casuística na Administração e se colmatem algumas deficiências existentes no setor, foi criado o Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos – mais conhecido por MANFOP. O MANFOP é um suporte de apoio que fornece “aos Organismos Públicos uma metodologia simples, clara e eficaz, para a gestão das

competências e do processo formativo numa perspectiva de valorização do capital humano e de melhoria do desempenho organizacional” (Rato, Baptista & Feraz, 2007, p. 15). O presente manual é de uma enorme utilidade no campo das necessidades de competências, assim como é uma ferramenta de excelência, sendo que a sua conceção agrega 5 fases elementares para uma boa avaliação de necessidades (ver quadro 5).

Fase 1	Identificação das Competências Transversais Prospectivas do Organismo
Fase 2	Identificação das Competências Específicas Prospectivas
Fase 3	Diagnóstico de Necessidade de Formação
Fase 4	Elaboração de Planos de Formação
Fase 5	Avaliação do Impacto da Formação ao Nível das Competências

Quadro 5 - Fases do MANFOP.
(Fonte: Rato, Baptista & Feraz, 2007, p. 18)

Cingido à fase 3 e 4, caracteristicamente das mais importantes, poder-se-á afirmar que o plano de formação profissional deve ser elaborado de acordo com o levantamento, análise e diagnóstico de necessidades de formação profissional efetuado e também atender a políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação, a necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam e à identificação de necessidades de formação decorrente do processo de avaliação do desempenho (Rato, Baptista & Ferraz, 2007). Para Meignant (2003, p. 113) o posto de trabalho “é um dos elementos-chave da identificação das necessidades de formação”, pois dá informação útil no que diz respeito aos conhecimentos que são precisos, ao saber-fazer e aos comportamentos que o sujeito deve ou deverá possuir/exercer.

É possível concluir que os desafios e as necessidades de formação no setor público fazem com que a intervenção fosse e atualmente seja refletida ao nível das melhorias de competências gerais, técnicas e operacionais para otimizarem a gestão pública e os serviços colocados à disposição dos municípios (sujeitos). Poder-se-á aferir que a formação profissional adquire o valor de variável estratégica, que acompanha atempadamente a mudança, “tanto na sua vertente técnica como comportamental”

(Majchrzak & Davis, 1990, citando por Madureira, 2006, p. 53). Deste modo, a formação profissional é re-definida²⁸ como:

“o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico” (art. 3.º da alínea i), (p. 34)²⁹.

Em suma, a gestão dos recursos humanos deve ser “compatível com as exigências do mundo contemporâneo” capaz de executar uma política de formação, que não se cinja ao treino de competências, mas que impulse “a radical conversão da postura e da mentalidade do servidor público” (Nogueira, 1999, citado por Madureira, 2005, p. 1120). Madureira (2005, p. 1120-1121) declara que “o papel da formação na reforma administrativa não se deve resumir a uma simples atualização de técnicas e de informações, mas sim privilegiar uma conversão radical de símbolos, linguagens, posturas e filosofias dos servidores públicos”. Sobressai a conceção de que a gestão dos recursos humanos, a formação e a implementação de sistemas de melhoria podem e devem ser operacionalizadas pela Administração Central e Local através de processos participativos de tomada de decisão, que também reiterem mudanças ao nível de práticas e mentalidades que preexistem no setor.

2.7 Da Necessidade de Formação ao Levantamento de Necessidades de Formação Profissional

O ponto de partida deste enquadramento teórico-conceptual remete para uma questão que está no cerne de tudo: afinal, o que significa a noção de necessidade?

De acordo com Silveira (2002, p. 33), a noção de necessidade conduz “a um imperativo de expressão de si mesma, a uma auto ou *alter* consciencialização, resultante da sensação de carência face a um objecto desejado e do conhecimento e acessibilidade do meio que permita satisfazer essa carência e atingir esse objectivo”. Para alcançar esse objetivo, é necessário que as orientações regulem as relações entre poder e satisfazer os desejos e ambições quer sejam a nível individual ou organizacional (Silveira, 2002). Partindo desta clarificação e direccionando a análise para a presente temática que se propõe discutir, vai-se ao encontro de outras duas perguntas retóricas: a primeira vincula «Como» é que

²⁸ A formação profissional foi anteriormente definida no Decreto-Lei n.º 50/98, no entanto, existe uma aproximação conceptual à definição apresentada no Decreto-Lei n.º 86-A/2016.

²⁹ Consulta do Diploma Legal: Diário da República, 1.ª Série-A, N.º 249 - 29 de dezembro de 2016. Finanças – Decreto-Lei n.º 86-A/2016 (p. 33-40).

as necessidades de formação profissional surgem? e a segunda reitera «Quando» é que a formação profissional é necessária?

As necessidades de formação podem surgir por meio da política social da organização, dos projetos que corroboram os pontos estratégicos da mesma e, por fim e não menos importante, pode relacionar-se com as expectativas dos indivíduos. O resultado é um processo de associação, onde os diferentes sujeitos associam e expressam os seus interesses e/ou os interesses oriundos da organização (Meignant, 2003).

Na perspectiva de José Cardim (2012), as necessidades de formação podem ser classificadas quanto à oportunidade (i.e., carências atuais ou presentes, se verificadas no momento em que se faz a análise), à profundidade (i.e., dizerem respeito a aspetos particulares e/ou identificação de problemas) e à abrangência (i.e., do género individual ou coletivo de carácter não-formativo). Na figura 1, poder-se-á ver que o ambiente no seio organizacional desempenha um papel decisivo, pois reúne de um lado a instituição e do outro os trabalhadores, cada qual com os seus indicadores e referências. É através da sua interação que se dá uma confluência de ideias e interesses. Perante este cenário e fruto de análises às expectativas, lacunas/falhas (*gaps*), carências/necessidades, que existe uma consolidação e através dela poder-se-ão identificar e delinear as necessidades de formação.



Figura 1 - As Interações no Ambiente Organizacional e Pontos de Confluência e Interesses.

(Fonte: Elaborado pela mestranda)

Trata-se, portanto, de angariar informações sobre as expectativas e representações dos interesses referentes às perspetivas profissionais (Bernardes, 2013). Em síntese, a consolidação de interesses traduz informação relevante (e.g., resultados - carências, necessidades, efeitos), que por meio da formação poderão ser alcançados ou suprimidos. Posto isto, a sua qualidade/sucesso na otimização desta prática depende essencialmente de três fatores: 1) dos intervenientes que participam no processo,

2) das metodologias aplicadas ou colocadas à disposição e 3) da duração no tempo das operações desencadeadas para esse fim (Meignant, 2003).

Neste quadro, surge então a questão de «o porquê» de se realizar um levantamento de necessidades de formação profissional? A resposta caminha na direção de alguns pontos supra referenciados ao longo da revisão da literatura, como novas exigências quer no contexto profissional, quer no contexto organizacional (e.g., mercado de trabalho competitivo, evolução das tecnologias de informação e comunicação) que geram a mudança, fazem com que as capacidades e competências dos trabalhadores sejam colocadas à prova, sendo que uma das finalidades mais relevante é as organizações poderem tirar o maior proveito ou beneficiarem dos conhecimentos e saberes renovados (e.g., aperfeiçoados, reciclados e atualizados) dos trabalhadores. Desta forma, o levantamento de necessidades de formação é aquele instrumento que retrata o desenvolvimento global das organizações e adota como pressuposto as constantes mutações do contexto económico, consequência essa que gera a necessidade contínua de adaptação dos indivíduos ao meio (Cardim, 1998). Nesta assunção, o levantamento pertence a uma fase importante, é o motor que se liga às fases subsequentes do processo de formação. Ajuda também na determinação da conceção de definições dos objetivos pedagógicos e de identificação de critérios pertinentes na avaliação dos resultados (Cruz, 1998).

A especificidade do levantamento tem na sua orientação o uso de instrumentos metodológicos³⁰ que determinam as necessidades e que permitem uma “mensuração e documentação, ligadas à visão global, ou total, da realidade que se estuda”, bem como da sua respetiva representação (Cardim, 1998, p. 33). Paralelamente, o levantamento reitera a recolha de informações através de técnicas diversificadas que servem de molde para a identificação de situações e/ou problemas. Exige competências técnicas específicas, bem como recursos que nem sempre estão ao alcance de todas as organizações (Cruz, 1998). O seu estudo tem como critério uma pesquisa sistemática e organizada dos problemas, por exemplo, de competências mal mobilizadas, *deficits* na execução de tarefas, quebras de produtividade, baixa *performance*, falhas adaptativas, entre outras que estejam implicadas no desenvolvimento e nas atividades realizadas pelo indivíduo (Cardim, 1998; Ceitil, 2002). Estas variáveis acarretam consigo negativamente o insucesso, ineficácia e ineficiência (Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007) e contribuem para a estagnação do indivíduo, que por acréscimo afeta também a organização. Deste modo, o levantamento de necessidades de formação profissional visa identificar carências, ao nível do “aperfeiçoamento dos trabalhadores e quadros activos numa dada organização, empresa ou organismo

³⁰ Os instrumentos metodológicos mais comuns podem ser os inquéritos por meio de questionário, as entrevistas individuais ou em grupo (*focus group*), a observação (Meignant, 2003).

público, produtor de bens e serviços” para, posteriormente, executar intervenções formativas, como ações, projetos e planos (Cardim, 2012, p. 35).

Para tal, torna-se fundamental a realização de uma análise de necessidades de formação. Esta análise consiste no uso de técnicas³¹ para o “tratamento e avaliação dos dados obtidos pelo levantamento de necessidades de formação, com vista à obtenção de indicadores que permitam a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação” (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001, p. 24). Neste seguimento, o diagnóstico de necessidades de formação afere e denuncia os sintomas, problemas ou disfunções no plano individual e/ou organizacional (Cardim, 1998). Assim, a função do diagnóstico é a de detetar “carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação” (Antunes, Campos, Silva & Sousa, 2001, p. 37). O diagnóstico culmina na identificação de desajustamentos e desatualizações e tem em vista colmatá-las através da intervenção formativa (Cardim, 1998). No entanto, nem todos os «problemas» detetados no diagnóstico são passíveis de serem solucionados através da intervenção formativa e podem requerer soluções de outras ordens (Ceitil, 2002).

Face a este enquadramento, o processo de identificação de necessidades ou intitulado por levantamento de necessidades de formação profissional é um sistema de avaliação (Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007) e afigura-se a:

“(…) uma das fases mais frágeis do processo de formação, aquela que requer mais tecnicismo e experiência, particularmente implicando capacidades de discernir causas de efeitos e de distinguir o que pode ser efectivamente solucionado através da acção formativa do que deve ter solução de outra natureza” (Cardim, 2012, p. 36).

Feita esta síntese, sabe-se que existe uma diversidade de modelos e cada um dos modelos de levantamento de necessidades de formação destaca-se pelas suas particularidades, assim como pelos valores em que se fundamentam e enfatizam. No entanto, de entre os vários modelos teóricos, apenas iremos destacar três (McKillip, 1987, citado por Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007, p. 13): 1) o modelo de discrepância – este modelo “maximiza os valores normativos ou dos especialistas”; 2) o modelo de *marketing* – este modelo “dá maior relevância aos valores dos consumidores”; e 3) o modelo de tomada de decisão – este modelo “ênfatisa os valores daqueles que vão usar os resultados da análise de necessidades”, ou seja, ênfatisa o poder e as demandas dos “decisores”.

³¹ As técnicas de recolha de informação podem ser das mais variadas como: técnica de *Delphi*, técnica de análise de funções, técnica de análise de conteúdos, a técnica de análise *SOWT*, entres outras (Meignant, 2003; Silveira, 2002)

Dos três modelos há um que é mais popular e também o mais utilizado na identificação de necessidades de formação. Fala-se do modelo da discrepância, considerado o modelo mais simples, ele enfatiza expectativas normativas, que contemplam três etapas: a primeira remete para a definição de objetivos e identificação da situação ideal; a segunda diz respeito à “medição do desempenho”; a terceira refere-se às discrepâncias (e.g., diferenças) entre o desejado e o que realmente é (Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007). Através da figura 2, verifica-se o retrato de todas as etapas.



Figura 2 - Diagnóstico de Necessidades de Formação Segundo o Modelo da Discrepância.

(Fonte: Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007, p. 14).

Para a concretização do modelo da discrepância é aplicado um inquérito a grupo de sujeitos acerca dos desempenhos desejáveis. Convém salientar que o “desempenho desejável implica a necessidade de competências mínimas que são necessárias para a realização das tarefas”, podendo estas ser no plano de competências úteis ou de competências ideais (Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007, p. 14). As dimensões do desempenho levam a uma identificação das necessidades que por sua vez tendem a colmatar as discrepâncias (e.g., diferenças) sentidas entre o desempenho real e o desempenho ideal. Então a intervenção dá-se ao nível formativo. Desse modo, um diagnóstico aprofundado, rigoroso e credível é responsável pela “eficácia e eficiência da formação que daí resulta” (Oliveira, Machado, Rodrigues & Miranda, 2007, p. 13). Posto isto, no que concerne a esta temática, é possível especificar alguns dos pressupostos em que assenta a sua interposição, tais como no(a) (Cardim, 1998, 2012):

- a) Individualidade da entidade organizacional (e.g., de uma entidade para outra há diferenças e características singulares - devendo o plano metodológico ser identificado e adaptado a determinada organização em particular);

- b) Desenvolvimento de uma metodologia de investigação em ciências sociais (e.g., essencialmente adaptada à realidade organizacional, assim como adaptada às respostas limitadas que a formação profissional pode encarar);
- c) Processo de desenvolvimento da formação numa organização (e.g., decorre de análises prévias e decisões, tendo em conta o benefício tirado a partir da realização de formação, sendo que este se encontra encaixado no quadro de atividades da organização).

É possível acrescentar que a investigação e/ou estudo do levantamento requer que o seu diagnóstico seja muito mais que um mero aparente reflexo da realidade. De certa forma apela a medidas concretas apoiadas na qualidade e na eficácia. Para tal, o diagnóstico invoca uma análise compreendida em três níveis distintos para o efeito:

Nível Organizacional	“Usada para determinar onde a formação pode e deve ser aplicada”. A abordagem é direcionada para a organização como um todo, sendo que a análise incide em aspetos objetivados institucionalmente tendo em conta “indicadores qualitativos de eficácia e ambiente organizacional”.
Nível Funcional	“Pressupõe a recolha de dados sobre o modo de execução de uma função ou grupo de funções, em termos de <i>standards</i> exigidos e de determinação de conhecimentos, competências e capacidades necessárias” para atingirem os padrões desejados.
Nível Pessoal	Esta análise “leva a cabo uma avaliação de desempenho para determinar até que ponto o trabalhador é capaz de executar o que é preciso” tendo em conta “os níveis de competências e qualidade requeridos”.

Quadro 6 - Contexto de Investigação - Análise ao Nível Organizacional, Funcional e Pessoal

(Fonte: Silveira, 2002, p. 52.)

Em jeito de conclusão, diagnosticar necessidades de formação acarreta “a razoabilidade de concepção e utilização de modelos e metodologias integradas que simultaneamente e de forma clara permitam” (Saraiva & Maia, s/d, p. 3):

- ✓ “Conhecer os objectivos estratégicos organizacionais e pontos facilitadores e dificultadores da sua prossecução”;
- ✓ “Conhecer as mudanças ou «crises» organizacionais, ocasionadas por alterações financeiras, tecnológicas ou de gestão”;

- ✓ “Conhecer a relação cultural e formal entre os níveis de planeamento e decisão e os níveis de enquadramento organizacional dos meios humanos da empresa ou organização”;
- ✓ “Conhecer as situações actuais ou de previsível problema ao nível da gestão integrada de recursos humanos - desempenho profissional, carreiras formais, reconversões e mobilidade, integração profissional, adequação ao posto de trabalho”;
- ✓ “Conhecer os objectivos e alterações de curto e médio prazos das várias áreas ou sectores empresariais ou organizacionais, que irão ter especial incidência nos meios humanos respectivos”.

Assim, para o ciclo do levantamento ser bem-sucedido deverá garantir qualidade e exatidão dos dados recolhidos, assegurar as especificidades identificadas que determinaram as necessidades no meio ambiente e, ainda, conseguir estabelecer uma relação entre as necessidades identificadas e objetivos estratégicos, para que na construção do plano de formação este possa ser minucioso e dar uma resposta fidedigna. No entanto, a falta de qualquer elemento importante no processo pode condená-lo ao fracasso, tornando-o ineficaz e sem utilidade (Zahra, Iram & Naeem, 2014). Não se pode descorar da noção que um bom levantamento, uma boa análise e por conseguinte um bom diagnóstico, podem favorecer à posteriori o processo e prática formativa, aumentando dessa forma a capacidade adaptativa da organização ao seu meio ambiente (e.g., ambiente favorável à mudança) e contribuindo na produção de respostas rápidas, adequadas e eficazes perante os desafios e mudanças dos novos tempos (Ceitil, 2002).

III CAPÍTULO - Apresentação e Fundamentação da Metodologia de Investigação

O presente capítulo identifica a metodologia adotada para o estudo e escrutina as diferentes abordagens, que com recurso à revisão da literatura, possibilitou que fossem mobilizados referenciais teóricos, bem como permitiu detalhar as orientações escolhidas para a investigação.

Optou-se por dividir este capítulo em 5 pontos, assim organizados: a) descrever os paradigmas de investigação e de intervenção; b) apresentação do método; c) caracterização da amostra em estudo; d) técnicas de investigação e intervenção (instrumentos) mobilizadas; e) o plano de tratamento, bem como os procedimentos basilares associados à proposta de investigação e de intervenção.

3.1 Paradigmas de Investigação e Intervenção

No processo de investigação e intervenção do presente estudo será privilegiado o paradigma qualitativo, ainda que se recorra também a algumas componentes do paradigma quantitativo. Caracteristicamente são de naturezas diferentes, nomeadamente, o primeiro é recentemente denominado de construtivista, ao passo que o segundo é conhecido como paradigma positivista (Coutinho, 2011). No que diz respeito ao paradigma qualitativo, este “trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões”, por outro lado, o paradigma quantitativo “caracteriza-se pela actuação nos níveis de realidade e apresenta como objectivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis” (Miranda, 2008)³². A ilação que se tira é que o paradigma quantitativo é de cariz hipotético-dedutivo, no qual a recolha de dados é quantificável, submetida a análise estatística, tendo como finalidade a generalização de resultados e compreensão dos fenómenos (Almeida & Freire, 2007; Coutinho, 2011; Miranda, 2008³²). Já o paradigma qualitativo, na sua complexidade, surge negando o reducionismo (Coutinho, 2011), valorizando como fonte de dados o meio natural (Bogdan & Biklen, 1994) e dando primazia à descrição dos fenómenos, para demonstrar a relação existente entre os conceitos, as explicações e as significações dadas pelos sujeitos (Coutinho, 2011; Fortin, 2009). Trata-se, portanto, de uma abordagem de cariz indutivo com recurso à descrição, sem fragmentar a realidade e sem a descontextualizar (Almeida & Freire, 2007), contemplando “uma visão holística, na medida em que as situações e os indivíduos são vistos como um todo e estudados numa

³² Fonte: <http://adrodomus.blogspot.pt/2008/06/mtodo-quantitativo-versus-mtodo.html>

base histórica” (Miranda, 2008)³³ e, por acréscimo, interessa-se “mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produto” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 49).

Por conseguinte, não se pode afirmar que um seja melhor que o outro. Os dois são significativos e a sua combinação e integração é vista como uma complementaridade. Com efeito, a combinação denomina-se de abordagem mista, que tem vindo a ser muito empregue na literatura e cada vez mais é vista por diversos investigadores como um conceito central na integração metodológica (Duarte, 2009). A combinação tem um fim em si mesma, na ótica de Natércio Afonso (2005, p. 73), primeiro associa-se a “clarificar o significado da informação recolhida, reforçando ou pondo em causa a interpretação já construída” e, segundo, existe o propósito de “identificar significados complementares ou alternativos que dêem melhor conta da complexidade” do contexto em análise.

Portanto, a escolha volta-se para a utilização e combinação destes paradigmas, o que muito se deve aos seguintes aspetos:

- a) Um elevado número previsto da população do estudo (123 trabalhadores da Autarquia);
- b) Uma procura de aproximação ao contexto natural, de preferência sem fragmentá-lo ou distorcer a sua realidade;
- c) Uma forma de descrever o fenómeno e práticas de formação na Autarquia;
- d) Um desejo de captar alguns valores, expectativas, hábitos, crenças e opiniões sobre a formação e o que representaria (e.g., sua importância) para o trabalhador;
- e) Uma intenção de produzir dados significativos quanto a hipotéticas carências/necessidades relatadas por seus trabalhadores, com o intuito que esse produto final seja objeto de reflexão e interferência por parte da Autarquia Miramar num futuro próximo.

Deste modo, para produzir um estudo tão completo e equilibrado quanto possível, usou-se esta combinação de paradigmas. A verdade é que se revela numa mais-valia, porque confere ao estudo uma maior amplitude, também uma maior fiabilidade dos dados e aumenta a profundidade da análise. Para tal, exigiu ainda a escolha de um método, assim como a escolha de técnicas consideradas oportunas para levar a cabo o processo de investigação e intervenção.

³³ Fonte: <http://adrodomus.blogspot.pt/2008/06/mtodo-quantitativo-versus-mtodo.html>

3.2 Método de Investigação e Intervenção

Uma vez definidos os paradigmas, elegeu-se como método de investigação aquele que se apresenta como um método que exige um estudo intensivo, detalhado e bem definido. Fala-se do método de Estudo de Caso, sendo que o seu ponto forte é o contacto com o contexto natural (Cohen, Manion & Morrison, 2005). Caracteristicamente “interessa-se sobretudo pela interacção de factores e acontecimentos” (Bell, 2004, p. 23), podendo, à luz da investigação, quase tudo ser considerado um caso, como: “um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação” (Coutinho, 2011, p. 293). Como refere Natércio Afonso (2005, p. 70), “trata-se de estudar o que é particular, específico e único”. Portanto, o Estudo de Caso pode ser definido da seguinte forma:

“Um estudo de caso em educação é uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja, é singular, centrada em facetas interessantes de uma actividade, programa, instituição ou sistema, em contextos naturais e respeitando as pessoas, com o objectivo de fundamentar juízos e decisões dos práticos, dos decisores políticos ou dos teóricos que trabalham com esse objectivo, possibilitando a exploração de aspectos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válidas, ou a sua relação com temas da literatura científica de referência” (Bassegy, 1999, citado por Afonso, 2005, p. 70-71).

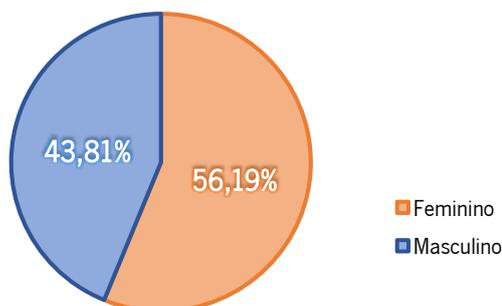
Sintetizando, o Estudo de Caso relata interações dinâmicas, complexas de eventos e situações, bem como de relações humanas e outros factores numa instância única (Cohen, Manion & Morrison, 2005), tendo “como objecto decisões, programas, processos de implementação e mudanças organizacionais” (Yin, 1994, citado por Bell, 2004, p. 25).

Face a este enquadramento, a escolha volta-se então para aquele método que melhor se poderá aplicar ao processo de investigação e intervenção, que no caso desse relevância à singularidade da organização institucional (a Autarquia Miramar) e do seu constituinte (e.g., trabalhadores). Dito isto, é um método que a sua modalidade apresenta-se de forma intrínseca, dado que vai ao encontro do “conhecimento aprofundado de uma situação concreta no que ela tem de específico e único” (Afonso, 2005, p. 71). Desse modo, o objetivo deste estudo volta-se para uma visão holística (sistémica, ampla, integrada), com a finalidade de “preservar e compreender o caso no seu todo” (Coutinho, 2011, p. 293).

3.3 Amostra

A amostra do processo de Investigação e Intervenção é constituída por 105 trabalhadores dos quais 59 trabalhadores são do género feminino e 46 do género masculino.

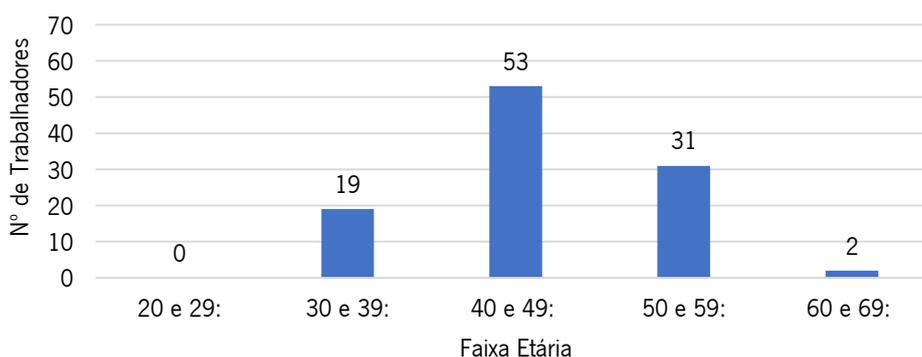
Gráfico 1 - N° de Trabalhadores por Género.



Analisando o gráfico 1 constata-se que a população do género feminino é em maior percentagem, 56,19%, que a do género masculino, 43,81%.

No gráfico 2, encontra-se representado o número de trabalhadores inquiridos por faixas etárias. A amostra contempla 4 faixas etárias: a) dos 30 aos 39 anos; b) dos 40 aos 49 anos; c) dos 50 aos 59 anos; d) dos 60 aos 69 anos.

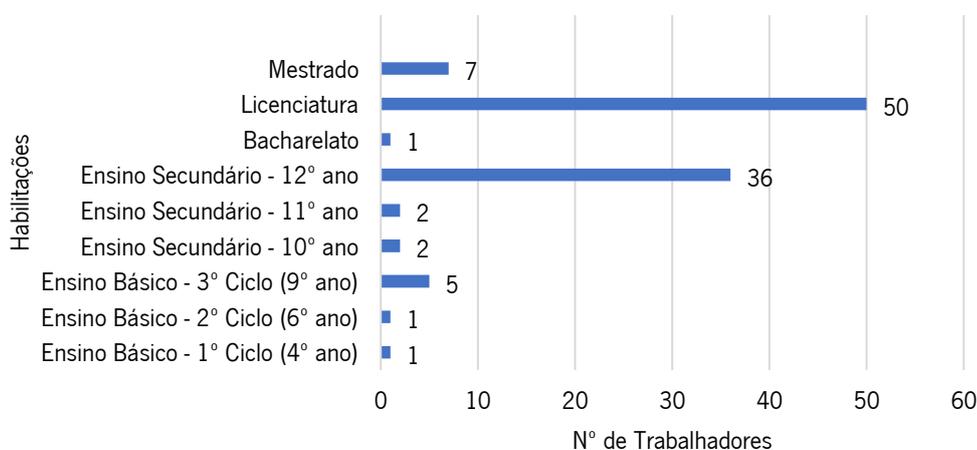
Gráfico 2 - N° de Trabalhadores por Faixa Etária.



A faixa etária que teve mais trabalhadores inquiridos foi a dos 40 aos 49 anos num total de 53 sujeitos, seguindo-se a faixa dos 50 aos 59 anos com 31 sujeitos. Adverte-se para o facto que a faixa dos 20 aos 29 anos não tem qualquer inquirido, porque a Autarquia Miramar não tem trabalhadores na modalidade de contrato de trabalho em Funções Públicas nessa faixa etária.

O gráfico 3 exibe o número de trabalhadores de acordo com o seu nível de Habilitações Literárias.

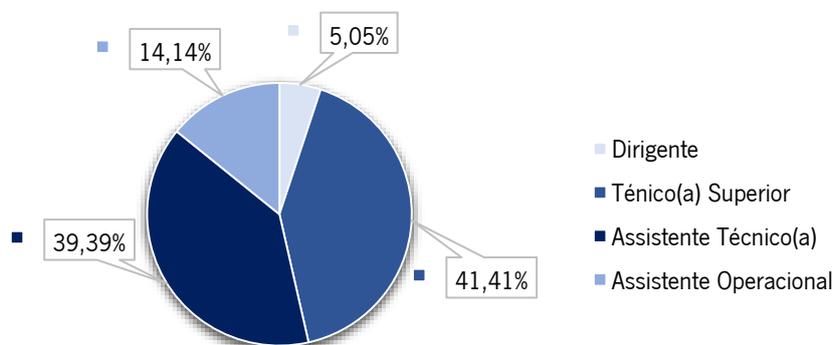
Gráfico 3 - N° de Trabalhadores por Habilitações Literárias.



A amostra conta na sua maioria com 58 pessoas detentoras do ensino superior e 36 pessoas que possuem o ensino secundário. Em contrapartida, o nível habilitacional onde existe menos representatividade de trabalhadores inquiridos foi no ensino básico – 1º Ciclo (4º ano), 2º Ciclo (6º ano) e 3º Ciclo (9º ano), lembrando que a Autarquia Miramar tem 46 trabalhadores inseridos neste nível habilitacional (ver apêndice 2).

Quanto há categoria profissional, consegue-se ter uma amostra das 4 situações existentes, nomeadamente de Dirigente, Técnico(a) Superior, Assistente Técnico(a) e Assistente Operacional. Nesse sentido, no gráfico 4 é apresentado percentualmente a taxa de trabalhadores por categoria.

Gráfico 4 - Taxa Percentual do N° de Trabalhadores por Categorias Profissional.



A categoria profissional que apresenta maior valor percentual é a de Técnico Superior(a), com 41,41%, seguido da de Assistente Técnico(a), com 39,39%. A categoria profissional de Assistente

Operacional exibe um valor percentual baixo (14,14%) em relação às restantes, não podendo esta última ser comparada ao valor percentual de 5,05% referente à categoria de Dirigente, uma vez que foi conseguido a adesão total dos sujeitos afetos a essa categoria.

Um outro aspeto a salientar prende-se com o tempo a que estes trabalhadores estão a desempenhar funções no setor público e o tempo a que prestam serviço na presente Autarquia.

Gráfico 5 - Tempo de Serviço no Setor Público.

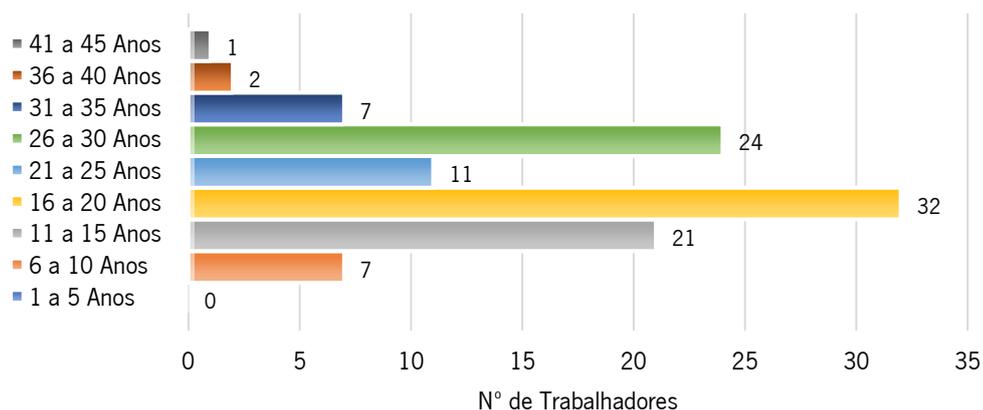
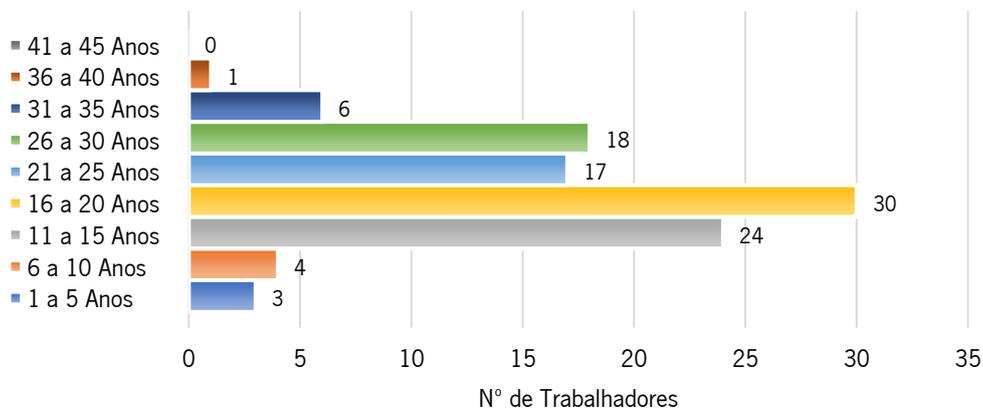


Gráfico 6 - Tempo de Serviço Prestado na Autarquia.



Notavelmente, verifica-se no gráfico 5 que grande parte dos trabalhadores tem um vasto tempo de serviço no setor público, sendo mais saliente a partir dos 16 anos. No gráfico 6 constata-se que há num grande número de trabalhadores que desempenha funções na Autarquia Miramar há pelo menos 11 anos e que há cerca de 10 anos praticamente não têm entrado novos trabalhadores para a mesma.

Esta amostra foi constituída por 5 Divisões e 14 Unidades de Serviço das quais algumas Divisões e Unidades de Serviço encontram-se no edifício principal da Autarquia e as restantes estão localizadas em vários pontos da cidade (ver tabela 1).

Divisão ou Unidade de Serviço	Nº Total de Trabalhadores (N) ³⁴	Adesão		Localização
		Nº T (n) ³⁴	%	
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos	16	14	87,5	Edifício Principal
Divisão de Gestão Urbanística	18	18	100	Edifício Principal
Divisão de Planeamento e Desenvolvimento	8	8	100	Fora do Edifício Principal
Divisão de Ação Cultural	19	15	78,9	Fora do Edifício Principal
Divisão de Serviços Financeiros	14	11	78,6	Edifício Principal
Divisão de Obras Municipais	8	4	50	Fora do Edifício Principal
Serviço de Educação	4	4	100	Edifício Principal
Serviço de Desporto	4	2	50	Fora do Edifício Principal
Serviço de Juventude	4	3	75	Fora do Edifício Principal
Serviço de Habitação	1	1	100	Fora do Edifício Principal
Serviço de Desenvolvimento Local	2	2	100	Fora do Edifício Principal
Serviço de Ação Social	2	2	100	Fora do Edifício Principal
Serviço de Turismo	4	4	100	Fora do Edifício Principal
Serviço de Comunicação e Imagem	4	4	100	Edifício Principal
Serviço de Trânsito	3	2	66,7	Fora do Edifício Principal
Serviço de Informática e Telecomunicações	3	3	100	Edifício Principal
Serviço de Apoio Jurídico	3	3	100	Edifício Principal
Gabinete Técnico Agro-Florestal	2	2	100	Fora do Edifício Principal
Gabinete de Serviço de Apoio aos Órgãos Autárquicos	1	1	100	Edifício Principal
Outros (Secretariado)	3	2	66,7	Edifício Principal
Total:	123	105	92,3	

Tabela 1 - Caracterização da Amostra por Divisões e Unidades de Serviço.

Em suma, dos 123 trabalhadores previstos inicialmente para o estudo, obteve-se a colaboração de 105 trabalhadores e representativamente a percentagem de adesão atingiu 92,3%. Adverte-se que dos 123 trabalhadores, 5 recusaram participar no estudo, 7 encontravam-se deslocados dos serviços, 3 de atestado médico e 3 trabalhadores de licença parental, perfazendo um total de menos 18 trabalhadores não inquiridos. Notavelmente, em algumas Divisões e Unidades de Serviço a adesão foi de 100%.

³⁴ Legenda: N – representa a população-alvo (nº de trabalhadores previsto para a aplicação do estudo; n – representa a amostra (nº de trabalhadores que aderiram ao inquérito).

3.4 Técnicas de Investigação e Intervenção

As técnicas de recolha de dados, selecionadas, foram as que melhor se adequam às abordagens de investigação e ao método escolhido, assim como, tendo em conta o número representativo da amostra. Deste modo, as técnicas selecionadas foram três: Análise Documental, Inquérito por Questionário e Entrevista, sendo que nos tópicos que procedem é apresentada a fundamentação da escolha de cada um destes instrumentos.

3.4.1 Análise Documental

A opção pela análise documental deveu-se ao facto de ser uma técnica de pesquisa e análise de documentos e respetivo conteúdo. Por sua vez, a conjugação da pesquisa e análise resulta numa apresentação da informação diferente da que foi apresentada originalmente, facilitando a sua consulta e também a sua referenciação, ou seja, por intermédio de análise, permite representar a informação de outro modo (Bardin, 1997, citando por Souza, Kantorski & Luis, 2011). Nesse sentido, a presente técnica integra elementos como a identificação, verificação e apreciação de documentos, que formam “uma fonte paralela e simultânea de informação”, que complementa dados e permite “a contextualização das informações contidas nos documentos” (Souza, Kantorski & Luis, 2011, p. 223). É como um recurso ao serviço do investigador e que serve de mote para a complementaridade e articulação de informação contida em outras técnicas que tende a limitar o objeto em análise e responder ao objetivo de estudo. Neste sentido, a análise documental tem como dever “extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos factos em determinados momentos” (Moreira, 2005, citado por Souza, Kantorski & Luis, 2011, p. 223).

Segundo Judith Bell (2004, p. 102-104) a análise documental pode remeter para duas abordagens, nomeadamente:

- a) “Abordagem orientada para as fontes” (i.e., a natureza determina e auxilia na formulação de questões a que o investigador se propõe a responder, estas podem ser ainda de origem primária – “produzidas durante o período a ser investigado”, como o caso de relatórios ou atas de reuniões, ou de origem secundária – “interpretações de eventos desse período baseadas em fontes primária” como a reconstituição de um documento ou de uma história);

- b) Abordagem “orientada para o problema” (i.e., “ler o que já foi descoberto acerca do assunto e decidir qual vai ser a orientação do trabalho antes de começar a trabalhar com as fontes primárias”).

Neste seguimento, para a operacionalização da análise documental, o recurso mais adequado a esta técnica é intitulado por análise de conteúdo. A análise de conteúdo, está confinada às etapas de pré-análise, exploração do conteúdo ou codificação, assim como remete-se para o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação (Minayo, 2007, citado por Cavalgante, Calixto & Pinheiro, 2014). Sistematizando, a etapa pré-análise inclui uma leitura flutuante e uma formulação e reformulação de pressupostos, ao passo que a etapa da exploração do conteúdo ou codificação cinge-se à procura de características/aspectos que remetam para expressões ou palavras significativas (Cavalgante, Calixto & Pinheiro, 2014), que mediante enquadramento dão origem a categorias que reproduzem e condensam essas informações. Na maior parte dos casos, é o próprio investigador que constrói os indicadores e as regras a seguir nesta análise. É o investigador que efetua a classificação e a agrupação dos dados recolhidos, assim como decide as categorias teóricas ou empíricas que irão ao encontro do tema em estudo (Bardin, 1997, citando por Souza, Kantorski & Luis, 2011).

3.4.2 Inquérito por Questionário

A eleição do inquérito por questionário como técnica deveu-se ao facto deste ser com alguma frequência utilizada em Estudos de Caso (Afonso, 2005), bem como, teve-se em conta o número elevado da amostra. Como refere José Cardim (2012), uma das vantagens dos inquéritos é atingirem um universo mais alargado de sujeitos. O inquérito por questionário é definido por Ghiglione e Matalon (1997, p. 110) como “um instrumento rigorosamente estandardizado” que possibilita a comparabilidade das respostas dos sujeitos. A sua aplicação, por norma, caracteriza-se por ser rápida e pouco dispendiosa, tendo subentendido o determinismo do tipo de informação que solicita (Bell, 2004) e converte a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados (Afonso, 2005), que facilmente podem ser sistematizados e quantificáveis (Cardim, 2012). No fundo, é um instrumento que fomenta a autonomia, sem ser necessária a presença do investigador, fazendo com que o preenchimento seja realizado pelo próprio inquirido (Afonso, 2005; Fortin, 1999), permitindo desse modo expressões genuínas, uma vez que mantém a confidencialidade e garante o anonimato (Cardim, 2012).

Por seu turno, a técnica do inquérito por questionário permite recolher dados sobre o inquirido que digam respeito ao seu conhecimento ou informação (e.g., experiência pessoal), sobre atitudes e

convicções (Afonso, 2005), bem como a reflexão sobre determinado acontecimento ou comentário relativo a temas laborais e da organização em que atua (e.g., vida profissional). As suas respostas refletem essencialmente as respetivas representações e o papel social. Desse modo, fatores como as expectativas individuais, os objetivos das organizações e a oferta formativa, devem ser verificados se vão ao encontro de objetivar melhorias individuais e/ou coletivas (e.g., aperfeiçoamento) ou ao encontro da evolução das profissões ou ainda se procuraram um feedback que facilite os processos de mudança (Meignant, 2003). Porém, para o investigador ser bem-sucedido no inquérito por questionário implica que os inquiridos “digam o que efectivamente sabem, querem e pensam” e “assumam uma atitude cooperativa” (Afonso, 2005, p. 103), caso contrário a sua prática tornou-se em vão.

Retomando a momentos chave, como à pré-aplicação do inquérito ao público-alvo, existe um trabalho moroso e crítico a ser desenvolvido pelo investigador. Exige-lhe uma reflexão e identificação dos pontos de pesquisa e seus indicadores, uma vez que irá auxiliá-lo na formulação de perguntas aquando da construção do inquérito (Afonso, 2005; Ghiglione & Matalon, 1997). Por acréscimo, ainda nessa fase embrionária, é aconselhável submeter o instrumento a pré-teste, isto é, submeter a um pequeno grupo que apresenta características semelhantes ao público-alvo, por forma a serem detetados quaisquer problemas ou erros que possam existir no inquérito e ainda subjugar-lo a uma revisão e/ou alterações caso a necessidade exista (Moreira, 2004). Assim, esta opção de executar um pré-teste (e.g., pré-diagnóstico) tem como intuito ser exequível, claro e de fácil compreensão. O instrumento ainda deverá passar pelo mecanismo de avaliação para que possa “ser validado no sentido de otimizar a sua eficácia na recolha da informação pretendida” (Afonso, 2005, p. 105). Findo este processo, o inquérito por questionário fica habilitado à sua aplicação.

3.4.3 Entrevista

A entrevista foi refletida como o instrumento que viria a servir de mote de complementaridade no estudo por forma a clarificar alguns dados obtidos através do inquérito por questionário e a acrescentar informação considerável para o estudo em causa. Poder-se-á definir a entrevista como o principal caminho para múltiplas realidades (Stake, 1995).

Optou-se por uma entrevista semi-estruturada, uma vez que culmina um formato “entre o ponto completamente estruturado e o ponto completamente não estruturado” (Bell, 2004, p. 140); isto é, cabe ao entrevistador elaborar tópicos e/ou o guião com as questões pré-definidas para o orientar, no entanto, a ordem das mesmas pode ser alterada (e.g., inversão de perguntas) ou adaptada (e.g., reformulação)

(Afonso, 2005), por forma a garantir que o canal de comunicação seja fluido e congruente. Poder-se-á aferir que é permitido ao entrevistado também uma certa liberdade para falar e exprimir a sua opinião (Bell, 2004), dado que também vai sendo encorajado pelo entrevistador a debater um tópico em discussão e/ou área de interesse (Bogdan & Biklen, 1994), sem grande rigor ou obrigação.

A entrevista é, portanto, aquele instrumento que apresenta como ponto forte a adaptabilidade (e.g., reformulação e clarificação de perguntas) e como ponto fraco, o facto de despender muito tempo, quer por parte do entrevistador quer pelo entrevistado (Bell, 2004), devendo-se a sua duração à interação verbal dos intervenientes, com previsão de início, mas sem previsão exata do seu término na maioria dos casos. Desta forma, conseguir uma boa entrevista não é tão fácil quanto possa parecer (Stake, 1995), sendo uma “actividade que requer uma preparação cuidadosa, muita paciência e experiência considerável” (Cohen, 1976, citado por Bell, 2004, p. 138). A chave d’ouro para se ser bem-sucedido quando se entrevista, é ter em consideração alguns aspetos fundamentais, como a escuta ativa (e.g., saber ouvir), “não interromper a linha de pensamento do entrevistado, aceitar as pausas, e, em geral, aceitar tudo o que é dito numa atitude de neutralidade atenta e empática” (Afonso, 2005, p. 99).

3.5 Plano de Tratamento e Análise de Dados

Não foi por acaso que as técnicas de recolha de dados foram apresentadas pela seguinte ordem: Análise Documental, Inquérito por Questionário e Entrevista. Neste novo enquadramento, irão manter a mesmíssima ordem, estando alocadas aos vários momentos da ação de tratamento, sistematização e análise da informação de dados. Dessa forma, referencia-se 4 fases decisivas que incluem práticas de conceção, planeamento e execução (em alguns casos).

1º Fase

Uso da análise documental como instrumento.

Neste domínio, para a análise documental recorreu-se à análise de conteúdo como forma de destacar pontos-chave, apresentar e descrever informações pertinentes que exigiam uma nova apresentação da informação e/ou reformulação do conteúdo, exemplo apresentação de dados qualitativos do inquérito, ou da entrevista ou ainda manter a confidencialidade e o anonimato, como foi o caso da Autarquia Miramar e a respetiva caracterização.

Bardin (2007, citado Cavalgante, Calixto & Pinheiro, 2014, por p. 14) argumenta que a análise de conteúdo constitui uma das várias técnicas que procura “descrever o conteúdo emitido no processo

de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos”. Como refere Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) através da análise de conteúdo o investigador pode realizar recortes ao texto/informação original e converter em unidades de registro. Essas unidades podem ser constituídas por palavras, frases, temas e acontecimentos, sendo importantes na fase inicial da análise. Finda essa primeira etapa o investigador adota regras, critérios e indicadores que permitem a codificação e índices quantitativos. Já a etapa precedente permite-lhe propor as inferências, realizar as suas interpretações, estabelecer uma articulação com pressupostos teóricos e pode ainda possibilitar um novo enquadramento teórico e interpretativo (Minayo, 2007, citado por Cavalcante, Calixto & Pinheiro, 2014).

Feita esta síntese, a análise de conteúdo acompanhou grande parte da trajetória, como na consulta de documentos físicos (e.g., manuais, relatórios, balanços, planos, agendas, entre outros) e digitais. Inicialmente foi usada como técnica na caracterização da instituição de acolhimento e suas políticas de desenvolvimento, assente em 3 delineações, no a) título ou classificação de documento, b) destaque dos pontos-chave e c) descrição de conteúdo, que permitiram interpretar, reformular o conteúdo e apresentá-la de forma diferente da original de modo a não comprometer o nome da instituição (ver apêndice 7 – a tabela é apenas a título de exemplo).

A análise de conteúdo foi também utilizada na análise e interpretação das fontes qualitativas do Inquérito por Questionário. Esta análise já foi assente em unidades de registo, atribuição de códigos aos recortes, número de vezes assinalado ou escrito (quantificável), identificação de indicadores e criação de categorias com denominações chave. Já para a entrevista, a análise de conteúdo prendeu-se com a interpretação e seleção de referências.

Em suma, estas três formas de realizar a análise de conteúdo permitiu sistematizar todo um conjunto de informações que foram encontradas ao longo das pesquisas, facilitou a localização de determinados dados, a descrição, sendo que o objetivo primordial prendia-se com ser de fácil compreensão. Na verdade, em causa está um armazenamento de dados de fácil acesso (Coutinho, 2011). Visto por este prisma, o tratamento e análise de dados “tem por objetivo descrever e representar o conteúdo dos documentos de uma forma distinta da original” e assim assegurar a recuperação da informação contida nos documentos, permitindo a difusão e uso da mesma (Iglésias & Gómez, 2004, citado por Souza, Kantorski & Luís, 2011, p. 223).

2º Fase

Inquérito por Questionário, dotado de perguntas abertas e fechadas.

O procedimento adotado para o Inquérito por Questionário lista um conjunto de etapas minuciosas e fundamentais no decurso do processo de investigação e intervenção.

1ª Etapa: Preendeu-se com a reflexão e definição de objetivos concretos para a construção do Inquérito. Nesta etapa, desenhou-se a primeira versão do Inquérito, sendo submetido à apreciação da orientadora de curso.

2ª Etapa: Incidiu na procura de sujeitos com características semelhantes àqueles que ainda iriam ser submetidos ao estudo. Encontrados esses sujeitos foi apresentado um consentimento informado (ver apêndice 8) e procedeu-se de seguida à aplicação do inquérito (ver apêndice 9) a 4 pessoas. O procedimento adotado na aplicação deste inquérito pré-teste consistiu na supervisão e acompanhamento aquando da aplicação a 3 pessoas e, ainda optou-se por escolher um sujeito que respondesse autonomamente sem a presença do aplicador, de modo a não existir interferência nem controlo. Como resultado disto, foi elaborado um quadro informativo com detalhes da aplicação e contendo as opiniões dos sujeitos (ver apêndice 10).

3ª Etapa: Reavaliou-se o Inquérito, tendo em conta a aplicação ao grupo de controlo e as apreciações da orientadora institucional e da técnica de recursos humanos (contexto de estágio). Deste modo, aproveitou-se o desenho da primeira versão do inquérito, porém foi submetido a um processo de transformação e aperfeiçoamento.

4ª Etapa: Apresentou-se o novo desenho do Inquérito por Questionário à orientadora de curso, sendo novamente submetido à sua apreciação e posteriormente validado por si para aplicação. Deste modo, o Inquérito obedece à seguinte disposição: a) dados pessoais do inquirido; b) dados profissionais; c) posicionamento quanto ao tema da formação profissional; d) assiduidade em ações de formação; e) formação na Autarquia Miramar; f) necessidades de formação; g) motivações pessoais (ver apêndice 11).

5ª Etapa: O Inquérito por Questionário foi empregue aos trabalhadores da Autarquia Miramar entre os meses de maio e junho de 2017 (ver apêndice 11).

6ª Etapa: Realizou-se a transcrição «fiel» dos dados qualitativos do inquérito relativo às questões 7.1.; 7.2.; 7.5.; 15. sendo incorporadas numa tabela e agregado a sua codificação (ver apêndice 12), assim como, da questão de 17. onde por categoria profissional encontram-se as respostas dos trabalhadores (ver apêndice 13).

7ª Etapa: Centrou-se na descrição e sistematização dos dados recolhidos (análise de conteúdo, tipologia categorial - ver apêndice 14), bem como se procedeu à análise estatística (tipologia descritiva e percentual).

3º Fase

Entrevista Individual, semi-estruturada.

Relativamente à entrevista de cariz individual e semi-esturudada, esteve dependente em parte de alguns dados obtidos através do Inquérito. O seu guião só foi construído depois da obtenção desses dados, assim como algumas questões surgiram porque tinham sido encontradas algumas lacunas que se perpetuavam e ainda faltavam algumas explicações/respostas decorrentes do processo formativo vigente na Autarquia Miramar (ver apêndice 15 – o guião). Sendo assim, a aplicação da entrevista foi unicamente realizada à Chefe de Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, uma vez que cabia à divisão a gestão do processo formativo e por ser a dirigente com disponibilidade para debater o assunto.

Previamente foi entregue uma carta de apresentação e realizado o processo de consentimento informado (ver apêndice 16), que fazia a alusão que a entrevista iria ser alvo de gravação unicamente no formato áudio. Seguidamente, a entrevista realizou-se a 12 de junho de 2017.

A análise passou pela transcrição na íntegra da entrevista (ver apêndice 17) e por uma análise de conteúdo interpretativa que permitisse a identificação de referências para o capítulo seguinte «Exposição, Análise e Discussão Resultados». Notavelmente, poder-se-á afirmar que fez algum sentido trazer para o estudo esta técnica, como complemento subsequente ao inquérito por questionário, porque trouxe consigo elementos informativos chave.

4º Fase

Fusão da informação e dos dados obtidos

A 4ª fase coincidiu com a triangulação da informação e dos dados produzidos, com a sustentação teórico-conceptual de enquadramento. Para concluir, o recurso a técnicas diversificadas confere uma multiplicação dos modos de produção dos dados (Afonso, 2005), resultado disso são diferentes análises e representações.

IV CAPÍTULO - Exposição, Análise e Discussão de Resultados

No presente capítulo faz-se uma exposição da análise das perceções dos trabalhadores quanto à formação profissional, assim como das práticas de formação decorrentes na Autarquia Miramar. Também são apresentadas políticas e práticas defendidas pela instituição. Desse modo, estabeleceu-se a relação entre os papéis e responsabilidades dos trabalhadores e da organização. A intencionalidade neste âmbito passou por se procurar compreender quer o lado dos trabalhadores quer o lado da instituição, ou seja, a relação das práticas existentes e a visão daqueles que constituem os recursos humanos da instituição em estudo. Nesta ótica, para se aceder às necessidades de formação profissional, teve-se em conta as pessoas (trabalhadores), as funções, os requisitos, as competências e a instituição.

O principal objetivo do estudo cingiu-se à identificação das necessidades formativas da amostra, assim como à interpretação dos dados recolhidos no levantamento, fazendo a ponte com as visões e com práticas existentes (trabalhadores vs instituição). A informação conseguida, através das respostas no inquérito por questionário e na entrevista, contempla fatores individuais, coletivos e contextuais, sendo os dados apresentados de forma descritiva e sempre que necessário acompanhados de uma reflexão crítica fundamentada, complementar à informação obtida.

Ao longo da exposição e apresentação da análise e da discussão dos resultados, realizou-se a triangulação de dados, assim como se procurou dar respostas aos objetivos, ou seja, a) aferir as perspetivas relativamente ao desenvolvimento e aquisição de competências através de ações de formação; b) identificar e descrever necessidades de formação dos trabalhadores. É ainda importante referenciar que o presente estudo não só se prendeu a dar respostas a objetivos de investigação, mas também a ir ao encontro de objetivos de intervenção.

4.1 Descrição e Apreciação do Papel da Formação Profissional na Ótica dos Trabalhadores

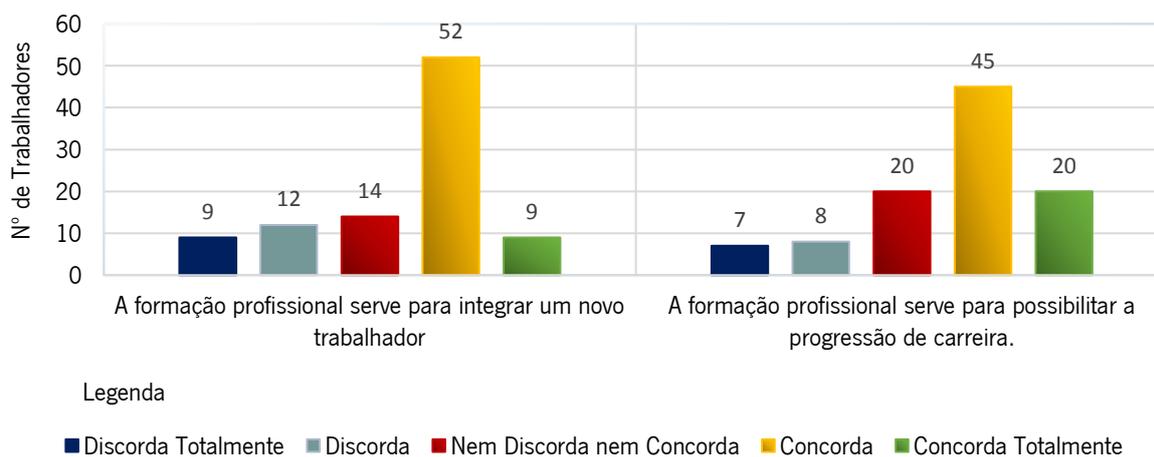
Nos próximos gráficos é apresentado um conjunto de frases que foram colocadas aos trabalhadores através do inquérito por questionário, com o objetivo de recolher a opinião quanto à formação profissional e aferir o conhecimento dos mesmos quanto ao enquadramento legal e institucional em vigor.

O gráfico 7 ilustra duas posições:

1ª Apresenta a premissa se a formação profissional serve para integrar um novo trabalhador;

2ª Remete para a premissa se a formação profissional serve para possibilitar a progressão de carreira.

Gráfico 7 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 1.



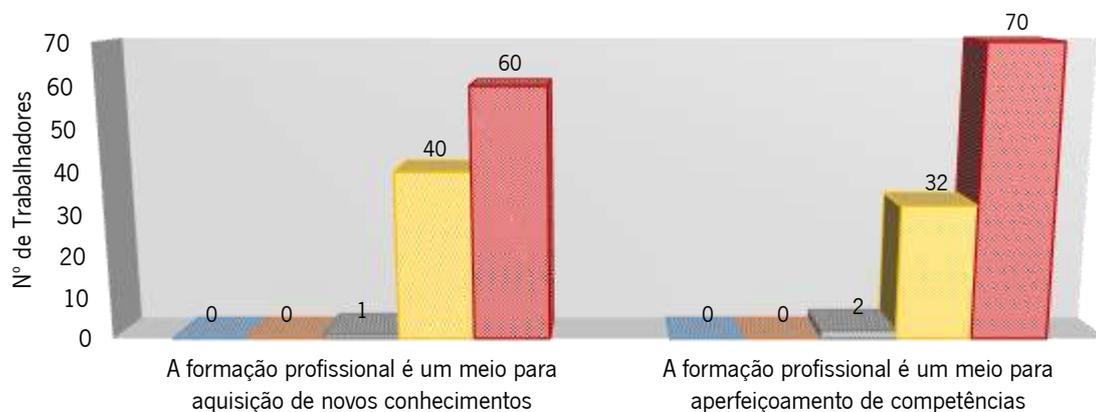
Um grande número de trabalhadores (61 - 58,09%) concorda/concorda totalmente que a formação profissional serve para integrar um novo trabalhador. O mesmo se verifica com a premissa apresentada sobre a formação profissional possibilitar a progressão de carreira, onde 65 trabalhadores (61,90%) se posicionaram entre concordarem e concordarem totalmente com a afirmação. É certo que em ambos os casos houve trabalhadores que se abstiveram à resposta, no primeiro caso em relação à formação profissional servir para integrar um novo trabalhador, 9 inquiridos deixaram em branco e no segundo caso da formação profissional possibilitar a progressão de carreira, 5 inquiridos também não deram a sua resposta.

Salienta-se que para quem inicia a sua trajetória profissional e entra pela primeira vez no mercado de trabalho, os desafios para esses indivíduos são inúmeros. Tal como refere Gomes et al. (2008, p.386) em muitos casos, têm a “riqueza de informação, mas pouca experiência”, ou seja, muitas vezes dispõem de formação escolar e formação superior, “mas falta-lhe porventura a capacidade de compreender a sua pertinência e de aplicá-la no exercício das funções”, tornando-se importante “que beneficie, por meios formais e informais, de processos de formação que o capacitem para ser um membro verdadeiramente útil” na instituição.

No campo oposto, aqueles indivíduos que já se encontram no mercado de trabalho, com um percurso profissional, aprender para eles não é uma opção, “é uma condição de sobrevivência e

desenvolvimento” (Gomes, et al., 2008, p. 386). Nesse sentido a formação profissional serve de mote para a promoção da autonomia dos indivíduos e incentiva estes a procurarem sempre mais (Bernardes, 2008). Esta procura leva a que os indivíduos queiram aprender, bem como “favorece a promoção profissional e eleva os níveis de qualificação” dos mesmos (Bernardes, 2008, p. 59). A verdade é que trabalhadores empenhados e comprometidos com a organização tornam-se em trabalhadores valiosos (Bartlett, 2001), com um nível de desempenho desejável e, em alguns casos, são valorizados e desejados pelas organizações concorrentes. Para tal, os trabalhadores necessitam de atualização e reciclagem de conhecimentos e competências. O gráfico seguinte, índice nas temáticas de conhecimentos e competências, apura a opinião dos trabalhadores da Autarquia Miramar, no caso se a formação

Gráfico 8 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 2.



Legenda

Discorda Totalmente Discorda Nem Concorda e Nem Discorda Concorda Concorda Totalmente

profissional de facto é um meio para a aquisição de novos conhecimentos e para o aperfeiçoamento de competências.

Analisando o gráfico 8, os dados revelam unanimidade no posicionamento quanto à formação profissional ser um veículo para a aquisição de novos conhecimentos e de aperfeiçoamento de competências. Vê-se reconhecido pelos inquiridos a importância que a formação pode tomar no desenvolvimento de saberes ao nível de conhecimentos e competências, levando-os a uma atualização e reciclagem dos mesmos.

De acordo com Gomes et al. (2008, p. 377), pode-se afirmar que a formação profissional na sua fórmula clássica destina-se a intervir em áreas de saber como:

- a) Saber-saber, que “permite adquirir e melhorar conhecimentos gerais e específicos, necessários ao exercício da função e capacidades cognitivas (conhecimento, memória, compreensão, análise/avaliação)”;
- b) Saber-fazer, que “permite adquirir e melhorar capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho, ou seja, instrumentos, métodos e técnicas necessárias para o bom desempenho”;
- c) Saber-ser e estar, que “permite adquirir e melhorar atitudes, comportamentos e modos de estar adequados à função e às necessidades da organização (e.g., boas competências de comunicação interpessoal; empenhamento na organização; capacidade de relacionamento (...)); capacidade de gerir o conflito”.

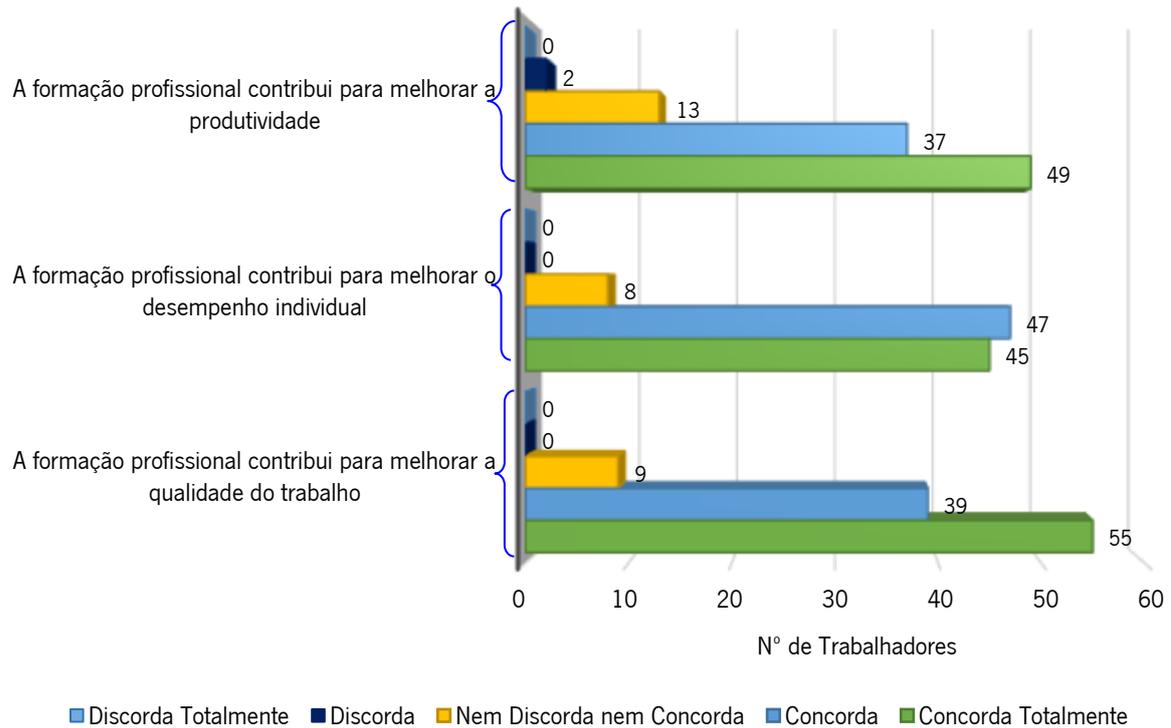
Neste sentido, depende dos indivíduos a capacidade de gerir ou administrar as situações no contexto profissional e, para tal, competências como “saber agir com pertinência”, “saber mobilizar saberes e conhecimentos”, “saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos”, “saber transpor” (e.g., capacidade de se adaptar), “saber envolver-se” (e.g., capacidade de tomar iniciativas e apresentar propostas), “saber aprender e saber aprender a aprender” (e.g., o indivíduo sabe transformar as suas ações em experiências e destas tira lições - oportunidade de produzir saberes), são competências essenciais para as suas práticas do quotidiano (Le Boterf, 2003, p. 38-80).

Portanto, a formação profissional intervém na transformação de competências dos trabalhadores através de processos de aprendizagem de novas modalidades de ação (Ceitil, 2002) por meio da transmissão de informações, da mudança de atitudes face ao trabalho (e.g., “permite o ajustamento atitudinal e comportamental dos indivíduos à estratégia da organização, ajuda-os a melhorarem as relações interpessoais e promove-lhes a capacidade de auto-análise para conseqüente desenvolvimento pessoal”) e do desenvolvimento de capacidades de trabalho (Gomes, et al., 2008, p. 377).

Neste sentido, também foi-se ao encontro do posicionamento dos trabalhadores quanto à intervenção e contributo de melhorias provenientes da formação profissional, ou seja, novamente o trabalhador posicionou-se quanto a:

1. A formação profissional contribui para melhorar a produtividade;
2. A formação profissional contribui para melhorar o desempenho individual;
3. A formação profissional contribui para melhorar a qualidade do trabalho.

Gráfico 9 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 3.

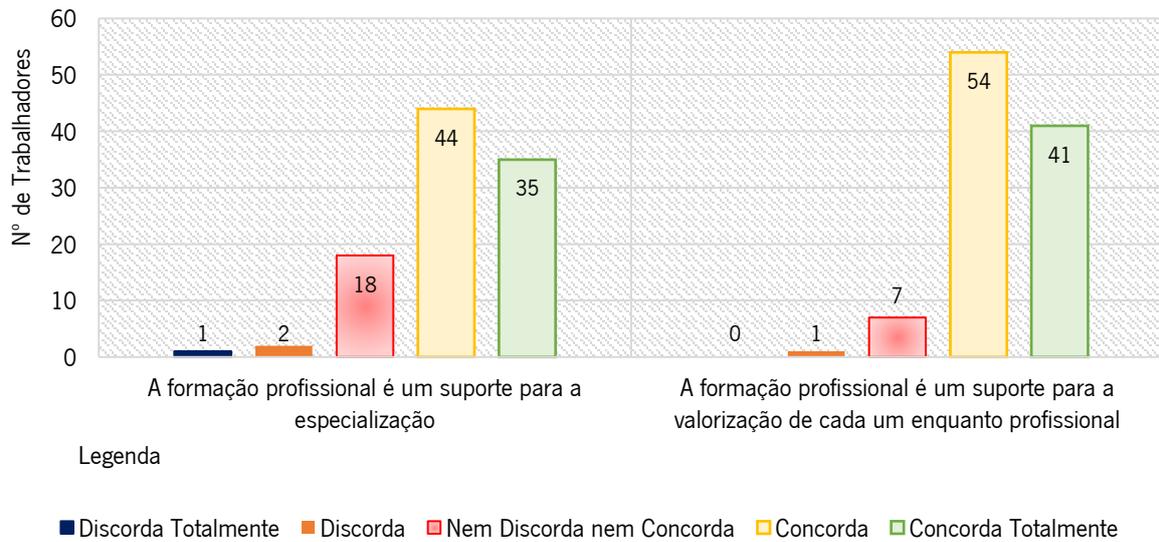


Como os dados do gráfico 9 exemplificam, os trabalhadores reconhecem haver forte influência da formação profissional na melhoria da produtividade, do desempenho individual e da qualidade do trabalho. Só um número bastante reduzido se posicionou no meio termo, entre nem discordarem ou concordarem, com as 3 premissas apresentadas, bem como apenas 2 trabalhadores revelaram não concordar com a premissa da formação profissional contribuir para melhorar a produtividade. Deste modo, há uma consciencialização por parte dos trabalhadores dos benefícios oriundos da formação profissional.

Em geral, a formação profissional tem como propósito produzir/induzir mudanças nos trabalhadores, que por sua vez, refletirão isso ao nível do desempenho (Bernardes, 2008). Para Goldstein (1993, citado por Bernardes, 2008, p. 59), a formação profissional é a “aquisição sistemática de competências, regras, conceitos ou atitudes que conduz a melhoria da performance”.

Através do gráfico seguinte tentou-se averiguar se na ótica dos trabalhadores da Autarquia Miramar a formação profissional é um suporte para a especialização e para a valorização profissional.

Gráfico 10 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 4.

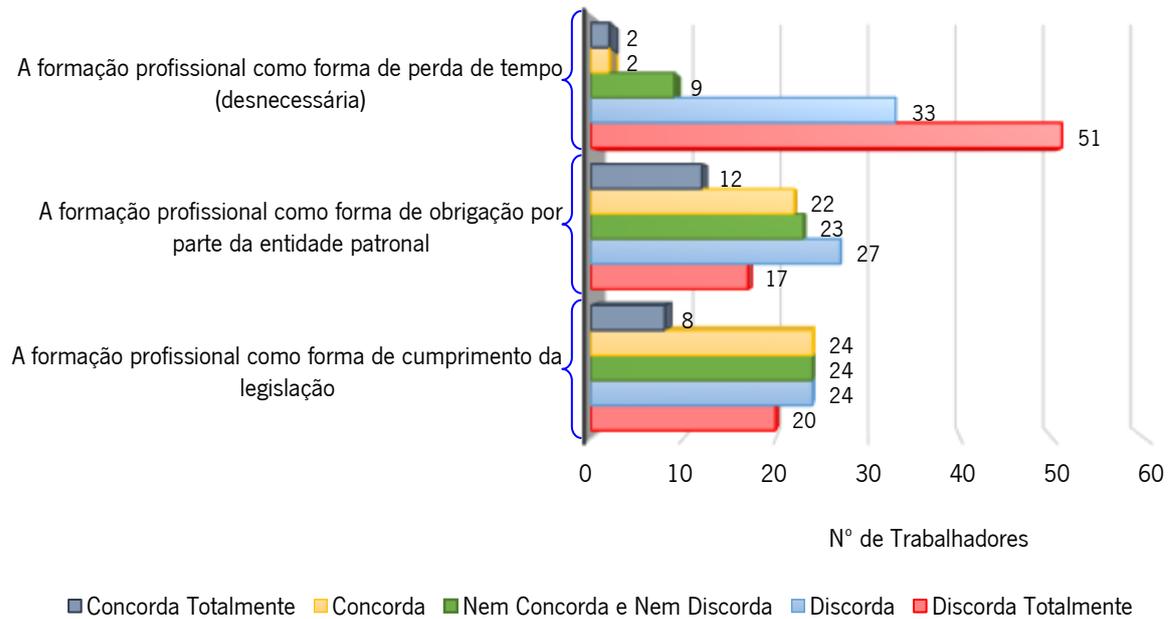


Pelo exposto, consegue-se averiguar que tanto a especialização como a valorização profissional podem, na ótica destes trabalhadores, ser reforçadas pela formação profissional, obtendo a primeira premissa uma percentagem de 75,24% de concordância, fruto do somatório dos valores entre concordarem e concordarem totalmente (n=79 trabalhadores) e na segunda premissa atingindo uma percentagem de 90,48% (n=95 trabalhadores).

Portanto, poder-se-á afirmar que a formação profissional tem propósitos específicos e o seu processo poderá ser realizado de forma integrativa com outras atividades que fomentem melhorias (Mulang, 2015), quer ao nível da especialização, das capacidades, do comportamento e que poderão ainda conduzir à valorização profissional.

O ponto seguinte direciona a opinião dos trabalhadores para premissas que estão relacionadas com o enquadramento legal da formação profissional (direitos e deveres da entidade e dos trabalhadores) e da obrigatoriedade ou não da entidade patronal dar/impulsionar a frequência em formação. Também dá oportunidade a quem tem opinião diferente de expressar se a formação profissional é para si uma perda de tempo.

Gráfico 11 - A Opinião dos Trabalhadores Quanto à Formação Profissional - Parte 5.



Neste último ponto, a maioria dos trabalhadores considerou que a formação profissional não era uma perda de tempo, no entanto, não se pode esquecer de uma pequena minoria que a considerou efetivamente como perda de tempo ou que nem tinham uma opinião definida (nem concordaram nem discordaram).

Em relação às outras duas premissas, fez com que aquando da aplicação do inquérito muitos trabalhadores refletissem e até questionassem se era uma obrigatoriedade da entidade patronal dar/incutir e/ou encaminhar os trabalhadores para formação ou se ainda estava delineado na lei esse compromisso e dever com aqueles que colaboram na instituição.

Posto isto, foi percecionado que não existia um conhecimento aprofundado do tema, nem quanto a direitos e deveres dos trabalhadores e da instituição. O reflexo disso foi a forma como se posicionaram e vários foram os casos em que estas duas premissas causaram algum desconforto aos inquiridos, fazendo com que interrogassem a investigadora com o intuito de obter a resposta, numa tentativa dar uma resposta «certa», ainda que tenham sido elucidados que não havia respostas certas ou erradas.

Dessa forma, o art. 131.º da alínea b) do CT prevê que o empregador deverá “assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador” (p. 74)³⁵. Caso contrário, se o empregador porventura não garantir o acesso a

³⁵ Almedina (2015). Código do Trabalho (8.ª Ed). Coimbra: Edições Almedina.

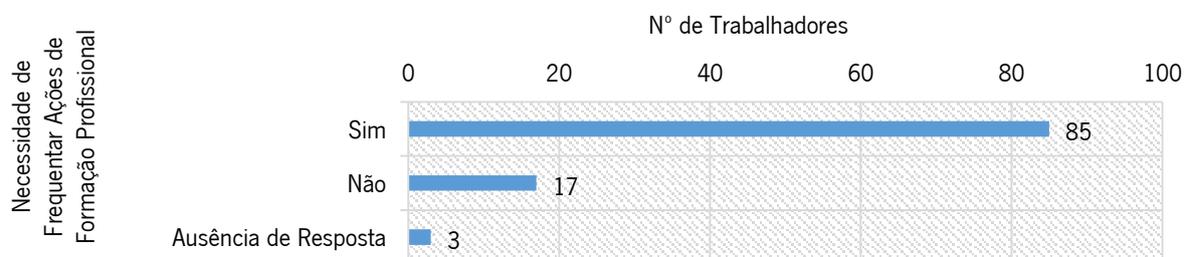
formação, incorre no risco de uma contra-ordenação grave, não podendo descurar da noção que a formação é de carácter obrigatório³⁶. Recorde-se que no I. Capítulo já foram elucidados os direitos e deveres dos trabalhadores e do empregador em relação à formação profissional.

Para encerrar este tópico, reforça-se o carácter da formação profissional, enquanto dinamizadora de um clima de aprendizagem dentro das organizações, pois tende a corrigir *deficits* de competências e particularmente é ainda um elemento catalisador de mudança (Ceitil, 2002) e não deixa de potenciar fluxos de partilha de conhecimentos (Gomes, et al., 2008, p. 389). Logo, a formação profissional não deverá ser encarada como desnecessária ou como perda de tempo.

4.1.1 Apresentação e Análise do Percurso Profissional dos Trabalhadores em Relação ao Percurso de Formação Profissional

Neste tópico é apresentado no decorrer do percurso profissional dos trabalhadores, as suas visões, os seus percursos e práticas formativas. No inquérito por questionário foi questionado se alguma vez sentiram necessidade de frequentar ações de formação profissional relacionadas com a função ocupada, que se em obtiveram os seguintes dados:

Gráfico 12 - Necessidade de Frequentar Ações de Formação Profissional.



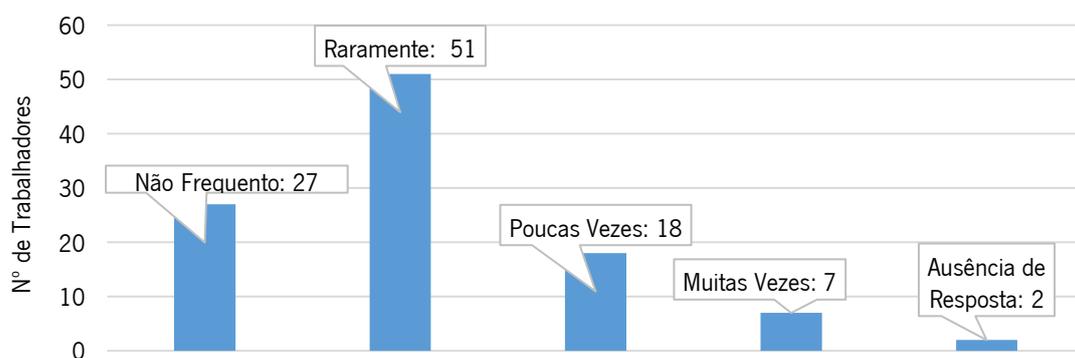
Analisando o gráfico verifica-se que 85 trabalhadores (80,95%) revelaram que já sentiram necessidade de frequentar ações de formação, e apresentaram como motivos o/a:

- Atualização de conteúdos;
- Atualização de conhecimentos na área de trabalho;
- Evolução das necessidades técnicas;
- Desenvolvimento de projetos específicos;
- Melhoramento do desempenho.

³⁶ Almedina (2015). Código do Trabalho (8.ª Ed). Coimbra: Edições Almedina

Estes foram os 5 motivos mais evidentes e referenciados pelos trabalhadores no Inquérito por Questionário. Neste sentido, o inquérito conduziu a outra questão relacionada com o número de vezes por ano que o trabalhador frequenta ações de formações, no qual se obteve o resultado exposto no gráfico 13.

Gráfico 13 - Frequência por Ano em Ações de Formação Profissional.

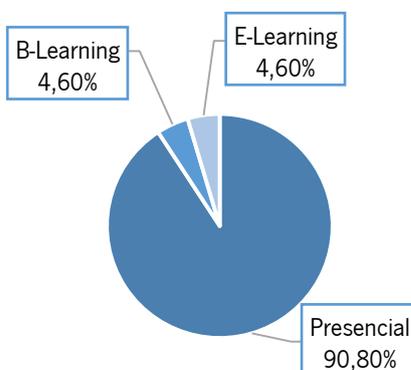


Legenda: • Raramente (1 vez por ano) • Poucas Vezes (até 2 vezes por ano) • Muitas Vezes (3 ou mais vezes por ano)

Dos 105 trabalhadores inquiridos, 76 assinalaram a sua frequência em ações de formação profissional, compreendida entre: a) raramente, na qual 51 trabalhadores referenciaram que a sua frequência se cinge apenas a uma vez por ano; b) poucas vezes, sendo obtido o número de 18 trabalhadores que frequentam em média até duas vezes por ano; c) muitas vezes, apenas um pequeno número de 7 trabalhadores assinalando que frequentam 3 ou mais vezes por ano.

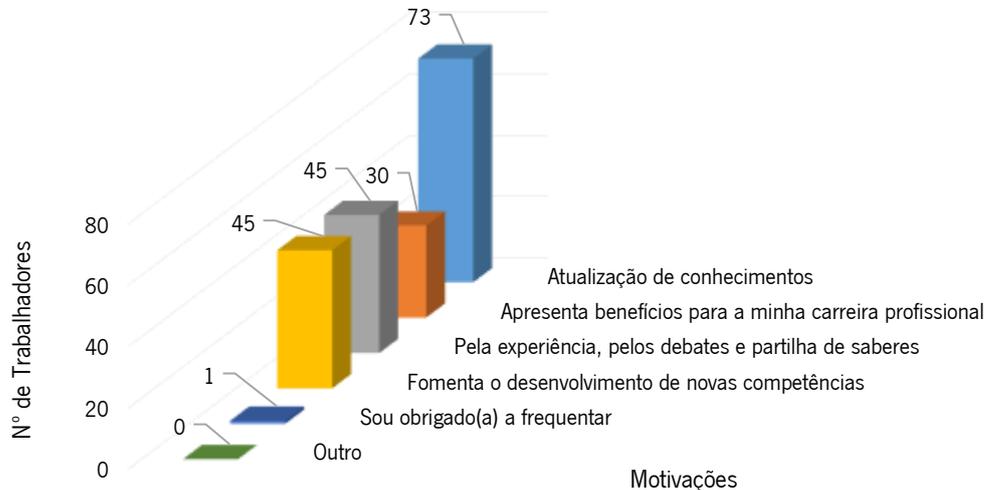
Através dos 76 trabalhadores, obteve-se a percentagem quanto às suas preferências de modalidade de participação em ações de formação, sendo evidente no gráfico 14, que 90,80% dos trabalhadores têm preferência por formações no formato presencial.

Gráfico 14 - Modalidade de Formação.



As motivações destes 76 trabalhadores para participarem em ações de formação profissional prendem-se essencialmente com:

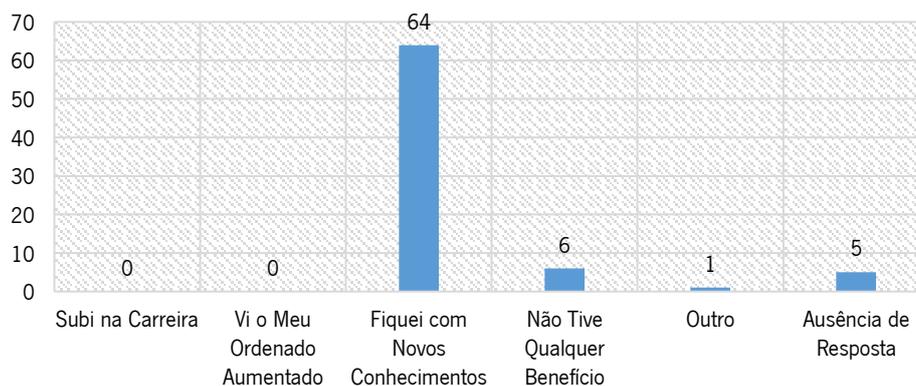
Gráfico 15 - Motivações de Participação em Ações de Formação Profissional.



Os trabalhadores nesta questão puderam assinalar mais que uma das opções e nota-se que 73 trabalhadores (96,05%) apresentam como motivação maior a atualização de conhecimentos, seguindo-se da experiência, dos debates e partilha de saberes decorrentes nas ações (n=45, 59,21%) e em igualdade o desenvolvimento de novas competências (n=45, 59,21%). Em menor número e não menos significativo (n=30, 39,47%) uma das motivações também assinalada refere-se aos benefícios que a participação em ações de formação pode trazer para as suas carreiras profissionais.

No entanto, se forem analisados quais os benefícios que estes trabalhadores recolheram por terem frequentado ações de formação, entende-se que apenas tiveram proveito na aquisição de novos conhecimentos, ou, como um pequeno número assinalou, que não teve qualquer benefício associado, como apresenta o gráfico que se segue.

Gráfico 16 - Benefícios por Frequentarem Ações de Formação Profissional.



Também se apurou, através do Inquérito por Questionário, que nos últimos 6 meses à data de Maio de 2017, só 22 trabalhadores afirmaram que participaram em ações de formação profissional, como é possível analisar na tabela 2.

Participação em Ações de Formação Profissional – últimos 6 meses à data de Maio de 2017		
Opção de Resposta	Nº Trabalhadores	Percentagem
Sim	22	28,95%
Não	54	71,05%

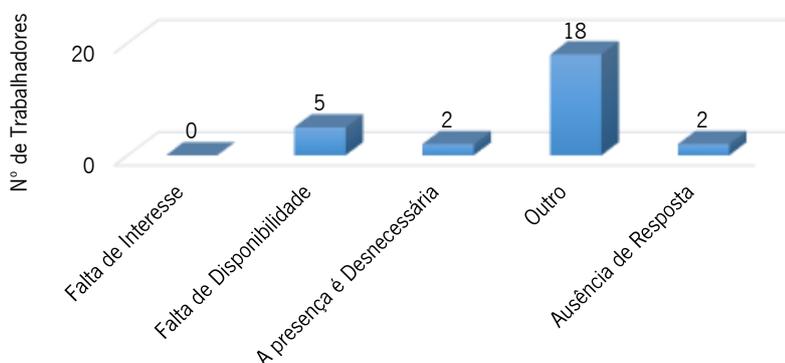
Tabela 2 - Análise de Frequência em Ações de Formação Profissional dos últimos 6 meses.

Nesse domínio, as ações de formação profissional frequentadas no período assinalado, foram essencialmente de curta duração e estiveram relacionadas com a atividade profissional do trabalhador, assim como em alguns casos a frequência foi de ordem pessoal (e.g., interesse, gosto e realização do sujeito). Posto isto, os 22 trabalhadores frequentaram as seguintes ações de formação: 1) Gestão da formação profissional; 2) Apresentação de novo ambiente de trabalho do sigmadocweb; 3) Métodos e processos de fiscalização sucessiva eficiente no âmbito RJACSR; 4) Regime jurídico dos instrumentos de gestão territorial; 5) Sistema de normalização contabilística – Administração Pública; 6) Código de procedimento administrativo; 7) Contratos de urbanização; 8) Inglês – atendimento não presencial; 9) Suporte básico de vida – primeiros socorros; 10) Segurança contra incêndios; 11) Agricultura biológica.

Não são listadas as ações de formações frequentadas entre os anos de 2014 a 2016, uma vez que as ações apontadas pelos trabalhadores no Inquérito por Questionário corresponderam com a análise e levantamento histórico realizado nos primeiros meses de estágio.

No que diz respeito aqueles trabalhadores que assinalaram que não frequentavam ações de formação profissional os seus motivos prenderam-se com:

Gráfico 17 - Motivos de não Frequência em Ações de Formação Profissional.



Dos 27 Trabalhadores que assinalaram que não frequentam ações de formação, só um número reduzido apontou para a falta de disponibilidade, bem como só duas pessoas assinalaram que a presença era desnecessária. Os restantes assinalaram o outro motivo. Apesar do grande absentismo ao pedido de justificarem a resposta, houve quem assinalasse que a oferta formativa não costuma ser a mais adequada ou é de pouca relevância em relação às suas áreas; outros motivos prendem-se com as autorizações para frequência não chegarem atempadamente ou serem pouco apropriadas com base numa formação de catálogo ou ainda a escolha para frequência recair maioritariamente na repetição dos mesmo trabalhadores e não se estender aos demais. Para exemplificar os verdadeiros motivos apresentados pelos trabalhadores e atestar a veracidade da presente análise, são citadas 5 afirmações apontadas pelos mesmos no Inquérito por Questionário:

- 1) “A Formação é «A LA CARTE» como habitualmente tem ocorrido”;
- 2) “A formação é dada consoante vão «surgindo» e não relacionadas concretamente com o que é pretendido e necessário para aquele serviço;
- 3) “Falta de abertura e de espaço para se propor formações.”
- 4) “Pouca transparência no acesso à formação profissional. Independentemente das áreas são sempre os mesmos colaboradores a ter acesso. Para além disso, a autorização nem sempre vem atempadamente, quando vem...”;
- 5) “Formação só para alguns”;

Notavelmente, as respostas obtidas através da pergunta «Por que motivo não frequenta ações de formação profissional?» deram origem a algumas críticas quanto às práticas de formação profissional existentes na instituição e, desse modo, tornou-se importante trazer para o estudo a perspetiva dos trabalhadores. Dessa forma, o próximo subtítulo irá focar-se e explorar esse ponto.

4.1.2 Perspetiva dos Trabalhadores quanto à Prática de Formação Profissional na Instituição

O último gráfico abre o leque para se interrogar «De que forma os trabalhadores estão ou não envolvidos nas práticas de formação profissional?» atendendo às críticas que foram expostas.

Para tal, a tabela seguinte apresenta as 4 questões que foram levantadas no Inquérito por Questionário, com o intuito de se averiguar se é partilhado com os trabalhadores o plano de formação anual, se existe indicação por parte da entidade para frequência em formação, se é o trabalhador que se auto propõe e se existe abertura da instituição para dispensar o trabalhador para formação.

Questões	Sim		Não		Ausência de Resposta	
	<i>n</i> ⁽³⁷⁾	% ⁽³⁷⁾	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<i>Tem conhecimento do plano de formação para 2017 da presente autarquia?</i>	40	38,10	62	59,05	3	2,86
<i>A autarquia costuma propor a sua frequência em ações de formação profissional?</i>	53	50,48	43	40,95	9	5,71
<i>Toma iniciativa e auto propõe-se a frequentar ações de formação profissional?</i>	60	57,14	41	39,05	4	3,81
<i>A sua entidade patronal facilita a sua dispensa para poder frequentar ações de formação profissional?</i>	81	77,14	11	10,48	13	9,52

Tabela 3 - Avaliação das Práticas Existenciais de Formação.

A presente tabela permite compreender que uma parte dos trabalhadores, precisamente 62, assinalaram não ter conhecimento do plano de formação para o ano de 2017, comparativamente a 40 que responderam afirmativamente serem conhecedores. A verdade é que à data da aplicação do Inquérito por Questionário, ainda a Autarquia Miramar não teria recebido os dados obtidos relativamente a um levantamento de necessidades realizado por uma entidade externa, em fevereiro. Esse relatório só chegou ao serviço de recursos humanos em meados de junho, pelo que anteriormente não houve lugar a qualquer divulgação, nem mesmo quanto a trabalhadores sinalizados com necessidades.

Relativamente à Autarquia propor ou incentivar a frequência em ações de formação, verifica-se que os valores obtidos são muito próximos entre aqueles que assinalaram que é realizada a proposta e aqueles que afirmaram a não existência de indicação de frequência por parte da instituição. Já no campo do trabalhador se auto propor, um número considerável ($n=60$ - 57,14%) efetua ou tem o hábito dessa prática. Em relação à última questão, reconhecidamente a maior parte dos trabalhadores ($n=81$ - 71,14%) assinalaram que a Autarquia facilita a dispensa. Apesar de uma das maiores críticas que foi apontada cingir-se às autorizações de frequência não chegarem atempadamente e as formações já terem decorrido.

Um outro aspeto menos positivo foi assinalado no Inquérito por Questionário, concretamente na questão nº 17, na qual se solicitava “Sugira alguns aspetos sobre formação profissional que lhe pareçam

³⁷ Legenda: *n* - nº de trabalhadores; % - taxa percentual.

relevantes para o desenvolvimento de formação significativa para a melhoria do desempenho profissional” (transcrição das respostas no apêndice 13), encontrou-se a seguinte crítica:

“A formação profissional, além da obrigatoriedade legal, deveria ser uma preocupação contínua dos recursos humanos. Infelizmente, isso não acontece... Não há grande preocupação no enquadramento da necessidade dos serviços para aperfeiçoar conhecimentos e, por exemplo, «trocar» experiências com outras entidades/autarquias”.

Exatamente como esta crítica também se encontraram algumas respostas que não respondiam ao cerne da questão, mas que tomaram outra direção, na medida em que sugeriram novos olhares – Desejo de Mudança de Práticas e de Soluções. Desse modo, o próximo quadro aproveita essa informação e apresenta a visão de 4 trabalhadores:

<u>Desejo de Mudança de Práticas/Soluções</u>
1) <i>“Uma formação, no mínimo, por ano. As áreas de formação deverão ser pré-estabelecidas de acordo com o desempenho/funções de cada interessado/serviço”;</i>
2) <i>“Formação proposta pelo profissional e específica para as suas funções. De preferência em locais próprios e especializados”;</i>
3) <i>“Exercitarem e aperfeiçoarem o comportamento de liderança e de relacionamento interpessoal nesta organização. Envolvimento e empenhamento nas tarefas a realizar. Aprender a tomar decisões. Descobrir o sentido e o valor do trabalho que se realiza”;</i>
4) <i>“Maior interação com os colegas. Conhecimento de qualidade no trabalho. Métodos para melhor gerir o trabalho. Qualidade e conforto no trabalho”.</i>

Quadro 7 - Desejo de Mudança de Práticas/Soluções – Sugestões de Trabalhadores.

4.2 Descrição e Análise Institucional quanto a Práticas de Formação Profissional

Atendendo ao último propósito, esta próxima secção propõe-se abordar a visão da instituição, bem como pormenorizar o processo de formação profissional praticado e as políticas defendidas. Neste sentido, alguns indicadores fizeram parte da análise como o tipo de estrutura organizativa, o tipo de liderança, o nível de participação das chefias e dos seus subordinados nas tomadas de decisão, os princípios orientadores que regem as práticas institucionais quanto ao processo formativo, o perfil dos trabalhadores, o clima e a cultura organizacional. A obtenção desses dados surgiu por meio da entrevista

aplicada à Chefe da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos (DARH) (ver transcrição integral no apêndice 17).

Segundo a responsável da Divisão, a presente Instituição Autárquica na globalidade atribui relativa importância à formação, isto se for considerado numa escala de 0 a 10, a sua classificação situa-se num 6. No entanto, para si o valor atribuído é 10 (extrema importância) e defende que:

“(...) a formação é essencial para que os trabalhadores adquiram competências ou desenvolvam competências, que no âmbito da sua atividade sejam sentidas que estão em falta ou que precisam ser melhoradas. (...) a formação é um investimento, não é um custo, por isso temos mesmo de investir na formação para termos melhores profissionais e termos profissionais motivados”.

Em termos do cenário de funcionamento do processo de formativo praticado, é realizado em conjunto com a CIM (comunidade intermunicipal). Desta parceria resulta a realização de um levantamento de necessidades através do qual a Instituição Autárquica obtém o plano anual de formação. Não obstante, esse levantamento tem algumas particularidades, pois apenas ficam abrangidos as chefias e estas adquirem o papel de decisores; ou seja, é aplicado um questionário apenas às chefias com informação de alguns cursos ou áreas de intervenção para os quais escolhem e sinalizam os trabalhadores que necessitem de formação. Outra fonte de recolha de dados também é a avaliação de desempenho que permite detetar algum *deficit*, levando a que os trabalhadores sejam indicados para o aperfeiçoamento de competências.

Todavia, cabe tanto à chefia como ao trabalhador identificar as necessidades emergentes. O trabalhador se assim o entender pode também reportar a necessidade ao seu superior hierárquico para ser identificado e posteriormente ser concedida a autorização de frequência em ações formativas. Assim, a seleção dos trabalhadores para participação em ações formativas pode surgir por indicação do superior hierárquico ou por iniciativa do próprio trabalhador.

De acordo com Estêvão (2001, p. 197), cada sujeito deve ser responsável pelo seu percurso, evoluir individualmente através da “aquisição e valorização do seu *portfolio* de competências”, por forma a manter uma boa *performance* e conservar a sua empregabilidade – neste cenário a formação pode-se tornar de extrema utilidade, visto que o consciencializa para uma busca de melhorias e faz com que seja responsabilizado pelas suas escolhas. O sujeito torna-se um decisor. No entanto, o panorama na Instituição Autárquica revela dois lados distintos, com isto quer-se dizer que há trabalhadores interessados que se preocupam em ser voz ativa e que têm noção que necessitam de se manter atualizados, outros desvalorizam, dizendo que a experiência fala por si e que não há nada de novo a

acrescentar. Este aspeto foi bem visível na entrevista a Dirigente, afirmando que tinham de tudo, pessoas interessadas, outras que atendendo à idade pensam que estão velhas demais.

Por conseguinte, o envolvimento dos trabalhadores no processo formativo está em grande parte dependente das suas chefias: há chefias que decidem e não incluem os seus subordinados na tomada de decisão, outras que pedem aos seus trabalhadores informações por forma a recolherem contributos que possam ajudar no processo de decisão. Não se trata de um processo igualitário em todas as divisões e serviços, cabendo a cada chefe o poder de deliberação. Atendendo a alguns casos, assistiu-se à confirmação que os assistentes operacionais seriam os que menos eram alvo de formação, porém, a Dirigente afirmou que já havia políticas em curso para combater essa lacuna, como formação em higiene e segurança. Perante esta problemática, assiste-se a uma “desigualdade de oportunidades de acesso à formação” (Estêvão, 2001, p. 198). Não se trata de ter em conta os fatores individuais como a escolaridade, antes pelo contrário, está relacionado com as características estruturais e políticas da instituição que pesam nas oportunidades de acesso, sendo uma categoria de adultos que é excluída “da formação contínua em virtude da sua posição” no mercado (Dubar, 1995, citado por Estêvão, 2001, p. 198).

Todavia, como se trata de um município pequeno, é complicado para a Instituição ter determinada formação e não ter número suficiente de formandos. Por isso, é que as dificuldades se tornam acrescidas neste campo e obriga a conciliar com as ofertas da CIM ou de outras entidades para chegar a esse pequeno número de trabalhadores que necessitam de suprimir alguns *deficits*, carências ou aperfeiçoarem competências. A responsável ainda reconheceu que as autorizações para frequência nem sempre chegam atempadamente. No entanto, a própria DARH mede esforços e sempre que recebem informação de formações que irão decorrer e que possam interessar a determinado grupo de trabalhadores, é encaminhada a informação e se o(s) trabalhador(es) assim entender(em), podem manifestar interesse em participar e pedir hierarquicamente a autorização.

Um outro aspeto refere-se ao processo de avaliação da satisfação com a formação e avaliação do impacto da mesma, são dois instrumentos usados pela Instituição que afere se o trabalhador necessita ou não de voltar a frequentar determinada formação, ou seja, se surtiu ou não efeito. Apesar de serem dois instrumentos que necessitam de ser melhorados (afirmado pelo Chefe da DARH na entrevista), eles permitem detetar carências e são também um auxílio para o levantamento de necessidades. Nesta fase estão envolvidos todos os intervenientes, desde as chefias aos subordinados, sendo que cada um faz a sua avaliação e contribui para esse processo – esta prática não só constitui uma vertente avaliativa (auto e hetero-avaliação), como ainda promove a componente pedagógica.

Relativamente ao perfil dos trabalhadores e ao clima organizacional, este último tende muitas vezes a ser descurado, fundamentalmente no que diz respeito às competências de nível comportamental que tendem a ser esquecidas, não havendo muito o encaminhamento de trabalhadores para esse tipo de formação, sendo desvalorizadas as relações interpessoais, a gestão do conflito, a gestão do *stress*, entre outras. Em contrapartida, os trabalhadores são mais encaminhados para formações técnicas ao nível operacional. A verdade é que nem sempre os trabalhadores estão abertos às novas mudanças, aos avanços tecnológicos, à introdução de novos programas ou a novos métodos de trabalho.

E as mudanças muitas vezes não são fáceis para toda a gente e não são encaradas por toda a gente da mesma maneira. Agora, (...) já passamos por várias mudanças, a nível de, quer métodos de trabalho, quer novos programas informáticos, e cada um ao seu ritmo (...) não temos todos que acompanhar o mesmo ritmo, tem que haver um processo de aprendizagem (...). E (...) claro, não vou dizer que é toda a gente que está lá à frente e que aprende tão rapidamente ou que tem tanta facilidade ou abertura à mudança, mas as pessoas, algumas com mais resistência do que outras, mas adaptam-se (...). Porque é assim, estamos num mundo profissional, quem não se adaptar perde o barco (...) (Chefe da DARH – apêndice 17).

Segundo Madureira (2006), a terminologia de «formação comportamental» é pouco utilizada e aporta temáticas do comportamento organizacional. Deste modo, a formação comportamental está relacionada com determinadas áreas como “da mudança organizacional, da liderança, da cultura organizacional, da gestão de equipas, da gestão de conflitos e das técnicas de negociação, da comunicação, do poder organizacional e da motivação (Robbins, 1998, citado por Madureira, 2006, p. 54), que são extrema importância e que, quando trabalhadas, potenciam um melhor desenvolvimento organizacional e um aumento da qualidade no trabalho.

4.3 Análise e Discussão dos Resultados – Levantamento de Necessidades Formativas

A realização de um levantamento de necessidades formativas está associado a uma relativa complexidade, uma vez que resulta de diferentes exigências, como diversidade de meios e recursos, competências técnicas específicas e disponibilidade de colaboração dos recursos humanos (Cruz, 1998). Assinaladamente, há duas exigências que se destacam, uma remete para o domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a outra para a capacidade de realizar um diagnóstico. O diagnóstico também pode divergir para uma orientação reativa, isto é, “identificar necessidades associadas a problemas já ocorridos mas que persistem” ou uma orientação proactiva que tende a “antecipar

necessidades que se farão sentir a prazo (Mitchell, 1987; Pettigrew, Hendry & Sparrow, 1989, citados por Cruz, 1998, p. 58).

Neste sentido, tomou-se como linha orientadora uma perspetiva proactiva (antecipa-se as necessidades que poderão vir a ser sentidas) e uma análise que até ao momento teve sempre em conta a instituição e os recursos humanos. Para chegar até aqui, já foram evidenciadas algumas das variáveis objetivas em relação aos recursos humanos/trabalhadores como o género, as faixas etárias, as habitações literárias, as categorias profissionais e os tempos de serviço. Porém, foram deixadas 2 variáveis objetivas para o presente tópico, designadamente, as funções e os requisitos dos trabalhadores, na medida em que complementam a caracterização da amostra e possibilitam uma maior compreensão face ao objetivo em estudo. A destacar que o objetivo em estudo não é composto singularmente por variáveis objetivas, mas faz-se acompanhar por variáveis subjetivas como a) expetativas, b) ambições/desejos, c) motivações, d) satisfações e/ou descontentamentos assinalados pelos trabalhadores, os quais foram vindo a ser evidenciados ao longo deste capítulo. Aliás a obtenção do resultado das necessidades formativas tem na sua composição variáveis subjetivas, uma vez que contém relatos individualizados (e.g., opiniões, aspirações, críticas e sugestões) de cada trabalhador. Dessa forma utilizou-se como processo de análise a categorização e a elaboração de matrizes que ajudaram a quantificar os dados obtidos.

Portanto, a primeira análise trazida para o estudo começa pelas funções desempenhadas pelos trabalhadores e pelos requisitos apresentados também pelos mesmos para o decurso da prática profissional. Neste domínio, o processo de análise quanto às funções desempenhadas pelos trabalhadores, permitiu obter como resultado 3 níveis de enquadramento em relação à ocupação de postos, atividades e execuções de tarefas, como é possível averiguar no apêndice 14, ponto 1 e apresentado nesta secção esquematicamente.

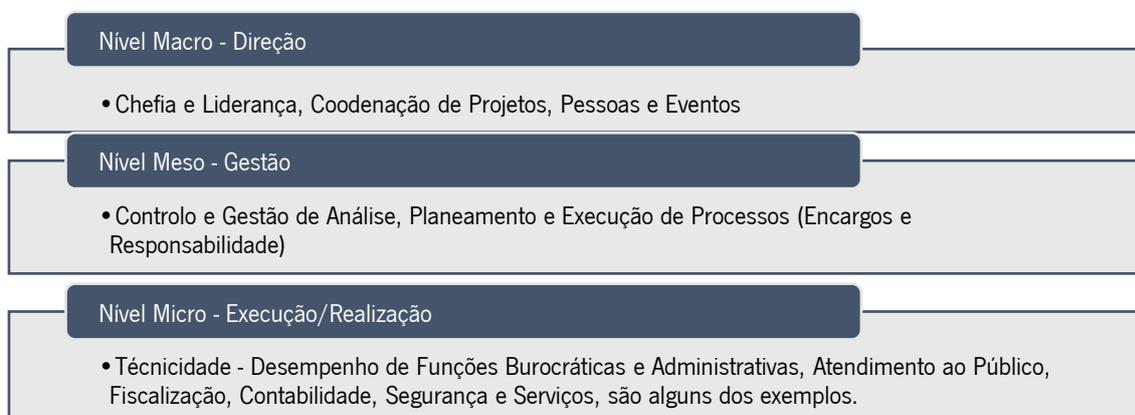


Figura 3 - Níveis de Funções.

Como resultado, a nível macro encontra-se a direção e aqueles que desempenham a função de chefia, liderança e coordenação, em que o nível habilitacional é o ensino superior. A nível meso e micro tem-se o desenvolvimento de processos gestionários e de tecnicidade de tarefas, sendo extensível aos vários postos, à diversidade de áreas e à categoria profissional (e.g., dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais).

Noutro ponto da análise surgem os requisitos associados ao decurso da prática profissional. Consegue-se com a análise atingir 3 classes temáticas essenciais (ver apêndice 14, ponto 2). O produto dessa análise permitiu que a sua apresentação fosse da seguinte forma:



Figura 4 - Requisitos.

Visivelmente, constata-se que a primeira temática remete para a (in)formação, contemplando processos contínuos de aprendizagem e assentes na atualização, renovação e/ou aquisição de conhecimentos e saberes. De acordo com Ceitil (2002, p. 330), os processos de formação e de “aprendizagem articulam-se no espaço organizacional de forma interactiva”, ou seja, os processos de formação remetem para atividades organizacionais estruturadas com vista à produção de determinados efeitos (e.g., atingir finalidades estratégicas da organização), enquanto que os processos de aprendizagem dizem respeito aos fatores individuais que intervêm na construção do conhecimento e domínio de saberes. Torna-se importante reforçar que a formação profissional “é constituída pelos processos através dos quais se transmitem os conhecimentos” e se desenvolvem competências relacionadas com o trabalho (Mintzberg, 1995, p. 119).

A segunda temática diz respeito às competências que têm a sua origem a nível técnico ou comportamental, sendo fundamentais em qualquer ramo de atividade profissional, e que caracterizam ou diferenciam os trabalhadores entre si, uma vez que está associada a capacidades, habilidades, atitudes e comportamentos. Para Horta (2014) as competências podem-se associar a práticas potenciadoras de sucesso no trabalho, bem como são formadas a partir de conhecimentos, capacidades, atributos e ações de domínio técnico ou comportamental.

A terceira e última classe é intitulada por viabilidade da prática profissional, isto é, encontra-se relacionada com os meios e as condições. Assinaladamente, os trabalhadores nomearam como meios e condições a apropriação, domínio e manuseamento de ferramentas ou equipamentos (e.g., equipamentos eletrónicos), assim como a remuneração salarial (recompensa). A este respeito, conclui-se que a viabilização da prática profissional está intrinsecamente relacionada com os meios e as condições, podendo ser dirigida para «boas práticas na gestão de recompensas» (ver Camara, 2014), ou para «segurança e saúde no trabalho» (ver Cunha, 2014), ou ainda para os recursos e equipamentos que poderão estar ou ser colocados ao dispor do trabalhador. Nitidamente, os meios e as condições são importantes para o trabalhador na medida em que estão associados ao desempenho e satisfação/motivação no trabalho.

Nesta assunção, com a apresentação sucinta das funções e dos requisitos não se tratou unicamente de dar continuidade à caracterização da amostra, mas de possibilitar um alargamento da análise e da compreensão do estudo. É possível averiguar, através de uma análise integral ao Apêndice 14, que existe uma relação entre as funções, os requisitos e o diagnóstico de necessidades formativas obtidas, pois, encontraram-se evidências (e.g., reforços de ideias e informação) que demonstram a transversalidade dos dados e que se associam à relação com a prática profissional. Dessa forma, as funções e os requisitos estão intimamente ligados à identificação de necessidades formativas pelo que não se podia descorar da sua análise e apresentação.

No que concerne à identificação de necessidades formativas, estas foram nomeadas pelos trabalhadores no Inquérito por Questionário e representam em boa parte os seus desejos e motivações em aperfeiçoar competências e até propor uma otimização do desempenho. Apontaram uma diversidade de áreas e de temas relevantes para a sua função na organização e também para o desenvolvimento individual.

Nesta sequência, o próximo passo que aqui se propõe discutir refere-se ao diagnóstico e identificação de necessidades formativas. Foi possível detetar e identificar uma diversidade de áreas e temas (ver apêndice 14, ponto 3), porém, atendendo à sua quantidade, optou-se por fazer uma seleção daquelas(es) que seriam os mais representativos e que permitissem a sua apresentação sucinta e objetiva. Dessa forma, o produto da análise resultou no seguinte diagnóstico:

Áreas e Temas de Necessidades de Formação Profissional:

- a) Gestão
 - Gestão de Processos;
 - Gestão de Projetos;
 - Gestão de Recursos Humanos;
 - Gestão da Formação Profissional;
 - Gestão de Equipas;
 - Gestão de Conflitos;
 - Gestão de Eventos;
 - Gestão do Desporto;
 - Gestão do Financiamento;
 - Gestão do Património;
 - Gestão de Fundos Comunitários;
- b) Organização e Planeamento
- c) Liderança
- d) *Marketing*
 - *Marketing* Relacional;
 - *Marketing* do Desporto;
- e) Contabilidade
- f) Legislação
 - Legislação Laboral;
 - Legislação Fiscal;
 - Legislação Tributária;
- g) Ciências de Informação e Comunicação - nível tecnológico
 - Informática na ótica do utilizador
 - Informação, programação e comunicação a nível informático – técnicos/profissionais do ramo;
- h) Apoio Administrativo
- i) Secretariado
- j) Atendimento ao Público
- k) Línguas Estrangeiras
 - Aprendizagem, desenvolvimento e aprofundamento em relação ao inglês, francês e alemão;

- l) Conservação e Restauro de Arquivos
- m) Educação, Igualdade e Cidadania
 - Desenvolvimento de projetos educacionais;
 - Promoção de práticas de sensibilização e prevenção em relação a públicos menos favorecidos, tendo como exemplo temáticas relacionadas com a pobreza, violência doméstica, necessidades educativas especiais, maus tratos ou práticas de violência psicológica como é o caso de *bullying*, igualdade de género;
- n) Psicologia
 - Psicologia educacional;
 - Intervenção sistémica e relacional;
 - Desenvolvimento de temáticas relacionadas com os processos de mudança – mudanças de atitudes e comportamentos, motivação de equipas e relações interpessoais;
- o) Ação Social
 - Impacto Social;
 - Diagnóstico Social;
- p) Turismo e Cultura
- q) Comércio e Serviços
- r) Indústria
- s) Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho.

Quadro 8 - Necessidades de Formação Profissional.

Perante este resultado e fruto de uma análise pormenorizada, foi possível ainda diagnosticar as necessidades formativas de acordo com as categorias profissionais dos trabalhadores (ver apêndice 14, ponto 4). A figura seguinte apresenta esquematicamente o produto da análise, tendo em alguns casos a abrangência de áreas e de temas e em outros a sua especificação. É apresentada uma matriz que detalha ao pormenor as áreas e temas propostos pelos trabalhadores de acordo com a carreira que ocupa e aquelas que dentro desse grupo profissional, são necessidades emergentes.



Figura 5 - Matriz de Necessidades Formativas por Categoria Profissional.

Torna-se possível constatar que existem aproximações ou semelhanças de necessidades formativas nas diferentes categorias, sendo que em alguns casos as necessidades são transversais a cada grupo de profissionais. É o caso da informática, que é evidenciada em 3 categorias, seguindo-se a legislação e o *marketing*, solicitações que ressaltam em 2 categorias (e.g., técnico superior e assistente técnico). Tendo em conta esses dados e mobilizando dados da análise realizada inicialmente às funções e aos requisitos, consegue-se verificar que numa primeira fase e os dados relativos ao momento se

encontram em conformidade. Exemplificando, a nível macro das funções, tinha-se designado a direção, que por sua vez está relacionada com a atividade desenvolvida por dirigentes e coordenadores de atividades, serviços e pessoas e, encontrando neste público a nomeação de áreas formativas a gestão de equipas, a gestão de pessoas e a liderança. Em relação ao nível meso e micro, tinham-se apresentado funções que se articulavam com formas gestionárias de processos e de planeamentos e ainda com o desempenho de tarefas ao nível da tecnicidade. Neste ponto em concreto, os trabalhadores acabaram por nomear áreas formativas que no fundo promovem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento individual.

A nível geral, importa ainda salientar que o inquérito por questionário continha dois itens que apresentavam um conjunto de temas referentes aos domínios de formação técnica (e.g., tecnologias de informática; línguas; novos equipamentos; organização, planeamento e gestão de processos), formação comportamental (e.g., trabalho em equipa; atendimento ao público; comunicação e assertividade; relações interpessoais; liderança; gestão de conflitos) e formação organizacional (e.g., projeto/cultura organizacional; acolhimento; análise do trabalho; higiene e segurança no trabalho; programas integrados de qualidade).

No primeiro item foi pedido ao trabalhador que enumerasse, numa escala de 1 a 9, o tema que seria para si mais importante ser desenvolvido em contexto de formação até chegar ao tema menos significativo. Obtivemos 87 respostas válidas dos trabalhadores, correspondendo a 87 combinações sequenciais. A intenção não é apresentar 87 combinações sequenciais, mas apresentar uma única sequência. Este procedimento exigiu como recurso a combinação de cálculos probabilísticos e percentuais com a finalidade de atingir um resultado generalista. Neste sentido, a figura 6 representa fielmente a sequência gerada e retrata o grau de importância para este núcleo de trabalhadores. Até à 5ª posição, encontram-se os temas de maior relevância e da 6ª posição em diante aqueles que na ótica deste núcleo de trabalhadores não são tão importantes para serem objeto de formação.

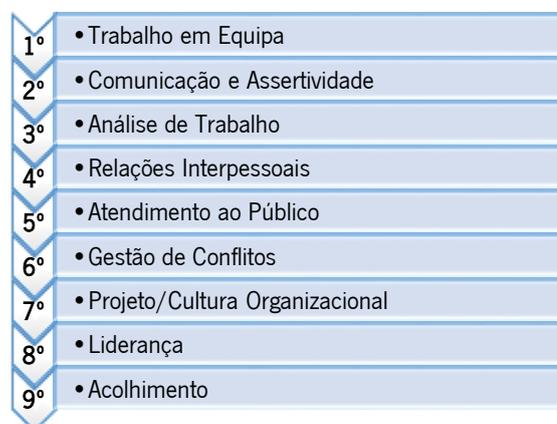
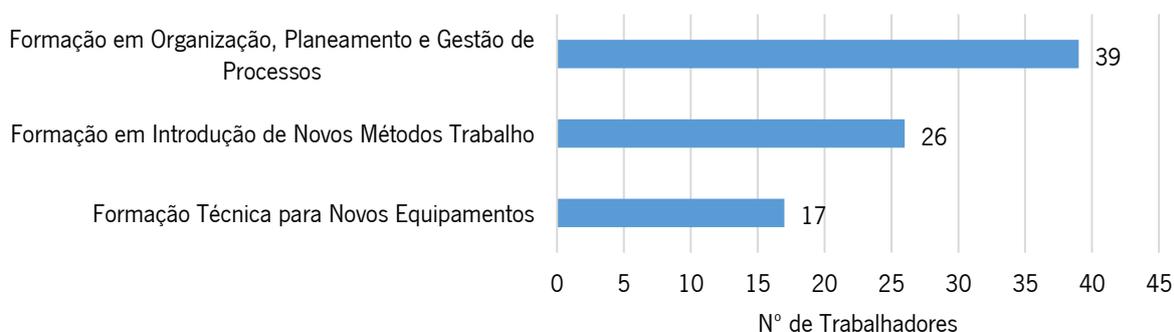


Figura 6 - Ordem Sequencial de Temas.

O segundo item foi de carácter facultativo no Inquérito por Questionário, pelo que se obteve uma grande abstenção. Esse item é dominado pela formação técnica e organizacional. Pretendeu-se saber se algumas das temáticas como a) organização, planeamento e gestão de processos; b) introdução a novos métodos de trabalho; c) formação técnica em novos equipamentos, seriam oportunas para também serem alvo de formação.

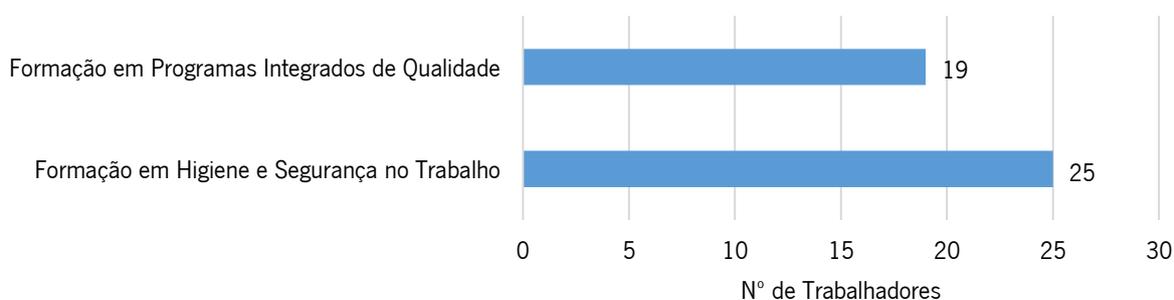
No gráfico 18, são apresentadas 3 temáticas de formação técnica e o resultado obtido, revela que 39 trabalhadores gostariam de frequentar uma formação que aborde a temática da organização, planeamento e gestão de processos, surgindo logo em seguida a temática de introdução em novos métodos de trabalho.

Gráfico 18 - N° de Trabalhadores por Temas Formativos Área de Dominio Técnico.



Em relação à formação organizacional, o universo de inquiridos não demonstrou tanto interesse, tendo apenas a temática de higiene e segurança de trabalho uma representatividade maior (assinalado por 25 trabalhadores) em comparação com a temática de programas integrados de qualidade (assinalado por 19 trabalhadores).

Gráfico 19 - N° de Trabalhadores por Temas Formativos Área de Dominio Organizacional.



Para encerrar o presente tópico, procurou-se ainda trazer para o estudo um instrumento que reiterasse e regulasse estrategicamente os referenciais de qualificações. Neste sentido, recorreu-se ao Catálogo Nacional de Qualificações³⁸, por forma a encontrar áreas de educação e formação que contivessem temas pertinentes e relacionados com as necessidades formativas profissionais que foram nomeadas pelos trabalhadores. Assim, realizou-se uma pesquisa na plataforma e selecionou-se panóplia de unidades de formação modular de curso duração (e.g., 25 a 50 horas).

Unidades de Formação Modelar:

a) Gestão:

- Gestão do tempo e organização do trabalho (UFCD: 0382);
- Gestão de equipas (UFCD: 7844);
- Gestão do *stress* do profissional (UFCD: 7229);
- Gestão de *stress* e gestão de conflitos (UFCD: 4651);
- Gestão e organização da informação (UFCD: 0822);
- Gestão de projeto (UFCD: 4565);
- Gestão orçamental (UFCD: 7263);
- Gestão financeira (UFCD: 7490);
- Controlo de gestão (UFCD: 0620);

b) Organização, Planeamento e Projetos:

- Projetos de investimento (UFCD: 0606);

c) Ciências Informáticas

- Informática - noções básicas (UFCD: 7846);
- Processador de texto (UFCD: 0754);
- Processador de texto - funcionalidades avançadas (UFCD: 0755);
- Folha de cálculo (UFCD: 0778);
- Folha de cálculo - funcionalidades avançadas (UFCD: 0757);
- *Internet* – navegação (UFCD: 0767);
- Redes de comunicação de dados (UFCD: 5418);
- Sistemas operativos (UFCD: 0751);
- Criação de *sites WEB* (UFCD: 0768);
- Gestão de conteúdos digitais (UFCD: 9220);

³⁸ Fonte: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CNQ/>

- Sistemas de gestão de bases de dados (SGBD) (UFCD: 0759);
 - Criação de estrutura de base de dados em SQL (UFCD: 5085);
 - Fundamentos de cibersegurança (UFCD: 9188);
 - Introdução à cibersegurança e à ciberdefesa (UFCD: 9194);
 - Introdução à programação aplicada à cibersegurança (UFCD: 9190);
 - Primeiros conceitos de programação e algoritmia e estruturas de controlo num programa informático (UFCD: 5117);
 - Técnicas de gestão de aquisições e recursos de informação (UFCD: 0334);
 - Projeto de tecnologias e programação de sistemas de informação (UFCD: 5425);
 - Planeamento e gestão de projetos de sistemas de informação (UFCD: 5424);
- d) Recursos Humanos:
- Noções básicas de gestão técnica de Recursos Humanos (UFCD: 0612);
 - Gestão integrada de recursos humanos (UFCD: 5438);
 - Recursos Humanos - processamento de vencimentos (UFCD: 0678);
 - Recursos humanos - balanço social (UFCD: 0679);
 - Recursos humanos - relatório único (UFCD: 6736);
 - Engenharia de formação (UFCD: 0339);
- e) Apoio e Execução de Funções Administrativas:
- Técnicas de gestão administrativa e financeira (UFCD: 0332);
 - Aprovisionamento, logística e gestão de *stocks* (UFCD: 7851);
 - Análise e representação da informação (UFCD: 0324);
 - Controlo de tesouraria (UFCD: 0673);
- f) Atendimento, Línguas e Comunicação:
- Técnicas de atendimento (UFCD: 7842);
 - Atendimento - técnicas de comunicação (UFCD: 0704);
 - Comunicação interpessoal - comunicação assertiva (UFCD: 0350);
 - Comunicação empresarial - presencial e telefónica (UFCD: 0633);
 - Acolhimento e encaminhamento (UFCD: 0632);
 - Língua inglesa - atendimento (UFCD: 0354);
 - Língua francesa - atendimento (UFCD: 8607);
 - Língua alemã - atendimento (UFCD: 8608);
 - Língua espanhola - atendimento (UFCD: 8609);
- g) Documentação, Arquivo e Conservação:
- Informação, documentação e arquivo – introdução (UFCD: 0319);
 - Arquivo - organização e manutenção (UFCD: 0653);

- Organização e reestruturação de dados (UFCD: 0322);
 - Técnicas de normalização documental (UFCD: 6225);
 - Gestão informatizada de documentos (UFCD: 0695);
 - Base de dados documentais (UFCD: 0323);
 - Métodos e técnicas de tratamento físico de documentos (UFCD: 0321);
- h) Turismo, Cultura e Património:
- Turismo (UFCD: 5267);
 - Turismo: evolução, conceitos e classificações (UFCD: 4312);
 - Estrutura e gestão de organismos culturais (UFCD: 4147);
 - Património artístico e cultural (UFCD: 4326);
 - Gestão de eventos de turismo cultural e do património (UFCD: 9574);
 - Gestão de projetos de turismo cultural e do património - conceção e planeamento (UFCD: 9567);
 - Gestão de projetos de turismo cultural e do património - implementação e avaliação (UFCD: 9568);
- i) Educação:
- Políticas sociais, educacionais, científicas e tecnológicas (UFCD: 0342);
- j) Psicologia:
- Psicossociologia do trabalho (UFCD: 5373);
 - Formas de intervenção precoce em crianças com NEE (UFCD: 3291);
 - Intervenção pedagógica em crianças com NEE (UFCD: 3293);
 - Atividades pedagógicas com crianças com NEE (UFCD: 3294);
- k) Desporto:
- Introdução à gestão do desporto (UFCD: 7247);
 - Gestão de recursos humanos no desporto (UFCD: 7251);
 - *Marketing* no desporto (UFCD: 7252);
- l) *Marketing*:
- Gestão e *marketing* - princípios básicos (UFCD: 0423);
 - Gestão da comunicação de *marketing* (UFCD: 0435);
 - *Marketing* - principais variáveis (UFCD: 3836);
 - Plano de *marketing* (UFCD: 0366);
 - *Marketing* - mercado e posicionamento (UFCD: 0376);
 - Técnicas comerciais e de *marketing* (UFCD: 0335);
- m) Contabilidade:
- Contabilidade das autarquias locais - POCAL (UFCD: 7480);
 - Contabilidade pública (UFCD: 6221);

- Contabilidade de gestão (UFCD: 7491);
- n) Segurança e Saúde no Trabalho:
 - Fundamentos gerais de segurança no trabalho (UFCD: 3780);
 - Ambiente, segurança, higiene e saúde no trabalho - conceitos básicos (UFCD: 0349);
- o) Direito/Legislação:
 - Noções básicas de orçamentação (UFCD: 2811);
 - Noções de fiscalidade (UFCD: 0567);
 - Impostos sobre o património (UFCD: 0577);
 - Sistema de normalização contabilística (UFCD: 6214);
 - Código de contas e normas contabilísticas (UFCD: 6215);
 - Direito comercial e laboral (UFCD: 7476);
 - Infrações tributárias (UFCD: 7487);
- p) Outros:
 - Integração social e trabalho (UFCD: 4254);
 - Liderança e motivação de equipas (UFCD: 5436);
 - Inteligência emocional (UFCD: 9208);
 - *Coaching* e comunicação (UFCD: 8622);
 - Arquitetura - fases do projeto e legislação (UFCD: 2798);
 - Levantamento de edificações (UFCD: 2797).

Quadro 9 - Unidades de Formação Modelar.

(Fonte: CQN³⁹)

Concretamente, o motivo de se trazer para o estudo esta seleção de unidades de formação modelar, teve como principal intenção a possibilidade do Serviço de Gestão de Pessoal da DARH considerarem este quadro como uma ferramenta na procura de instituições que desenvolvam estas unidades e facultar a informação aos seus trabalhadores por forma a que estes também façam parte ativa do processo de formação, tendo o conhecimento de possíveis unidades que vão ao encontro ou se aproximam de necessidades formativas apontadas pelos mesmos.

Em suma, o presente levantamento e análise de necessidades de formação profissional permite concluir que os conhecimentos de informática, os conhecimentos legislativos, os conhecimentos de línguas estrangeiras, os conhecimentos de gestão e de projetos dominam o tema em estudo, uma vez que foram dos mais evidenciados e os que apareceram mais vezes referidos no levantamento histórico

³⁹ Fonte: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CNQ/>

efetuado aos últimos 3 anos e meio em relação à periodicidade de frequência por parte dos trabalhadores em formações desses domínios. Nitidamente, o trabalhador procura e tenta ir ao encontro de otimizar as suas competências, na medida em que busca a atualização, a renovação e a aquisição de novos saberes de modo desenvolver um desempenho significativo e gerador de resultados.

Com efeito, as restantes necessidades identificadas no estudo não são menos significativas das que foram sinalizadas no parágrafo anterior, pelo que o atendimento, a comunicação, ou até mesmo o desempenho de atividades administrativas que exigem técnicas e conhecimentos específicos dos demais domínios de saberes, são fundamentais e impõe que sejam tidas em conta quer pela organização quer pelo trabalhador, pois todas contribuem a nível geral no desenvolvimento organizacional e no desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que enriquece ambas os lados, ou seja: a) para a organização mantém a sua continuidade, pode potenciar o desenvolvimento de boas práticas e ainda levá-la a um crescimento e desenvolvimento organizacional; b) para o trabalhador, promove o desenvolvimento de competências, tornando-o mais capaz e conduzindo-o à melhoria da performance individual e até conseguir o sucesso e mesmo a promoção profissional.

Considerações Finais

Na sequência de dar por terminado o presente relatório de estágio, proponho-me neste ponto apresentar algumas conclusões e limitações que surgiram no decorrer da investigação e do estágio.

Primeiramente, há a sublinhar alguns pontos referentes aos objetivos propostos para o estudo. Nesse domínio, há a sublinhar que relativamente ao objetivo específico «Conhecer e analisar procedimentos anteriores de levantamento de necessidade formativas profissionais», foi um objetivo não alcançável, visto a instituição de acolhimento trabalhar em parceria com uma entidade, em concreto a CIM, que por sua vez é quem realiza os levantamentos de necessidades formativas. É certo que a entidade em questão produz um relatório e faculta-o à instituição, no entanto, não houve lugar à consulta desses relatórios de anos anteriores ao estágio, apesar de terem sido solicitados para objeto de análise deste estudo. Relativamente ao objetivo específico «Problematizar e propor a implementação de sistemas de melhoria de levantamento de necessidades formativas», também foi outro objetivo não alcançável, porque na verdade a instituição não implementa o levantamento de necessidades formativas, uma vez que se serve do levantamento da CIM. Em tempos a instituição chegou a realizar levantamentos de necessidades, mas com o tempo esses levantamentos deixaram de ter utilidade e foram substituídos pelos levantamentos que a CIM realiza.

Centrando noutros aspetos do estudo, verificou-se, através da aplicação dos instrumentos Inquérito por Questionário e Entrevista, alguns pontos positivos mas também alguns pontos desfavoráveis. Nesse sentido, considerou-se relevante trazer para a análise de forma sucinta os pontos fortes e os pontos fracos em relação ao método e técnicas aplicadas para o efeito do levantamento.

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
✓ Diversidade da Amostra (trabalhadores afetos às várias divisões, serviços e unidades de desenvolvimento; trabalhadores de diferentes áreas e atividades de atuação);	✓ Uma impossibilidade de aproximação à generalização dos resultados, atendendo ao número da amostra;
✓ Inquérito por Questionário Abrangente;	✓ Questões abrangentes, sem estarem associadas às divisões, serviços ou unidades de desenvolvimento;
✓ Inquérito constituído por questões pertinentes e exploratórias;	✓ Alguns trabalhadores detetaram que perguntas diferentes solicitam a mesma informação;

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inquérito com reformulação de perguntas em diferentes pontos com o objetivo de reforçar e complementar a informação pertinente para o estudo; ✓ Compromisso de confidencialidade e garantia do anonimato em relação à visualização dos Inquéritos por Questionário, não tendo sido vistos por terceiros ou por pessoas da instituição ou externas a esta; ✓ Análise aprofundada ao processo formativo decorrente na instituição e suas práticas, assim como verificar como é o percurso do trabalhador em relação à formação profissional; ✓ Obtenção de críticas e sugestões de melhoria; ✓ Trabalhadores conscientes da importância da formação a nível profissional e pessoal, assim como os benefícios inerentes; ✓ Entrevista com a Dirigente dos Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inquérito por Questionário longo e muitas ausências de resposta; ✓ Interrogações por parte dos trabalhadores se o serviço de gestão de pessoal (os recursos humanos da instituição) teriam acesso aos Inquéritos e se iriam ficar com os mesmos, pelo que sempre que essa questão surgia, o trabalhador era devidamente esclarecido. Em alguns casos a entrega dos Inquéritos estava a ser praticamente em branco e com o esclarecimento e garantia que o presente serviço ou outras pessoas não poderiam visualizar, permitiu que o trabalhador repensasse, ficando com o Inquérito e entregando-o completo (sem ausência de respostas); ✓ Falta de interesse, desmotivação e até insatisfação do trabalhador com algumas práticas existentes na instituição, levando a que a formação em alguns casos passe para segundo plano. Exemplo disso foram as críticas apontadas às autorizações de frequência não chegarem até si atempadamente ou serem sempre o mesmo grupo de trabalhadores beneficiados e com permissão de frequência; ✓ Pouco envolvimento dos trabalhadores em processos de tomada de decisão em relação a processos formativos; ✓ Pouco interesse demonstrado por parte de alguns dirigentes para uma possível entrevista, que fossem debatidas, detetadas e identificadas necessidades formativas afetas às suas divisões e serviços, pelo que não se atingiu esse ponto no estudo.
---	---

Quadro 10 - Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Apesar de terem existido alguns pontos menos bem conseguidos com o Inquérito por Questionário, como por exemplo as ausências de respostas em certas questões, houve outros que apesar do objetivo estar camuflado, considerou-se que foi bem conseguido. Falo em concreto do item que foi apresentado no Inquérito (questão 14), em que se pretendia que o trabalhador realizasse uma nomeação sequencial a respeito de um conjunto de ações de formação apresentadas, que na sua opinião seriam significativas para si. O resultado dessa sequência já foi exposto no capítulo anterior, no entanto, convém lembrar que em primeiro lugar a mais importante foi o 1) trabalho em equipa, seguindo-se para a 2) comunicação e assertividade, 3) análise de trabalho, 4) relações interpessoais, 5) atendimento ao público, 6) gestão de conflitos, 7) projeto/cultura organizacional, 8) liderança e 9) acolhimento. O objetivo oculto era obter através da sequência as primeiras 5 temáticas que seriam pertinentes para trabalhadores desenvolverem em contexto de formação. De igual modo, as primeiras 5 temáticas são aquelas que proponho e considero que a instituição devia proporcionar aos seus funcionários, como uma prática de melhoria, uma vez que são temáticas que se inserem na formação técnica, na formação comportamental e na formação organizacional. Adicionalmente, convém salientar que um número considerável de trabalhadores relatou (de forma presencial), que tiveram dificuldades acrescidas na enumeração, visto considerarem que as temáticas são maioritariamente importantes para o seu desenvolvimento e para a instituição.

Também gostaria de indicar e propor uma prática que fomenta a união de equipas, desenvolve “o sentimento de pertença e de aceitação”, promove a “*performance* coletiva” e incentiva “a contribuição de todos para o alcance de objetivos comuns”⁴⁰, ou seja, o *Team Building*. É nada mais nada menos que “uma ferramenta capaz de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre membros de uma organização” através de atividades lúdicas fora da organização⁴¹.

Proponho o *Team Building* também como uma alternativa às formações internas (dentro da organização), uma vez que tem um caráter formativo e pedagógico. A tomada de decisão, pelo *Team Building*, deve-se essencialmente à observação de campo (às várias divisões e serviços) e aos relatos (opiniões e digamos que desabafos) dos trabalhadores aquando da aplicação do Inquérito. Com efeito, ficou a perceção que haveria muito a trabalhar ao nível das relações interpessoais, do trabalho em equipa e da gestão de conflitos e de *stress* com os trabalhadores. Facilmente foram observáveis relações interpessoais deterioradas ou consideradas pouco satisfatórias e hábitos e rotinas diárias que implicavam

⁴⁰ Fonte: <http://www.ife.pt/formacao/formacao/a-medida/team-building.html>

⁴¹ Fonte: <https://www.team-building-portugal.com/news>

com o trabalho do colega, gerando noutros pontos e com outros colegas «debates e desabafos». O *Team Building*, provavelmente não soluciona os desentendimentos e as más relações, mas pode ser o meio para minimizar as desavenças e proporcionar melhor ambiente de trabalho.

No decurso do estágio também existiram outros percalços, como a inviabilização de uma proposta de atividade (ver apêndice 18). Esta proposta de atividade consistia em realizar um plano ou uma visão de desenvolvimento a prazo, entre 5 a 10 anos, na qual se iria propor aos trabalhadores «construir o futuro da organização», para com isso fazerem e se sentirem parte integrante da instituição, na medida em que a) identificariam práticas que seriam benéficas (para a instituição e para os trabalhadores) e pausíveis de serem alteradas; e b) sinalizariam objetivos que gostariam de ver atingidos nos períodos circunscritos (1º período - 5 anos, 2º - período 10 anos). A proposta de atividade em questão só não foi viabilizada porque no ponto de vista da técnica de RH, é uma proposta para ter desenvolvimento no setor privado ao nível empresarial, uma vez que no setor público as dificuldades são acrescidas para se realizarem projeções a 5 ou 10 anos. Este talvez seja dos pontos menos positivos que encontrei no decurso do estágio; a Administração Pública ainda tem na sua génese um sistema burocrático e delega em parte para segundo plano os recursos humanos. Tendencialmente, os demais organismos organizacionais (e.g., empresas e instituições) priorizam a importância dos recursos humanos, as boas práticas e os sistemas de implementação de melhorias, no setor público esta política ainda não está tão enraizada.

Atendendo ao que foi exposto, há a salientar aspetos positivos, como o acolhimento institucional, o número de adesão de trabalhadores ao estudo $n=105$ comparativamente ao número que foi assinalado como público-alvo $N=123$, bem como a opção pelo Inquérito por Questionário como instrumento principal de recolha de dados. Seria de todo impossível realizar entrevistas individuais aos 105 trabalhadores, uma vez que a carga horária e o número de horas total de estágio não permitiriam a sua aplicação e conclusão. Nesta assunção, o Inquérito veio a tornar-se útil, colmata essa lacuna, embora saiba que o ideal seria fazer entrevistas mas quando não há tempo nem facilidade para o fazer (Hill, 2014) a melhor opção é o Inquérito que na sua composição pode adquirir uma orientação quantitativa e/ou qualitativa. Também tem a vantagem de permitir uma maior sistematização dos resultados, por acréscimo uma maior facilidade de análise e reduz o tempo necessário para despender com o processo. Assim, este instrumento foi decisivo para a investigação, pelo que se alguns dos objetivos específicos não foram atingidos, isso não se deveu inteiramente à composição de conteúdo que o mesmo solicitava.

A destacar que as necessidades formativas identificadas são o espelho da realidade. De forma muito positiva conseguiu-se chegar a um grande número de necessidades, sem também não esquecer

que na Autarquia Miramar, a formação interna é quase inexistente (uma ou duas vezes ao ano e realizada por uma entidade externa), pelo que impõe ao trabalhador a responsabilidade de procurar e solicitar a frequência em formações de carácter profissional noutras entidades competentes para tal. A quantidade de necessidades obtidas leva a concluir que é necessário uma maior intervenção da instituição a este nível, um novo olhar para a formação profissional no sentido de ser encarada como uma ferramenta de desenvolvimento ativo, quer a nível dos seus recursos humanos quer a nível institucional.

Ao longo deste percurso de 9 meses em contexto de estágio, as aprendizagens foram de variadíssimas ordens, quer a nível de desenvolvimento pessoal como profissional e académico. Exigiu uma procura ativa de referenciais teóricos e científicos, bem como de atualização, reciclagem e aquisição de conhecimentos e saberes. Fomentou o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais, relacionais e também competências de adaptação. Assim, as competências desenvolvidas ao longo do estágio tiveram como objetivo servir de orientação futura noutro contexto profissional.

A salientar que houve esforço e dedicação neste ciclo percorrido, não podendo esquecer que foram dados os primeiros passos na área de especialização, porém consciente que existe um longo caminho pela frente, composto por novos fatores situacionais e contextuais e por novas aprendizagens tão significativas como esta se tornou. Pela primeira vez foi estabelecido um contacto com práticas de gestão da formação e desempenho de tarefas inerentes. Deste modo, os contributos do estágio são demasiados evidentes para serem colocados em causa, visto que abriram novos horizontes e promoveram uma relação de bi-direcionalidade entre os conhecimentos teóricos e científicos e as competências práticas inerentes ao desempenho profissional. A verdade é que um projeto desta natureza fomenta novas visões, potencia a (in)formação no sujeito e permite crescimento a todos os níveis.

Em suma, pretendeu-se com este tópico das considerações finais, elaborar um balanço do ciclo percorrido, bem como evidenciar as dificuldades, os obstáculos, as limitações que outrora surgiram no caminho e acrescentar a seguinte conclusão: no setor público a educação e formação ainda tem um longo caminho a percorrer, não basta os recursos humanos estarem conscientes dos seus benefícios, é preciso (re)pensar nos modelos em que estão assentes, é preciso introduzir novas práticas, é necessário olhar para e pelo trabalhador, ajudando a melhorar o seu desempenho, as suas competências e também o clima organizacional. Não se trata de haver mais custos, mas de existir investimento, sim investimento no capital humano e em recursos e meios conducentes de boas práticas, melhorias e otimizações de processos e de desempenhos.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um Guia Prático e Crítico*. Porto: Edições Asa.
- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*, (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios Edições.
- Antunes, F. (2011). Governação, Reformas do Estado e Políticas de Educação de Adultos em Portugal: Pressões Globais e Especificidades Nacionais, Tensões e Ambivalências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 3-29.
- Antunes, F. (2004). Globalização, Europeização e Especificidade Educativa Portuguesa: A Estruturação Global de uma Inovação Nacional. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 70, 101-125.
- Antunes, A., Campos, M., Silva, M., & Sousa, M. (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. Lisboa: Coleção Cadernos de Emprego.
- Baixinho, A. (2013). *As Autarquias e a Educação: Num Contexto de Mudança das Formas de Governação*. Lisboa: Chiado Editora.
- Barroso, J. (2003). Formação, Projecto e Desenvolvimento Organizacional. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.ª ed), (pp. 61-78). Porto: Porto Editora.
- Bartlett, K. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: a Study in the Health care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 325–352.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação: Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*, (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bellier, S. (1999). A Competência. In P. Carré & P. Caspar (Orgs.). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*, (pp. 241-262). Lisboa: Instituto Piaget.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas: A Dimensão Educativa do Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bernardes, A. (2008) Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas — Situação Actual e Perspectivas Futuras. *Revista de Ciências da Educação*, 6, 57-70.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2003). A Escola como Organização que Aprende. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.ª ed), (pp. 79-100). Porto: Porto Editora.
- Camara, P. (2014). Boas Práticas na Gestão das Recompensas. In F. Rodrigues & F. Cesário (Coords.). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização*, (pp. 275-309). Lisboa: Escolar Editora.

- Canário, R. (2004). Formação Profissional: Problemas e Perspectivas de Futuro. In L. Lima (Org.), *Educação de Adultos, Forum III*, (pp. 111-126). Braga: Universidade do Minho.
- Canário, R. (2003a). A “Aprendizagem ao Longo da Vida” – Análise Crítica de um Conceito e de uma Política. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.^a ed), (pp. 189-207). Porto: Porto Editora.
- Canário, R (2003b). Formação e Mudança no Campo da Saúde. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.^a ed), (pp. 117-146). Porto: Porto Editora.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações: A Formação na Prática e na Estratégica das Organizações*, (2^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Cardim, J. (2000). *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias - Inofor/CEDEFOP.
- Cardim, J. (1998). Formação Profissional: Do Conceito às Modalidades, Sistemas e Necessidades. In J. Cardim & R. Miranda (Orgs.), *Práticas de Formação Profissional*, (pp. 13-33). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carneiro, A. (2015). *A Formação em Alternância no Contexto da Formação Profissional: Análise de Ações de Formação e de (Per)Cursos Profissionais* (Tese de Mestrado). Instituto de Educação da Universidade do Minho, Braga.
- Cascão, A. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Cavalcante, R., Calixto, P., & Pinheiro, M. (2014). Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade*, 24(1), 13-18.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In A. Caetano & J. Vala (Orgs), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, (2.^a ed), (pp. 325-355). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, (8.^a Ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education*, (5^a ed.). London: Routledge Falmer.

- Correia, J. (2003). Formação e Trabalho: Contributos para uma Transformação dos Modos de os Pensar na sua Articulação. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.ª ed), (pp. 13-41). Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. & Lisbôa, E. (2011). Sociedade da Informação do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para Educação no Século XXI. *Revista de Educação*, XVIII(1), 5–22.
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. (2014). Segurança e Saúde no Trabalho. In F. Rodrigues & F. Cesário (Coords.). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização*, (pp. 393-430). Lisboa: Escolar Editora.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da Investigação a 3: Reflexões sobre Triangulação (Metodológica). *CIES e-Working Papers*, 60, 1-24.
- Dubar, C. (2003). Formação e Identidades Profissionais. In R. Carnário (Org.), *Formação e Situações de Trabalho*, (2.ª ed), (pp. 43-52). Porto: Porto Editora.
- Drucker, P. (1997). *Sociedade Pós-Capitalista*, (6ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Estêvão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania: Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. *Educação & Sociedade*, 77, 185-206.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*, (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*, (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.
- Guimarães, P., & Barros, R. (2015). A Nova Política Pública de Educação e Formação de Adultos em Portugal. Os Educadores de Adultos numa Encruzilhada? *Educação & Sociedade*, 36(131), 391-406.
- Hill, M. (2014). Desenho de Questionário e análise dos Dados – Alguns Contributos. In L. Torres & J. Palhares (Orgs), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*, (pp. 133-164). Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação, Edições Húmus.
- Horta, C. (2014). Gestão do Talento. In F. Rodrigues & F. Cesário (Coords.). *Gestão de Recursos Humanos: Desafios da Globalização*, (pp. 255-273). Lisboa: Escolar Editora.

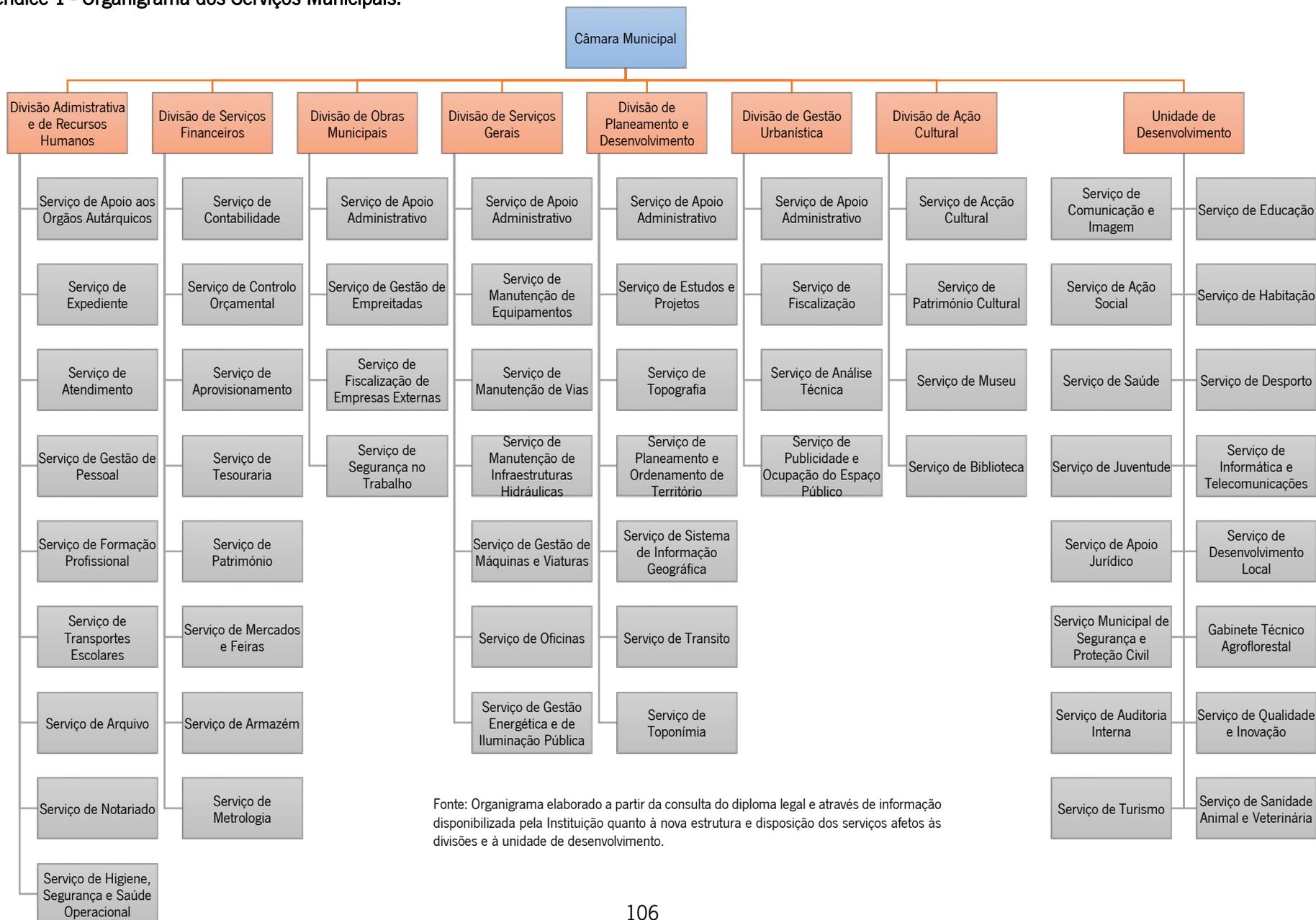
- Kumpikaité, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*, 5(55), 29-36.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*, (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Le Boterf, G. (1999). Da Engenharia da Formação à Engenharia das Competências: Que Abordagens? Que Actores? Que Evoluções? In P. Carré & P. Caspar (Orgs.). *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*, (pp. 355-373). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L. (2014). Políticas de Educação Permanente: Qualificacionismo Adaptativo ou Educação de Adultos? *Sensos 7, 11(1)*, 105-121.
- Lima, L., & Guimarães, P. (2011). *European Strategies in Lifelong Learning: A Critical Introduction*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers
- Madureira, C. (2006). A Formação Comportamental dos Quadros Superiores da Administração Pública Portuguesa. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 39, 52-67.
- Madureira, C. (2005). A Formação Profissional Contínua no Novo Contexto da Administração Pública: Possibilidades e Limitações. *Revista de Administração Pública*, 5(39), 1109-1133.
- Mansour, M. (2013). Evaluation of Training in Organizations: An Empirical Investigation from a Developing Country. *International Journal of Education and Research*, 1(6), 1-12.
- Matos, M. (1999). *Teorias e Práticas da Formação: Contributos para a Reabilitação do Trabalho Pedagógico*. Porto: Edições ASA.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*, (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Melo, A., Lima, L., & Almeida, M. (2002). *Novas Políticas de Educação e Formação de Adultos. O Contexto Internacional e a Situação Portuguesa*. Lisboa: ANEFA.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moreira, J. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 190-197.
- Oliveira, A., Machado, C., Rodrigues, C., & Miranda, C. (2007). *Manual de Boas Práticas Recurso Didáctico para Formação Intra-empresas*. Braga: Expoente.
- Osório, A. (2005). *Educação Permanente e Educação de Adultos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Pacheco, J. (2009). Processos e Práticas de Educação e Formação. Para uma Análise da Realidade Portuguesa em Contextos de Globalização. *Revista Portuguesa de Educação*, 22(1), 105-143.
- Penim, A. (2007). Intervenções e Recomendações do CNE sobre Aprendizagem ao Longo da Vida e Novas Oportunidades de Educação/Formação – 1996/2006. In M. Reis (Org.), *Políticas de*

- Educação/Formação: Estratégias e Práticas*, (pp. 75-83). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
- Pires, A. (2007). Reconhecimento e Validação das Aprendizagens Experienciais. Uma Problemática Educativa. *Revista de Ciências da Educação*, 2, 5-20.
- Pozo, J. (2004). A Sociedade da Aprendizagem e o Desafio de Converter Informação em Conhecimento. *Revista Pátio*, 34-36.
- Quintas, H. (2008). *Educação de Adultos: Vida no Currículo e Currículo na Vida*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação.
- Rajasekas, J. & Khan, S. (2013). Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 37-52.
- Rato, H., Baptista, C., & Ferraz, D. (2007). *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Saraiva, C., & Maia, A. (s/d). Formação e Desenvolvimento Organizacional. Consultado 5 de setembro de 2017 em: <http://www.aprh.pt/congressoagua98/files/com/156.pdf>
- Sarmiento, T. (2017). Formação de Professores para uma Sociedade Humanizada. *Revista de Educação PUC-Campinas*, 22(2), 285-297.
- Sarmiento, M., Marques, A., & Ferreira, F. (2009). *Administração Local: Políticas e Práticas de Formação*. Braga: Braga Books.
- Silva, M. (2007). A Educação num Contexto de Hegemonia Ideológica Neoliberal. *Currículo sem Fronteiras*, 1(7), 206-242.
- Silva, A. (2003). *Formação, Percursos e Identidades*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Silva, A. (2000). A formação Contínua de Professores: Uma Reflexão sobre as Práticas e as Práticas de Reflexão em Formação. *Educação & Sociedade*, 72, 89-109.
- Silveira, L. (2002). *Detecção, Identificação e Análise de Necessidades de Formação e Aprendizagem*. Matosinhos: Contemporânea Editora.
- Sitoe, R. (2006). Aprendizagem ao Longo da Vida: Um Conceito Utópico? *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 283-290.
- Souza, J., Kantorski, L., & Luis, M. (2011). Análise Documental e Observação Participante na Pesquisa em Saúde Mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25(2), 221-228.
- Stake, R. (1995). The art of case study research. *Sage*, 49-68.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*, (3.ª ed). Lisboa: Escolar Editora

- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Torres, L. (2013). Projectos de Formação e Perfil de Competências no Campo dos Recursos Humanos. In A. Marques, C. Gonçalves & L. Veloso (Coords.), *Trabalho, Organizações e Profissões: Recomposições Conceptuais e Desafios Empíricos*, (pp. 185-216). Associação Portuguesa de Sociologia.
- Zahra, S., Iram, A., & Naeem, H. (2014). Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model. *Journal of Business and Management*, 16(9), 60-68.
- Zorrinho, C. (2007). Políticas de Educação/Formação – Construção do Espaço Educativo Europeu. In M. Reis (Org.), *Políticas de Educação/Formação: Estratégias e Práticas*, (pp. 29-43). Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

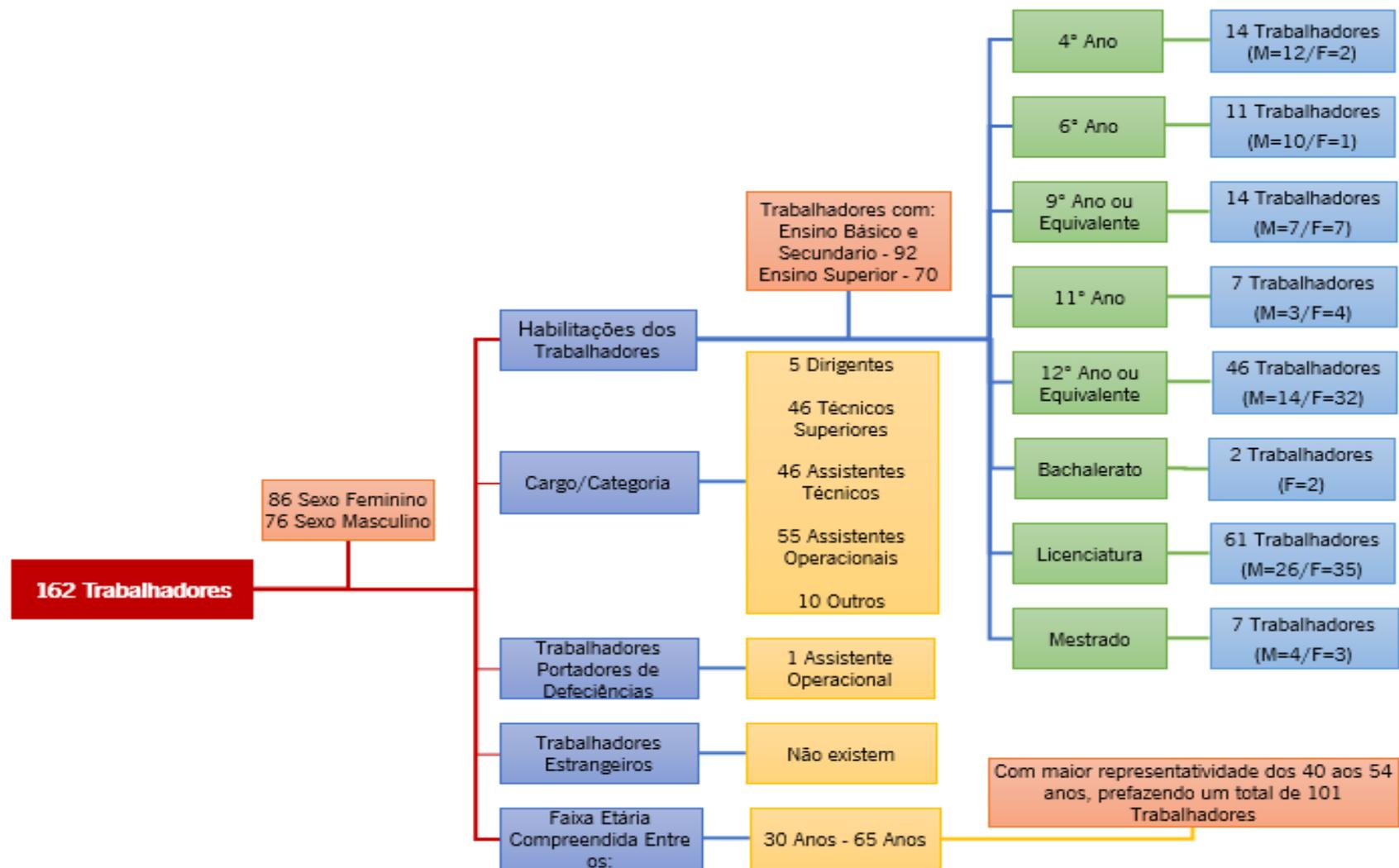
Apêndices

Apêndice 1 - Organigrama dos Serviços Municipais.



Fonte: Organigrama elaborado a partir da consulta do diploma legal e através de informação disponibilizada pela Instituição quanto à nova estrutura e disposição dos serviços afetos às divisões e à unidade de desenvolvimento.

Apêndice 2 - Caracterização dos Recursos Humanos.



Fonte: Consulta de dados em documentos oficiais da Autarquia e Adaptação

Apêndice 3 - Os Recursos Humanos por Divisão ou Unidade de Serviço.

Divisão ou Unidade de Serviço	Número de Trabalhadores	Género		Carreira Profissional					Observações
		M	F	D	TS	AT	AO	Outros	
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos	16	0	16	1	2	10	3	0	
Divisão de Gestão Urbanística	18	13	5	1	7	6	1	3	
Divisão de Planeamento e Desenvolvimento	8	3	5	1	4	1	2	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Divisão de Ação Cultural	19	4	15	0	6	8	4	1	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Divisão de Serviços Financeiros	14	6	8	1	4	6	3	0	
Divisão de Obras Municipais	8	4	4	1	4	1	2	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Educação	4	3	1	0	3	0	1	0	
Serviço de Desporto	4	4	0	0	2	1	1	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Juventude	4	2	2	0	1	1	2	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Habitação	1	0	1	0	1	0	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Desenvolvimento Local	2	0	2	0	2	0	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Ação Social	2	0	2	0	1	1	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Turismo	4	3	1	0	1	3	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Comunicação e Imagem	4	3	1	0	2	0	2	0	
Serviço de Trânsito	3	2	1	0	2	1	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Serviço de Informática e Telecomunicações	3	3	0	0	0	0	0	3	
Serviço de Apoio Jurídico	3	0	3	0	2	1	0	0	
Gabinete Técnico Agro-Florestal	2	2	0	0	1	1	0	0	Situado fora do Edifício Principal da Autarquia
Gabinete de Serviço de Apoio aos Órgãos Autárquicos	1	0	1	0	0	0	0	1	
Outros (Secretariado)	3	0	3	0	0	3	0	0	
Total:	123	52	71	5	45	44	21	8	

Fonte: Consulta de dados em documentos oficiais da Autarquia.

Legenda: [Género] M – Masculino; F – Feminino; [Carreira Profissional] D – Dirigente; TS – Técnico Superior; AT – Assistente Técnico; AO – Assistente Operacional.

Apêndice 4 - Calendarização.

		Ano:	2016			2017					
		Mês:	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Atividades e Compromisso – Contexto de Estágio	<u>Acolhimento Institucional</u>										
	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer: a) as pessoas que lá trabalham; b) a dinâmica organizacional (ex: quem faz o quê, como faz, etc); c) o departamento de RH; d) o acompanhante de estágio 										
	<u>Reunião com o Acompanhante e a Orientadora</u>										
	<ul style="list-style-type: none"> Definir estratégias de investigação e de ação 										
	Análise Documental										
	<u>Reunião com os Responsáveis (Decisores/Chefias)</u>										
	<ul style="list-style-type: none"> Com a seguinte ordem de trabalhos: a) apresentação do novo elemento a integrar na equipa – a estagiária; b) exposição sobre o objetivo de estágio (área de especialização, duração do estágio, objetivo a levar a cabo durante os 9 meses, etc); c) discussão e aprovação da população-alvo a que o levantamento e análises de necessidades de formação profissional será aplicado; d) outros assuntos. OBS: Produção de uma ata ou relatório referente à reunião 										
	<u>Enquadramento Institucional</u>										
	<ul style="list-style-type: none"> Caraterização relativa: a) Meio; b) Instituição; c) Departamento de RH; d) Efetivo da Câmara; e) Serviço de Formação 										
	Levantamento de informação relativa a outras formações ministradas na autarquia										
	Caraterização da População-Alvo										
	Construção do Inquérito por Questionário (LANFP)*										
	Aplicação Pré-Teste do Inquérito por Questionário										
	Validação do Inquérito por Questionário										
Aplicação do Inquérito por Questionário (LANFP)*											
1º Tratamento e Análise de Dados											
<ul style="list-style-type: none"> Análise de conteúdo e análise estatística 											
Construção do Guião da Entrevista, tendo como notas importantes o Inquérito e uma parte dos seus resultados											
Implementação da Entrevista (LANFP)*											

	2º Tratamento e Análise de Dados referente à Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Transcrição da entrevista e análise de conteúdo (tipo: Análise Categorical) 												
	3º Tratamento e Análise de Dados: Junção dos resultados obtidos no inquérito e na entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Relacionar, fundamentar (pesquisa bibliográfica) e apresentação dos resultados 												
	Elaboração da 1ª Versão do Relatório para a Instituição												
	Apresentação do Relatório à Instituição												
	Outras funções a serem prestadas na Divisão Administrativa e de Recursos Humanos												
	Registos Informais (Notas de Campo)												
Compromisso	Apresentação e Reunião com a Orientadora <ul style="list-style-type: none"> • Exposição: a) temática de investigação; b) delimitar estratégias 												
	Entrega do Projeto De Estágio												
	Revisão da Literatura												
	Produção do Relatório												
	Encontros com a Orientadora												

Legenda:

Duração das Atividades Propostas

Duração Superior a 4 Meses



Duração Não Superior a 3 Meses e Não Inferior a 2 Meses



Duração Inferior a 1 Mês



Não se Aplica



Nota: LANFP* - Levantamento e Análise de Necessidades de Formação Profissional

Apêndice 5 - Atividades Realizadas em Contexto de Estágio.

Atividades funcionais e significativas realizadas em contexto de estágio entre outubro de 2016 e junho de 2017
<p style="text-align: center;"><u>1.ª Atividade:</u></p> <p>➤ Caracterização da instituição de acolhimento com base em pesquisas documentais e eletrônicas.</p> <p><u>Objetivo:</u> preservar e garantir o anonimato, bem como salvaguardar a instituição de acolhimento aquando da sua apresentação em relatório de tese.</p> <p><u>Técnica de recolha de dados utilizada:</u> análise documental com recurso à análise de conteúdo.</p>
<p style="text-align: center;"><u>2.ª Atividade:</u></p> <p>➤ Levantamento histórico referente à frequência dos trabalhadores em ações de formação nos últimos 3 anos.</p> <p><u>Objetivo:</u> Passou por se apurar - a) áreas de formação frequentadas; b) número de participantes; c) frequência por género; d) frequência por categoria profissional.</p> <p><u>Observação:</u> Ainda se realizou o balanço estatístico do quadro de formação do ano de 2015 para o serviço.</p> <p><u>Técnicas de recolha de dados utilizadas:</u> a) análise documental, com recurso à análise de conteúdo; b) análise estatística percentual.</p>
<p style="text-align: center;"><u>3.ª Atividade:</u></p> <p>➤ Criação de uma base de dados em formato digital para o processo de avaliação da satisfação da formação e avaliação do impacto da formação.</p> <p><u>Objetivo:</u> Passou por se introduzir - a) fichas de avaliação já destinadas a cada trabalhador contendo as suas informações (e.g., nome, cargo, superior hierárquico, com exceção do nome da ação formativa, o dia, a carga horária e a entidade em branco para um preenchimento à posterior; b) economizar no tempo e reduzir o número de vezes que se tinha que alterar os dados em função do trabalhador que fosse a uma ação formativa; c) beneficiar o serviço de informática por forma a criarem na intranet um lugar destinado ao processo formativo por forma a reduzir despesas (impressos das avaliações), programar lembretes para o trabalhador se recordar do preenchimento (evitando que o recursos humanos procurem os trabalhadores informando o preenchimento e em alguns casos dos atrasos de entrega) e essencialmente agilizar todo o processo.</p> <p><u>Observação:</u> A base foi criada entre novembro e dezembro de 2016 e até à data de junho de 2017, o serviço de informática ainda não tinha introduzido informaticamente o processo formativo, porém já se encontrava em curso a sua introdução.</p>
<p style="text-align: center;"><u>4.ª Atividade:</u></p> <p>➤ Aplicação das fichas de avaliação da satisfação da formação e avaliação do impacto da formação. Atualização com regularidade da base digital do processo formativo e dos respetivos dossiês de formação 2016 e 2017.</p> <p><u>Objetivo:</u> Assegurar o preenchimento por parte dos trabalhadores quanto à avaliação da satisfação da formação que frequentaram e o preenchimento das fichas de avaliação do impacto da formação pelos superiores hierárquicos dos trabalhadores. Realizar com periodicidade a atualização da base digital com os respetivos dados: nome da ação formativa; nome do trabalhador e a sua categoria profissional; tipo de formação (e.g., interna ou externa); entidade onde decorreu a</p>

ação; carga horária da ação; data em que o trabalhador preencheu a ficha de avaliação da satisfação e data quando o superior hierárquico preencheu a ficha de impacto (tendo em conta que em ambos os casos estavam programadas as datas limites para o fazerem, por exemplo, prazo máximo de preenchimento para a avaliação da satisfação era de 15 dias findo a ação ter decorrido e o prazo máximo para avaliação do impacto ao fim de 6 meses decorridos da ação); análise quanto à sua eficácia e não eficácia formativa; verificação da receção dos certificados de participação nas ações. Manter com regularidade os dossiês de formação (2016 e 2017) atualizados, contemplando as autorizações dadas pelos superiores hierárquicos aos trabalhadores para a frequência em ações, arquivar o conteúdo ou programa das ações formativas, assim como as fichas de avaliação da satisfação e do impacto. Garantir que a base digital do processo formativo estava em conformidade com os dossiês de formação.

Observação: Atividade realizada deste de outubro de 2016 a junho de 2017.

5.ª Atividade:

- Análise dos diplomas legais: Decreto-Lei nº 50/98, 11 de março de 1998, no qual define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública e o Decreto-Lei n.º 86-A/2016, 29 de dezembro de 2016, que veio atualizar e redefinir o regime da formação profissional na Administração Pública.

Objetivo: Comparar o passado e o presente dos respetivos diplomas, assinalar as alterações e detetar o que foi introduzido. Uma vez que, o novo diploma tem como intenções atualizar, desenvolver e aperfeiçoar o regime da formação profissional na Administração Pública. Desse modo, vem potenciar a criação de condições e tornar reconhecido os direitos e deveres de formação profissional do empregador e dos trabalhadores em funções públicas.

Observação: Esta atividade foi proposta pela Técnica de Recursos Humanos, para uma maior compreensão do tema. Quis que desenvolve-se a consulta de diplomas legais, uma vez que, faz parte do dia-a-dia de um técnico naquela divisão as consultas, a elaboração de despachados, entre outros, e o seu intuito foi que familiariza-se com algumas práticas e produziu um pequeno relatório sobre o tema supra mencionado.

6.ª Atividade:

- Participação no início do processo de seleção e recrutamento.

Objetivo: Com a abertura do concurso público as principais tarefas desenvolvidas passaram por: a) introdução de dados pessoais de todos os candidatos em formato digital (foi cedida pela Autarquia uma base para efeitos de preenchimento); b) conferência e análise dos documentos entregues (garantir que os candidatos tinham preenchido e anexado o formulário de candidatura, assim como, anexado o currículo vitae, cópia dos respetivos certificados de conclusão do ensino superior e certificados de frequência em ações de formação profissional).

Observação: Esta atividade decorreu entre janeiro e fevereiro de 2017. Deu lugar à abertura de 4 vagas na categoria e carreira de Técnicos Superiores, sendo que atingiram aproximadamente 400 candidaturas aos postos de trabalho.

7.ª e 8.ª Atividade:

- Conferência da pontualidade e assiduidade dos trabalhadores.
- Conferência de faturas e respetivo valor de reembolsado com despesas de saúde.

Objetivo: Visualização das picagens informaticamente, detetar faltas de meio-dia ou atrasados ao serviço, assim como, conferir se as faltas já se encontravam justificadas e assinalar as que estariam em falta. Verificação de faturas que eram entregues pelos trabalhadores, quanto a despesas de saúde do agregado familiar, assim como a confirmação dos valores a serem restituídos.

Observação: Estas atividades decorriam no contexto de estágio quando o volume de trabalho era reduzido e desse modo ajudava a Assistente Técnica de Recursos Humanos (Tesoureira).

9.ª Atividade:

- Análise e atualização de dossiês individuais, assim como atualização digital dos processos de cada trabalhador.

Objetivo: Assegurar o arquivo de documentos físicos nos dossiês individuais (e.g., cópia atualizada do cartão de cidadão, faltas justificadas, abonos, despesas de saúde, atestados médico, certificados, entre outros). Digitalizar e salvaguardar os documentos que estariam em falta informaticamente nos processos individuais. Conferir informaticamente, assinalar e digitalizar os certificados de ações de formação.

Observação: Esta atividade impunha uma análise detalhada dos processos e a deteção de processos individuais que estariam por atualizar e salvaguardar a informação e respetivos documentos. O desenvolvimento desta atividade impôs a análise a mais de 145 processos individuais (145 trabalhadores), sendo que em alguns casos, trabalhadores com longos anos de serviço tinham aos 2 e 3 dossiês no qual ainda não estavam associados/introduzidos informaticamente no seu processo.

10.ª Atividade:

- Participação no preenchimento do Relatório de Formação Profissional de 2016.

Objetivo: Preencher em parte o questionário RAF promovido pelo INA – Direção-Geral da qualificação dos trabalhadores em Funções Públicas.

Observação: Esta atividade apenas foi realizada na parte inicial, com o respetivo preenchimento de dados confinados à Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, sendo a restante parte destinada à Divisão de Serviços Financeiros (e.g., encargos, financiamentos, orçamentos). Esta atividade foi novamente proposta pela Técnica de Recursos Humanos, com o intuito de dar a conhecer e aprender esta metodologia realizada pelo serviço. Decorreu em Junho de 2017.

Atividade Extra realizada na Divisão de Serviços Financeiro:

- Conferência de faturas (despesas afetas à Autarquia).

Objetivo: Verificação e confirmação de faturas, assim como digitalização e posterior anexo ao suporte digital do sistema.

Observação: A atividade realizada na Divisão de Serviços Financeiro, surgiu devido no início do estágio ter definido no projeto como público-alvo do estudo a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos e a Divisão de Serviços Financeiros. O objetivo passou por observar as práticas e o clima organizacional dentro da Divisão, para ter uma maior amplitude daquilo que estava a propor-me estudar. Mais tarde, por manifesto da instituição, o público-alvo viria estender a todas as Divisões e Unidades de Serviço.

Apêndice 6 - Levantamento Histórico de Formação.

Ações Formação – 2014

Nome da Ação de formação	Classificação	Nº de Horas	Nº Total de Trabalhadores	Género		Categoria Profissional			
				M	F	D	TS	AT	AO
Elaboração dos Documentos Previsionais para 2015 no âmbito do novo Regime Financeiro das Autarquias Locais e LOE 2014	Externa	7h	1	1	0	1	0	0	0
Protocolo Autárquico	Externa	14h	2	1	1	1	1	0	0
Organização de Eventos e Protocolo Autárquico	Externa	24h	3	1	2	0	3	0	0
Seminário "As Autarquias Locais, as Empresas Locais, os Grupos Públicos Autárquicos e a Estabilidade Financeira: A Prestação de Contas ao TC"	Externa	3h30m	1	1	0	1	0	0	0
A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	Externa	7h	3	0	3	1	2	0	0
Seminário "A(s) Reforma(s) da Administração Local"	Externa	14h	2	0	2	1	1	0	0
Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores da Administração Pública	Externa	24h	2	0	2	0	2	0	0
Sustentabilidade das Finanças Locais	Externa	6h	1	0	1	0	1	0	0
(Nova) Governação Pública Local	Externa	5h30m	1	0	1	0	1	0	0
Licenciamento de Atividades Económicas	Externa	24h	2	0	2	1	1	0	0
Licenciamento de Instalações de Armazenamento e Postos de Abastecimento de Combustíveis	Externa	7h	3	1	2	0	3	0	0
Instrumentos de Gestão e Ordenamento do Território	Externa	14h	1	0	1	0	1	0	0
Urbanização e Edificação (licenciamento, contraordenações, plano diretor)	Externa	24h	2	0	2	0	2	0	0
CCP - Regime Jurídico de Empreitadas de Obras Públicas	Externa	16h	2	1	1	1	1	0	0
CCP - Regime Jurídico de Aquisição de Bens e Serviços	Externa	16h	1	1	0	1	0	0	0
Fiscalização de Estabelecimentos Comerciais e de Restauração e Bebidas	Externa	24h	1	0	1	0	1	0	0
Seminário Internacional Gestão da Orla Costeira	Externa	14h	21	10	11	4	15	1	1
Metodologias e Processos de Suporte ao Controlo e Garantia de Qualidade dos Dados Geográficos no Contexto da Informação Territorial Municipal - PMOT	Externa	35h	2	0	2	0	2	0	0
Gestão dos Dados Geográficos no Contexto da Informação Territorial Municipal - PMOT	Externa	35h	2	0	2	0	2	0	0
Promoção da Eficiência Energética de Edifícios, Sustentabilidade e Conforto Interior – Optimização de Soluções Construtivas	Externa	6h30m	2	2	0	1	1	0	0
O valor económico dos serviços prestados pelos espaços verdes: a integração das perspetivas económica, social e ambiental	Externa	7h	1	1	0	0	1	0	0
A Reforma da Política de Solos, Ordenamento do Território e Urbanismo	Externa	7h	3	1	2	2	1	0	0

Os Técnicos Florestais na Estratégia de Defesa da Floresta contra Incêndios	Externa	3h30m	1	1	0	0	1	0	0
Inventário do Património Imaterial	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
Inspeção e Manutenção de Espaços de Jogo e Recreio	Externa	24h	1	1	0	0	1	0	0
Eficiência energética - que futuro	Externa	6h30m	3	1	2	0	3	0	0
I Seminário Ibérico de Metrologia	Externa	7h	1	1	0	0	0	1	0
Cadastro Predial	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
Crianças com NEE	Externa	50h	1	0	1	0	0	0	1
I Congresso Intermunicipal sobre Proteção de Crianças e Jovens	Externa	14h	2	0	2	0	1	1	0
Desenvolvimento Psicológico da Criança e do Jovem	Interna	24h	13	0	13	0	0	2	11
Agricultura Familiar	Externa	14	1	1	0	0	1	0	0
Agricultura Familiar e Sustentabilidade dos Territórios Rurais	Externa	7h	1	1	0	0	1	0	0
Atendimento ao público - Resolução de Conflitos	Externa	28h	1	0	1	0	0	0	1
Liderança e Gestão de Equipas	Externa	24h	1	0	1	0	1	0	0
Introdução ao Coaching	Externa	16h	3	0	3	1	2	0	0
Autocad Avançado	Externa	35h	6	3	3	0	3	3	0
Otimização do Trabalho em Excel	Externa	24h	1	0	1	0	0	0	1
Tecnologias de Informação - Folha de Cálculo e Análise Gráfica (Excel) - nível I	Externa	28h	1	0	1	0	1	0	0
Tecnologias de Informação - Processamento de Texto (Word) Nível II	Externa	21h	2	1	1	0	1	1	0
Gestão, Preservação e Acesso à Informação Digital	Externa	5h30m	1	0	1	0	1	0	0
Tecnologias de Informação - Bases de Dados II	Externa	21h	2	0	2	0	2	0	0
Workshop de Iniciação ao Quantum GIS	Externa	12h	1	1	0	0	1	0	0
WebSig - Disponibilização de Informação na Internet	Externa	35h	1	0	1	0	1	0	0
Higiene e Segurança do Trabalho	Interna	35h	12	0	12	0	0	2	10

Diagnóstico:

- N° total de ações de formação: 45
- Classificação: 43 Externas vs 2 Internas
- Ações de curta e média duração entre: 3h30m a 50h
- Tipo de ações: Formação, Workshop, Seminários, Congressos



- N° total de frequências: 117 (Obs: O mesmo trabalhador pode ter frequentado várias ações)
- Frequência por género: Masculino - 32 frequências (equivalente a 27,35%)
Feminino - 85 frequências (equivalente a 72,65%)
- Maior Taxa de Frequência por Categoria Profissional: 65% pelos Técnico Superiores

Ações de Formação - 2015

Ação de Formação	Classificação	Nº de Horas	Nº total de Trabalhadores	Género		Categoria Profissional			
				M	F	D	TS	AT	AO
Monitorização da Evolução das Receitas e das Despesas dos Municípios	Externa	7h	1	1	0	1	0	0	0
Formação avançada: O Novo Regime do Código do Procedimento Administrativo	Externa	24h	2	0	2	1	1	0	0
Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Diversas Atividades Económicas - DL 10/2015, 16/01	Externa	6h	4	0	4	1	3	0	0
O Novo CPA - Curso Breve de Atualização	Externa	7h	2	2	0	1	1	0	0
O Novo CPA - DL 4/2015, 7/1: notas práticas	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
O Novo Código do Procedimento Administrativo – DI 4/2015, de 7/1	Externa	14h	4	1	3	1	2	1	0
Código da Contratação Pública e as implicações decorrentes do Orçamento de Estado para 2015	Externa	8h	2	1	1	0	1	0	1
O Novo Regime do Arrendamento Apoiado - O Regime Legal Especifico da Atribuição das Habitações Sociais	Externa	7h	2	0	2	0	2	0	0
Oficina da BAD - Aplicação do Plano de Classificação para a Administração Local	Externa	21h	1	0	1	0	1	0	0
Congresso Nacional de BAD	Externa	21h	2	0	2	0	2	0	0
Revisão do Sistema de Indústria Responsável (SIR) - DL 73/2015	Externa	14h	2	0	2	0	2	0	0
Fiscalização Municipal e Operações Urbanísticas no âmbito do novo RJUE - DL 136/2014, 9/9	Externa	14h	3	2	1	1	2	0	0
Instrução e Dispensa do Parecer Prévio Vinculativo no âmbito da LOE 2015 e da Portaria N. 149/2015, 26/5	Externa	4h	1	1	0	1	0	0	0
Novo Regime Jurídico da Segurança contra Incêndios em Edifícios - DL 224/2015, 9/10	Externa	4h	2	1	1	0	2	0	0
Colóquio Nacional da ATAM	Externa	24h	2	0	2	1	1	0	0
Formação de Projetistas de Planos e Projetos de Segurança contra Incêndios em Edifícios de 3ª e 4ª Categorias de Risco	Externa	128h	1	0	1	0	1	0	0
Espaços de Jogo e Recreio: Nova Lei, Novas Normas - o que vai mudar?	Externa	7h	1	1	0	0	0	1	0
Espaços de Jogo e Recreio - Promover a Diversão em Segurança	Externa	7h	1	1	0	0	0	1	0
Segurança e Risco dos Equipamentos de Fitness de Acesso Público: A Nova Norma Europeia	Externa	7h	1	1	0	0	0	1	0
O Turismo Oportunidades e Desenvolvimento	Externa	3h	2	0	2	0	2	0	0
A Resolução Alternativa de Conflitos de Consumo - Novas Regras e Desafios	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
Registo de Cidadãos Comunitários	Externa	7h	2	0	2	0	1	1	0
Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos	Externa	97h	4	0	4	1	0	3	0
II Seminário Ibérico de Metrologia	Externa	7h	1	1	0	0	0	1	0
SIADAP - Aspetos Práticos de Aplicação	Externa	7h	2	0	2	1	1	0	0

Tecnologia Open source de SIG: software Quantum GIS V.2.8	Externa	21h	1	1	0	0	1	0	0
Congresso World Urban Parks 2015	Externa	21h	1	1	0	0	1	0	0
Gestão da Informação: Interação entre Arquivistas e Informáticos	Externa	7h	3	1	2	0	1	2	0
Gestão de Sistema (1ª Ação)	Interna	7h	10	4	6	3	7	0	0
Gestão de Sistema (2ª Ação)	Interna	7h	11	5	6	2	7	1	1
Educação e Serviços Educativos em Museus - O Toque de Midas	Externa	24	2	0	2	0	0	2	0
Cultura e Direitos de Autor	Externa	3h	2	1	1	0	2	0	0

Diagnóstico:

- N° total de ações de formação: 32
- Classificação: 30 Externas vs 2 Internas
- Ações de curta, média e longa duração entre: 4h a 128h
- Tipo de ações: Formação, Workshop, Seminários, Congressos

➤

- N° total de frequências: 77 (Obs: O mesmo trabalhador pode ter frequentado várias ações)
- Frequência por género: Masculino - 26 frequências (equivalente a 33,77%)
Feminino - 51 frequências (equivalente a 66,23%)
- Maior Taxa de Frequência por Categoria Profissional: 59,74% pelos Técnico Superiores

Ações de Formação - 2016

Nome da Ação	Classificação	N° de Horas	N° total de Trabalhadores	Género		Categoria Profissional			
				M	F	D	TS	AT	AO
Financiamento, Organização e Montagem de Candidaturas a Fundos Comunitários - Portugal 2020	Externa	21h	2	0	2	0	2	0	0
Sessão Informativa - Programas Operacionais do Portugal 2020: Temáticos e Regionais	Externa	4h	2	0	2	0	2	0	0
Portugal 2020 e as Oportunidades para a Administração Pública	Externa	7h	2	0	2	0	2	0	0
1º Encontro das Autarquias e Sector Social - Perspetivas Locais	Externa	7h	1	0	1	1	0	0	0
A Lei Geral do Orçamento de Estado – Recursos Humanos	Externa	7h	2	0	2	1	1	0	0
Lei Geral do Orçamento de Estado – Gestão Financeira	Externa	7h	1	1	0	1	0	0	0
Lei Geral do Trabalho na Administração Pública	Externa	14h	2	0	2	1	0	1	0
Código do Procedimento Administrativo	Externa	14h	1	0	1	0	1	0	0
Código do Procedimento Administrativo - DL 4/2015, de 7/1 (1ª Ação)	Interna	12h	35	11	24	3	18	13	1
Código do Procedimento Administrativo - DL 4/2015, de 7/1 (2ª Ação)	Interna	12h	33	13	20	2	13	15	3
A Tramitação do Procedimento Concursal de Pessoal na Administração Pública	Externa	14h	1	0	1	0	1	0	0
Os Novos Regimes do Procedimento e Processo Administrativo	Externa	42h	1	0	1	0	1	0	0
Regime Jurídico do Serviço Público de Transporte de Passageiros	Externa	15h	1	1	0	0	1	0	0

Planeamento e Gestão Urbanística no Novo Quadro legal - PMOT e Unidade de Execução	Externa	21h	3	1	2	2	1	0	0
RJUE: questões práticas e soluções compatibilizadas com o CPA e a Diretiva Serviços	Externa	14h	1	0	1	0	1	0	0
RJUE: Avaliação das alterações introduzidas pelo DL 136/2014 (um ano depois)	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
O Balcão do Empreendedor e a Plataforma SIR na perspetiva dos diferentes regimes jurídicos: RJACSR, SIR e Alojamento Local	Externa	7h	1	0	1	0	1	0	0
Aplicação da Eliminação Progressiva da Redução Remuneratória e do PPV nas Aquisições de Serviços em 2016	Externa	4h	2	1	1	0	2	0	0
O Impacto da LOE 2016 nas Compras Públicas	Externa	7h	1	1	0	0	1	0	0
Elaboração de Atos Jurídicos e Normativos nas Autarquias Locais: os Pareceres e as Informações	Externa	14h	1	0	1	0	1	0	0
Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)-Modelo Conceptual	Externa	16h	2	0	2	0	2	0	0
Novo Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas: SNC-AP	Externa	14h	2	2	0	1	1	0	0
Congresso Internacional Construção Naval. Arte, Técnica e Património	Externa	21h	3	0	3	0	2	1	0
Regime de Férias, Faltas e Licenças	Externa	14h	2	0	2	0	0	2	0
Gestão de Projetos	Externa	21h	1	1	0	0	0	1	0
Seminário "locais de trabalho saudáveis para todas as idades"	Externa	3h30m	1	1	0	0	1	0	0
Capitações de Géneros Alimentícios para refeições em Meio Escolar	Externa	6h30m	1	0	1	0	1	0	0
Jornada: A literacia digital nos serviços de informação: uma abordagem integrada	Externa	6h	1	0	1	0	1	0	0
Trabalhar com Crianças com NEE	Externa	21h	3	0	3	0	0	3	0
Workshop de Apresentação do Sigmadocweb (4 sessões)	Interna	2h	98	45	53	5	43	41	9
Wireless Meeting 2016	Externa	7h	1	1	0	0	1	0	0

Diagnóstico:

- N° total de ações de formação: 32
- Classificação: 29 Externas vs 3 Internas
- Ações de curta e média duração entre: 3h30 a 21h
- Tipo de ações: Formação, Workshop, Seminários, Congressos, Jornadas



- N° total de frequências: 209 (Obs: O mesmo trabalhador pode ter frequentado várias ações)
- Frequência por género: Masculino - 79 frequências (equivalente a 37,80%)
Feminino - 130 frequências (equivalente a 62,20%)
- Maior Taxa de Frequência por Categoria Profissional: 48,80% pelos Técnico Superiores

Apêndice 7 - Análise Documental com Recurso à Análise de Conteúdo.

Título ou Classificação de Documento(s)	Destaque dos Pontos-chave	Descrição de Conteúdo (unidades de registos: palavras, temas, breves transcrições)
<p><i>“O investimento”</i></p> <p><i>Informação disponibilizada em:</i></p> <p><i><u>Arquivo Digital e Documental</u></i></p>	<p>Áreas de Incidência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desporto • Educação <p>Ações de Interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração • Sustentabilidade • Empregabilidade 	<p>Desporto</p> <ul style="list-style-type: none"> • “(...) o desporto extravasou o âmbito restrito da competição e da condição física para se tornar num fenómeno de dimensão social”; • “(...) desenvolvimento sustentável do concelho”; • “(...) promoção de emprego”; • “(...) promover ambientes que estimulem o desenvolvimento desportivo, através de acções inovadoras e de qualidade e que sejam fruto de uma colaboração participativa de todos os agentes desportivos”; • “(...) fomentar a prática desportiva na população do concelho”; • “(...) desporto como produto turístico e como forma de promoção do concelho”. <p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • “(...) a concepção de educação transformadora e de desenvolvimento”; • “(...) todas as modalidades de educação formal, não formal e informal, assim como as diferentes manifestações culturais, fontes de informação e vias de descoberta da realidade que se produzam no município”.
<p>Interpretação</p> <p>A presente informação conduz a políticas de promoção, intervenção e desenvolvimento da Autarquia.</p> <p>A educação e o desporto transformaram-se num fenómeno e a aposta passa por intensificar nas ações e no desenvolvimento.</p> <p><i>(Observação: Esta tabela é a título de exemplo, contendo apenas uma das partes que foi utilizada para caracterização da instituição de acolhimento)</i></p>		

Apêndice 8 - Consentimento Informado do Grupo de Controlo.



Consentimento Informado

O presente Inquérito por Questionário está inserido no âmbito do trabalho final do Mestrado em Educação – área de especialização: Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, a ser realizado por Liliana Rodrigues. Será aplicado numa Autarquia e terá como finalidade recolher, analisar e avaliar os interesses e necessidades formativas profissionais.

Previamente, à aplicação do Inquérito por Questionário à Autarquia, necessito que este seja respondido por um grupo de trabalhadores que no decurso das suas funções, estejam no Setor Público, quer seja numa Junta de Freguesia ou Câmara Municipal desde não sejam do concelho que será submetido ao estudo.

O objetivo de outras pessoas responderem a este Inquérito por Questionário, está unicamente relacionado com a possivelmente criar algumas melhorias no formulário, como uma maior clareza e compreensão do mesmo. Neste sentido, venho solicitar o seu contributo. Informo que as suas respostas não serão objeto de avaliação, apenas ajudarão a compreender se o Inquérito por Questionário encontra-se devidamente formulado. Ressalvo que este estudo será unicamente para fins académicos, garantindo que o anonimato e a confidencialidade serão totalmente respeitados.

Eu, _____
aceito dar o meu contributo para o estudo levado a cabo pela aluna Liliana Rodrigues da Universidade do Minho.

_____, _____ de Março de 2017

Apêndice 9 - Inquérito por Questionário Aplicado a Grupo de Controlo.

Levantamento de Necessidade de Formação Profissional

Dados Biográficos

1. Género: Feminino Masculino

2. Faixa Etária

Idade compreendida entre:

20 e 29 anos; 30 e 39 anos; 40 e 49 anos; 50 e 59 anos; 60 e 69 anos.

3. Habilitações

Ensino Básico – completou o:

1º Ciclo (4º ano); 2º Ciclo (6º ano); 3º Ciclo (9º ano).

Ensino Secundário – completou o:

10º ano; 11º ano; 12º ano.

Ensino Superior:

Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento.

A sua Área de Formação Base:

Administração Pública;

Contabilidade;

Engenharia;

Gestão;

Arquitetura;

Direito;

Educação;

Informática;

Outra _____

4. Categoria Profissional

Assistente Operacional;

Assistente Técnico;

Técnico Superior;

Dirigente

Outra (Qual) _____.

5. Tempo de Serviço

5.1. Há quantos anos exerce profissionalmente funções públicas? _____.

5.2. Há quanto tempo trabalha na presente autarquia? _____.

6. Divisão ou Unidade de Serviço

6.1. Em que divisão ou Unidade de Serviço trabalha? _____.

7. Especialidade da Função

7.1. Função/tarefas que desempenha? _____
_____.

7.2. Considera que possui a formação de base para o exercício das funções que desenvolve?

Sim; Não.

A Formação Profissional

8. Qual a sua opinião sobre a formação profissional?

Indique com um x a sua opção, em que 1 significa “discordo totalmente”, 2 - “discordo”, 3 - “nem concordo nem discordo”, 4 - “concordo”, 5 - “concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
A formação profissional serve para:					
... integrar um novo trabalhador;	<input type="checkbox"/>				
... possibilitar a progressão de carreira.	<input type="checkbox"/>				
A formação profissional é um meio para:					
... aquisição de novos conhecimentos;	<input type="checkbox"/>				
... aperfeiçoamento de competências.	<input type="checkbox"/>				
A formação profissional contribui para:					
... melhorar a produtividade;	<input type="checkbox"/>				
... melhorar o desempenho individual;	<input type="checkbox"/>				
... melhorar a qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>				
A formação profissional é um suporte para:					
... a especialização;	<input type="checkbox"/>				
... a valorização de cada um enquanto profissional.	<input type="checkbox"/>				
A formação profissional como forma de:					
... perda de tempo (desnecessária);	<input type="checkbox"/>				
... obrigação por parte da entidade patronal;	<input type="checkbox"/>				
... cumprimento da legislação.	<input type="checkbox"/>				

9. Com que frequência participa em ações de formação profissional?

Muitas Vezes (3 ou mais x por anos); Poucas Vezes (até 2 por ano); Não Freqüento.

Nota: Se respondeu que participa "muitas vezes" ou que participa "poucas vezes", responda às seguintes questões. No caso de ter respondido "não freqüento", avance para a questão 9.3.

9.1.1. Com que intuito frequenta ações de formação profissional?

Atualização de conhecimento;

Apresenta benefícios para a minha carreira profissional;

Sou obrigado(a) a frequentar;

Outro (justifique a sua resposta) _____
_____.

9.1.2. Para frequentar uma ação de formação prefere que estas sejam ministradas no formato:

Presencial (formação ministrada em sala ou auditório)

B-Learning (formação ministrada em sala ou auditório presencialmente e através da internet - online – permitindo que uma parte da formação seja à distância).

E-Learning (formação ministrada unicamente à distância por meio da internet – online).

9.1.3. Que ações de formação profissional já frequentou nos últimos três anos? _____
_____.

9.1.3.1. Essas ações de formação profissional estiveram relacionadas com a função que ocupa?

Sim; Não.

9.1.4. Já sentiu necessidade de frequentar ações de formação profissional relacionadas com a função que ocupa? Sim; Não.

9.1.4.1. Se sim, em que circunstância isso ocorreu? _____.

9.1.5. Nos últimos seis meses, frequentou alguma ação de formação profissional? Sim; Não.

9.1.5.1. Se sim, indique qual/quais? _____
_____.

9.1.5.2. Por que motivo frequentou? _____
_____.

9.2. Quais os benefícios de que já lucrou por ter frequentado ações de formação profissional:

- Subi na carreira;
- Vi o meu ordenado aumentado;
- Fiquei com novos conhecimentos;
- Não tive qualquer benefício;
- Outro: _____.

Nota: Responder em caso de Não Frequentar Ações de Formação Profissional

9.3. Por que motivo não frequenta ações de formação profissional?

- Falta de interesse;
- Falta de disponibilidade;
- A presença é desnecessária;
- Outro (justifique a sua resposta): _____
_____.

Formação Profissional e a Autarquia:

10. A autarquia costuma propor a sua frequência em ações de formação profissional?

- Sim; Não.

11. Toma iniciativa e auto propõe-se a frequentar ações de formação profissional?

- Sim; Não.

12. A sua entidade patronal facilita a sua dispensa para poder frequentar ações de formação profissional?

- Sim; Não.

13. Tem conhecimento do plano de formação para 2017 da presente autarquia?

- Sim; Não.

14. Na sua opinião, que ações de formação profissional a Autarquia devia dispor aos trabalhadores?

_____.

Outros aspetos

15. Outros aspetos que gostaria de acrescentar sobre a formação profissional e que fossem evidenciados:

_____.

Apêndice 10 - Análise da Submissão do Inquérito por Questionário - Pré-teste.

Pré-teste do Inquérito por Questionário (Grupo de Controlo)	
<p>Inquirido:</p> <p>Género: Feminino; Faixa Etária entre: 30 e 39 Anos; Habilitações: Licenciatura (Bietápica) em Contabilidade e Administração Pública; Categoria Profissional: Assistente Técnica; Principal Função: Atendimento ao Público; Exerce Funções há: 10 anos.</p>	<p>Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Distrito</u>: Braga • <u>Data</u>: 15 de Março de 2017 • <u>Local</u>: Gabinete da Junta de Freguesia
<p>Opinião do Inquirido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informou que o inquérito está simples e de fácil compreensão; • Sublinhou que se o inquérito for aplicado a assistentes operacionais, estes por norma são (“... pessoas com idade avançada, com habilitações ao nível do 1º e 2º ciclo, provavelmente terão dificuldades em escrever e compreender algumas questões”) – Justificou que são pessoas que já não treinam assiduamente a leitura nem a escrita. Deu o exemplo dos jardineiros da Câmara, quando se aproxima a avaliação de desempenho e têm que preencher as auto-avaliações, vão à Junta pedir ajuda para ler as questões e formular as respostas; • Apontou, apenas que a questão 9.2 [Quais os benefícios de que já lucrou por ter frequentado ações de formação profissional?] não se encontra definido no tempo, isto é, se foi há 1, 2 ou mais anos. <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Duração</u>: 9 minutos. • <u>Condições</u>: O inquérito foi aplicado sem interrupções, cada participante na sua secretária e a música foi desligada para uma maior concentração. • <u>Preenchimento do Inquérito</u>: Sem dificuldades no preenchimento. 	
<p>Inquirido:</p> <p>Género: Masculino; Faixa Etária entre: 50 e 59 Anos; Habilitações: 12º Ano; Carreira Profissional: Assistente Técnico; Principal Função: Secretariado; Exerce Funções há: 12 anos.</p>	<p>Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Distrito</u>: Braga • <u>Data</u>: 15 de Março de 2017 • <u>Local</u>: Gabinete da Junta de Freguesia
<p>Opinião do Inquirido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O inquérito não se aplica a pessoas como ele [pessoas que não frequentam ações de formação]: “(…um inquérito para pessoas que frequentam formações, ... com disponibilidade, ... até para quem tem estudos e procura por isso) [sublinhou que a procura parte daqueles que no fundo querem-se atualizar e que de alguma forma está implicitamente ligado aos estudos]; <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Duração</u>: 6 minutos. • <u>Condições</u>: O inquérito foi aplicado sem interrupções, cada participante na sua secretária e a música foi desligada para uma maior concentração. • <u>Preenchimento do Inquérito</u>: Fez algumas questões, necessitou de tirar dúvidas. Como por exemplo na questão 8 (opinião sobre a formação – tabela) se era para optar pela que seria mais correta ou se era para preencher todas as alíneas; nas restantes questões não demonstrou dificuldade. 	

<p>Inquirido:</p> <p><i>Género:</i> Masculino; <i>Faixa Etária entre:</i> 50 e 59 Anos; <i>Habilitações:</i> 2º Ciclo (6º Ano); <i>Carreira Profissional:</i> Assistente Operacional; <i>Principal Função:</i> Jardineiro; <i>Exerce Funções há:</i> 33 anos.</p>	<p>Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Distrito:</u> Braga • <u>Data:</u> 17 de Março de 2017 • <u>Local:</u> Pastelaria
<p>Opinião do Inquirido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, o inquérito pareceu-lhe “(... demasiado grande)”; • afirmou que não teve dificuldade e que “(... queria despachar), [apesar de ter tentado na maioria das vezes apressar as suas respostas, só surtiu o efeito contrário e obrigava-o a ler novamente, a refletir 2 vezes e só depois assinalar a resposta]. <p>Observações:</p> <p><u>Duração:</u> 14 minutos.</p> <p><u>Condições:</u> Um ambiente com algum barulho à mistura, música de fundo e com pessoas muito perto da mesa em que foi aplicado o inquérito.</p> <p><u>Preenchimento do Inquérito:</u> Questão a questão a pessoa foi lendo alto. Algumas questões leu duas e três vezes. Em certos momentos que necessitava escrever, perguntava como se escrevia [exemplo: espaços verdes “(...) escreve-se com s ou ss)”. Na questão 8 (a opinião sobre a formação – tabela), em vez de assinalar, lia e justificava o que pensava sobre em cada alínea [necessidade de se justificar e tentou criar um pequeno debate, sendo bem mais que uma vez reconduzido ao inquérito].</p>	
<p>Inquirido:</p> <p><i>Género:</i> Masculino; <i>Faixa Etária entre:</i> 50 e 59 Anos; <i>Habilitações:</i> 1º Ciclo (4º Ano); <i>Carreira Profissional:</i> Assistente Operacional; <i>Principal Função:</i> Jardineiro; <i>Exerce Funções há:</i> 28 anos.</p>	<p>Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Distrito:</u> Braga • <u>Data:</u> 20 de Março de 2017
<p>Opinião do Inquirido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informou que não sentiu dificuldade; • Assinalou que as formações serviram para ficar com novos conhecimentos <p>Observações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sem controlo de Tempo • Este Inquérito foi aplicado sem controlo, a pessoa respondeu comodamente na sua casa; • Tentou-se ter um inquérito que fosse respondido sem a pessoa ser observada, com o intuito de analisar que questões seriam respondidas e se efetivamente compreendeu o inquérito. • Nota-se que foi o único inquirido que efetivamente afirmou frequentar formações, apesar de serem poucas as vezes ao ano. 	

Apêndice 11 - Inquérito por Questionário.



O presente Inquérito por Questionário está inserido no âmbito do trabalho final do Mestrado em Educação – área de especialização: Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, a ser realizado por Lílina Rodrigues na Câmara Municipal de *(retirado o nome do município)*. A finalidade deste estudo consiste em recolher, analisar e avaliar os interesses e necessidades formativas profissionais, tendo ainda o propósito de perceber como a formação profissional é vista dentro da organização. Neste sentido, venho solicitar a sua participação no estudo. Ressalvo que este estudo será unicamente para fins académicos, garantindo que o anonimato e a confidencialidade serão totalmente respeitados.

Levantamento de Necessidade de Formação Profissional

1. Género: Feminino Masculino

2. Faixa Etária

Idade compreendida entre:

20 e 29 anos; 30 e 39 anos; 40 e 49 anos; 50 e 59 anos; 60 e 69 anos.

3. Habilitações

3.1. Indique com um o grau completo de Estudos:

Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
<input type="checkbox"/> 1º Ciclo (4º ano); <input type="checkbox"/> 2º Ciclo (6º ano); <input type="checkbox"/> 3º Ciclo (9º ano).	<input type="checkbox"/> 10º ano; <input type="checkbox"/> 11º ano; <input type="checkbox"/> 12º ano.	<input type="checkbox"/> Bacharelato; <input type="checkbox"/> Licenciatura; <input type="checkbox"/> Mestrado; <input type="checkbox"/> Doutoramento.

3.2. No caso de ter concluído o Ensino Superior, desenhe por favor um círculo no número correspondente à sua área de formação base: (exemplo - ⑦ Educação)

1 - Administração Pública; 2 - Contabilidade; 3 - Engenharia; 4 - Gestão;
5 - Arquitetura; 6 - Direito; 7 - Educação; 8 - Informática;
9 - Outra área (qual?) _____ .

4. Categoria Profissional

- Assistente Operacional; Assistente Técnico(a); Técnico(a) Superior;
 Dirigente; Outra (Qual?) _____.

5. Tempo de Serviço

5.1. Há quantos anos executa funções no sector público? _____.

5.2. Há quanto tempo trabalha na presente autarquia? _____.

6. Indique a Divisão ou Unidade de Desenvolvimento Social e de Serviço de Apoio que trabalha?

<u>Divisão:</u>	<u>Unidade de Desenvolvimento Social e de Serviço de Apoio:</u>
<input type="checkbox"/> DARH – Divisão Administrativa e de Recursos Humanos;	<input type="checkbox"/> Serviço de Educação;
<input type="checkbox"/> DSF – Divisão de Serviços Financeiros.	<input type="checkbox"/> Serviço de Ação Social;
<input type="checkbox"/> DOM – Divisão de Obras Municipais;	<input type="checkbox"/> Serviço de Apoio Jurídico;
<input type="checkbox"/> DSG – Divisão de Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Serviço de Desporto;
<input type="checkbox"/> DPD – Divisão de Planeamento e Desenvolvimento;	<input type="checkbox"/> Serviço de Juventude;
<input type="checkbox"/> DGU – Divisão de Gestão Urbanística;	<input type="checkbox"/> Serviço de Turismo;
<input type="checkbox"/> DAC – Divisão de Ação Cultural.	<input type="checkbox"/> Serviço de Habitação;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Desenvolvimento Local;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Comunicação e Imagem;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Informática e Telecomunicações;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Gestão Energética e Iluminação Pública;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Gestão de Maquinas e Viaturas;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Manutenção de Equipamentos;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Manutenção de Infraestruturas Hidráulicas;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Manutenção de Vias;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Oficinas;
	<input type="checkbox"/> Serviço de Trânsito;
	<input type="checkbox"/> Outra (Qual?) _____.

7. Especialidade da Função

7.1. Funções/tarefas que desempenha? _____
_____.

7.2. Aponte 1 ou 2 requisitos elementares para o desempenho/execução de suas funções/tarefas?

① _____; ② _____.

7.3. Considera que possui a formação de base para o exercício das funções que desempenha?

Sim; Não.

7.4. Já sentiu necessidade de frequentar ações de formação profissional relacionadas com a função que ocupa? Sim; Não.

7.4.1. Se sim, em que circunstância isso ocorreu? _____.

7.5. Aponte 2 áreas de formação que seriam úteis para melhorar o desempenho da sua função?

① _____.

② _____.

A Sua Opinião Quanto à Formação Profissional

8. Qual a sua opinião sobre a formação profissional? (Indique com um a opção que seja correta para si)

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A formação profissional serve para:					
... integrar um novo trabalhador;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... possibilitar a progressão de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação profissional é um meio para:					
... aquisição de novos conhecimentos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... aperfeiçoamento de competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação profissional contribui para:					
... melhorar a produtividade;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... melhorar o desempenho individual;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... melhorar a qualidade do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação profissional é um suporte para:					
... a especialização;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... a valorização de cada um enquanto profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação profissional como forma de:					
... perda de tempo (desnecessária);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... obrigação por parte da entidade patronal;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... cumprimento da legislação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Com que frequência participa em ações de formação profissional? (Assinale a sua opção com um)

Não Freqüente	Raramente (1 vez por ano)	Poucas Vezes (até 2 vezes/ano)	Muitas Vezes (3 ou mais vezes/ano)

Nota: Se respondeu “não freqüente”, avance para a questão 9.6. Caso tenha assinalado uma das outras 3 opções “raramente”, “poucas vezes” e “muitas vezes” responda às seguintes questões.

9.1. Com que intuito frequenta ações de formação profissional? (Pode indicar mais que uma opção)

- Atualização de conhecimentos;
- Apresenta benefícios para a minha carreira profissional;
- Pela experiência, pelos debates e partilha de saberes;
- Fomenta o desenvolvimento de novas competências;
- Sou obrigado(a) a frequentar;
- Outro (Qual:)

9.2. Que modalidade de formação prefere?

- Presencial (formação ministrada em sala ou auditório);
- B-Learning (formação ministrada em sala ou auditório presencialmente e através da internet, permitindo que uma parte da formação seja à distância);
- E-Learning (formação ministrada unicamente à distância por meio da internet).

9.3. Nos últimos seis meses, frequentou alguma ação de formação profissional? Sim; Não.

9.3.1. Se sim, indique qual/quais? _____

9.3.2. Por que motivo frequentou? _____

9.4. Que ações de formação profissional frequentou nos últimos três anos? _____

9.4.1. Essas ações de formação profissional estiveram relacionadas com a função que ocupa?

- Sim;
- Não.

9.5. Que benefícios recolheu por ter frequentado ações de formação profissional?

- Subi na carreira;
- Vi o meu ordenado aumentado;
- Fiquei com novos conhecimentos;
- Não tive qualquer benefício;
- Outro: _____.

Nota: Responda à seguinte questão, no caso de Não Frequentar Ações de Formação Profissional

9.6. Por que motivo não frequenta ações de formação profissional?

- Falta de interesse;
- Falta de disponibilidade;
- A presença é desnecessária;
- Outro (justifique a sua resposta) _____.

10. Tem conhecimento do plano de formação para 2017 da presente autarquia?

- Sim; Não.

11. A autarquia costuma propor a sua frequência em ações de formação profissional?

- Sim; Não.

12. Toma iniciativa e auto propõe-se a frequentar ações de formação profissional?

- Sim; Não.

13. A sua entidade patronal facilita a sua dispensa para poder frequentar ações de formação profissional?

- Sim; Não.

14. Dentro dos seguintes temas, imagine qual seria a sequência das abordagens para realizar em contexto de formação. Enumere por ordem crescente (de 1 a 9, no qual a atribuição de 1, 2, 3, 4 e 5 revelam ser de maior interesse e 6, 7, 8 até chegar ao número 9, os que serão menos relevantes).

___ Trabalho em Equipa	___ Atendimento ao Público	___ Análise de Trabalho
___ Gestão de Conflitos	___ Comunicação e Assertividade	___ Liderança
___ Relações Interpessoais	___ Projeto/Cultura Organizacional	___ Acolhimento

15. Identifique alguns temas/áreas que gostaria que fossem alvo de ações de formação profissional.

Identificação dos Temas/Áreas

16. O quadro seguinte apresenta algumas sugestões de Formação Técnica e Formação Organizacional. Identifique a área ou áreas (e temas) que considera especialmente pertinentes para o seu trabalho atual. (Responder à questão, caso a situação se verifique)

Formação Técnica
<input type="checkbox"/> Formação em Línguas Estrangeiras Qual/Quais? _____.
<input type="checkbox"/> Formação em Tecnologias de Informáticas; Sugestões: <input type="checkbox"/> Folha de Cálculo (Excel) <input type="checkbox"/> Processador de Texto (Word) <input type="checkbox"/> Tecnologias e Conteúdos Específicos da Instituição (Aplicações: SAGA, SIGMA) <input type="checkbox"/> Outro(s): _____.
<input type="checkbox"/> Formação Técnica para Novos Equipamentos;
<input type="checkbox"/> Formação em Introdução de Novos Métodos Trabalho;
<input type="checkbox"/> Formação em Organização, Planeamento e Gestão de Processos.
Formação Organizacional
<input type="checkbox"/> Formação em Higiene e Segurança no Trabalho;
<input type="checkbox"/> Formação em Programas Integrados de Qualidade.

Apêndice 12 - Transcrição de Dados Qualitativos do Inquérito por Questionário – nº 1.

N	Funções [Questão 7.1.]	Requisitos [Questão 7.2.]	Áreas de formação úteis para melhorar o desempenho [Questão 7.5.] [Aperfeiçoamento de Competências]	Temas/áreas desejados para serem objeto de formação profissional [Questão 15.] [Motivações e Interesses] Obs: reforço da questão 7.5.
1	F001 - "Chefia da divisão"	AR	AR	AR
2	F002 - "Levantamento de prédio urbanos degradados"	① R001 - "Paciência" ② R002 - "Muita Paciência"	AR	TS.A01 - "As adequadas às funções que cada funcionário executa, de momento face ao "vazio" dos conteúdos das funções, nada tenho a referir"
3	F003 - "Atividades económicas"	① R003 - "Conhecimento e experiência" ② R004 - "Organização"	① TS.D01 - "Indústria" ② TS.D02 - "Comércio e Serviços"	TS.A02 - "Elaboração de Regulamentos; Publicidade; Áreas diversas da gestão"
4	F004 - "Técnico Superior/ Realização de vistorias/ Apoia Serviços finanças - IMI - Fornecimento de elementos à ATA, cadastro de prédios urbanos degradados"	① R005 - "Formação profissional"	① TS.D03 - "Acção formação a autoridade tributária" ② TS.D04 - "Acção Formação sobre legislação nova"	TS.A03 - "Legislação atual – Enquadramento, Análise; Avaliação de Património Imobiliário; Reabilitação Urbana – Área Técnica"
5	F005 - "Apreciação técnicas de operações urbanísticas"	① R006 - "Formação Adequada" ② R007 - "Meios técnicos/ equip."	① TS.D05 - "Área energética" ② TS.D06 - "Área gás"	TS.A04 - "Liderança; Competências; Cultura da Organização; Motivação e Interesse"
6	F006 - "Análise de pedidos de licenciamento"	AR	AR	TS.A005 - "Informática – AutoCad"
7	F007 - "Análise de processos de obras particulares - operações urbanísticas"	① R008 - "Dominar legislação aplicável"	AR	AR
8	F008 - "Informar processos de obras particulares na área das obras de urbanização"	① R009 - "Conhecimentos técnicos"	① TS.D07 - "Atualização legislativa - nova legislação"	AR
9	F009 - "Fiscalização Obras"	① R010 - "Melhor conhecimento informático"	AR	AT.A01 - "Informática"
10	F010 - "Administrativo"	AR	AR	AR
11	F011 - "Todas as funções administrativas (emissão de	① R011 - "Sistema informático"	① AT.D01 - "Código do procedimento administrativo (CPA)"	AR

	alvará, notificações, organização de processos, etc)”		② AT.D02 - “Regime jurídico de edificações e urbanização (RJUE)”	
12	F012 - “Fiscal Municipal”	① R012 - “Rigor” ② R013 - “Coerência”	AR	AR
13	F013 - “Trabalho administrativo de apoio à divisão”	① R014 - “Conhecimentos informáticos” ② R015 - “Conhecimento da legislação aplicado à área”	① AT.D03 - “Troca oficial de documentações por meios eletrónicos” ② AT.D04 - “Redes sociais aplicadas à divisão”	AT.A02 - “Desenvolvimento de plataformas eletrónicas de interação com municípes”
14	F014 - “Fiscalização de obras particulares”	AR	AR	AT.A03 - “Fiscalização de obras particulares”
15	F015 - “Fiscal Municipal”	AR	AR	AR
16	F016 - “Desenhador”	① R016 - “Condições” ② R017 - “Equipamentos”	① AT.D05 - “CAD”	AR
17	F017 - “Fiscal Municipal”	① R018 - “Formação” ② R019 - “Profissionalismo”	AR	AR
18	F018 - “Assistente operacional”	AR	① AO.D01 - “Informática”	
19	F019 - “Chefe de divisão/ coordenação e gestão de atividade da divisão”	① R020 - “Conhecimento atualizados na área da atividade” ② R021 - “Sentido de serviço público e compromisso com a organização”	① D.D001 “Gestão de projetos”	D.A001 - “Gestão de projecto na área das obras públicas”
20	F020 - “Elaboração de projetos de obras públicas”	① R022 - “Aprendizagem contínua”	① TS.D08 - “Construção eco-sustentável” ② TS.D09 - “Legislação na medida das suas alterações”	TS.A06 - “Construção eco-sustentável; Gestão de Projetos”
21	F021 - “Técnica de sistemas de informação geográfica”	① R023 - “Conhecimento tecnologias SIG”	① TS.D10 - “Software SIG” ② TS.D11 - “Planeamento e Ordenamento do Território”	TS.A07 - “Tecnologias de Informação e Cartografia; Planeamento e Ordenamento do Território; Conteúdos Legislativos”
22	F022 - “Técnica no serviço de sistemas de informação geográfica”	① R024 - “Base de dados”	AR	TS.A08 - “Formação sobre software em utilização na autarquia (SIG); Gestão de Base de Dados”
23	F023 - “Projetos”	① R025 - “Atualização de conhecimento”	① TS.D12 - “BIM” ② TS.D13 - “Novos Materiais”	TS.A09 - “BIM; Novos Materiais”
24	F024 - “Topografo”	AR	① AT.D06 - “Aquisição de novos equipamentos de topografia” ② AT.D07 - “Autocad”	AT.A04 - “Área de Topografia e Desenho de CAD”

25	F025 - "Apoio Administrativo"	① R026 - "Responsabilidade" ② R027 - "Organização"	① A0.D02 - "Adaptação aos softwares usados" ② A0.D03 - "Arquivo digital"	A0.A01 - "Metodologias para proceder ao arquivo digital eficientes e eficazes"
26	F026 - "Porta-minas"	① R028 - "Rigor" ② R029 - "Ativo"	① A0.D04 - "Conhecimento dos aparelhos topográficos"	AR
27	F027 - "Produção, Programação Cultural, Apoio, Investigação"	① R030 - "Conhecimento" ② R031 - "Disponibilidade"	① TS.D14 - "Gestão de projetos culturais" ② TS.D15 - "Conhecer outras realidades culturais"	TS.A10 - "Gestão de Projetos Culturais; Algumas das TIC (Excel avançado, One Note); Conhecer outras Realidades e Novos Projetos"
28	F028 - "Programação cultural"	① R032 - "Paciência" ② R033 - "Adaptabilidade a múltiplas funções e contextos"	① TS.D16 - "Gestão de conflitos" ② TS.D17 - "Financiamentos"	TS.A11 - "Gestão de Projetos; Gestão de Conflitos; Legislação Aplicada às Tarefas Desempenhadas"
29	F029 - "Coordenação de serviço"	① R034 - "Coordenação e liderança" ② R035 - "Equipa de trabalho"	① TS.D18 - "Planeamento e gestão (processos)"	TS.A12 - "Organização, planeamento e gestão de processos"
30	F030 - "Técnica Superior. Coordenadora de serviços"	① R036 - "Formação" ② R037 - "Conhecimentos"	① TS.D19 - "Gestão" ② TS.D20 - "Novas tecnológicas (óptica de utilizador)"	TS.A13 - "Áreas específicas técnicas de Biblioteca e documentação; Novas tecnologias e dados sociais em contexto de trabalho; Formação em língua Inglesa e Francesa"
31	F031 - "Património Cultural – Gestão"	AR	① TS.D21 - "Património cultural" ② TS.D22 - "Gestão de património"	TS.A14 - "Património Cultural; Gestão do Património"
32	F032 - "Administrativa, Museu"	① R038 - "Requisições [sic: Requisições]"	① AT.D08 - "Informática" ② AT.D09 - " "Visitas guiadas"	AR
33	F033 - "Serviços Educativos"	AR	① AT.D10 - "Formação em literatura infantil"	AR
34	F034 - "Responsável pela secção de publicações periódicas"	① R040 - "Formação na área (profissional)"	AR	AR
35	AR	AR	AR	AR
36	F035 - "Serviço técnico e administrativo, atendimento ao público"	AR	① AT.D12 - "Informática"	AT.A05 - "Tecnologias de Informática; Línguas"
37	F036 - "Assistente Técnico"	① R041 - "Sentido de responsabilidade" ② R042 - "Dinâmica"	① AT.D13 - "Educação" ② AT.D14 - "História"	AT.A06 - "Educação em espaços culturais; Trabalho com públicos com necessidades educativas especiais"
38	F037 - "Planeamento e execução de atividades educativas, orientadas ao património histórico- cultural"	① R043 - "Comunicação" ② R044 - "Prática educativa"	① AT.D15 - "Serviços educativos (atualização)" ② AT.D16 - "Diferentes práticas de comunicação"	AT.A07 - "Comunicação; Educação; Património Cultural; Planeamento/Programação cultural; Mediação Cultural"

39	F038 - “Monte exposições, faça serviço educativo, visitas guiadas, inventariação, etc”	AR	① AO.D05 - “Informática”	AO.A02 - “Informática”
40	F039 - “Trabalho administrativos, Serviços educativos”	① R044 - “Saber línguas estrangeiras”	① AO.D06 - “Acesso a formação de línguas” ② AO.D07 - “Acesso a formação de atendimento”	AO.A03 - “Formação em Serviços Educativos”
41	F040 - “Limpeza e manutenção”	AR	AR	AR
42	F041 - “Gestão dos RH afetos à divisão; coordenação dos vários serviços da Divisão. Proceder ao acompanhamento dos vários (...) de divisão; Fazer avaliações de desempenho; etc.	① R045 - “Gestão de pessoas”	① D.D002 - “Gestão de pessoas e liderança” ② D.D003 - “Organização e atividades administrativas”	D.A002 - “Gestão de Pessoas e Liderança; Organização e Atividade Administrativa”
43	F042- “Técnico superior recursos humanos”	① R046 - “Bom conhecimento TIC” ② R047 - “Domínio aplicações”	① TS.D23 - “Formação profissional – processos” ② TS.D24 - “Orçamento estado”	TS.A15 - “Gestão da Formação Profissional; Organização e Tempo de Trabalho”
44	F043 - “Atendimento interno externo, apoio ao utilizador na sala de leitura, zelar pela conservação da documentação, entre outros”	① R048 - “Recursos humanos” ② R049 - “Espaço existente no arquivo para melhor organização e gestão documental”	① TS.D25 - “Informática” ② TS.D26 - “Conservação e restauro”	TS.A16 - “Informática; Conservação e Restauro; Arquivo”
45	F044 - “Atendimento”	① R050 - “Eficácia” ② R051 - “Eficiência”	① AT.D17 - “Legislação” ② AT.D18 - “Informática”	AT.A08 - “Legislação”
46	F045 - “Processamento - Transporte escolar”	① R052 - “Assiduidade” ② R053 - “Conhecimento do programa informático”	AR	AT.A09 - “Excel, Word”
47	F046 - “Emissão de certidões, licenciamentos - Processo eleitoral, correspondência”	① R054 - “Ser trabalhadora” ② R055 - “Cumprir Prazos”	① AT.D19 - “Formação na área informática” ② AT.D20 - “Mais reconhecimento por parte das chefias”	AR
48	F047 - “Atendimento (público e diversos serviços comerciais) - processos obras e documentos históricos”	① R056 - “Gosto” ② R057 - “Método” ③ R058 - “Descrição”	① AT.D21 - “Conservação” ② AT.D22 - “Higienização”	AT.A10 - “Conservação e Higienização de Documentos; Recuperação de dados”
49	F048 - “Atendimento personalizado - Espaço cidadão e balcão empreendedor”	AR	① AT.D23 - “Atualização legislação”	AR

50	AR	AR	AR	AR
51	F049 - "Atendimento ao público"	① R059 - "Acolhimento" ② R060 - "Empatia"	AR	AR
52	F050 - "Registo de correspondência, certidões, ofícios, informações, etc."	① R061 - "Concentração" ② R062 - "Organização"	① AT.D24 - "Línguas - francês e inglês" ② AT.D25 - "Secretariado"	AT.A11 - "Línguas; Secretariado de Direção"
53	F051 - "Apoio nos procedimentos concursais, projetos IEPF, apoio no processamento salarial"	① R063 - "Conhecimento legislação" ② R064 - "Programa informático"	AR	AT.A12 - "Trabalho em equipa"
54	F052 - "Distribuição correspondência apoio aos serviços/divisões"	① R065 - "Boa vontade" ② R066 - "Disponibilidade"	① AO.D08 - "Conhecimentos informáticos" ② AO.D09 - "Atendimento e línguas"	AO.A04 - "Atendimento; Línguas; Informática"
55	F053 - "Telefonista, transferência de ligações (chamadas), confiança de mensagens"	① R067 - "Disponibilidade" ② R068 - "Não criar atritos com as pessoas" ③ R069 - "Assertividade"	① AO.D10 - "Atendimento ao público"	AO.A05 - "Ciência da Informação (gostava de trabalhar numa biblioteca como técnica superior)"
56	F054 - "Chefe de divisão"	① R070 - "Liderança" ② R071 - "Comunicação e Assertividade"	① D.D004 - "Liderança" ② D.D005 - "Gestão de equipas"	D.A003 - "SNC-AP; O «novo» CCP; Liderança e Gestão de Equipas"
57	F055 - "Contabilidade"	① R072 - "Concentração"	① TS.D27 - "Fiscalidade"	AR
58	F056 - "Contratação pública/consultas orçamentos/ compras/ Gestão de stocks"	① R073 - "Conhecimento contratação pública" ② R074 - "Contabilidade" ③ R075 - "Bom senso"	① TS.D28 - "Contratação pública"	TS.A17 - "Contratação pública"
59	F057 - "Registo de bens patrimoniais, gestão de seguros, gestão de mercados e feiras, gestão de (...) de expropriação, participação à matriz e conservatória, etc"	① R076 - "Conhecimento da legislação em vigor" ② R077 - "Capacidade de adaptação e iniciativa"	① TS.D29 - "Registo predial" ② TS.D30 - "Legislação tributária ligada ao património"	TS.A18 - "Registo Predial; Tributação do Património; SNC-AP"
60	F058 - "Compras no valor inferior a 5000.00€"	AR	AR	AR
61	F059 - "Executo trabalho administrativo de apoio ao serviço de património"	① R078 - "Inventariação Patrimónios" ② R079 - "Processamento rendas, habitação social"	AR	AR

62	F060 - "Tesoureira"	① R080 - "Paciência" ② R081 - "Conhecimento"	AR	AR
63	F061 - "Pagamento"	AR	AR	AR
64	F062 - "Metrologista"	AR	① AT.D26 - "Formação em metrologia" ② AT.D27 - "Formação na área do atendimento"	AR
65	F063 - "Fiscalizar no mercado e feiras"	① R083 - "Conhecimentos fiscalização"	① AO.D11 - "Atendimento ao público" ② AO.D12 - "Segurança (lidar com etnias)"	AO.A06 - "Fiscalização; Internet"
66	F064 - "Feiras e Mercados"	① R084 - "Ofícios" ② R085 - "Recibos"	① AO.D13 - "Informática" ② AO.D14 - "Fiscal"	AR
67	F065 - "Chefe de divisão"	① R086 - "Planeamento" ② R087 - "Liderança"	① D.D006 - "Liderança" ② D.D007 - "Gestão"	AR
68	F065 - "Fiscalizações empreitadas"	① R088 - "Conhecimento técnico" ② R089 - "Conhecimento CCP (Código dos contratos públicos)"	① TS.D31 - "Informática (utilizador)" ② TS.D32 - "Área da Segurança e eletricidade para eng. Civis"	AR
69	F066 - "Apoio administrativo à divisão"	① R090 - "Motivação" ② R091 - "Remuneração"	① AT.D28 - "Formação no Dec-Lei 18/2008 de 29/01" ② AT.D29 - "Lei do tribunal de contas"	AR
70	F067 - "Apoio administrativo"	① R092 - "Formação"	① AO.D15 - "Formação dos decreto-leis"	AO.A07 - "Decreto de Lei – CCP"
71	F068 - "Técnico superior de turismo"	① R093 - "[<i>incompreensível</i>]" ② R094 - "Capacidade de trabalho"	① TS.D33 - "[<i>incompreensível</i>]" ② TS.D34 - "Organização de eventos"	AR
72	F069 - "Promoção de turismo, manutenção dos percursos pedestres"	① R095 - "Conhecimentos" ② R096 - "Profissionalismo"	① AT.D30 - "Línguas" ② AT.D31 - "Marketing"	AT.A13 - "Saúde, Segurança e Higiene; Socorro à Vítima (primeiros socorros); Marketing; Línguas; Turismo"
73	F070 - "Informação e planeamento turístico"	① R097 - "Línguas" ② R098 - "Conhecimento da região"	① AT.D32 - "Informática" ② AT.D33 - "Línguas (alemão)"	AT.A14 - "Marketing Relacional; Promoção Turística; Conhecimento Cultural da Região; Visita de estudo a cidades para melhor responder aos turistas"
74	F071 - "Traduções, elaborações de guias. Atendimento de turistas e visitantes, estatística e planeamento turístico, etc."	① R099 - "Conhecimento de línguas" ② R100 - "Domínio e bom conhecimento do nosso território"	① AT.D34 - "Línguas estrangeiras (Alemão)" ② AT.D35 - "Guias regionais (para conhecimento atualizado da região)"	AT.A15 - "Turismo/Marketing/Relações públicas; Línguas estrangeiras"
75	F072 - "Coordenação do serviço de educação; Gestão de ação social escolar: do programa de refeições escolares, de atividades de animação e apoio à família na	① R101 - "Centrar as ações nos munícipes" ② R102 - "Adotar uma visão holística de intervenção"	① TS.D35 - "Gestão de Projetos" ② TS.D36 - "Organização e Gestão de Eventos"	TS.A19 - "Gestão de Projetos; Organização e Gestão de Eventos; Tecnologias e Conteúdos Específicos de Instituição; Línguas Estrangeiras: Inglês Avançado"

	educação pré-escolar; Conceção do plano estratégico educativo municipal; Gestão do Proj. Terapêutico, entre outros”			
76	F073 - “Planeamento, implementação e avaliação de programas educativos; atribuição de bolsas de estudo; organização do plano de oferta formativa profissional; responsável pelo processo de candidatura ao plano municipal de combate ao insucesso escolar”	① R103 - “Conhecimentos específicos na área da educação/habilitações literárias compatíveis com a função a desempenhar” ② R104 - “Responsabilidade e capacidade de organização e comunicação”	① TS.D37 - “Atualização dos conhecimentos na área da Educação (ex: legislação atualizada, etc...), novas políticas educativas (etc.)” ② TS.D38 - “Formação na área específica de projetos educativos, que não há oferta”	TS.A20 - “Temas relacionados com a intervenção do serviço e educação: política educativa e orientação sobre os programas educativos integrados (articulados com as outras instituições); gestão de projetos educativos relacionados com a área de competência do cargo Municipal (transportes escolares, ação social escolar, gestão do parque escolar, etc...); aperfeiçoamento ao nível das línguas (Inglês)”
77	F074 - “Avaliação e comportamento psicológico”	AR	① TS.D39 - “Psicologia Educacional”	TS.A21 - “Áreas específicas da psicologia adequadas às funções que exerço”
78	F075 - “Gabinete da Educação”	① R105 - “SAGA (informática)” ② R106 - “Apoio aos estabelecimentos escolares”	① AO.D16 - “Organização de eventos”	AR
79	F076 - “Responsável pelo serviço de comunicação e Imagem”	① R107 - “Domínio dos processos de comunicação” ② R108 - “Domínio das técnicas e regras de protocolo”	① TS.D40 - “Comunicação - novas ferramentas”	TS.A22 - “Novas Ferramentas de Comunicação. Debate – Comunicação nas Autarquias”
80	F077 - “Designer”	AR	① TS.D41 - “3D” ② TS.D42 - “WEB”	TS.A23 - “Conforme anteriormente referido: formação em Web e 3D”
81	F078 - “Apoio ao GAP, Fotografia e vídeo”	① R109 - “Conhecimentos informáticos” ② R110 - “Tratamento e edição de vídeo”	① AO.D17 - “Curso de fotografia” ② AO.D18 - “Cursos de edição de vídeo”	AR
82	F079 - “Fotógrafo e gestor de redes sociais”	① R111 - “Qualidade Técnica” ② R112 - “Conhecimentos”	① AO.D19 - “Edição de imagem” ② AO.D20 - “Gestão de redes sociais”	AO.A08 - “Edição de Imagem”
83	F080 - “Coordenação casa da juventude”	AR	AR	AR
84	F081 - “Administrativa”	AR	AR	AR
85	F082 - “Serviço de recepção e encaminhamento dos utilizadores e controlo do espaço”	① R113 - “Responsabilidade”	① AT.D36 - “Acção de Formação bulling, cyberbulling [sic: bullying, cyberbullying]”	AT.A16 - “Ações sobre Violência Doméstica; Ações sobre Prevenção da Criminalidade; Atendimento ao Público”

86	AR	AR	① TS.D43 - "Planeamento estratégico" ② TS.D44 - "Gestão de organização de economia social"	TS.A24 - "Mediação Familiar; Avaliação do Impacto Social; Intervenção Sistémica em Famílias; <i>Dragon Dreaming</i> "
87	F083 - "Apoio logístico e administrativo em todo serviço de ação social e habitação e atendimento ao público"	① R114 - "Competência" ② R115 - "Boas relações humanas"	① AT.D37 - "Atendimento ao público" ② AT.D38 - "CPA"	AR
88	F084 - "Apoio jurídico às divisões/serviços e executivo; organização e acompanhamento dos processos de contraordenação e do execução fiscal, etc."	① R116 - "Dinamismo" ② R117 - "Ser multifacetada"	① TS.D45 - "Competências comportamentais" ② TS.D46 - "Direito / legislação"	TS.A25 - "Contratação Pública; Tribunal de Contas Regional; <i>Coaching</i> "
89	F085 - "Apoio Técnico"	AR	AR	AR
90	F086 - "Escrivã processos execução fiscal e de contra ordenações. Executar todos os procedimentos inerentes aos serviços"	① R118 - "Conhecimento procedimentos e legislação sobre exec, fiscais e contra-ordenações" ② R119 - "Estar constantemente actualizada sobre eventuais alterações legislativas"	① AT.D39 - "Formação contínua pelo menos uma vez por ano na área SEF" ② AT.D40 - "Formação contínua pelo menos uma vez por ano na área C.CE."	AT.A17 - "Uma vez que à 19 anos que exerço as mesmas funções, haveria necessidade de, no mínimo em cada 2 ou 3 anos, frequentar formação a nível de execuções fiscais e/ou contraordenações, (a primeira em EXF tive em 2003 e a segunda em 2013, portanto passados 10 anos). Portanto, se estivesse de formação profissional para dar seguimentos a procedimentos, enfim..."
91	F087 - "Especialista de Informática"	① R120 - "Formação" ② R121 - "Meios"	① TS.D47 - "SGBD Oracle" ② TS.D48 - "Programação diferentes linguagens"	TS.A26 - "SGBD – <i>Oracle, BI-Dundas</i> ; Sistemas Operativos; Linguagens de Programação; Redes; <i>Wifi</i> ; Radio; <i>After effects</i> "
92	F088 - "Apoio Informático dos utilizadores, desenvolvimento de aplicações, manutenção da rede informática"	① R122 - "Formação específica" ② R123 - "Atualização contínua"	① AT.D41 - "Programação web" ② AT.D42 - "Gestão de redes"	AT.A18 - "Programação/PHP, HTML, <i>javascript</i> , objectos; Redes/segurança; Virtualização; <i>Scripting/Powershell</i> "
93	F089 - " <i>Helpdesk</i> , segurança, concepção e desenvolvimento"	① R124 - "Redes e Sistemas IT" ② R125 - "Algoritmia, dados e programação"	① AT.D43 - " <i>Business Intellegence</i> " ② AT.D44 - " <i>Database adminidtration (oracle/SQL server)</i> "	AT.A19 - " <i>Networking, Ciber segurança; Windows server, Exchange server, Dundas BI, Oracle BD. SQL server DB</i> "
94	F090 - "Organização de Eventos, Apoio a <u>[palavra incompreensível]</u> e associações"	① R126 - "Habilitações" ② R127 - "Conhecimento"	① TS.D49 - "Contabilidade" ② AR	AR
95	F091 - "Coordenação de Serviço"	① R128 - "Conhecimentos Técnicos"	① TS.D50 - "Gestão de Projectos" ② TS.D51 - "Marketing"	TS.A27 - "Marketing do Desporto; Gestão do Desporto; Organização de eventos"

		② R129 - “Gestão de Recursos Humanos”		
96	F092 - “Coordenação do serviço de desenvolvimento local, gestão de candidaturas a fundos comunitários, apoio atividades económicas”	① R130 - “Capacidade de expressão escrita” ② R131 - “Conhecimento [<i>palavra incompreensível</i>]”	① TS.D52 - “Gestão de candidaturas” ② TS.D53 - “Comunicação escrita”	TS.A28 - “Gestão candidaturas”
97	F093 - “Apoio na elaboração de candidaturas aos fundos comunitários, apoio logístico ao setor económico”	① R132 - “Conhecimentos Informáticos” ② R133 - “Formação/ conhecimento em diversas áreas no geral”	① TS.D54 - “Excel avançado” ② TS.D55 - “Contratação pública - código de contratos públicos”	TS.A29 - “Fundos comunitários; Excel avançado; Análise de projetos; Código de contratação pública”
98	F094 - “Transito, táxis, estacionamento, projetos”	① R134 - “Humildade” ② R135 - [<i>incompreensível</i>]”	① TS.D56 - “Nada a assinalar”	TS.A30 - “Nada a assinalar”
99	F095 - “Desenhadora”	① R136 - “Conhecimentos de desenho” ② R137 - “Conhecimentos em CAD”	① AT.D45 - “Ligadas ao trânsito”	AT.A20 - “Arquitectura; Desenho CAD 3D; Trânsito”
100	F096 - “Gestão de habitações sociais, planeamento de ações/projetos na área da habitação para famílias socioeconomicamente vulneráveis”	① R138 - “Licenciatura em Serviço Social” ② R139 - “Planeamento e [<i>palavra incompreensível</i>] estratégica”	① TS.D57 - “Planeamento municipal na de habitação”	TS.A31 - “Inteligência Emocional; Diagnóstico Social; Estratégias para a Intervenção com Públicos Vulneráveis; Metodologias de Participação de uma Comunidade; Entrevista Motivacional – Motivar as Famílias para o Processo de Mudança”
101	F097 - “Coordenação de dois serviços”	① R140 - “Responsabilidade” ② R141 - “Conhecimento técnico”	① TS.D58 - “Áreas relacionadas com a gestão de recursos humanos” ② TS.D59 - “Gestão de conflitos” ③ TS.D60 - “Motivação de equipas e relações interpessoais”	TS.A32 - “Ordenamento e Gestão Florestal; Planeamento em Proteção Civil; (várias) sobre a Temática da Proteção Civil”
102	F098 - “Técnico Proteção Civil. Coordenação e apoio aos agentes proteção civil; ocorrências e planos de segurança”	① R142 - “Fazer mapas” ② R143 - “Disponibilidade 24h”	① AT.D46 - “Informática” ② AT.D47 - “SIG - sistemas em formação geográfica”	AT.A21 - “Intervenção em Acidentes Domésticos (Incêndios); Prevenção de Incêndios e Acidentes: a nível doméstico; a nível florestal; a nível urbano”
103	F099 - [<i>Palavra incompreensível</i>]	AR	AR	TS.A01 - [<i>Letra totalmente incompreensível</i>]
104	F100 - “Secretariar três vereadores”	① R144 - “Capacidade de comunicação” ② R145 - “Assertividade”	AR	AT.A22 - “« <i>Coaching</i> », como forma de potencializar a relação pessoa/profissão”

105	F101 - "Secretária da Vereação"	① R146 - "Postura" ② R147 - "Clareza/ Simpatia"	① Atendimento" ② Línguas"	AT.A23 - "Línguas; Atendimento"
-----	---------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------

Legenda:

N – Amostra (Total: 105 Trabalhadores)

Do nº 1 ao nº 18 – Dados da DGU;

Do nº 19 ao nº 26 – Dados da DPD;

Do nº 27 ao nº 41 – Dados da DAC;

Do nº 42 ao nº 55 – Dados da DARH;

Do nº 56 ao nº 66 – Dados da DFS;

Do nº 67 ao nº 70 – Dados da DOM;

Do nº 71 ao nº 105 – Dados da Unidades Orgânicas de Serviço.

AR – Ausência de Resposta

Processo de Codificação:

F001 F=Função + 001=numeração

R003 R=Requisito + 003=numeração

D.D001 D=Dirigente + [áreas para melhorar o] D=Desempenho + 001=numeração

TS.D11 TS=Técnico Superior + [áreas para melhorar o] D=Desempenho + 11=numeração

AT.D45 AT=Assistente Técnico + [áreas para melhorar o] D=Desempenho + 45=numeração

AO.D18 AO=Assistente Operacional + [áreas para melhorar o] D=Desempenho + 18numeração

D.A003 D=Dirigente + A=Áreas [e temas que gostariam que fossem alvo de formação] + 003=numeração

TS.A27 TS=Técnico Superior + A=Áreas [e temas que gostariam que fossem alvo de formação] + 27=numeração

AT.A22 AT=Assistente Técnico + A=Áreas [e temas que gostariam que fossem alvo de formação] + 22=numeração

AO.A08 AO=Assistente Operacional + A=Áreas [e temas que gostariam que fossem alvo de formação] + 08=numeração

Apêndice 13 - Transcrição de Dados Qualitativos do Inquérito por Questionário – nº 2.

Questão 17	
Sugira alguns aspetos sobre formação profissional que lhe pareçam relevantes para o desenvolvimento de formação significativa para a melhoria do desempenho profissional.	
Dirigente	<ol style="list-style-type: none">1. “Ajustarem a formação profissional à especialidade de cada organização”
Técnicos Superiores	<ol style="list-style-type: none">1. “As formações devem permitir um melhor desempenho de funções, potenciar as competências existentes”;2. “A formação profissional é algo que deveria acompanhar o trabalhador; pelo menos uma vez por ano o trabalhador deveria ter oportunidade de reciclar conhecimentos, porque só assim poderá melhorar o seu desempenho profissional”;3. “Desenvolvimento de competências técnicas. Preparação para o desempenho de novas tecnologias. Resolução de problemas e cumprimento de obrigações legais. Valorização pessoal”;4. “Novas ferramentas e métodos de comunicação nas autarquias”;5. “Questionar os serviços quais as necessidades de formação existentes”;6. “Uma formação, no mínimo, por ano. As áreas de formação deverão ser pré-estabelecidas de acordo com o desempenho/funções de cada interessado/serviço. O plano de formação deveria ocorrer em 2 sessões semanais, no mínimo, favorecendo algum estudo /assimilação de conhecimentos gradual”;7. “Formação proposta pelo profissional e específica para as suas funções. De preferência em locais próprios e especializados”;8. “Exercitarem e aperfeiçoarem o comportamento de liderança e de relacionamento interpessoal nesta organização. Envolvimento e empenhamento nas tarefas a realizar. Aprender a tomar decisões. Descobrir o sentido e o valor do trabalho que se realiza”.
Assistentes Técnicos	<ol style="list-style-type: none">1. “Para ser realizada/proposta formação profissional primeiro deveria haver um levantamento das necessidades do serviço e de cada profissional”;2. “Acto que qualquer funcionário(a) deve ter formação e rotatividade de serviço para não cair no ritmo de vícios. Há necessidade de todos saberem um pouco de tudo e saberem aplicar meios e melhor as ferramentas informáticas que estarão ao dispor, há área a necessidade de aproveitar toda a informação que está em papel no arquivo e arquivos divididos por serviços e serem digitalizados e colocados à disposição para um futuro, estarem mais seguros, há necessidade de ir simplificando mais e cada vez meios certos requisitos [sic: requisitos] e todos termos acesso a toda a informação ao mesmo tempo”;

3. “Na minha opinião, a formação profissional, deveria ser dada, não só para suprir as necessidades no presente mas também para dotar o trabalhador de capacidades para desempenhar outras funções de modo a progredir na carreira”;
4. “Reformulação perante dos circuitos de informação provendo a sua otimização com integrado de novas tecnologias, envolvendo todos os intervenientes no processo”;
5. “Formação profissional dirigida por formadores com competências e conhecimentos da área; Formação em métodos de organização e línguas estrangeiras”;
6. “Que as formações sejam personalizadas, de cursos com os elementos e as suas tarefas, no âmbito do processo de atividades a serem desempenhadas nos próximos anos”;
7. “O plano de formação estar patente para poder optar para formação de mais interesse”;
8. “Questionamento de estratégias de comunicação com públicos distintos. Ações de formação sobre Educação em espaços culturais. Compreender as dinâmicas associadas à área do património cultural e aprendizagem de estratégias de dinamização cultural no mesmo contexto. Aprofundar técnicas de planeamento e programação no âmbito da mediação cultural”;
9. “A formação profissional, além da obrigatoriedade legal, deveria ser uma preocupação contínua dos recursos humanos. Infelizmente, isso não acontece... Não há grande preocupação no enquadramento da necessidade dos serviços para aperfeiçoar conhecimentos e por exemplo «trocar» experiências com outras entidades/autarquias”;
10. “Maior interação com os colegas. Conhecimento de qualidade no trabalho. Métodos para melhor gerir o trabalho. Qualidade e conforto no trabalho”.

Assistente Operacional

1. “Qualquer formação é relevante para o nosso desenvolvimento”;
2. “Atualização de conhecimento”.

Observação:

A Questão 17 era facultativa, pelo que obteve-se apenas 21 respostas. Desse modo, 84 trabalhadores abstiveram-se à questão e claramente se conclui que a maior parte das respostas não responde ao solicitado.

Apêndice 14 - Matrizes de Análise Categral do Inquérito por Questionário.

Para a elaboração das matrizes, foi necessário previamente transcrever os dados qualitativos presentes no Inquérito por Questionário e apresentados no apêndice 12. Os dados foram mobilizados assim como a sua codificação para as tabelas x, x e x e agrupados por categorias, indicadores, número de registos e unidades de registo - referência(s). Desse modo, as análises categoriais foram subdivididas da seguinte forma:

1. *Análise Categral – Funções [Tabela e Árvore Categral (p. 146 a 149)];*
2. *Análise Categral – Requisitos [Tabela e Árvores Categrais (p. 150 a 155)];*
3. *Análise Categral – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional [Tabela e Árvores Categrais (p. 156 a 165)].*
4. *Diagnóstico de Necessidades Formativas de Acordo com a Categoria Profissional – Áreas e Temas Identificados pelos Trabalhadores (p. 166 a 167).*

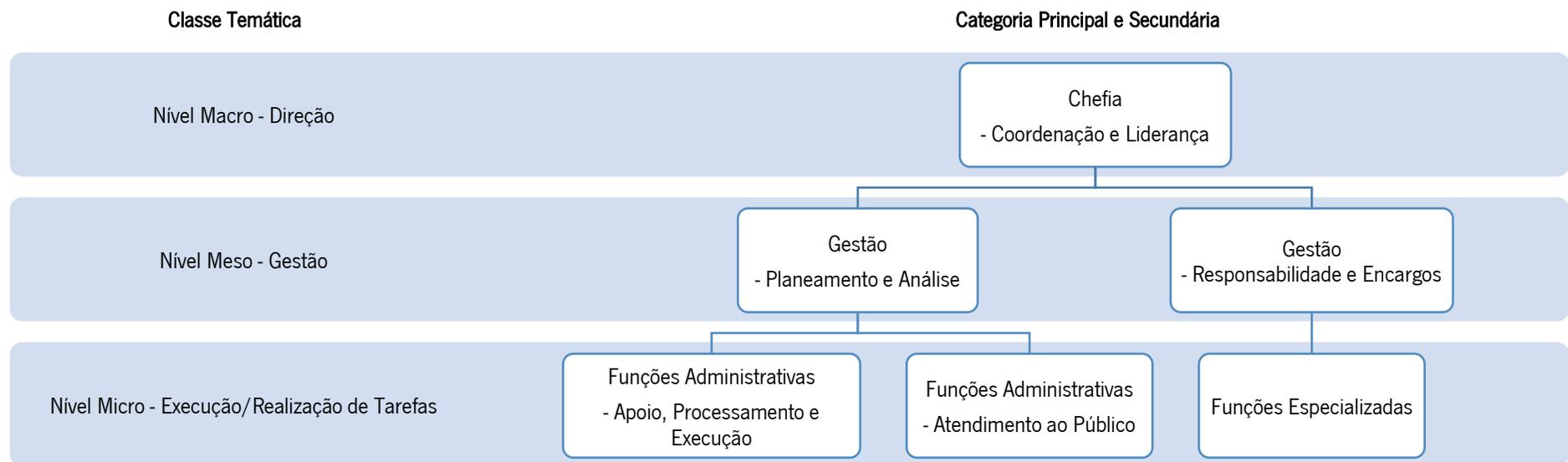
1. Análise Categral – Funções

Classe Temática	Categorias		Indicadores	Código de Registo	Nº de Registos	Referência(s) [Unidades de Registo]
	2ª Ordem	1ª Ordem				
Nível Macro	Chefia	Coordenação e Liderança	Orientado para a gestão de processo, serviços e pessoas.	• F001 • F019 • F054 • F065	4	“Chefe de divisão”
				• F019	1	“Coordenação e gestão de atividade da divisão”
				• F080	1	“Coordenação”
				• F029 • F041 • F072 • F091 • F092 • F097	6	“Coordenação de Serviço”
				• F098	1	“. Coordenação e apoio aos agentes proteção civil”
Nível Meso	Gestão	Responsabilidade e Encargos	Orientado para a gestão, atribuição de responsabilidades e serviços.	• F031	1	“Gestão”
				• F041	1	“Gestão dos RH”
				• F096	1	“Gestão de habitações sociais, planeamento de ações/projetos na área da habitação para famílias socioeconomicamente vulneráveis.
				• F079	1	“Gestor de redes sociais”
				• F034	1	“Responsável pela secção de publicações periódicas”
				• F076	1	“Responsável pelo serviço de comunicação e Imagem”
				• F073	1	“Responsável pelo processo de candidatura ao plano municipal de combate ao insucesso escolar”

Nível Meso	Gestão	Planeamento e Análise	Dominado para o desempenho de atividades técnicas, ao nível do planeamento, análise e execução de processos.	• F057	1	“Registo de bens patrimoniais, gestão de seguros, gestão de mercados e feiras, gestão de expropriação, participação à matriz e conservatória, etc”
				• F037	1	“Planeamento e execução de atividades educativas”
				• F073	1	“Planeamento, implementação e avaliação de programas educativos; atribuição de bolsas de estudo; organização do plano de oferta formativa profissional;
				• F070	1	“Informação e planeamento turístico”
				• F006	1	“Análise de pedidos de licenciamento”
				• F007	1	“Análise de processos de obras particulares - operações urbanísticas”
				• F008	1	“Informar processos de obras particulares”
				• F020	1	“Elaboração de projetos de obras públicas”
				• F005	1	“Apreciação técnicas de operações urbanísticas”
				• F002	1	“Levantamento de prédio urbanos degradados”
Nível Micro	Funções Administrativas	Apoio, Processamento e Execução	Indicador de desempenho de atividades técnicas.	• F032 • F081	2	“Administrativa”
				• F010 • F013 • F035 • F039 • F059	5	“Administrativo”
				• F025 • F067 • F066 • F083	4	“Apoio Administrativo”
				• F011	1	“Funções Administrativas”
				• F100 • F101	2	“Secretária da Vereação”
				• F052	1	“Distribuição correspondência apoio aos serviços/divisões”
				• F085	1	“Apoio Técnico”
				• F078	1	“Apoio ao GAP, Fotografia e vídeo”
				• F084	1	“Apoio jurídico às divisões/serviços e executivo; organização e acompanhamento dos processos de contraordenação e do execução fiscal, etc.”
				• F088	1	“Apoio Informático dos utilizadores, desenvolvimento de aplicações, manutenção da rede”
				• F093	1	“ Apoio na elaboração de candidaturas aos fundos comunitários, apoio logístico ao setor económico”
				• F053	1	“Telefonista”
				• F016	1	“Desenhador”
				• F095	1	“Desenhadora”
				• F077	1	“Designer”
				• F055	1	“Contabilidade”
• F060	1	“Tesoureira”				
			Relacionado com tarefas metódicas, como a leitura, análise, elaboração de documentos e apoio aos demais serviços.			

<i>(Sem Atribuição de Categoria de 3ª Ordem)</i>	Nível Micro	Funções Administrativas	Apoio, Processamento e Execução	(Continuação)	• F061	1	“Pagamento”
					• F051	1	“Apoio nos procedimentos concursais, projetos IEFP, apoio no processamento salarial”
					• F056	1	“Contratação pública/ consultas orçamentos/ compras/ Gestão de stocks”
					• F046	1	“Emissão de certidões, licenciamentos - Processo eleitoral, correspondência”
					• F050	1	“Registo de correspondência, certidões, ofícios, informações, etc.”
					• F045	1	“Processamento - Transporte escolar”
					• F086	1	“Escrivã processos execução fiscal e de contra ordenações. Executar todos os procedimentos inerentes aos serviços”
					• F027	1	“Produção, Programação Cultural, Apoio, Investigação”
					• F071	1	“Traduções, elaborações de guias, (...) estatística e planeamento turístico, etc.”
					• F090	1	“Organização de Eventos”
	Nível Micro	Funções Especializadas	Atendimento ao Público	Funções em contacto com o público externo à instituição.	• F043	1	“Atendimento”
					• F035 • F047 • F049	4	“Atendimento ao público”
					• F083		
					• F044	1	“Atendimento interno externo”
					• F048	1	“Atendimento personalizado”
					• F071	1	“Atendimento de turistas e visitantes”
					• F082	1	“Serviço de recepção e encaminhamento dos utilizadores e controlo do espaço”
					• F063	1	“Fiscalizar”
					• F065	1	“Fiscalizações”
					• F009 • F014	2	“Fiscalização Obras”
Nível Micro	Funções Especializadas	Dominado pela especificidade: Fiscalização	Orientado para a especificidade da função e/ou tarefas	• F074	1	“Avaliação e comportamento psicológico”	
				• F089	1	“Helpdesk, segurança”	
				• F024	1	“Topografo”	
				• F062	1	“Metrologista”	
				• F026	1	“Porta-minas”	
				• F040	1	“Limpeza”	
				• F021 • F022	1	“Técnica de sistema de informação geográfica”	
				• F004 • F029 • F042	1	“Técnico(a) Superior”	
				• F068			
				• F018	1	“Assistente operacional”	
• F036	1	“Assistente Técnico”					
• F012 • F015 • F017	3	“Fiscal Municipal”					
• F087	1	“Especialista de Informática”					

Matriz de Análise Categórica – Funções



Árvore Categórica – Funções

Resultado [Sub-Categorias]:

Funções com maior representatividade (maior número de vezes sinalizadas):

1. Administrativo(a)
2. Atendimento (Relação Cliente)
3. Coordenação de Serviço
4. Fiscalização
5. Chefia

Observações:

Nem todas as unidades de registo foram passíveis de serem agrupadas na análise categórica, sendo que, aquelas que não correspondiam à análise pretendida foram excluídas.

2. Análise Categorical – Requisitos

Classe Temática	Categoria Principal	Indicadores	Código de Registo	Nº de Registos	Referência [Unidades de Registo]	
(In)Formação	Aprendizagem Contínua	Sentido para a (in)formação, atualização e aprendiam contínua – renovação do ciclo de conhecimentos	• R005 • R018 • R036 • R040 • R092 • R120 • R133	7	“Formação”	
			• R122	1	“Formação específica”	
			• R006	1	“Formação Adequada”	
			• R119 • R123	2	“Atualização contínua”	
			• R022	1	“Aprendizagem contínua”	
			• R020 • R025	2	“Conhecimento atualizados”; “Atualização de conhecimento”	
	Conhecimento(s) e Saber(es) [1. Domínio; 2. Apropriação; 3. Reciclagem; 4. Atualização.]	Sentido para o conhecimento	• R030 • R037 • R081 • R095 • R112 • R127 • R131	7	“Conhecimento(s)”	
			Saberes Técnicos, Saberes Diversificados e Experiência	• R003	1	“Conhecimento e experiência”
				• R103	1	“Conhecimentos específicos”
		• R009 • R088 • R128 • R141		4	“Conhecimento(s) técnico(s)”	
		Domínio das TIC	• R136	1	“Conhecimentos de desenho”	
			• R137	1	“Conhecimentos em CAD”	
			• R083	1	“Conhecimentos fiscalização”	
			• R046	1	“Bom conhecimento TIC”	
			• R010 • R014 • R109 • R132	4	“Conhecimento informático”	
			• R053	1	“Conhecimento do programa informático”	
			• R023	1	“Conhecimento tecnologias SIG”	
			• R047	1	“Domínio aplicações”	
		Domínio e apropriação da legislação	• R015 • R063 • R076 • R118	4	“Conhecimento da legislação”	
			• R008	1	“Dominar legislação aplicável”	
			• R073	1	“Conhecimento contratação pública”	
			• R089	1	“Conhecimento CCP (Código dos contratos públicos)”	
		Domínio e desenvolvimento em línguas estrangeiras	• R097 • R099	2	“Conhecimento de línguas”	
			• R044	1	“Saber línguas estrangeiras”	
		Domínio do território e da região	• R098	1	“Conhecimento da região”	
			• R100	1	“Domínio e bom conhecimento do nosso território”	

		Domínio de componentes técnicas	• R108	1	“Domínio das técnicas e regras de protocolo”
			• R142	1	“Fazer mapas”
Competências	Competências Técnico-Comportamentais [Profissionalismo]	Orientado para a: Gestão das relações interpessoais; Espírito entreaduado; Pertença; Temperança; Iniciativa; Dedicação; Assertividade; Adaptabilidade; Responsabilidade; Adequação; Comunicação; Organização; Profissionalismo; Sentido de compromisso e de dever.	• R107	1	“Domínio dos processos de comunicação”
			• R043 • R071	2	“Comunicação”
			• R104 • R144	2	“Capacidade de comunicação”
			• R130	1	“Capacidade de expressão escrita”
			• R062 • R004 • R027	3	“Organização”
			• R104	1	“Capacidade de organização”
			• R031 • R066 • R067 • R143	4	“Disponibilidade”
			• R026 • R041 • R104 • R113 • R140	5	“Responsabilidade”
			• R146	1	“Postura”
			• R147	1	“Clareza/ Simpatia”
			• R001 • R002 • R032 • R080	4	“Paciência”
			• R068	1	“Não criar atritos com as pessoas”
			• R115	1	“Boas relações humanas”
			• R065	1	“Boa vontade”
			• R075	1	“Bom senso”
			• R056	1	“Gosto”
			• R134	1	“Humildade”
			• R058	1	“Descrição”
			• R060	1	“Empatia”
			• R069 • R071 • R145	3	“Assertividade”
			• R103 • R126	2	“Habilitações”
			• R114	1	“Competência”
			• R019 • R096	2	“Profissionalismo”
			• R057	1	“Método”
			• R094	1	“Capacidade de trabalho”
			• R111	1	“Qualidade Técnica”
			• R054	1	“Ser trabalhadora”
			• R117	1	“Ser multifacetada”
			• R033	1	“Adaptabilidade a múltiplas funções e contextos”
			• R077	1	“Capacidade de adaptação e iniciativa”
			• R061 • R072	2	“Concentração”
			• R029	1	“Ativo”
• R042	1	“Dinâmica”			
• R116	1	“Dinamismo”			
• R090	1	“Motivação”			
• R086 • R139	2	“Planeamento”			
• R055	1	“Cumprir Prazos”			

		(cont.)	• R050	1	“Eficácia”		
			• R051	1	“Eficiência”		
			• R052	1	“Assiduidade”		
			• R012 R028	2	“Rigor”		
			• R013	1	“Coerência”		
			• R059	1	“Acolhimento”		
		Sentido de tutoria, orientação, estratégia e direção	• R070 • R087	2	“Liderança”		
			• R034	1	“Coordenação e liderança”		
			• R045	1	“Gestão de pessoas”		
			• R048 • R129	2	“Gestão de Recursos Humanos”		
		Sentido de compromisso com o próximo e com a organização	• R021	1	“Sentido de serviço público e compromisso com a organização”		
			• R101	1	“Centrar as ações nos munícipes”		
			• R102	1	“Adotar uma visão holística de intervenção”		
		Viabilidade da Prática Profissional	Condições e Meios	Orientado para as condições do meio e recompensa (relação salarial)	• R016	1	“Condições”
					• R121	1	“Meios”
• R007	1				“Meios técnicos/ equip.”		
• R017	1				“Equipamentos”		
• R091	1				“Remuneração”		

Observações:

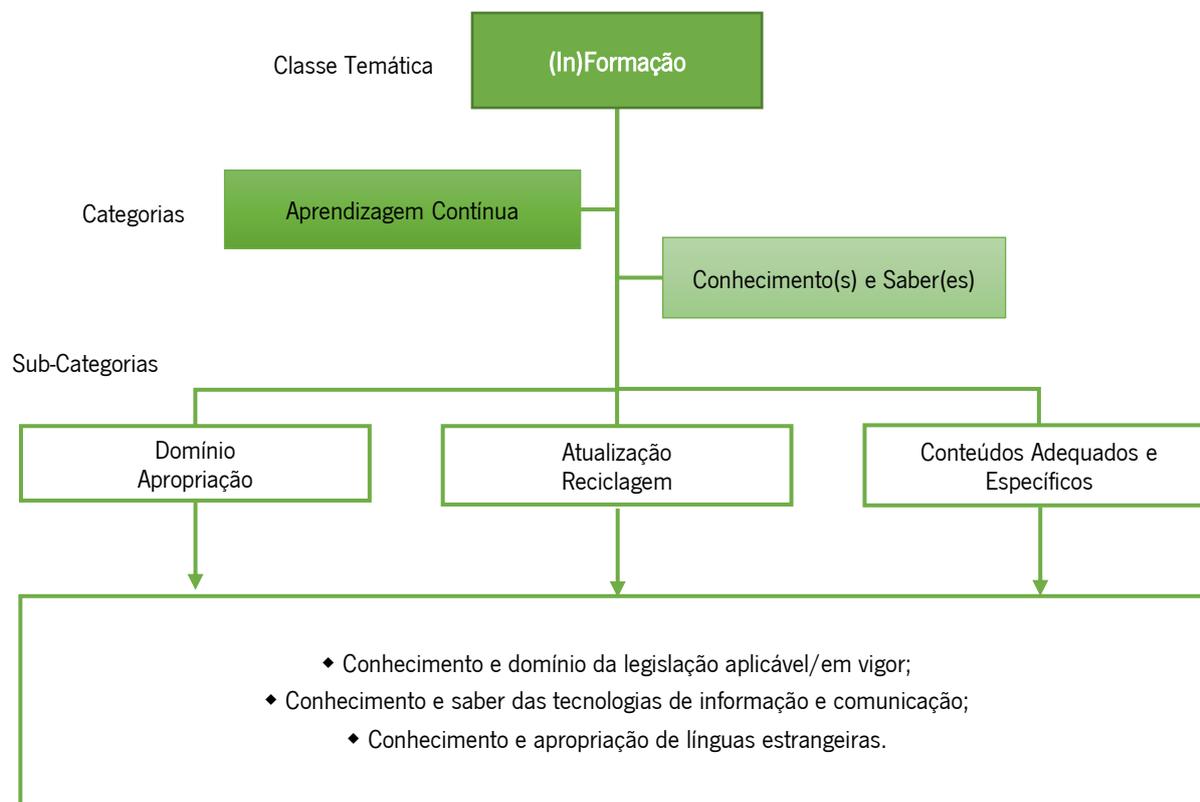
Nem todas as unidades de registo foram passíveis de serem agrupadas na análise categorial, sendo que, aquelas que não correspondiam à análise pretendida foram excluídas.

Resultado:



Classes Temáticas – Requisitos

1ª Matriz de Análise Categorical – Requisitos

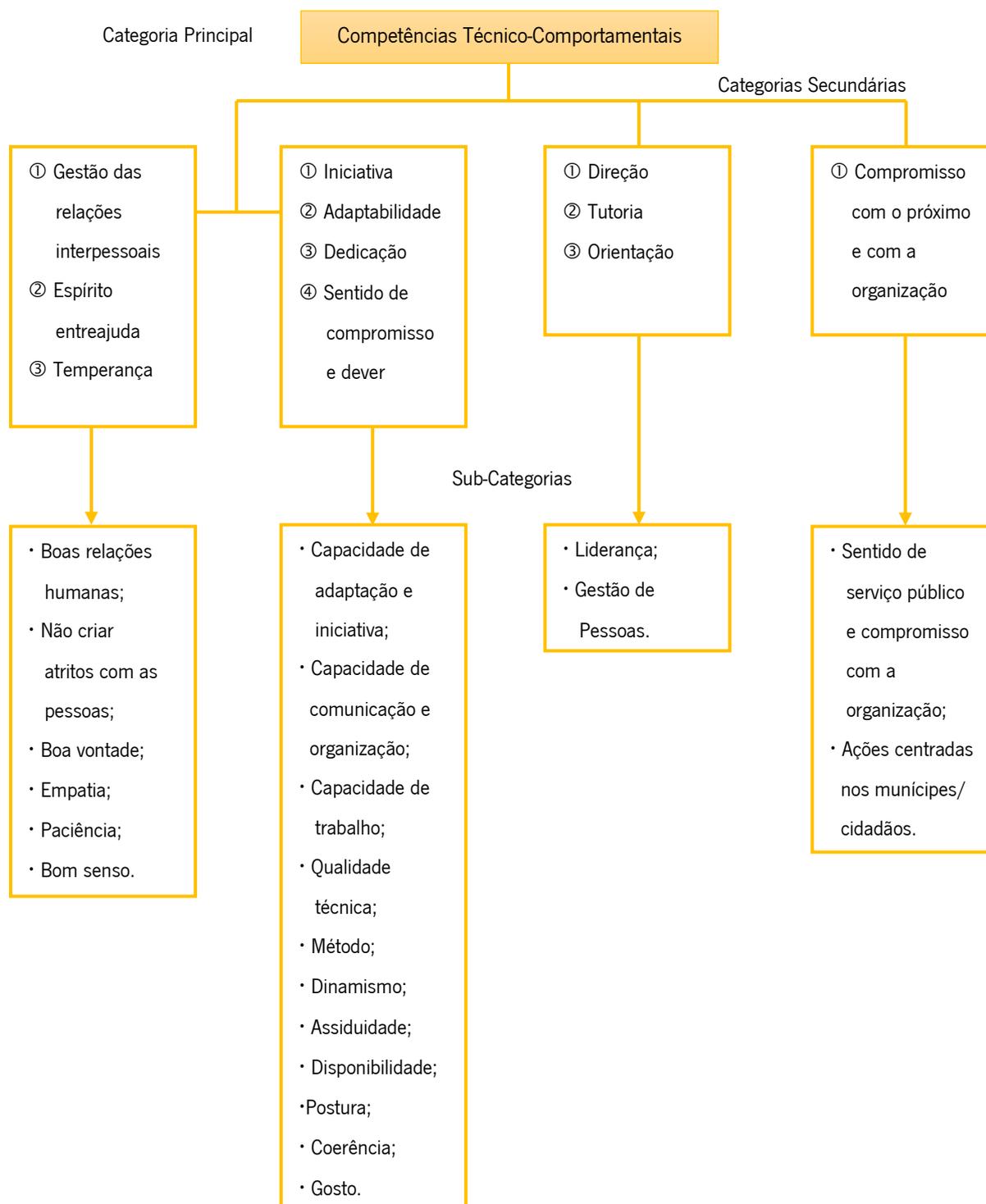


Árvore de Análise Categorical – Requisitos (1/3)

Resultado:

- Renovação do ciclo de conhecimentos, saberes e aprendizagem contínua.

2ª Matriz de Análise Categral – Requisitos

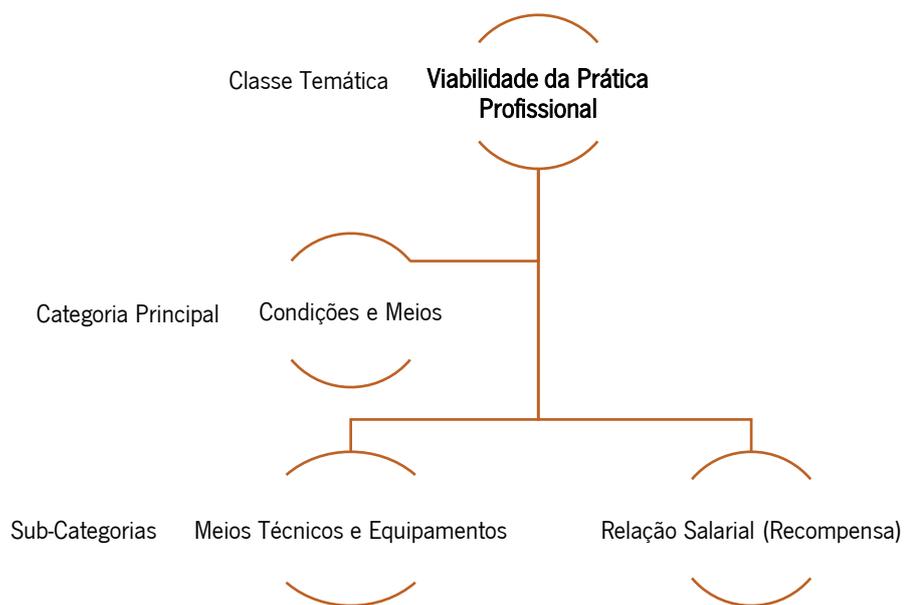


Árvore de Análise Categral – Requisitos (2/3)

Resultado:

- Responsabilidade, Rigor, Pertença e Profissionalismo.

3ª Matriz de Análise Categórica – Requisitos Situações



Árvore Categórica – Requisitos (3/3)

Resultado:

- Requisitos/Exigências dos trabalhadores ao nível das condições e meios viáveis para a prática profissional.

3. Análise Categorical – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional

Para a presente tabela, foram agrupados os dados contidos no apêndice 12 referente às questões 7.5. e 15., uma vez que as respetivas perguntas serviram de mote para um reforço de ideia na recolha da informação.

Classe Temática	Categoria Principal	Indicadores	Código(s) de Registo(s)	Nº de Registos	Referência(s) [Unidades de Registo]
	Organização e Planeamento	A organização e o planeamento podem ser encarados como um mecanismo de referência e/ou definição de atividades e tarefas previamente refletidas e analisadas centradas para ações concretas e de execução.	• D.A002 • D.D003 • TS.A15 • TS.A12 • TS.A19 • TS.A27 • TS.D34 • TS.D36 • AO.D16	9	“Organização...” ↳ “... e atividade administrativa” ↳ “... do tempo de trabalho” ↳ “... de eventos”
			• TS.A12 • TS.A32 • TS.D11 • TS.D18 • TS.D57 • TS.D43 • AT.A07	7	“Planeamento...” ↳ “... e gestão de processos” ↳ “... e gestão (museus)” ↳ “... em proteção civil” ↳ “.../programação cultural” ↳ “... e ordenamento do território” ↳ “... municipal na [sic – área] de habitação” ↳ “... estratégico”
Gestão	Gestão de Recursos e Ações	Gestão: Sentido para gerir recursos e ações que contemplam procedimentos e técnicas auxiliares para o desenvolvimento e execução de atividades. Orientado para: ➔ Avaliação de Necessidades; ➔ Definição de Estratégias; ➔ Disposição da Conjetura; ➔ Desenvolvimento Funcional de Projetos e Processos. Indicador, diversificado e extensível a várias áreas e respetivas especificidades, requerendo (in)formação de carácter gestor e administrativo.	• D.A001 • D.D001 • D.D007 • TS.A06 • TS.A11 • TS.A10 • TS.A12 • TS.A14 • TS.A15 • TS.A19 • TS.A20 • TS.A27 • TS.A28 • TS.A29 • TS.A32 • TS.D14 • TS.D17 • TS.D19 • TS.D22 • TS.D23 • TS.D35 • TS.D36 • TS.D44 • TS.D50 • TS.D52 • TS.D58	26	“Gestão” ↳ “... de processos” ↳ “... da formação profissional” ↳ “... formação profissional – Processos” ↳ “... de recursos humanos” ↳ “... do património” ↳ “... de projetos” ↳ “... de projetos culturais” ↳ “...de projecto na área das obras públicas” ↳ “... de projetos educativos” ↳ “de eventos” ↳ “... de organização de economia social” ↳ “... de candidaturas” ↳ “... de fundos comunitários” ↳ “... de financiamentos” ↳ “... do desporto” ↳ “... florestal”

Gestão (cont.)	Gestão do Capital Humano	Indicador centrado no capital humano e na gerência. Enquadra-se no sentido de tutoria, orientação, estratégia e direção.	• D.A002 • D.A003 • D.D002 • D.D005 • TS.A11 • TS.D16 • TS.D59	7	“Gestão... ↳ “... de equipas” ↳ “... de Pessoas” ↳ “... de conflitos”
			• D.A002 • D.A003 • D.D002 • D.D004 • D.D006 • TS.A04	6	“Liderança”
Sistema Jurídico	Atualização e Conhecimento Legislativo [Legislação Laboral, Fiscal, Tributária]	<p>Domínio e apropriação da legislação quanto às normas legais em relação: Leis (aprovadas pela Assembleia da República); Decreto-Leis (aprovadas pelo Governo);</p> <p>Orientado para o cumprimento das obrigações legais ou regulamentos em vigor. Sendo possível a sua execução através de verificação e acompanhamento dos processos para garantir a conformidade dos mesmos.</p> <p>Dentro deste indicador, pode-se incluir o enquadramento das regras da contratação pública, o regime de gestão e controlo financeiro, dominado por sistema de normalização contabilística para a Administração Pública (SNC-AP)</p>	• TS.A03 • TS.A11 • TS.D07 • TS.D09 • TS.D46 • AT.A08 • AT.D17 • AT.D23	8	“Legislação” ↳ “... na medida das suas alterações” ↳ “atualização”
			• TS.A07	1	“Conteúdos legislativos”
			• TS.D04 • AT.D28 • AO.D15	3	“Formação” ↳ “... sobre legislação nova” ↳ “... dos decreto-leis”
			• TS.D03	1	“Acção formação a autoridade tributária”
			• TS.A25 • AT.D29	2	“Lei do tribunal de contas”
			• TS.A18 • TS.D30	2	“Tributação do Património”
			• D.A003 • TS.A17 • TS.A25 • TS.A29 • TS.D28 • TS.D55 • AO.A07	7	“Código de contratação pública (CCP)”
			• AT.D01 • AT.D38	2	“Código do procedimento administrativo (CPA)”
			• TS.D24	1	“Orçamento estado”
			• D.A003 • TS.A18	2	“SNC-AP”
			• AT.D02	1	“Regime jurídico de edificações e urbanização (RJUE)”
			• TS.A03	1	“Reabilitação Urbana e avaliação de património imobiliário”
			• TS.A18 • TS.D29	2	“Registo Predial”
			• AT.A03 • AO.A06	2	“Fiscalização” ↳ “... de obras particulares”
			• AT.A17	1	“(...) formação a nível de execuções fiscais e/ou contraordenações (...)”

Domínios de Conhecimento, Competências e Desempenho – Relação e Práticas Laborais	Tecnologias de Informação e Comunicação (e.g., recursos integrados de processos informativos e comunicacionais por meio da informática)	<p>Indicador orientado para o domínio da informática:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Acesso à internet e aplicações (no meio institucional); ➔ Uso de diferentes sistemas operativos; ➔ Uso de ferramentas como: word, excel (avançado), one note; ➔ Uso de programas de: desenho 3D, edição de imagem; ➔ Uso de métodos para formatar aplicações e sites através da programação de linguagem; ➔ Uso de repositório de informação: sistemas de gestão de base de dados; ➔ Recurso de gestão e segurança de navegação na internet – rede de segurança e combate a ataques informáticos, mais conhecido como cyber segurança. 	• AO.A05	1	“Ciência da Informação”
			• TS.A07	1	“Tecnologias de Informação”
			• TS.A13 • TS.D20	2	“Novas tecnologias”
			• TS.A05 • TS.A16 • TS.D25 • TS.D31 • AT.A01 • AT.A05 • AT.D08 • AT.D12 • AT.D18 • AT.D19 • AT.D32 • AT.D46 • AO.A02 • AO.A04 • AO.D01 • AO.D05 • AO.D08 • AO.D13	18	“Informática” ↳ “conhecimentos”
			• TS.A08	1	“Gestão de Base de Dados”
			• AT.D44	1	“Database administration”
			• AO.D03	1	“Arquivo digital”
			• TS.A10	1	“TIC (<i>Excel</i> avançado, <i>One Note</i>)”
			• TS.A29 • TS.D54	2	“ <i>Excel</i> avançado”
			• AT.A09	1	“ <i>Excel, Word</i> ”
			• TS.A23 • TS.D41 • AT.A04 • AT.A20 • AT.D07	5	“Desenho de <i>CAD</i> ’ “(Autocad)” “3D”
			• TS.A23 • TS.D42 • AT.D41	3	“ <i>WEB</i> ”
			• AO.A08 • AO.D18	2	“Edição...” ↳ “... de Imagem” ↳ “... de vídeo”
			• AO.D17	1	“Curso de fotografia”
			• AO.A06	1	“ <i>Internet</i> ”
			• AT.D03	1	“Troca oficial de documentações por meios eletrónicos”
			• TS.A19	1	“Tecnologias e Conteúdos Específicos de Instituição”
			• AO.D02	1	“Adaptação aos softwares usados”
			• TS.D10 • TS.A08	2	“ <i>Software SIG</i> ”
			• AT.D04 • AT.D42 • AO.D20	3	“Gestão ...” ↳ “... de redes” ↳ “... de redes sociais”
			• AT.A18 • AT.A19	2	“ <i>Ciber</i> segurança” e “redes/segurança”
			• TS.A26 • TS.D47 • AT.A19	3	“SGBD – <i>Oracle</i> ”
			• TS.D48 • AT.A18	2	“Programação”
			• AT.D43	1	“ <i>Business (...) intelligence (...)</i> ”
			• TS.A26	1	“Sistemas Operativos”

Domínios de Conhecimento, Competências e Desempenho – Relação e Práticas Laborais (cont.)	Atendimento, Apoio, Assistência e Comunicação	Orientado para a novas formas e ferramentas de comunicação.	• AT.A07 • TS.A22 • AT.D16 • TS.D40 • TS.D53	5	“Comunicação” ↳ “... escrita” ↳ “novas ferramentas [de comunicação]” ↳ “diferentes práticas [de comunicação]”
		Orientado para a recepção/assistência e/ou acolhimento de público em geral. Sendo essencial a comunicação e assertividade no atendimento.	• AT.A16 • AT.A23 • AT.D27 • AT.D37 • AT.D58 • AO.A04 • AO.D07 • AO.D09 • AO.D10 • AO.D11	10	“Atendimento” ↳ “... ao público”
		Orientado para tarefas administrativas.	• AT.A11 • AT.D25	2	“Secretariado” ↳ “... de direção”
	• TS.A29		1	“Análise de projetos”	
	Línguas Estrangeiras	Orientado para a fluência em línguas estrangeiras.	• AT.A05 • AT.A11 • AT.A13 • AT.A15 • AT.A23 • AT.D24 • AT.D30 • AT.D33 • AO.D09 • AO.A04	10	“Línguas”
			• AT.D33 • AT.D34	2	“Línguas (...) (alemão)”
			• TS.A13 • AT.D24	2	“Língua Inglesa e francesa”
			• TS.A20	1	“Aperfeiçoamento (...) Inglês”
			• TS.A19	1	“Inglês avançado”
			Turismo e Cultura	Orientado para o desenvolvimento turístico, conhecimento cultural e valorização do património histórico.	• AT.A13 • AT.A15
	• AT.A14	1			“Promoção turística”
	• AT.A14	1			“Conhecimento cultural”
	• TS.D21 • TS.A14 • AT.A07	3			“Património cultural”
	Educação, Igualdade e Cidadania	Na base para se viver e conviver em sociedade, estão delimitados os direitos e deveres de cada cidadão. Para tal, o presente indicador é orientado para a cidadania, para o sentido de igualdade, para o serviço educativo (e.g., apoio às escolas; institutos de juventude), para o apoio e assistência a públicos com necessidades especiais, bem	• TS.A20	1	“Educação”
			• TS.D38 • AT.D10 • AT.D15 • AO.A03	4	“Formação ...” ↳ “... na área específica de projetos educativos” ↳ “... em serviços educativos” ↳ “... em literatura infantil”
			• AT.A06	1	“Educação em espaços culturais; Trabalho com públicos com necessidades educativas especiais”
			• TS.A31		“Estratégias para a Intervenção com Públicos Vulneráveis”
			• AO.D12	1	“Segurança (lidar com (...) etnias)”
			• AT.A16	1	“Ações sobre Violência Doméstica”

Domínios de Conhecimento, Competências e Desempenho – Relação e Práticas Laborais (cont.)	Educação, Igualdade e Cidadania (cont.)	como, para a (in)formação no combate à criminalidade e intervenção em situações vulneráveis e/ou de risco (e.g., em defesa da vítima; limiar de situação de pobreza).	• AT.A16	1	“Ações sobre Prevenção da Criminalidade”
			• AT.D36	1	“Acção de Formação (...) <i>bullying, cyberbullying</i> (...)”
			• TS.A20	1	“(…) serviço e educação: política educativa e orientação sobre os programas educativos integrados (...)”
			• TS.D37	1	“Atualização dos conhecimentos na área da Educação (ex: legislação atualizada, etc...), novas políticas educativas (etc.)”
			• AT.A07	1	“Mediação cultural”
	Psicologia, Ação Social e Inputs Motivacionais e Relacionais	A Psicologia surge como um indicador, orientado nesta segmentação (referências mencionadas pelos inquiridos) para o modelo cognitivo-comportamental e para o modelo relacional-sistémico (e.g., intervenção/ mediação familiar), no qual o objetivo é trabalhar processos de mudança e aceitação no sujeito	• TS.A21 • TS.D39	2	“Psicologia...” ↳ “... educacional”
			• TS.A24	1	“Intervenção Sistémica em Famílias”
			• TS.A24	1	“Mediação Familiar”
			• TS.A31	1	“Entrevista Motivacional – (...) Processo de Mudança”
			• TS.A31	1	“Inteligência Emocional;
			• TS.A25 • AT.A22	2	“ <i>Coaching</i> ”
			• TS.A24	1	“ <i>Dragon Dreaming</i> ”
			• TS.A24	1	“Avaliação do Impacto Social”
		Orientado essencialmente para a Ação Social.	• TS.A31	1	“Diagnóstico social”
			Este indicador é dominado pela relação com o trabalho, tendo em conta fatores como: ➔ Satisfação; ➔ Espírito de Equipa; ➔ Capacidades (Skills)	• TS.A04	1
		• TS.A04		1	“Motivação e interesse”
		• TS.D60		1	“Motivação de equipas e relações interpessoais”
		• TS.A04 • TS.D45		2	“Competências” ↳ “... comportamentais”
		• AT.A12		1	“Trabalho em equipa”
		Ambiente, Segurança e Saúde	• AT.A13	1	“Saúde, Segurança e Higiene”
	• AT.A21		1	“Prevenção de Incêndios e Acidentes: a nível doméstico; a nível florestal; a nível urbano”	
	• AT.A13		1	“Socorro à Vítima (primeiros socorros)”	
	Especialização	Orientado para a especificidade de uma área e temática específica.	• AT.A20	1	“Arquitetura”
			• TS.D49	1	“Contabilidade”
			• TS.D27	1	“Fiscalidade”
			• AT.A15	1	“Relações públicas”
			• TS.D02	1	“Comércio e Serviços”
• TS.D01 • TS.D05			1 1	“Indústria” “Área energética”	

Áreas Específicas de Desenvolvimento	Especialização (cont.)		• TS.A06 • TS.D08	2	“Construção eco-sustentável”
			• TS.D32	1	“Área da Segurança e eletricidade para eng. Cívicos”
			• TS.D06	1	“Área gás”
			• AT.D47	1	“(…) sistemas em formação geográfica”
			• AT.A20 • AT.D45	2	“Trânsito”
		O «marketing» pode ser visto como um instrumento pautado pela estratégia e orientado para despertar o interesse no sujeito. A sua aposta/êxito encontra-se na forma como é divulgado e nas técnicas que são usadas como recursos.	• TS.A27 • TS.D51 • AT.A13 • AT.A14 • AT.A15 • AT.D31	6	“Marketing” ↳ “... relacional” ↳ “... do desporto”
		O presente indicador remete para a preservação de documentos que necessita de: ➔ Recuperação e conservação da informação; ➔ Análise e organização – Arquivo.	- TS.A16	1	“Arquivo”
			- AT.A10	1	“Recuperação de dados”
			- AT.D21	1	“Conservação”
			- TS.D26 - TS.A16	2	“Conservação e Restauro”
			- AT.A10	1	“Conservação e Higienização de Documentos”
			- AT.D22	1	“Higienização”

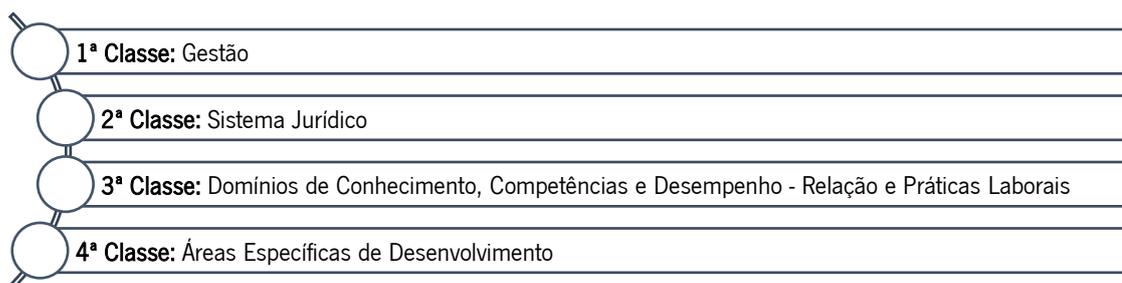
A recordar...

Sempre que a codificação comece por um D (exemplo: D.A001) refere-se a uma referência de um dirigente, por TS (exemplo: TS.D49), remete para um técnico superior, AT (exemplo: AT.D22) cinge-se a assistente técnico e AO (exemplo: AO.D12) significa assistente operacional.

Observações:

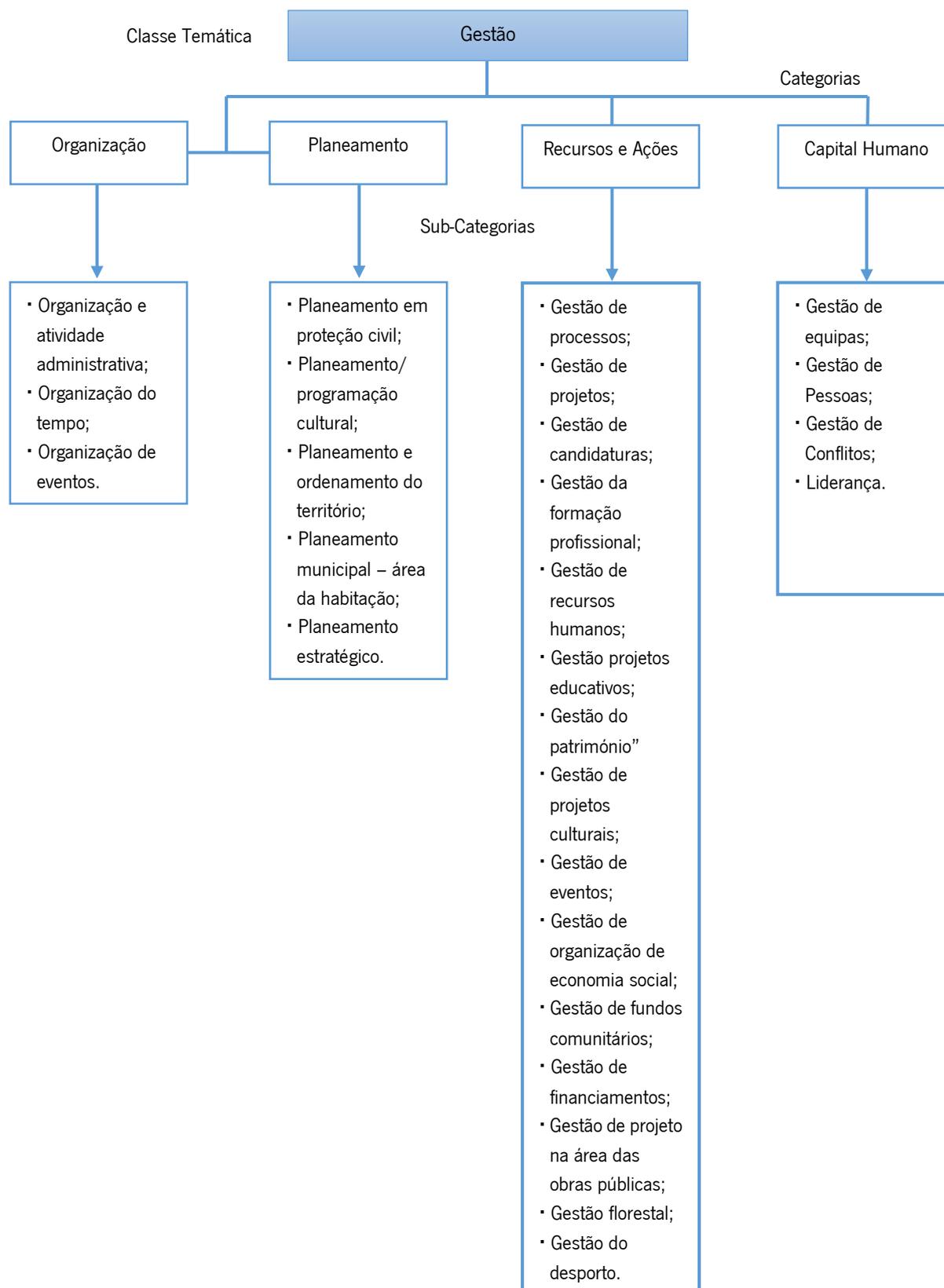
Nem todas as unidades de registo foram passíveis de serem agrupadas na análise categorial, sendo que, aquelas que não correspondiam à análise pretendida foram excluídas.

Resultado:

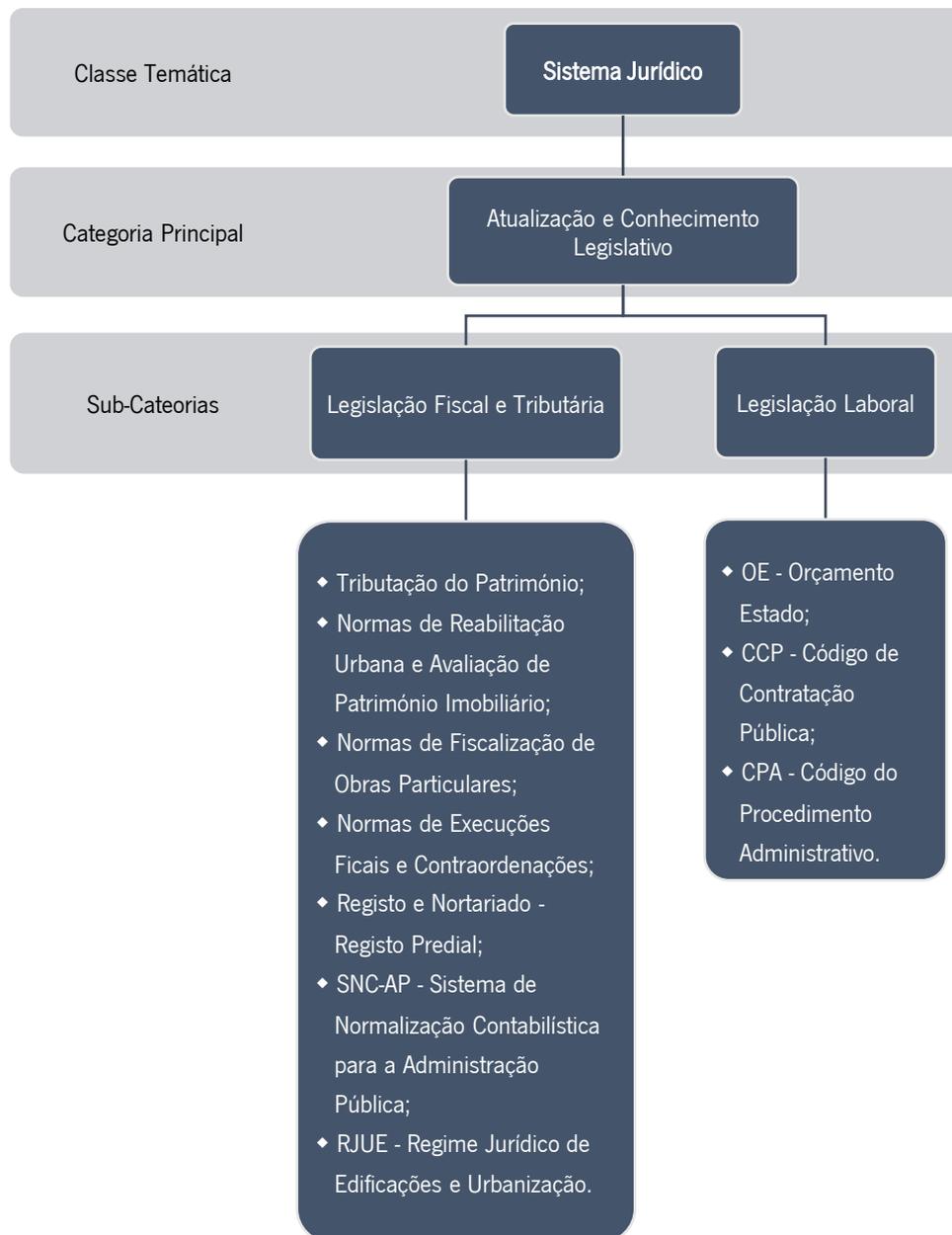


Classes Temáticas

1ª Matriz de Análise Categral – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional

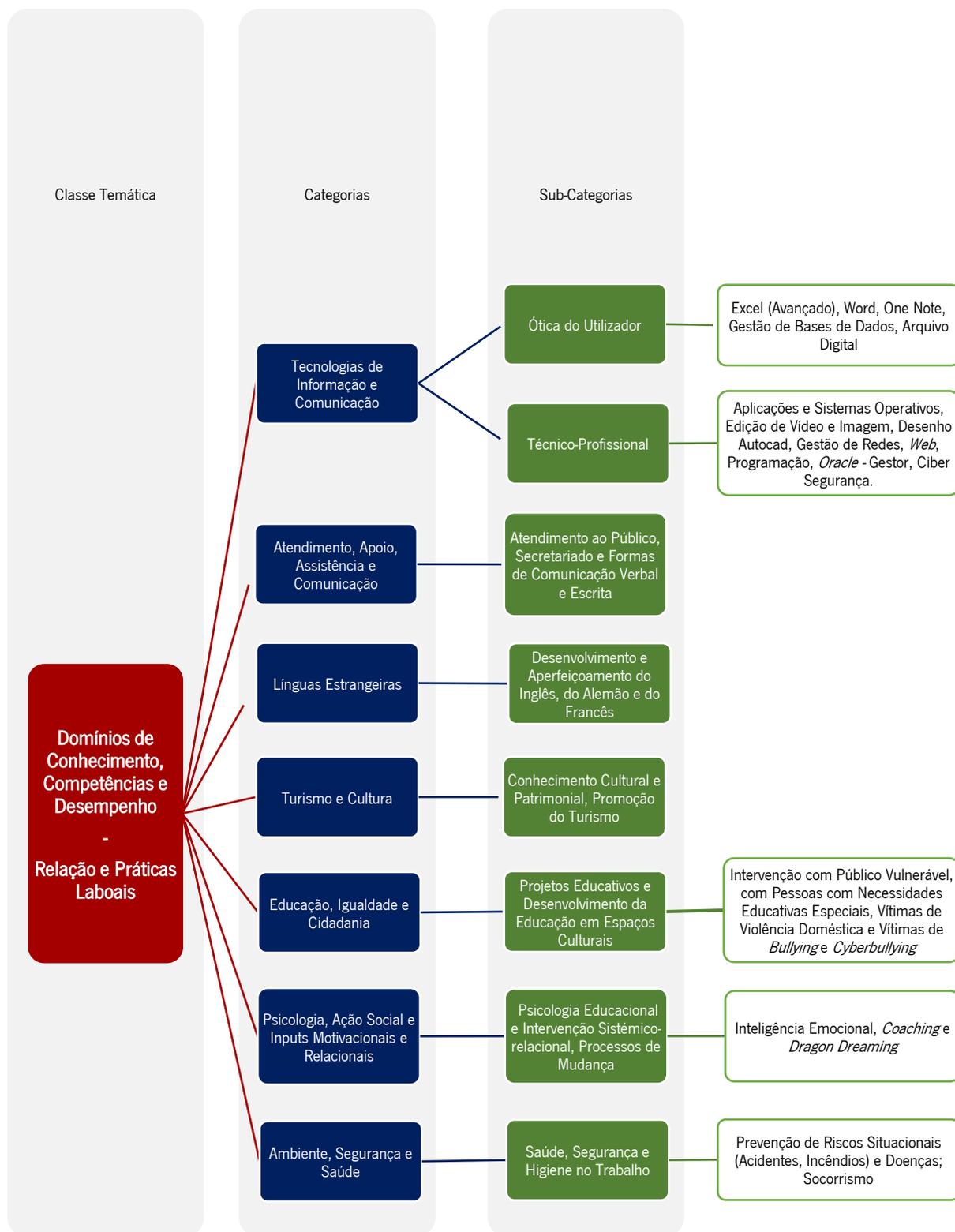


2ª Matriz de Análise Categorial – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional



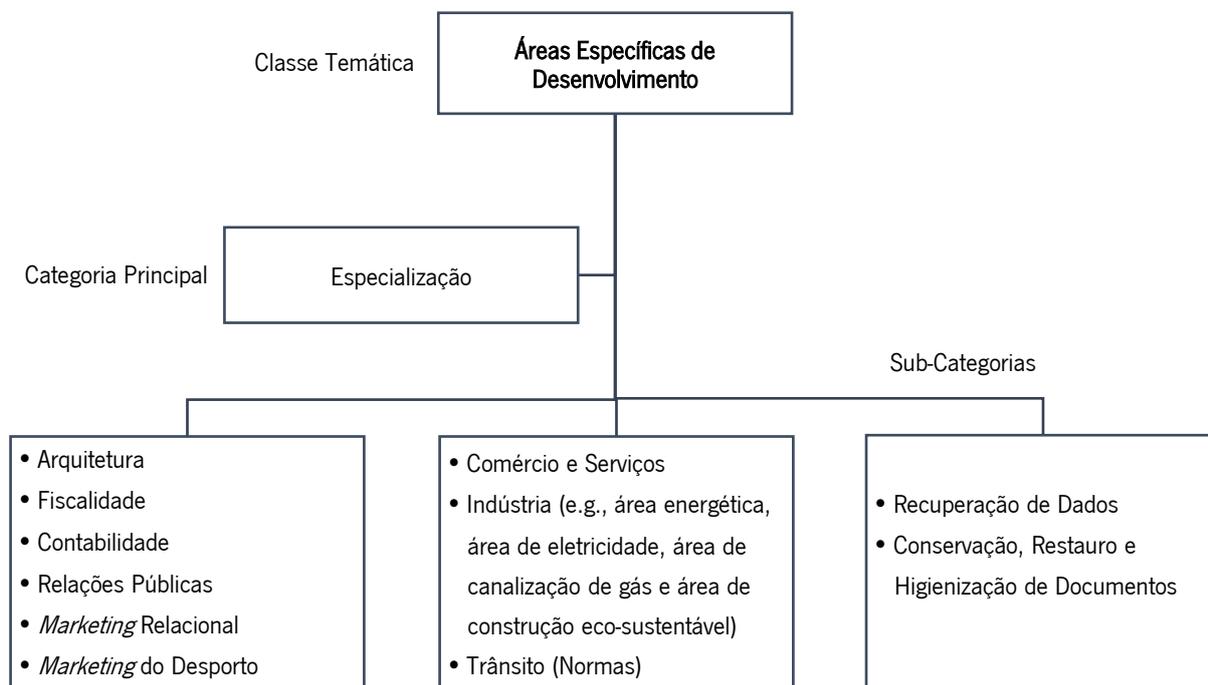
Árvore de Análise Categorial – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional (2/4)

3ª Matriz de Análise Categorical – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional



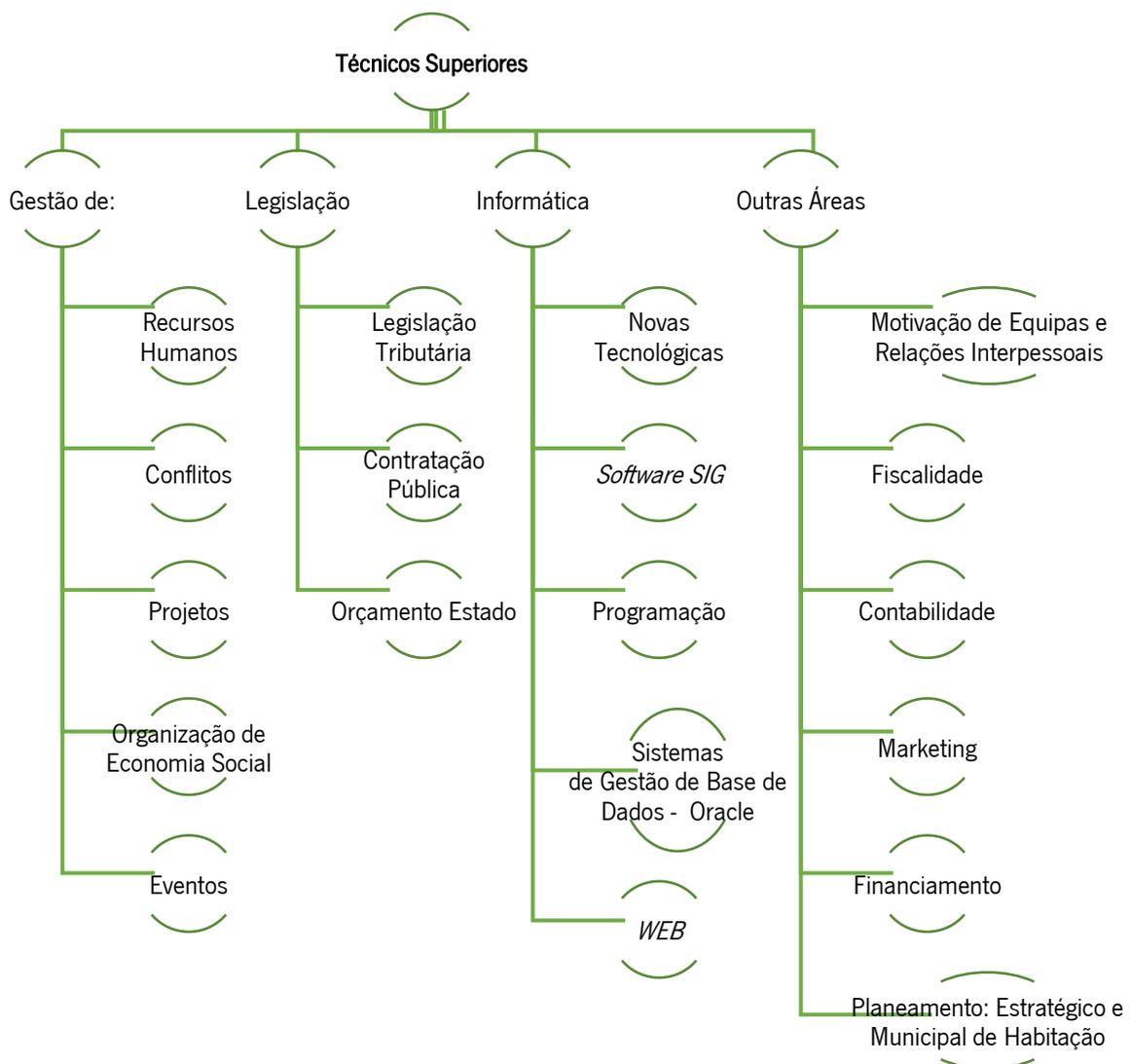
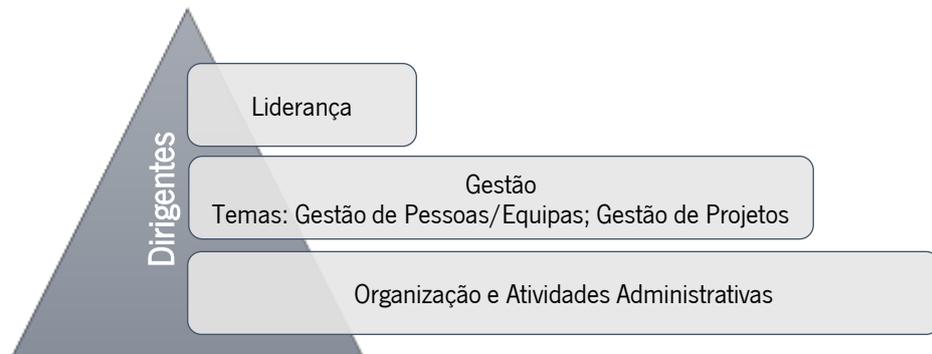
Árvore de Análise Categorical – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional (3/4)

4ª Matriz de Análise Categorial – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional

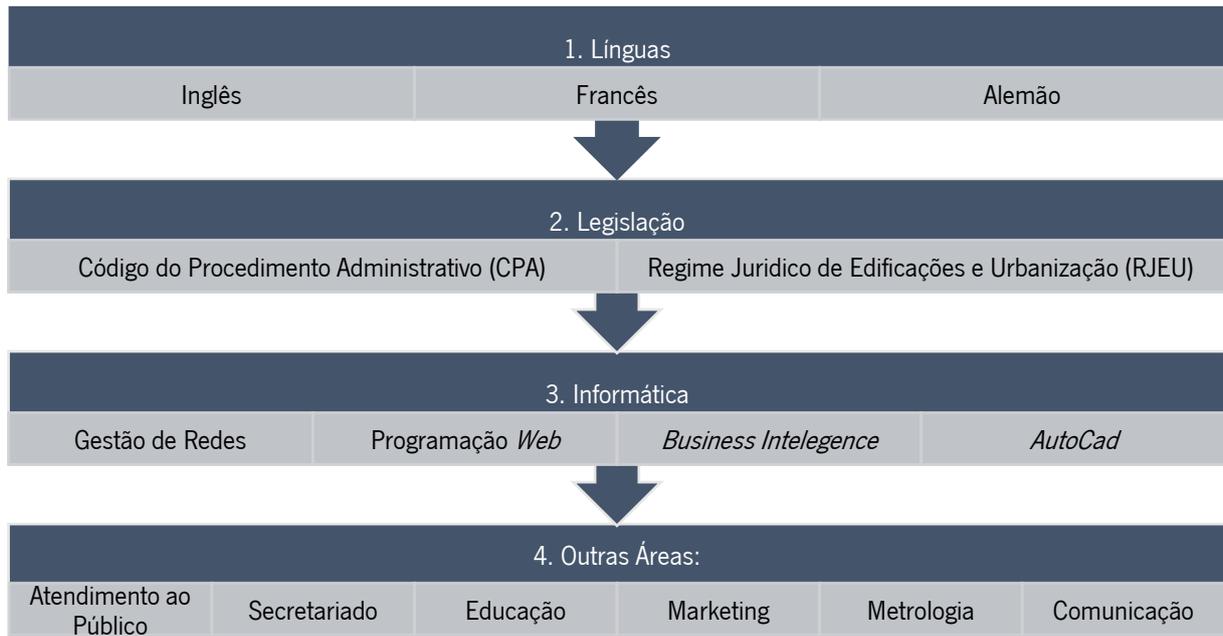


Árvore de Análise Categorial – Identificação de Áreas ou Temas de Formação Profissional (4/4)

4. Diagnóstico de Necessidades Formativas de Acordo com a Categoria Profissional – Áreas e Temas Identificados pelos Trabalhadores



Assistentes Técnicos



Assistentes Operacionais



Apêndice 15 - O Guião

Guião de Entrevista

A visão de um dirigente dos Recursos Humanos e detentor na sua divisão do processo de formação.

1. A formação na Organização.
 - 1.1. Qual o papel da formação profissional nesta organização?
 - 1.2. No geral, seria possível indicar numa escala de 0 a 10 o valor/importância atribuída à formação pela organização? (Praticamente nula 0 ou 1; Pouca Importância 2 a 4; Relativa Importância 5 a 7; Muita Importância 8 a 10)
 - 1.3. Descreva o funcionamento do processo/estrutura de formação na Autarquia?
 - 1.4. Quanto ao plano de formação anual, este deixou de ser elaborado pelos serviços desta divisão, delegando a função a uma entidade externa. Não correm o risco dos resultados serem adulterados e em função da oferta (lucrativa) dessa entidade?
 - 1.5. As formações que os trabalhadores frequentem, colmatam as necessidades ou satisfazem os interesses da autarquia?
 - 1.6. Quem seleciona os trabalhadores?
 - 1.7. A responsabilidade/pedido de formação cabe à presente divisão? Ou é determinada pelas restantes chefias e trabalhadores?
 - 1.8. Relativamente aos trabalhadores, costumam ser envolvidos no processo de formação profissional? Se sim, de que forma?
 - 1.9. Geralmente, os trabalhadores desta autarquia têm a preocupação/interesse de se manterem atualizados e frequentarem ações de caráter formativo?
 - 1.10. Que tipo de fundamentos são apresentados pelos trabalhadores quando solicitam a participação em formações/workshops/seminários e conferências?
2. Na sua perspetiva, o desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores por meio da formação é importante para a organização? Porquê?
3. Quando os trabalhadores frequentam formações ou ações de teor (in)formativo, estes tentam introduzir os conhecimentos e saberes nas suas práticas no dia-a-dia, a fim de produzir maior rendimento na sua função laboral?

4. Análise do inquérito de levantamento de necessidades de formação e procedimento de recolha de notas de campo, permitiram averiguar alguma insatisfação por parte dos trabalhadores quanto ao procedimento que é inculcado na organização. Os trabalhadores apontaram como “barreiras”, as autorizações não chegarem atempadamente, o facto da formação ser à “La Carte”. Outro facto de extrema importância, é que a autorização e frequência em ações de formação são concebidas na generalidade quase sempre às mesmas pessoas, ficando outros excluídos. Gostaria que fundamentasse esta crítica apontada pelos trabalhadores desta organização?
5. A nível da cultura organizacional, os trabalhadores aceitam bem a adaptação a novos métodos de trabalho? As mudanças no seio da organização? Envolvem-se na modernização e inovação? E ainda, existe abertura para o processo de aprendizagem contínua? (Partilha de saberes e conhecimento) Ou costumam desenvolver a resiliência?
- 5.1. Existe alguma estratégia de melhoria? Ou estão a pensar em envolvê-los mais no processo de formação?
6. Atualmente tem conhecimento das necessidades de formação dos trabalhadores na Autarquia?
Sim/Não, Justifique.

As áreas mais referenciadas pelos trabalhadores no levantamento: *informática* (Microsoft Word, Excel Avançado); *línguas* (Inglês, Francês e Alemão), *gestão* (gestão de projetos, gestão de processos e mais especificamente a gestão e organização de eventos, a gestão do património, a gestão do desporto, o marketing, entre outros), *atendimento ao público*, *trabalho em equipa*, *liderança*.

7. A autarquia possui um sistema de avaliação que contempla a avaliação da satisfação da formação e a avaliação do impacto da formação. Foi refletido utilizar estes processos para outros fins? Como avaliar se foram adquiridas competências e conhecimentos pelos trabalhadores? Procurar novas ofertas formativas para colmatar as necessidades ou interesses do trabalhador?

Apêndice 16 - Carta de Apresentação e Consentimento Informação.



Carta de Apresentação

Exma Sr.^a Dr.^a (*retirado o nome*)

No âmbito do trabalho final do Mestrado em Educação – área de especialização: Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, encontra-se em curso uma investigação, com o objetivo de levar a cabo um levantamento e análise de necessidades de formação profissional na presente autarquia. Neste sentido, como aluna de Mestrado devo adquirir algumas competências e aprofundar o conhecimento, de forma a conseguir um melhor entendimento geral sobre o tema em questão.

Nesse sentido, venho por este meio solicitar a sua participação, no qual será ministrada uma entrevista sobre a Visão da Formação Profissional na Autarquia. No que respeita à vantagem de participação, o único benefício associado será o sentimento de contribuição para o trabalho final de Mestrado e a garantia que não há quaisquer riscos associado à participação. Informo que, haverá lugar ao registo da informação através da gravação em áudio, a fim de a recolha ser mais pormenorizada e rigorosa.

Realço que esta investigação é realizada com fins estritamente académicos, sendo o anonimato e a confidencialidade dos dados absolutamente garantidos.

Atendendo ao que foi exposto, durante a entrevista poderá desistir a qualquer momento, não necessitando de se justificar, bem como se procederá de imediato à interrupção da gravação em áudio.

Reconhecidamente, agradeço a sua disponibilidade e preciosa colaboração.

Assinatura da Aluna:

Data: 12/06/2017



Consentimento Informado

Eu _____, *Chefe da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, declaro que tomei conhecimento sobre o objetivo do trabalho final de Mestrado da aluna Liliana Andreia Pereira Rodrigues.*

Reconheço que os procedimentos de investigação descritos na carta anexa me foram explicados e, compreendi todas as informações que considero necessárias.

Pelo presente documento, aceito colaborar voluntariamente na investigação e aceito a gravação da mesma em áudio .

Assinatura da Participante:

Data: 12/06/2017

Apêndice 17 - Transcrição da Entrevista.

<ul style="list-style-type: none">• <u>Data:</u> 12 de Junho de 2017• <u>Local:</u> Câmara Municipal• <u>Entrevistada:</u> Chefe da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• <u>Duração:</u> 40 Minutos e 19 Segundos (00:40:19)• <u>Observação:</u> Entrevista aplicada em gabinete, evitando desse modo que existissem interrupções.
Legenda: I - Investigadora; E- Entrevistada	
<p>I: Boa tarde Doutora (<i>o nome do entrevistada foi retirada</i>).</p> <p>E: Boa tarde.</p> <p>I: Desde já agradeço a sua disponibilidade para esta entrevista. Vai durar sensivelmente 30 minutos, pode-se estender até 45, tudo depende da forma que for mais extensivas ou mais curtas as suas respostas. Para começarmos, a pergunta que vou colocar é: se na sua opinião, qual é o papel da formação profissional nesta autarquia?</p> <p>E: <i>Na minha opinião enquanto Chefe de Divisão, nomeadamente de Recursos Humanos, a formação é essencial para que os trabalhadores adquiram competências ou desenvolvam competências, que no âmbito da sua atividade sejam sentidas que estão em falta ou que precisam ser melhoradas. Eu defendo isso e sempre defendi mesmo superiormente que a formação é um investimento, não é um custo, por isso temos mesmo de investir na formação para termos melhores profissionais e termos profissionais motivados. Agora às vezes, no dia-a-dia, isso não é bem assim que acontece. Mas a minha opinião é que é fundamental, que a formação é muito importante.</i></p> <p>I: E por exemplo, seria possível indicar, numa escala de 0 a 10, o valor ou a importância que atribui, neste caso, à formação mas dentro desta organização? Qual é o papel dentro desta organização poderá ter? Em que o 0 ou 1 é praticamente nula nesta instituição, o 2, o 3 e o 4 é pouca a importância...</p> <p>E: <i>Isto é, o valor que a formação no fundo tem na prática aqui na (organização).</i></p> <p>I: Sim.</p> <p>E: <i>Não é o que eu lhe atribuo?</i></p> <p>I: Primeiro podemos se calhar colocar a questão: qual é que atribui? E depois: qual é que é verdadeiramente atribuída nesta instituição?</p> <p>E: <i>A que eu atribuo é um 10 sem dúvida, agora na prática acho que devemos estar talvez num 6.</i></p> <p>I: <u>A meio mais ou menos!</u></p>	

E: É.

I: E uma vez, enquanto Responsável pela Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, gostaria que me descrevesse o funcionamento deste processo ou da própria estrutura da formação.

E: *Portanto, nós fazemos todos os anos, juntamente com a CIM (ocultado), fazemos um levantamento de necessidades de formação. Todos os chefes recebem, não é um levantamento de necessidades como nós gostaríamos e estamos, em princípio, vamos a mudar esse procedimento este ano. Porque não é nada feito por questionário a todos os trabalhadores, não é feito isso. É enviado um questionário às chefias, já com alguns cursos ou áreas de intervenção para escolherem, e com questões em aberto, para poderem indicar outras áreas de formação que necessitam, em que seja dada formação para os seus colaboradores. Portanto, não é propriamente um levantamento de necessidades como gostaríamos que fosse. Agora é feito, de qualquer maneira bem ou mal ele é feito, depois com base nisso é feito um programa ou plano de formação também juntamente com a CIM, isto porquê, porque a CIM geralmente tem candidaturas a fundos comunitários para conseguirmos ter formação quase a preço, não é preço zero, mas com custos bastante mais reduzidos para todas as Câmaras que fazem parte da CIM. Por isso é que nós aproveitamos muito os planos de formação da CIM. Depois, as pessoas vão à formação, os próprios colaboradores que vão à formação têm que preencher um questionário de avaliação de satisfação, e depois, passado 6 meses a 1 ano, as chefias têm que fazer a avaliação da eficácia da satisfação. Onde é visto, depois os Recursos Humanos, de acordo com o questionário preenchido, vêm se aquela formação foi ou não eficaz, se foi eficaz, à partida a pessoa não terá que ir logo de seguida à nova formação, se não foi eficaz, teremos que ver o porquê, ou se foram os formandos, os formadores (tossiu - «peço desculpa») que não chegaram, que não conseguiram chegar ao seu público (não é?), aos seus formandos, se a matéria que, alvo da formação, não era propriamente a adequada para colmatar as falhas que a pessoa tinha (não é?).*

I: Para satisfazer os interesses aqui da autarquia!

E: *Pois, sim, pronto. E depois de visto isso ver se há necessidade de a pessoa ir a uma nova formação e daí já tentar que se adegue às suas necessidades.*

I: Por exemplo, este ano, aqui a autarquia ou aqui a divisão, já não faz o dito plano formação e é deixada a esta entidade externa.

E: *Nós fazemos!*

I: Sim através do impacto.

E: O plano de formação é feito!

I: É feito?

E: É o da CIM (ocultado).

I: O da CIM, conjuntamente com *(ocultado)*?

E: Sim, mas no fundo é o nosso plano também (não é?). Nós é que usamos...

I: Trabalham em conjunto neste caso, ou cooperam.

E: Sim, sim.

I: Relativamente à CIM, é uma entidade idónea?

E: Sim.

I: Sim, por exemplo, não correm o risco de os dados serem adulterados ou em função de uma oferta que seja lucrativa, neste caso, para a entidade, [como eles como entidade – *sic: repetição*]?

E: Não, é assim, a CIM é uma comunidade intermunicipal que é formada por 6 municípios, pronto. Por isso tem que salvaguardar os interesses dos municípios, de todos (não é?). E quando falamos de uma comunidade intermunicipal, é poder através de economias de escala e através de, neste caso, a formação. O nosso município é um município pequeno, era muito complicado arranjar a formação, ter números de formandos suficientes, para darmos certo tipo de formação.

I: É preciso haver cooperação.

E: Em conjunto, em conjunto temos outros mais pequenos, também temos municípios grandes que, pronto, por si já à partida têm formandos suficientes, mas nós juntando os 6 municípios acabamos por ter mais peso e mais representatividade e conseguimos... Agora eu não vejo que haja qualquer tipo de interesses que não sejam servir os interesses dos municípios que fazem parte das CIM's. Temos formadores de (...) A CIM trabalha com várias entidades formadoras, desde a TecMinho, ao IGAP, a formadores para áreas mais específicas que eles vão buscar a um DIAP, nem todas as entidades formadoras dão certo tipo de formação (não é?).

I: Sim.

E: Por isso...

I: Derivado à certificação.

E: Sim, e tem que ter... E algumas têm áreas muito próprias (não é?). Estamos a falar algumas formações que, por exemplo, nós aqui na Câmara somos capazes de ter um funcionário ou dois a precisar de uma formação, e que noutra Câmara não haverá porque, ou utilizam programas informáticos diferentes, e aí já é muito mais complicado. Nós temos alguns, alguns funcionários a precisar de ir a formação que nós ainda não conseguimos satisfazer porque..., e já foram

detetados, eu à bocado não falei mas uma das ferramentas que também usamos para fazer o plano de formação é o SIADAP. No SIADAP alguns avaliadores, não são todos, mas alguns, põe as necessidades, se determinado funcionário não conseguiu, não tinha determinada competência, ou não atingiu determinado resultado, às vezes é porque não tem aquela competência, então tem que ser..., tem que lhe ser dada formação para ele conseguir colmatar essa, essa falha. E temos casos de avaliadores que detetaram que determinado funcionário precisaria de uma formação e que nós aqui ainda conseguimos arranjar-lhe essa formação. São coisas muito específicas e não há, não temos entidades formadoras que deem essa formação, também é complicado para nós (não é?). Às vezes é difícil termos determinada necessidade mas depois vamos ao mercado procurar que formações é que há para satisfazer aquilo, e não encontramos, e temos esses casos também.

I: Por exemplo, por norma, a maior parte dos trabalhadores desta autarquia que vão a formação, são colmatadas as necessidades e satisfazem os interesses da autarquia? Ou não? Na

E: generalidade...

É assim, no geral, sim, no geral sim. Também já tem acontecido haver formações e colaboradores irem a formação que, como eu dizia à bocado, que o formador ou para lá muito teórico e as pessoas precisavam de coisas mais práticas, ou a dificuldade era determinada coisa que não foi focada naquela formação. Às [sic – em falta: “vezes”] é complicado o programa da formação servir a todos (não é?), porque, e estamos a falar que nestes casos das formações, promovidas pela CIM, são 6 municípios, têm as suas realidades diferentes, pode haver determinada necessidade num determinado município, e até a formação conseguir colmatar essa necessidade, e nos outros a necessidade já ser um bocadinho diferente (não é?). Mas no geral, são atingidos os resultados esperados.

I: Gostaria de saber como se processa o processo de seleção dos trabalhadores para frequência nas formações?

E: Nas formações?

I: Sim!

E: *É assim, não há um processo de seleção geralmente, propriamente dito (não é?). O que acontece é, ou o trabalhador ou a chefia identificam a necessidade, se já estiver no plano de formação, muito bem, à partida já foi identificada no levantamento de necessidades, mas pode surgir durante o ano haver novas necessidades de formação. Portanto, o trabalhador pede à sua chefia, ou a própria chefia identifica essa necessidade, vai ao vereador da área do pelouro e depois vai ao*

Presidente da Câmara para ele autorizar. Por isso, à partida, vamos supor que é um serviço que são 5 pessoas que precisam de ir a formação, nunca poderão ir todas as pessoas ao mesmo tempo (não é?). Tem que haver, não se vai fechar um serviço para irem todas as pessoas a formação.

I: Há uma gestão.

E: *Por isso tem que haver uma gestão da chefia, juntamente com os trabalhadores, para assegurar o serviço, e depois, ou se revezam, ou vão uns agora e outros noutra edição que haja posteriormente, mas por norma até ou são áreas muito transversais (e que há), dou um exemplo, quando saiu o novo CPA, quando saiu o novo CPA, praticamente todos os administrativos, todos técnicos superiores, tinham que fazer essa formação, porque é transversal a quase toda gente da autarquia. Aí, acabou por se arranjar um formador vir cá à Câmara, e pronto, alguns serviços que são de BackOffice (podem), que não funcionem uma manhã ou uma tarde, não morre ninguém. Claro que os serviços de atendimento ao público, teve que haver duas ações dessa formação, para uns irem uma altura, outros irem outra.*

I: Sim.

E: *Por norma é assim que funciona.*

I: Porque de certa forma têm que servir primeiro os munícipes, e só depois...

E: *Claro não podíamos encerrar. Ou se faz fora do horário de serviço, mas às vezes também é complicado porque há pessoas que não têm disponibilidade para isso, ou então têm que se gerir o atendimento e o serviço com a formação.*

I: Aqui a sua divisão tem por hábito, sempre que recebe alguma comunicação de outras entidades, fazer a própria sugestão a algumas chefias e mesmo a alguns trabalhadores, se eles têm o interesse, ou se estão motivados a irem a uma formação daquele, neste caso, daquele carácter?

E: *Sim, geralmente, geralmente vais para as chefias e coordenadores, e depois cada chefia ou coordenação é que envia aos seus colaboradores, por norma é assim. Só quando há algum tipo de entidade que pede mesmo que se comunique a todos, damos conhecimento a todos, mas por norma, todo o tipo de formação, por exemplo, uma...*

I: Primeiro respeita-se a hierarquia.

E: *A hierarquia, sim. E até porque há formação. Por exemplo, código de contratos públicos, não faz sentido eu mandar esse tipo de formação para um serviço de obras, por exemplo, portanto obras particulares, de obras municipais faz todo o sentido. Por isso também aqui o serviço já tem*

I: *conhecimento do tipo de formação que deve, que deve ser direcionada para cada área mais ou menos.*

E: E relativamente aos trabalhadores, eles costumam ser envolvidos neste processo de formação profissional?

Depende das chefias, porque nós, como disse já no início, o levantamento de necessidades é enviado para as chefias e depois depende muito dos chefes, há chefes que mandam para os seus trabalhadores para recolher contributos, há outros que decidem eles, por isso talvez, talvez não haja envolvimento de todos porque depende muito de chefia para chefia.

I: Ok. E geralmente os trabalhadores aqui da autarquia, mostram preocupação ou interesse ou até motivam-se a manter atualizados e a fazerem pedidos para frequência em formações?

E: *Temos de tudo, há pessoas muito interessadas e que querem sempre ir a formação porque têm noção de que necessitam, para serem bons profissionais, têm que ser, têm que se atualizar e estar atentos às novas...*

I: Até por causa das suas competências.

E: *Sim, e depois há pessoas que não, que não querem muito, ou porque já têm mais idade, ou já estão cá à tantos e anos e dizem "eu já estou velho e não estou para isso", há de tudo. Mas no geral, as pessoas gostam de ir a formação e mostram interesse em aprender e em fazer mais e melhor (não é?).*

I: Por acaso um pequeno número, mas mesmo muito reduzido, desvalorizou por acaso a frequência de formação, por acaso notou-se nos inquiridos.

E: *Sim, há de tudo (não é?), não vamos dizer que toda a gente é interessada, porque não é, que eu sei perfeitamente que não, e vê-se pela maneira quando a gente pede alguma formação para determinado setor, é um sacrifício conseguir para que as pessoas façam a formação, enquanto que há outros, que se puderem estão sempre na formação, depende muito.*

I: E por norma, quais são os objetivos que os trabalhadores apresentam quando querem ir a alguma formação?

E: *Geralmente, ou é alguma lacuna que têm ou alguma competência que não têm. Estou-me a lembrar de pessoas que até precisam de trabalhar com Excel e só sabem o Excel básico, e precisam, sentem necessidade para as suas funções de saber mais sobre Excel e de trabalhar melhor com Excel, pronto, justificam isso, trabalham diariamente com Excel, no entanto não sabem fazer fórmulas, ou não sabem fazer isto ou aquilo, pronto é uma justificação válida. Ou então legislação, que está sempre a sair legislação nova, por isso e altera muitos procedimentos*

e muitas, sim muitos procedimentos no trabalho, e ou é porque saiu legislação nova ou porque precisam de fazer alguma reciclagem sobre alguma legislação que, apesar de já terem ido à mais tempo, mas passado um tempo às vezes há necessidade de relembrar certas coisas, e nas formações isso é avivado (não é?).

I: E as autorizações normalmente, para haver autorização tem que vir normalmente, têm em atenção a área de formação, e se é pertinente para aquele trabalhador, não há uma autorização, imaginemos o trabalhador é que tem o interesse pessoal em ir a determinada formação, mas se aquela determinada formação não está relacionada diretamente com a sua função, pode vir a ser, neste caso, não autorizada a frequência?

E: *Sim, por norma, temos duas situações, eu até posso ter um determinado que não trabalhe em determinada área mas, a curto ou médio prazo, estar pensado uma mudança de funções, e aí ele terá que ter formação para uma área que neste momento não é a sua, porque se está a pensar mudá-lo de funções, e como tal tem que ter formação para poder exercer novas funções, pronto, e aí poderá ir fazer formação que não tem nada a ver com a sua área (não é?) atual. Mas por norma, não sendo nestes casos que eu falei agora, tem que ter a ver com a sua área de trabalho (não é?).*

I: Aqui ao longo do nosso diálogo, tenho reparado que o desenvolvimento de competências, por parte dos trabalhadores, é importante. Mas também é importante ser pelo meio da formação?

E: *Se é importante ser através de formação?*

I: Sim.

E: *É assim, depende muito das competências que estejamos a falar. Mas por norma, a formação, por norma que me esteja a lembrar, colmata quase todo o tipo de falta de competências. E quando falo em formação, não falo em ter que ir para uma sala de aula para fora, até pode ser formação aqui, "on job", e a pessoa estar a ser acompanhada por outra pessoa que até já faz aquele serviço à mais tempo, é formação (não é?).*

I: É um acompanhamento, e dá aquela, como é que hei-de dizer, aumenta a bagagem da pessoa, o leque, panóplia. Mas por exemplo, aqui conseguia identificar algumas competências oportunas, por exemplo, olhando a todos os trabalhadores, algumas competências que neste momento, no geral, deviam ser trabalhadas?

E: *Há muitas, por exemplo, trabalhar melhor com ferramentas, com o Word, com o Excel, com o Outlook. Hoje em dia, temos muito que ir a trabalhar com browsers por causa de plataformas, e se falarmos de pessoas que nunca tiveram, que já têm alguma idade, e que nunca precisaram,*

nunca se habituaram a trabalhar com esse tipo de ferramentas, têm alguma dificuldade. Por isso, formação nessa área acho que é sempre e ainda há muita gente a precisar de formação nessa área.

I: E as competências ao nível comportamental?

E: Comportamental, são sempre mais esquecidas, são muito mais esquecidas.

I: As relações?

E: Sim. Mas também, sem dúvida, que são muito importantes. Quando se fala em formação, aqui na câmara pelo menos, fala-se mais em formação, parte mais técnica, mais operacional, e às vezes é descurada essa parte das relações interpessoais, de gestão de conflitos. Por exemplo, o atendimento, os serviços de atendimento, quem faz atendimento ao público tem obrigatoriamente que ter reciclagens desse tipo de formação. Nós já não damos essa formação, estamos agora a preparar um curso, precisamente para quem faz atendimento, mesmo de atendimento ao público. Porque são áreas que todo ano, não digo se não for todos os anos, pelo menos de dois em dois anos devíamos...

I: De haver uma atualização e uma reciclagem.

E: Uma reciclagem, por que é muito importante, às vezes é um bocadinho descurada essa parte.

I: Por exemplo, quando os trabalhadores frequentam formações ou ações de teor formativo e informativo, estes tendem a introduzir os conhecimentos e os saberes nas suas práticas no dia-a-dia, a fim de produzir um maior rendimento na sua própria função laboral?

E: Sim, também se assim não fosse deixaria de fazer sentido a formação (não é?). Se quem vai a formação, depois não a conseguisse, das duas uma, ou não tinha sido eficaz, por isso se ele não a consegue transferir para o trabalho, é porque a formação não foi eficaz. Porque o resultado final da formação tem que ser esse, não é uma coisa teórica, porque isso é o que gente aprende na escola, mas a formação profissional tem precisamente como resultado a aplicabilidade o passar (não é?)...

I: Passar à prática.

E: Passar à prática para o local de trabalho, e no geral sim. Claro que não vou dizer que é 100% das formações, ou dos colaboradores em que isso acontece, mas a grande maioria sim.

I: Sim, pronto. Agora vamos dar mais evidência, por exemplo, ao nível da cultura aqui organizacional. Os trabalhadores aceitam bem a adaptação a novos métodos de trabalho?

E: Liliana isso é como em tudo, há trabalhadores que sim, que são muito abertos a novas mudanças e a novas tecnologias, e a introdução de novos programas, ou novos métodos de trabalho. Há

outros que não, mas isso também tem que ser trabalhado (não é?). E as mudanças muitas vezes não são fáceis para toda a gente e não são encaradas por toda a gente da mesma maneira. Agora, eu já estou cá há muitos anos, e já passamos por várias mudanças, a nível de, quer métodos de trabalho, quer novos programas informáticos, e cada um ao seu ritmo, nem vou dizer, nem é assim que tem que ser (não é?), não temos todos que acompanhar o mesmo ritmo, tem que haver um processo de aprendizagem, claro. E isso acontece, claro, não vou dizer que é toda a gente que está lá à frente e que aprende tão rapidamente ou que tem tanta facilidade ou abertura à mudança, mas as pessoas, algumas com mais resistência do que outras, mas adaptam-se, que remédio. Porque é assim, estamos num mundo profissional, quem não se adaptar perde o barco (não é?). Temos que sempre ajudar, sempre a ajudar quem tem mais dificuldade (não é?), não vamos pô-los de parte. Se uma pessoa tem alguma resistência aquele tipo de procedimento ou não sei quê, não vai ser posta de parte (não é?). Tem que se... e aí o papel da chefia.

I: Primeiro incentivar.

E: *A chefia tem que estar mais próxima de quem tem mais dificuldade e ajudar. Porque é assim, isto estamos a falar num processo contínuo de melhoria e de aprendizagem (não é?).*

I: Através... agora passando a outra questão. Através duma primeira análise ao inquérito de levantamento de necessidades de formação, que foi aqui aplicado na autarquia, bem como ao procedimento de recolha de notas de campo, foi possível averiguar que, por parte de alguns trabalhadores, há alguma insatisfação quanto ao procedimento que é incutido nesta organização, por exemplo, apontam como algumas barreiras as autorizações que não chegam atempadamente, o facto da formação, definiram como sendo *à la carte*, e um outro fator também com a sua relevância, é que a autorização e a frequência em ações de formação são concebidas na generalidade quase sempre às mesmas pessoas, e um restante grupo fica excluído. Gostaria que me fundamentasse esta crítica apontada por estes trabalhadores a esta organização.

É assim, no geral, é claro que há certos grupos profissionais que acabam por ter menos formação.

E: *É o caso do pessoal operacional, dos assistentes operacionais que trabalham mais no, são mais o chamado pessoal operário. É mais complicado dar formação a esse tipo de pessoal, porquê? Porque tem que ser formação muito específica, e ela é dada, até estamos a dar mais na parte que é essencial, segurança no trabalho, utilização e levantamento de cargas, utilização de EPI's, todo esse tipo de..., isso é essencial para quem trabalha no terreno (não é?). Porque pode-se magoar, tem que cuidar da sua própria saúde, como a dos outros (não é?). Por isso, também não vamos dar formação de legislação ao pessoal que trabalha no terreno (não é?). Agora, há pessoal*

que tem que ter mais formação, estou-me a lembrar, por exemplo, dos juristas, de pessoal técnico superior que trabalha, que dá informações, que trabalha com legislação. Está sempre a sair alteração de legislação, a legislação muda constantemente. É perfeitamente normal, que esse tipo de pessoal tenha mais formação. Se formos a comparar, técnicos superiores que trabalhem na área em dar informações, licenciamentos, não sei quê..., com pessoal assistente operacional, sem dúvida que o pessoal técnico superior vai ter mais formação que o pessoal operacional. Dentro de, por exemplo, assistentes técnicos já há uma, depende muito da área, temos assistentes técnicos a trabalhar na área das obras particulares, temos assistentes técnicos a trabalhar nas bibliotecas, sei lá, depende muito depois também do tipo de área onde a pessoa trabalha (não é?). Porque há áreas que, e falando, não estou-me a esquecer um bocadinho da parte das relações interpessoais e desse tipo, porque aí devia abranger toda gente, no geral, mas que é um facto, não temos tido formação a esse nível para toda a gente, não temos. Porque lá está, a formação já por si para dar a que é quase essencial, tem sido complicado, quanto mais para estarem a ir para outras áreas que pronto, que às vezes não são consideradas como tão prioritárias, digamos.

I: Como chefe da divisão, já foi refletido algumas estratégias de melhoria para haver esta inclusão de quase todos os trabalhadores e pensar, por exemplo, em práticas, ou agilizar, neste caso, processos, mesmo com os superiores hierárquicos, para o processo não ser tão demorado, para, neste caso, as autorizações chegarem atempadamente ao trabalhador?

E: *É assim, neste momento, relativamente à abranger todo tipo de pessoal, eu já disse anteriormente, nós neste momento estamos a tentar, mais na área da higiene e segurança no trabalho, mas dar formação quase continua ao pessoal mais operário, ou seja, estamos a colmatar uma falha que tínhamos que era o pessoal operário quase que não tinha formação, e agora já está desde o ano passado a ter alguma formação, pelo menos todos os anos, a nossa ideia é pelo menos todos os anos ter duas três formações, pronto. Não é o ideal, não, também não vamos agora do oito ao oitenta porque não conseguimos, tem que ser pequenos passos e estamos a dá-los. Relativamente às autorizações e esse procedimento, já foi pensado, estamos a falar numa organização que é a nossa, que trabalha com um executivo, que quando muda o executivo, ou o Presidente da Câmara, ou os Vereadores, mudam as maneiras de trabalhar e nós também temos de nos adaptar, pronto. Agora claro que, podemos e vamos pensar nisso com certeza, já falei com a colega os Recursos Humanos, nesse sentido tentar agilizar isso, por às vezes realmente as autorizações chegam já um bocadinho fora de horas (não é?).*

I: Ao longo desta entrevista foi por acaso dizendo algumas necessidades de formação dos trabalhadores, por acaso gostaria de acrescentar mais algumas?

E: *No geral? Pronto, falei já do atendimento ao público, que é uma falha que está a ser, já estamos a pedir orçamento para se poder fazer aqui. Higiene e segurança no trabalho, já está a ser feita. E depois em certos, em certos casos, a parte de relacionamento interpessoal, de gestão de conflitos, é uma área que terá que ser melhorada, não digo no geral, mas em certos pontos, há alguns casos que necessitarão de formação nessa área para tentar melhorar até o ambiente de trabalho (não é?).*

I: É assim, relativamente aos dados recolhidos, estes, no inquérito, demonstraram algumas áreas, neste caso, as que foram mais referenciadas mesmo pelos trabalhadores, a informática foi ao longo da nossa entrevista surgindo e de facto os trabalhadores apontam principalmente o Word e o Excel, neste caso o Word processamento de texto, o Excel é o Excel avançado, pelo menos é onde falta o domínio, se calhar, de algumas pequenas ferramentas e como é a sua aplicação. Dentro, até as pessoas mais relacionadas com o atendimento, e não só, a nível também muitos trabalhadores mencionaram isto, as línguas, como o Inglês, o Inglês é a língua que mais foi evidenciada, logo em seguida vem o Francês, o Alemão já nem tanto, mas foi uma língua, uma

E: que não foi evidenciada foi o Espanhol, e a nível estamos perto...

I: *E temos muitos turistas espanhóis aqui.*

E: Mas o Espanhol foi a língua que...

I: *Porque as pessoas desenrascam-se, conseguem desenrascar.*

Desenrascam-se. Dentro disto ainda, a gestão, e aqui dentro da gestão, temos vários temas, e quase todos eles diversificados. Temos a parte da gestão, por exemplo, organização de eventos, que é a parte relacionada com o marketing, ou evidenciam muito o marketing ou vemos organização e gestão de eventos, são duas que estão relacionadas. Ou outra que é muito levantada é a gestão de património, e toda a parte cultural é muito evidenciada nesta autarquia. Depois a nível da gestão de Desporto, não foi tão evidenciada mas foi a específica que, por acaso, até apareceu referenciada em duas perguntas do inquérito, que uma era o reforço da outra, estavam em momentos diferentes e que foi precisamente para as pessoas num primeiro momento refletiam e respondiam diretamente quais eram relacionadas às suas funções duas áreas que gostariam de frequentar, e depois mais tarde houve uma outra pergunta muito semelhante e que era o reforço, algumas pessoas por acaso repararam que havia quase uma repetição, que estavam em momentos diferentes, mas pronto, quando uma pessoa depois até explicou que a repetição

tinha um propósito, que era num primeiro momento, era só aquele primeiro reflexo, o que é que era necessário, depois no segundo, voltar a repensar e ver se ainda existiam mais. E pronto, foi através disso que conseguiu-se aumentar até ao leque, em vez de ter um número de áreas mais reduzido e mais concentrado, conseguiu-se estender a outras, e pronto, e neste caminho conseguiu-se também chegar aquele que também temos vindo a ser exposto como a formação comportamental, que foi o caso do trabalho em equipa, e a liderança, apesar que a liderança foi muito mais evidenciada pelos dirigentes. Já em relação à liderança de outras pessoas, outros departamentos, que até não têm, por exemplo, chefes de divisão, essa competência até nem delegaram tanto, nem disseram que fazia falta. Pronto, depois a nível educacional, é uma autarquia que aposta muito, porque pelo menos, houveram vários temas relacionados, essencialmente, como querem a prevenção, formação em prevenção, como violência doméstica, criminalidade, necessidades educativas especiais, e até com tema relacionado com o *bullying*, que foi das coisas que sinceramente o leque foi maior e foram mais específicas, foram aquelas que foram mesmo dentro da área buscar aquilo que fazia falta. Pronto, esta foi a minha parte de apresentar um pouco os dados mas ligeiramente, ou melhor, sucintos, não tão extensivos, que depois eles sim vão ser pormenorizados e justificados. Por último, já falamos disto, a autarquia tem o dito sistema de avaliação, que contempla a avaliação de satisfação da formação e a avaliação do impacto da formação, já sabemos que o presente instrumento é utilizado para mais tarde voltar a ser revisto, se não foi eficaz a pessoa ver o que é que aconteceu, o porquê, e voltar a frequentar a formação daquele tipo ou perceber se foi alguma lacuna do próprio formador que não conseguiu chegar lá ao tema indicado. Este instrumento futuramente vai, por exemplo, sofrer alterações?

E: Eu espero que sim. Porque é um instrumento que não está nem de perto nem de longe a satisfazer as nossas necessidades. Neste momento, temos aquele porque ainda não conseguimos arranjar um melhor. Nós, aqui nos Recursos Humanos, com esta parte só tem uma pessoa a trabalhar, o que é muito pouco. Se só fizesse isso, se só tivesse formação, tinha, talvez tivesse tempo para fazer tudo, como como tem formação e muitas outras funções, é muito complicado e ainda não conseguimos arranjar um instrumento, uma ferramenta, adequada ao que pretendíamos, por isso ela alterada vai ter que ser, agora não posso dizer timings porque depende muito, pronto, do nosso trabalho e também de conseguirmos uma ferramenta que seja melhor, porque mudar por mudar não vale a pena, tem que ser mudar para uma coisa que efetivamente seja melhor. Nós temos, neste momento, a ser feito uma plataforma com informática para gestão desta parte da

formação, e aí vai-nos ajudar, porquê, a pessoa quando vai dizer que precisa de formação, já tem que justificar o porquê, quais são os objetivos que pretende alcançar, isso depois já vai ser mais fácil para quando formos fazer a avaliação da eficácia, já vamos poder ir ao início e ver o que é que realmente foi colmatado (não é?). Pronto, é uma ferramenta que está a ser construída, como eu já disse, com informática, que ainda não tenho data para a ter pronta, e depois também vai ter que ser testada e ir vendo as várias, pronto, afinada (não é?) para depois, e eu espero nessa altura, com a implementação dessa plataforma, também já termos depois outros dados que nos permitam fazer uma avaliação da eficácia mais, mais consistente, o que neste momento é um questionário que sinceramente não é, nem de longe nem de perto, o que pretendíamos.

I: Ainda não surtiu resultado. Pronto, estratégias e melhorias, estão a ser pensadas.

E: *Sim.*

I: Ainda vão, como é obvio, levar o seu tempo, porque as coisas tem o seu...

E: *Claro, as coisas têm o seu timing e o seu tempo de maturação (não é?).*

I: E sabemos que é assim, não pode ser de uma coisa...

E: *Pois, de um dia para o outro.*

I: De um dia para o outro. Da minha parte é tudo, agradeço-lhe imenso a participação e espero depois quando tiver tudo concluído, apresentar os dados. Esperemos que vão ao encontro de algumas necessidades que realmente já foram até refletidas aqui pela divisão, só que ainda não houve, não houve ou formação específica dentro daquela área, ou simplesmente ainda haverá, e que ajude futuramente.

E: *Muito bem. Obrigada.*

I: Obrigada.

Observações:

- Formanto em áudio da entrevista no CD;
- Todas as referências em áudio da entrevista que comprometessem o anonimato da Instituição de Acolhimento foram retiradas/ocultadas, bem como procedeu-se do mesmo modo na sua transcrição.

Apêndice 18 - Proposta de Atividade - Ficha Técnica.

Ficha Técnica

Proposta de Atividade

Título

Construir o Futuro da Organização

Subtítulo

Uma Visão Estratégica de Desenvolvimento a 5 Anos e 10 Anos

Slog

“Faça parte deste projeto, partilhe as suas ideias e ajude a construir o futuro da sua organização.

Há aspetos a melhorar? Há problemas? Há soluções? Se sim, diga quais são.”

Objetivo Geral:

-  Fomentar o sentido de pertença;
-  Criar a oportunidade de melhorias aos demais serviços.

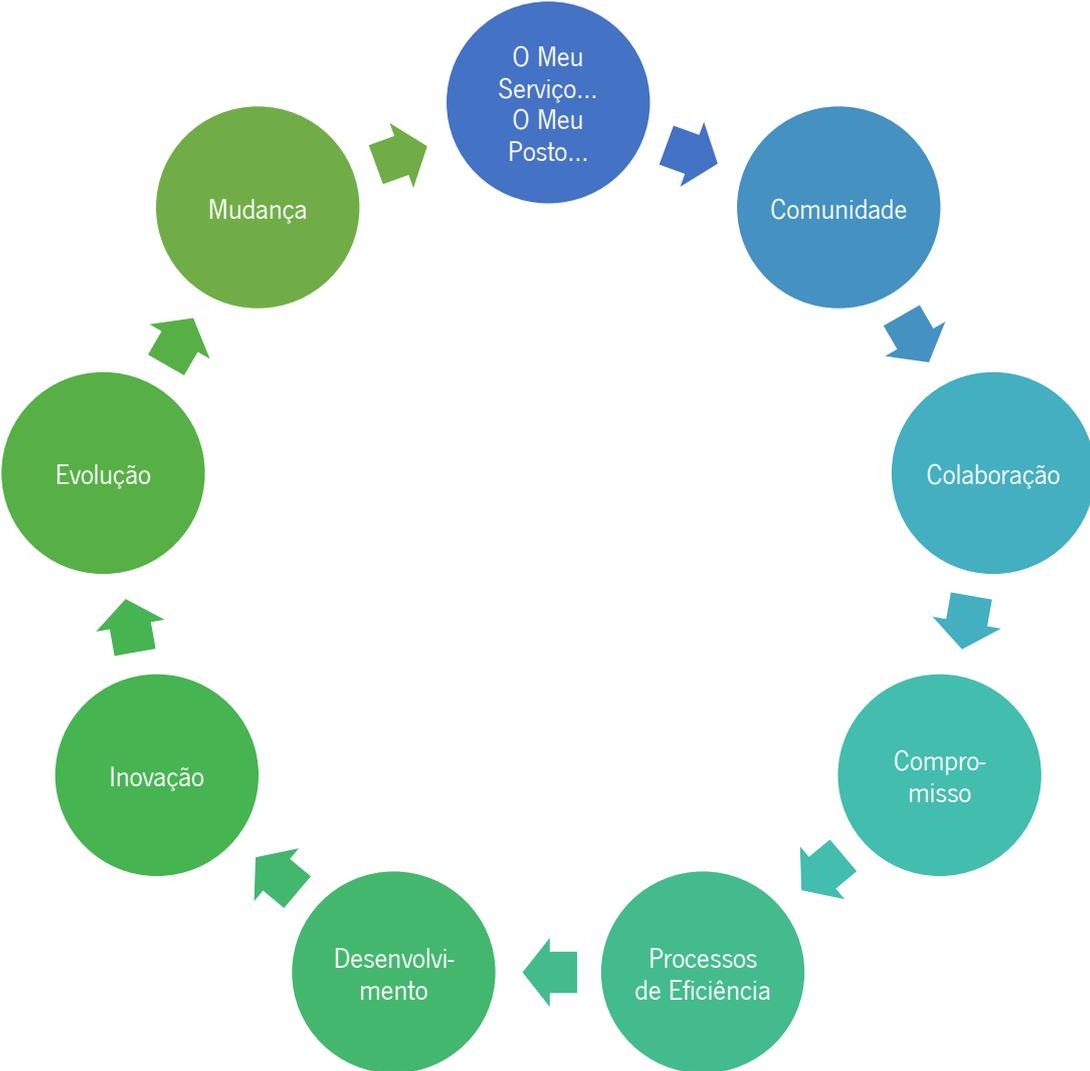
Objetivos Específicos:

- + Fomentar a transferência e partilha de ideias;
 - + Criar a oportunidade do trabalhador fazer parte das melhorias a nível organizacional e para o seu serviço, dando voz ao que ainda está por fazer;
 - + Incluir os trabalhadores no projeto e na tomada de decisão;
 - + Detetar problemas ocorridos e que ainda persistam (propondo alternativas; se a formação pode ser um meio de trabalhar e solucionar esses problemas), tomando uma orientação reativa.
 - + Procurar informação e dados úteis quer para a instituição quer para os trabalhadores, em relação à cultura e clima organizacional;
 - + Alargar o objeto de análise do estudo.
-

Tópicos de Discussão do Formulário:

- + Descrição de práticas de sucesso e insucesso;
- + Aspectos que deveriam ser melhorados (e.g., trabalho em equipa, volume de trabalho, conflito de interesses, adversidades/problemas novos ou que persistem no tempo, relações interpessoais, liderança);
- + Como a organização pode-se comprometer com o trabalhador e fomentar o seu bem-estar e mantendo-o motivado (e.g., boas práticas de gestão; cooperação);
- + Quais os serviços que faltam à organização quer para servir os munícipes, quer para facilitar o percurso profissional do trabalhador (e.g., disposição de técnicos que façam uso por exemplo da psicologia organizacional; novos equipamentos; novas ferramentas);
- + Idealizar o futuro, prevenir e abastecer-se de boas práticas (e.g., onde poderiam chegar, de que forma e com que meios).

Mapeamento/Processo:



Procedimento:

- ✚ 1ª Fase: Enviar por correio eletrônico um formulário em formato digital;
 - ✚ 2ª Fase: Reunir todas as informações;
 - ✚ 3ª Fase: Fazer o tratamento da informação;
 - ✚ 4ª Fase: Apresentar uma primeira análise;
 - ✚ 5ª Fase: Reunir com os trabalhadores e através de grupos de discussão em cada divisão e serviço, debater a primeira análise e reunir novos dados;
 - ✚ 6ª Fase: Construir a casa do futuro, reunindo toda a informação derivada do formulário e dos grupos de discussão;
 - ✚ 7ª Fase: Apresentação em plenário dos dados obtidos com recurso a programa interativo digital;
 - ✚ 8ª Fase: Afixar um *poster* nos Recursos Humanos, com os objetivos e podendo ser assinalado com um visto quando atingidos, permitindo a qualquer trabalhador analisar a evolução e lembrando que é um compromisso de todos.
-

Observações:

- ✚ Sugestão de realização da proposta de atividade em fevereiro de 2017;
- ✚ Pouca recetividade (desistência de aplicação);
- ✚ Proposta de atividade não viabilizada.

Argumentação (ponto de vista da técnica de RH):

- Uma proposta de atividade vocacionada para o setor privado (nível empresarial);
- Dificuldade de projeção ampla no tempo (5 a 10 anos).