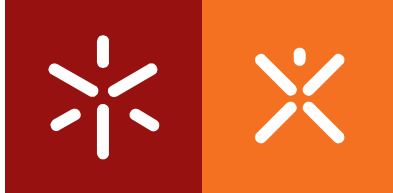




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Isabel Filipa da Silva Lameira

**A Relevância da Formação de RH numa
Empresa de Construção Civil:
um Estudo Exploratório**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Isabel Filipa da Silva Lameira

**A Relevância da Formação de RH numa
Empresa de Construção Civil:
um Estudo Exploratório**

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação

Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do

Doutor Carlos Alberto Gomes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

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



Atribuição

CC BY

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

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Vendo esta etapa chegar ao fim, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que fizeram parte dela, de forma intensa ou menos intensa, boa ou menos boa, mas que de alguma forma marcaram este percurso, fazendo com que estes anos fiquem guardados em mim, como os melhores anos da minha vida.

Ao Doutor Carlos Gomes, orientador científico deste trabalho, a minha eterna gratidão, por toda a ajuda, entrega e dedicação neste projeto, auxiliando-me sempre nas minhas dúvidas, dando-me sempre uma palavra amiga e de força de modo a continuar sempre da melhor forma.

À empresa que me acolheu, agradeço a oportunidade e disponibilidade de poder realizar este projeto nas vossas instalações, não esquecendo a forma carinhosa com que todo o departamento me recebeu. À minha acompanhante de estágio, agradeço a sua eterna disponibilidade, carinho e confiança que sempre me transmitiu.

Aos meus pais, que são e sempre serão o meu maior pilar, e a quem devo todas as oportunidades de conquista na minha vida. Este trabalho é dedicado a vocês, que sei ser dos melhores presentes que vos poderei oferecer. Ao meu querido irmão, que mesmo longe está sempre perto, e que tudo o que faz por mim é impagável. A toda a minha família que sempre me deu palavras de apoio e força ao longo deste percurso.

Ao meu Pedro, apoio de todas as horas, que aturou todo o desespero e frustração nos dias mais difíceis da realização deste trabalho. Que a vida nos reserve muito amor e felicidade. Obrigada por nunca desistires de mim.

À minha Eliana, parceira de todas as horas e dos melhores momentos que levo na bagagem destes anos todos. Obrigada por me proporcionares a luz ao fundo do túnel. Obrigada do fundo do coração, minha amiga!

A todos os meus amigos, aqueles que estão no meu coração, os que partilham comigo alegrias e tristezas, gargalhadas e lágrimas, obrigada a todos sem exceção.

A todas as pessoas que cruzaram o meu caminho ao longo destes anos, que de alguma maneira deixaram a sua marca em mim e levaram uma marca minha consigo. Se o tempo voltasse atrás não mudaria uma vírgula e voltaria a viver tudo de novo da mesma maneira e com a mesma intensidade, até mesmo os momentos menos bons, porque é isso que nos faz crescer e ser pessoas melhores.

Este ciclo chega ao fim e, apesar de todas as dificuldades, angústias e dúvidas, não poderia estar mais feliz e orgulhosa de todo o resultado final. "Estes anos são viagem" e a minha está a chegar ao fim. Espero que todas as pessoas que tenham o prazer de ingressar nesta célebre Universidade, sejam tão felizes como eu fui. "Todo o destino é partir" e parto com eterna saudade. Obrigada, Obrigada, Obrigada!

"Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um puco de si, levam um pouco de nós"

Antoine de Saint-Exupéry

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO DE RH NUMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

RESUMO

Num mundo onde a globalização e a economia são conceitos dominantes e de relevo, torna-se necessário que, cada vez mais, as organizações se mantenham na linha da frente da competitividade e produtividade por meio da formação dos recursos humanos e da sua qualificação e excelência em contexto real de trabalho. Deste modo, o estudo apresentado neste Relatório incide sobre a relevância que a formação detém nos resultados de uma empresa de construção civil.

Com este estudo, pretende-se conhecer o olhar crítico de alguns elementos da empresa, acerca deste tema. Este estudo surge no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, e para que a concretização do referido estudo fosse realizável, teve como contexto organizacional uma empresa de construção civil situada no norte do país, denominada Arco-Íris, onde a formação tem uma extrema importância, pois é, para esta organização, uma ferramenta que permite alcançar metas estabelecidas. De ressaltar que, este estudo teve duas componentes fundamentais: a componente teórica e investigativa, e a componente prática, que consistiu na realização de várias atividades no âmbito do departamento de recursos humanos da referida empresa.

Em suma, é de salientar que com este trabalho foi possível perceber que esta entidade credita uma extrema importância à formação, pois esta contribui para o melhoramento de carreiras individuais e para o melhoramento de resultados que a empresa pretende atingir.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação, Ciclo de Formação, Formação, Formação e Trabalho,

THE RELEVANCE OF HR TRAINING IN A CIVIL CONSTRUCTION COMPANY: AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

In a world where globalization and the economy are dominant and relief concepts, it becomes necessary that, every time more and more, organizations maintain themselves in the front line of competitiveness and productivity by the formation of human resources and by its qualification and excellency in real work life context. In this way, the study stated in this report focuses on the relevance that formation holds in the results of a civil construction enterprise.

With this study, we pretend to know the critique look of some of the enterprise workers about this theme. This study comes up in the scope of the 2nd year in Education Masters, in the specialization area of Formation, Work and Human-Resources. For the concretization of the referred study to be possible, it had as organizational context a company of civil construction based in the north of the country, named Arco-Iris, where formation detains an extreme importance, since it is, for this company, an important tool that helps achieve set goals. To point out that, this study had two fundamental components: the theoretical and researching one and the practical component, focused on the accomplishment of several activities in the department of human resources of this company.

In short, it is to be pointed out, that with this work it is possible to understand that this entity credits an extreme importance to formation, which contributes to the improvement of individual careers and for improvements in the results that the company wants to achieve.

KEYWORDS: Evaluation, Training, Training Cycle, Training and Work

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	x
Introdução.....	1
1. Enquadramento organizacional	4
1.1. Contexto Organizacional do Estágio	4
1.2. Área de Intervenção de Estágio.....	6
1.3. Setor Formação.....	7
2. Enquadramento Teórico-Conceptual	12
2.1. Ciclo da Formação	12
2.1.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)	13
2.1.2. Organização do Plano de Formação	14
2.1.3. Preparação da Ação de Formação.....	18
2.1.4. Execução do Plano de Formação.....	19
2.1.5. Avaliação da Formação	21
2.2. Formação e Trabalho	28
3. O Estágio.....	33
3.1. Estudo Empírico.....	33
3.2. Apresentação e Análise dos Dados de Investigação.....	36
3.3. Inventário das Atividades Realizadas e Balanço de Aprendizagem.....	71
3.3.1. Inventário das Atividades Realizadas	71
3.3.2. Balanço de Aprendizagem.....	73
Conclusão	76
Referências Bibliográficas	81
Referências Documentais	82
Webgrafia	82

Anexo I – Transcrição da Entrevista realizada ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da empresa Arco-Íris.....	84
Anexo II – Transcrição da Entrevista realizada à Gestora da Formação da empresa Arco-Íris	89
Anexo III – Transcrição da Entrevista ao Diretor do Departamento de Logística da Empresa Arco-Íris	93
Anexo IV – Transcrição da Entrevista realizada a um Formador da empresa Arco-Íris (I)	96
Anexo V – Transcrição da Entrevista realizada a um Formador da Empresa Arco-Íris (II).....	97
Anexo VI – Inquérito por Questionário realizado aos formandos das Ações de Formação I e II ..	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Género dos inquiridos do Q1.....	37
Tabela 2 - Intervalo de idades dos inquiridos do Q1	37
Tabela 3 - Habilitações literárias dos inquiridos do Q1	38
Tabela 4 - Qualidade do formador segundo os inquiridos do Q1.....	39
Tabela 5 – Qualidade do espaço e materiais usados no Q1	39
Tabela 6 – Recomendação da ação segundo os inquiridos do Q1	40
Tabela 7 - Género dos Inquiridos do Q2	41
Tabela 8 - Intervalo de idades dos inquiridos do Q2.....	41
Tabela 9 - Habilitações literárias dos inquiridos do Q2	42
Tabela 10 - Qualidade do formador segundo os inquiridos do Q2	43
Tabela 11 - Qualidade do espaço e materiais usados no Q2	43
Tabela 12 - Recomendação da ação segundo os inquiridos do Q2	44

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACT: Autoridade para as Condições de Trabalho

CEO: *Chief Executive Office* – Diretor Executivo

DNF: Diagnóstico de Necessidades de Formação

RH: Recursos Humanos

RU: Relatório Único

SAP: *Systems, Applications, Products* – Aplicação Eletrónica de Gestão da Formação

SIGO: Sistema Integrado e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, mais concretamente, na área de especialização Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

O Relatório intitula-se de “A relevância da Formação de RH numa Empresa de Construção Civil: um Estudo Exploratório” e tem como foco principal a formação ministrada na referida empresa de construção civil. Selecionei este tema, não só por ser uma área com a qual me identifico e gosto de trabalhar, mas principalmente porque considero importante dar a conhecer a realidade deste contexto. Ou seja, no mercado de trabalho, muito ouvimos falar da formação e que esta é extremamente importante para que os trabalhadores do tecido nacional possam aprofundar os seus conhecimentos e, conseqüentemente, progredir nas suas carreiras profissionais. No entanto, é também essencial perceber o impacto que a formação profissional detém nos resultados e objetivos das organizações, de modo a atingir metas estabelecidas e a tornarem-se, principalmente, empregadores de excelência. Este tema conduz, não só para uma vertente diferente daquilo que se tem feito em diversos trabalhos desta amplitude, como também suscita o interesse em descobrir o real e verdadeiro desta questão. Conhecer a opinião de quem administra, organiza e gere uma empresa no âmbito da formação é aliciante e tornou-se para mim um desafio muito enriquecedor.

O presente trabalho, teve por base o estágio na empresa "Arco-Íris" - nome fictício, de modo a salvaguardar a identidade da empresa real. Esta, é uma empresa de construção civil bastante impactante neste setor, e por isso, conhecida a nível nacional. Ressalvo, também, que foi nesta empresa que realizei o Projeto e Seminário do terceiro ano da Licenciatura em Educação, e, para além de ter apreciado toda a experiência na altura (onde me deixaram as portas abertas para poder voltar), considerei interessante dar continuidade, de modo a conhecer melhor a empresa e, conseqüentemente, o respetivo departamento onde estive inserida. O departamento mencionado e onde estive inserida especificamente, é o departamento de Recursos Humanos da empresa Arco-Íris, onde se concentram todas as atividades relacionadas nesta área, nomeadamente a Gestão da Formação, onde me foquei e se foca este Relatório de Estágio.

O objetivo crucial deste estágio passa, principalmente, por proporcionar à estagiária a oportunidade de se inserir em contexto real de trabalho e, assim, preparar-se para futuramente ingressar no mercado de trabalho. No entanto, e como este trabalho é, em parte significativa, um trabalho

académico é importante referir que o objeto de estudo é perceber a relevância do ciclo formativo, avaliando a eficácia que este tem para a empresa, segundo a visão de chefias, formadores, colaboradores e da própria gestora de formação, não esquecendo os objetivos específicos que assentam nos seguintes: o *modus operandi* do ciclo de formação realizado na empresa; as expectativas e o balanço final de cada ação de formação através dos formadores e dos próprios formandos; a satisfação e relevância que cada ação de formação teve para cada um dos formandos; a opinião das chefias e da gestora de formação acerca da eficácia e resultados que se faz traduzir no melhoramento de carreiras dos colaboradores e objetivos da empresa.

O presente Relatório de Estágio está estruturado em quatro capítulos, os quais passo a citar:

No primeiro capítulo, *Enquadramento Organizacional*, é apresentada e caracterizada a empresa onde se desenvolveu o estágio e a respetiva área de intervenção do estágio – o departamento de RH. Neste capítulo é também abordado o Setor Formação, foque principal deste trabalho.

No segundo capítulo, *Enquadramento Teórico-Concetual*, apresenta-se uma síntese teórica sobre a problemática da organização da formação num todo. Este capítulo divide-se em dois subcapítulos: o primeiro direciona-se para o ciclo da formação, onde é apresentado todo o processo da mesma; e o segundo está direcionado para o tema Formação e Trabalho.

O terceiro capítulo, *O Estágio*, está dividido em dois subcapítulos: o Estudo Empírico, onde apresento as minhas opções metodológicas de investigação e as respetivas análises dos Inquéritos por Questionário e das Entrevistas realizadas na investigação; e o Inventário das Atividades Realizadas e Balanço de Aprendizagens, onde apresento todas as atividades realizadas no estágio e, conseqüentemente, as aprendizagens adquiridas com as mesmas.

O Relatório termina com a *Conclusão*, onde refiro, de um modo geral, toda a experiência de estágio, apontando os aspetos positivos e negativos que se fizeram sentir ao longo dos meses. Saliento, também, a importância que este estágio teve na minha formação académica e profissional, sendo um ponto de partida para o ingresso no mundo de trabalho.

CAPÍTULO 1

1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será abordado o contexto organizacional onde foi efetuado o estágio ao longo de sensivelmente nove meses. Sendo a empresa Arco-Íris a organização escolhida para a realização deste estágio e, conseqüentemente, deste trabalho, irei apresentar uma breve caracterização da mesma.

Em seguida irá ser apresentada uma breve caracterização da mesma, com mais especificidade, o departamento de recursos humanos, “palco principal” de todo o estágio e de todo o trabalho, sendo o local concreto onde foi efetuado todo o estágio e onde foi realizado todo o trabalho de campo apresentado neste relatório. Por fim, mas não menos importante, segue-se uma apresentação acerca do setor da formação, setor crucial e de especial destaque ao longo do Relatório.

1.1. Contexto Organizacional do Estágio

A empresa Arco-Íris teve o seu início na década de 40 no Norte de Portugal. Esta fez várias obras de relevo na altura, na área da construção e do desporto, sendo desde cedo considerada uma das maiores empresas de construção do país.

Os valores da empresa Arco-Íris passam pelo respeito, rigor, paixão, lealdade, solidariedade, coragem, ambição, bom gosto e responsabilidade. Cada um destes valores tem uma premissa diferente, marcando a missão que a empresa tem, isto é, a construção de projetos de relevância e importância para toda a comunidade (Arco-Íris, 2019, Sobre Nós).

Esta missão está sempre em constante construção, uma vez que, para a empresa e citando-a “não é fácil definir uma alma nem ouvir o que fala o vosso coração, mas, (...), somos o que fazemos: uma cultura em construção que constrói cultura” (Arco-Íris, 2019, Sobre Nós).

Ao longo dos tempos, a empresa foi expandindo as suas áreas de negócio e intervenção, tendo em vista responder às necessidades e exigências do mercado nacional e internacional em que se insere.

A principal atividade da empresa Arco-Íris é, essencialmente, a Engenharia & Construção, embora tenha expandido a sua área de negócio e investimento noutras vertentes. Estas vertentes contêm

uma posição inerente ao plano estratégico da empresa, pois todas as áreas complementam-se entre si, fornecendo um importante contributo para a empresa.

Tal como referido anteriormente, a empresa Arco-Íris é uma empresa internacionalizada, sendo a área de Engenharia & Construção, sem dúvida alguma, a área de negócio com maior impacto, tanto no continente europeu, como no continente africano e no continente americano.

O Ambiente, também, é uma área de extrema relevância para a empresa, pois foram já tantas as atividades realizadas com objetivo de promover o melhoramento de práticas de preservação e conservação do meio ambiente. A cada ano que passa promove o dia do ambiente, comemorando-o no decorrer de toda a semana, sensibilizando os colaboradores para a importância da preservação do meio ambiente, como também para a gestão de resíduos.

No que concerne à saúde, o grupo dispõe de vários protocolos e planos de saúde para os seus colaboradores, possuindo, na sede, um centro de saúde, onde todos os colaboradores podem usufruir aquando de alguma necessidade momentânea.

Tem, também, uma horta biológica, que permite aos colaboradores cultivar os seus próprios produtos hortícolas, auxiliando-os, assim, na contenção das despesas domésticas.

Celebram o aniversário dos colaboradores, de igual forma, oferecendo um livro a cada um e aquando do período de férias de verão, dispõe de um campo de férias organizado pela empresa, dando oportunidade aos filhos dos colaboradores de usufruírem do mesmo. Dando importância ao desporto, a empresa possui um recinto para práticas gimnodesportivas, assim como a participação num ginásio, incitando à prática desportiva de todos os colaboradores. Para os colaboradores do sexo feminino, têm, ainda, o cuidado de comemorar o dia da mulher, oferecendo uma flor a todas as mulheres que pertencem à empresa (Arco-Íris, 2019, Colaboradores).

A empresa Arco-Íris tem, também, responsabilidades sociais, apoiando várias escolas, tanto pertencentes ao concelho, como fora do mesmo. Patrocina um grupo desportivo escolar, bem como a participação em ações de solidariedade social, dando apoio a organizações de Bombeiros Voluntários, IPSS's, o Projeto Habitat, centros sociais e várias instituições e ações de solidariedade social como a Associação de Surdos e a Inclusão e Apoio a Autista, entre outros. Para além disto, possui, também, protocolos com algumas universidades do país (Arco-Íris, 2019, Solidariedade).

Tal como já mencionado, este Relatório de Estágio dá particular ênfase à formação, e, neste campo, esta empresa possui um centro de formação criado e estruturado há vários anos, cujo o mesmo mantém algumas parcerias com outras organizações do meio (Arco-Íris, 2019, Educação e Formação).

Para além disto, existem, também, várias formações/sensibilizações internas, proporcionadas de forma a que o colaborador vivencie e retire novos saberes, de modo a consolidá-los, para, assim, desempenhar melhor o seu papel. Com isto, é importante salientar novamente que a organização dá grande importância à formação e que o apoio a ela prestado faz parte da política estratégica da empresa.

Em jeito de conclusão deste subcapítulo, é importante realçar que esta empresa, segundo o artigo 100.º, alínea d) do Código de Trabalho, é considerada uma grande empresa, pois emprega mais de 250 trabalhadores.

1.2. Área de Intervenção de Estágio

A área em que me inseri enquanto estagiária e onde desenvolvi toda a investigação, foi no Departamento de RH da empresa Arco-Íris, mais concretamente na área da formação. Este departamento de RH contempla cinco grandes áreas, sendo elas: Recrutamento & Seleção, Internacional, Processamento, Assiduidade, e, por fim, Gestão da Formação. Cada uma destas áreas tem alguém responsável que trata diariamente estas questões, auxiliando as outras áreas mutuamente, sempre que possível ou detenham conhecimentos para tal.

Este departamento é composto por 7 colaboradores, juntamente com o Diretor do Departamento, tendo sempre auxílio por parte dos estagiários profissionais ou curriculares que, embora sejam constantemente substituídos, vão sempre ajudando nas tarefas diárias do departamento, fazendo com que o trabalho seja mais agilizado para as responsáveis por cada setor. Sendo esta uma grande empresa (como já foi descrito anteriormente), é notável todo o trabalho desenvolvido pelo departamento, que tem como premissa atender os pedidos dos colaboradores da empresa, tentando sempre responder da melhor forma para ambas as partes, sendo prioridade a harmonia e o bom ambiente entre todos os trabalhadores.

1.3. Setor Formação

A formação é de extrema importância e valor dentro da organização, uma vez que é considerada uma mais-valia, não só para o colaborador, como, também, para a própria empresa, que defende e age com rigor numa cultura enraizada no conhecimento e no saber-fazer.

A Gestão da Formação está afectada ao Departamento de RH, mantendo um contacto direto e constante com a Direção do Departamento, tal como com os diretores dos diversos departamentos existentes na empresa Arco-Íris, bem como com a Administração da mesma, sendo desta forma que articula e divulga as ações de formação que irão decorrer na organização, assim como recebe e atende aos pedidos para a ocorrência de outras ações de formação, caso assim o justifique.

Dentro do Departamento de RH da empresa (e tal como referido anteriormente) está inserida a área da Formação da qual necessita principal destaque por ser o enfoque deste Relatório. Esta é gerida pela Gestora da Formação que planeia, organiza, promove e avalia as atividades de formação da empresa.

Nesta sequência serão apresentadas as etapas do processo da Gestão da Formação da empresa Arco-Íris:

- Levantamento de necessidades de formação de cada departamento;
- Elaboração do Plano de Formação anual ou plurianual;
- Promoção da formação de acordo com o Plano de Formação previsto, fazendo os devidos ajustamentos no âmbito de novos contextos;
- Registo adequado da formação na plataforma SAP;
- Aplicação de metodologias/instrumentos de avaliação da eficácia da formação proporcionada;
- Análise da avaliação e implementação das ações corretivas necessárias com vista à melhoria da eficácia;
- Elaboração do Relatório Anual da formação realizada com os indicadores necessários para a informação correta de todos os dados relevantes, para apreciação da Administração.

O levantamento de necessidades de formação é feito pela gestora de formação no início de cada ano civil, solicitando aos responsáveis de cada departamento o preenchimento do impresso "Levantamento de Necessidade de Formação". Assim, trata-se o diagnóstico das necessidades de

formação dos colaboradores associados, de acordo com as suas atividades profissionais e funções exercidas, em articulação com a estratégia da empresa. No caso de existir um Plano de Formação Plurianual, o levantamento das necessidades também será feito de acordo com essa periodicidade.

A elaboração do Plano de Formação Anual e Plurianual deve ter em conta a identificação dos perfis profissionais, negociando prioridades/metas e onde deve ser apresentado o orçamento de acordo com o enquadramento financeiro, devendo ser aprovado pelo CEO da empresa Arco-Íris.

As ações de formação são divulgadas conforme calendarização, pela Gestora da Formação, aos responsáveis de cada departamento, sendo solicitada a inscrição nos cursos e ações de formação, via email e/ou usando outros meios de divulgação adequados junto dos destinatários.

A planificação da atividade formativa deve ter em conta a calendarização das ações, prevendo os meios físicos e os recursos humanos e financeiros a afetar, após o contacto com as entidades formadoras, de acordo com as suas áreas de intervenção prioritárias e atendendo às especificidades do plano de formação.

Para além de ser necessário assegurar as condições de execução física da formação (tendo em conta os meios logísticos, após a elaboração das turmas, o acompanhamento da realização da formação e a verificação da concretização dos objetivos), é fundamental aplicar o instrumento de controlo administrativo e pedagógico. Todas as ações são registadas na Aplicação Eletrónica de Gestão da Formação – SAP. Este é um software de gestão alemão, que tem por finalidade a gestão de atividades de uma empresa. Ele funciona por códigos específicos, como o PA20 [consulta de informação do trabalhador] e o PA30 [alteração de dados do trabalhador]. A formação é uma das áreas presentes no software SAP que foi inserido na empresa em 2015, todos os colaboradores do departamento de RH da empresa têm acesso à plataforma SAP¹, através da criação de um usuário SAP.

A Gestora de Formação deve assegurar que os certificados referentes aos cursos previstos no Plano de Formação são enviados para os responsáveis dos departamentos, que devem entregar ao respetivo colaborador. A cópia do certificado fica anexo ao processo do colaborador, no Departamento de RH. Só serão entregues certificados aos formandos com menos de 20% de faltas, nas ações sem financiamento. Para as ações financiadas, só são permitidas 10% de faltas.

¹Neste software é possível realizar praticamente todo o tipo de atividades relacionadas com os recursos humanos, como o processamento, a assiduidade e, obviamente, a formação. Quando se insere uma formação, tem-se toda uma variedade de passos a seguir, o que faz com que esta plataforma seja exigente em relação à sua operacionalidade e por isso seja necessário algum traquejo para ser possível a utilização deste software. Toda a informação relativa a um trabalhador da empresa é lá inserida. É um software semelhante ao Primavera, mas muito mais complexo. (Análise documental Arco-Íris).

A avaliação da eficácia da formação será realizada para as ações de formação exceto nos casos em que não é aplicável, de acordo com os seguintes critérios estabelecidos:

- A formação adquirida não é de aplicação direta nas atividades desenvolvidas na empresa (o colaborador apenas quis alargar conhecimentos);
- Formação realizada no âmbito da certificação para o exercício de determinada função e com aproveitamento.

O prazo para a avaliação da eficácia dos cursos e ações de formação definidos no Plano de Formação é indicado no impresso – Avaliação da Eficácia da Formação – pelo responsável do departamento ao qual o colaborador pertence, de acordo com a especificidade da sua função. Durante e/ou após este prazo, será feita a análise da ação de formação relativamente à satisfação dos objetivos inicialmente previstos, sendo esta registada no impresso e enviada para a gestora de formação, no Departamento de RH. Tendo em conta os resultados da análise quantitativa e qualitativa do processo e os efeitos de formação e de avaliação da formação, deve proceder-se à definição e implementação de ações corretivas, caso se justifique.

Formação Avulsa – extra Plano de Formação

Para a frequência de ações de formação que não façam parte do Plano de Formação e fora da empresa, o colaborador deve solicitar autorização ao responsável pelo departamento, e, só em caso de lhe ser concedida, deve comunicar a intenção de se inscrever à gestora de formação, para proceder à autorização por parte da administração e onde fará todo o procedimento seguinte relativamente à componente pedagógica.

Os procedimentos relativos à Avaliação da Eficácia da Formação e aos Certificados de Formação, aplicam-se da mesma forma, como foram explicados anteriormente.

No caso de algum departamento pretender contratar alguma entidade externa para dar formação dentro da empresa, deve informar a gestora da formação, que tratará de toda a logística adjacente.

No caso de existirem formações dadas por formadores internos, deverá ser preenchido um documento de registo de sensibilização interna, onde serão evidenciados os objetivos, o horário, o formador, o local de realização e os formandos participantes. Posto isto deverá ser enviado para a

responsável da formação. Neste caso os certificados da formação são emitidos na Plataforma SIGO² pela gestora da Formação

Em termos legais, e de forma a evidenciar o cumprimento da alínea d) do ponto 7.2 da Norma NP EN ISSO 9001:2015, o Departamento de RH, através da gestora de formação, deverá manter atualizado o registo de todas as formações adquiridas pelos colaboradores ao longo do ano, bem como a avaliação da eficácia das mesmas.

No final de cada ano a gestora de formação deverá elaborar um relatório sobre toda a informação, número de ações previstas e realizadas, colaboradores envolvidos, tipos de formações (externas, internas), distribuição das horas de formação por áreas temáticas, distribuição de custos por direções, áreas e toda a informação que se considere relevante à data da elaboração do referido relatório denominado de Relatório Único³.

² É uma plataforma nacional de formação que serve para certificar formações realizadas pelos formandos. Esta plataforma (comparada com a plataforma SAP), de um modo geral, tem um funcionamento simples, embora tenha de se ter em atenção os códigos a dar aos cursos e aos módulos (poe exemplo o ultimo curso adicionado é o 35, por isso o próximo a adicionar é o 36). É preciso criar os módulos e os cursos de acordo com a área de formação a que estes pertencem (pois estes têm códigos específicos). Após os módulos criados e o curso, submete-se a ação e inscrevem-se os formandos na ação. Se esses formandos não estiverem inscritos em SIGO, tem que se fazer a inscrição do(s) formando(s) na plataforma e só seguidamente é possível inscrevê-lo nas ações de formação. Depois de inscritos na ação, coloca-se a mesma em funcionamento e certificam-se os formandos. É conveniente verificar sempre se os formandos têm os dados corretos/atualizados (como por exemplo o cartão de cidadão). Posteriormente à verificação do certificado provisório, emite-se, através da plataforma, o Certificado de Formação. (Análise documental Arco-Íris)

³ O RU é um relatório de preenchimento eletrónico que diz respeito à atividade da empresa. O seu preenchimento é sempre relativo ao ano anterior e é entregue até ao dia 15 de abril do ano corrente. Tem vários anexos para preenchimento (...) sendo que o Anexo C diz respeito ao Relatório Anual de Formação Contínua. É preenchido na Plataforma da ACT. Na formação há várias tabelas de preenchimento relativas a cada colaborador do grupo e cada formação frequentada: situação face à frequência de Formação Profissional ou equivalente; período de referência da formação; área de educação; modalidade de formação; iniciativa da formação; horário da formação; entidade formadora; tipo de certificado/diploma; nível de qualificação da formação) (Análise documental Arco-Íris).

CAPÍTULO 2

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Neste capítulo será descrito o Ciclo de Formação, segundo fontes de autores que dominam esta problemática, explicando como este se processa, desde o diagnóstico de necessidades até à fase final do processo – a avaliação da formação. Será feito, também, um enquadramento teórico acerca do tema Formação e Trabalho, através do auxílio e conhecimento de autores desta mesma matéria.

2.1. Ciclo da Formação

O ciclo de formação é a junção de todas as ações de formação, desde o diagnóstico de necessidades até à sua avaliação. É importante que este seja seguido de modo a que a qualificação dos formandos seja acompanhada e sejam dadas respostas aos problemas identificados em tempo definido. Meignant (1999:53) faz a associação da formação à formação para aperfeiçoamento profissional, em função do desenvolvimento profissional para o benefício das empresas.

Desde modo, considera ser de extrema importância referir que a formação se faz com pessoas, pois é com pessoas que o formador interage, sendo o indivíduo que mobiliza a sua inteligência, capacidades, motivações e experiências para a atividade de formar que, conseqüentemente, lhe permite adquirir mais conhecimentos e saberes práticos (Meignant, 1999).

O mesmo autor considera que, apesar das ações de formação serem realizadas em grupo, o processo de aprendizagem é individual, pois cada formando tem um conjunto de experiências, motivações e capacidades diferenciadas. Segundo Canário (1999:109) “o reconhecimento da importância da experiência nos processos de aprendizagem supõe que esta é encarada como um processo da sua construção como pessoa”.

Complementando, este mesmo autor refere ser importante a integração do formando no seu próprio processo de formação, não o considerando um cliente, mas sim um criador da sua própria formação (Canário, 1999:25).

Tratando-se de um grupo de formandos adultos, que têm diferentes origens sociais e percursos escolares/profissionais, os seus conjuntos de experiências e motivações são ainda mais perceptíveis. Malglaive (1995:21) defende que “o que melhor caracteriza hoje a formação de adultos é a sua vocação

para satisfazer novas necessidades ligadas às múltiplas evoluções da sociedade e os itinerários pessoais dos indivíduos que têm de as enfrentar”.

Assim, o ciclo de formação é composto pelas seguintes fases:

1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF);
2. Organização do Plano de Formação;
3. Preparação da Ação de Formação;
4. Execução do Plano de Formação;
5. Avaliação da Formação.

Tendo em conta estas cinco fases, “a formação aparece como o instrumento, por excelência, facilitador do processo de mudança, contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento de novas competências organizacionais (...)” (AAVV, 2007:11).

Isto é, a partir do ciclo de formação é possível existir uma mudança organizacional positiva, de modo a melhorar o desempenho dessa mesma organização.

De forma sucinta, na primeira fase são detetados quais os problemas ou metas que se pretende atingir da formação; na segunda fase é elaborado o Plano de Formação, visando a estratégia e forma de atuar; na terceira fase procede-se à preparação de tudo o que é necessário (materiais, logística, etc.) para a realização eficaz do plano; na quarta fase é operacionalizado o Plano, colocando em funcionamento tudo o que foi pensado; por fim, e como última fase, a avaliação da formação é um ponto chave da formação, onde são elaborados os balanços da ação de formação, reflexões sobre a mesma e até mesmo melhoramentos num futuro novo ciclo e prospetivas de novos caminhos.

Em seguida, irei apresentar e definir, com maior pormenor e detalhe, cada uma destas fases, o que irá possibilitar uma melhor compreensão e entendimento sobre a relevância de cada uma delas.

2.1.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)

Para muitos autores, a análise de necessidades é vista como mote de um Plano de Formação. Salgado (1997:52) diz-nos que o processo de conceção da ação de formação deve partir da análise de necessidades de formação, onde são assinalados os objetivos necessários para atenuar as dificuldades encontradas. O DNF é a base de todo o ciclo de formação pois, a partir deste, serão definidos os objetivos

formativos, os conteúdos programáticos, a organização da ação e os critérios sobre os quais reincidirá a avaliação final.

Meignant (1999:109) recorda que a análise de necessidades de formação é, por vezes, confundida com a expressão “levantamento de necessidades”. Deste modo, o autor acredita ser necessário esclarecer que esta expressão concede a ideia de que basta solicitar aos indivíduos quais as suas necessidades de formação e que, com esta solicitação, irão evidenciar os seus desejos e não as suas verdadeiras necessidades. Uma necessidade de formação é “(...) o resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a suprir por meio da formação.” (Meignant, 1999:109).

Esta definição vai ao encontro das ideias dos autores De Ketele, Chastrette, Cros, Metellin e Thomas (1994:20) sobre esta matéria, que indicam que a análise de necessidades procura identificar lacunas de modo a, posteriormente, contruir um plano de formação realista e com objetivos pertinentes.

Para estes autores “contruir” objetivos pertinentes requer apontar todas as dificuldades e recursos existentes, de forma a entender o que pode ser viável ou não. Estas dificuldades abordadas por De Ketele *et al.* vão ao encontro dos “efeitos a suprir” mencionados por Meignant.

A análise das necessidades é, também, fulcral no auxílio da caracterização e identificação do público-alvo da ação de formação.

2.1.2. Organização do Plano de Formação

Após a análise de necessidades é iniciada a Organização da Formação, que, na visão de De Ketele *et al.* (1994:29), é normalmente realizada em equipa.

É importante salientar que, segundo o mesmo autor, todas as organizações são diferentes, contendo as suas próprias regras de funcionamento e, por isso, a preparação das ações é diferente de organização para organização e de equipa para equipa. Ainda que a organização de uma ação de formação seja feita por uma equipa, é necessário designar um responsável pela ação. Assim, este autor propõe alguns critérios que devem ser definidos após o término do processo de identificação e análise de necessidades de formação, sendo eles:

- “(...) as finalidades e os objetivos gerais da ação,
- os recursos por ele (organizador da ação) disponibilizados para a ação,
- o responsável pela ação e seus eventuais colaboradores,
- eventuais pormenores sobre algumas tarefas a cumprir no âmbito da preparação da ação,

- eventuais pormenores sobre as dificuldades inerentes à repartição dos artigos orçamentais,
- a zona de liberdade do responsável pela ação,
- as intervenções que o organizador se propõe a fazer para facilitar o trabalho do responsável pela ação.”

(De Ketelle *et al.*, 1994:26)

Segundo Meignant, o Plano de Formação “(...) é a tradução operacional e orçamental das opções da gestão e uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 1999:157-158) e, conseqüentemente, Cardin (2009:17) acrescenta que este Plano deve representar o resultado da análise de necessidades. Deste modo, o plano de formação funciona como ponto de partida de várias ações, descrevendo os objetivos das mesmas e nomeando os custos financeiros associados.

Meignant sugere, também, que são os responsáveis da(s) empresas(s) que fazem as escolhas descritas neste plano. O Plano pode ter uma duração anual ou plurianual, permitindo aos formandos conseguir adquirir competências que lhes sejam necessárias para alcançar melhores resultados. Marc e Garcia-Loqueneux (1997:481) também afirmam que o plano de formação deve definir objetivos para as ações de formação, diretamente intrínsecos com os conhecimentos e capacidades que os formandos devem desenvolver e ser capazes de efetuar em situação real posterior à formação. De Ketele *et al.* realça que:

“Planificar uma ação é estabelecer um plano pormenorizado em termos de tempo, de tudo o que deve ser previsto para permitir a sua realização; e definir progressivamente uma visão mais clara da ação, integrando de uma maneira coordenada todos os elementos a considerar e fixar etapas específicas para a sua concretização.” (De Ketele *et al.*, 1994:43).

No entender de Meignant (1999:161-162), o plano de formação deve ser dividido em quatro partes. A primeira consiste na contextualização da empresa, que identifica e justifica através dos objetivos, as ações de formação propostas. A segunda descreve as ações de formação atentando os temas de formação, o número de elementos envolvidos e a carga horária que as ações comportam. A terceira parte representa a calendarização das ações de formação e, por fim, a quarta indica o orçamento das ações que inclui encargos diretos com a formação, como os honorários dos formadores, deslocações e logística, como, por exemplo, instalações para a realização das ações, materiais e equipamentos necessários, entre outros.

Na realização do Plano de Formação pode atuar-se de diversas formas. Meignant (1999:169) relata três: a elaboração de um plano de formação de baixo para cima, a elaboração de um plano de

formação de cima para baixo e, por fim, a elaboração de um plano de formação baseado na escuta do cliente.

De modo a explicitar a ideia do autor, um plano de formação de “baixo para cima” é normalmente executado em empresas de grande dimensão, por seis etapas: primeiramente a direção elabora uma lista de objetivos anuais da empresa, que é distribuída por toda a empresa; a segunda etapa cinge-se a um diagnóstico sectorial, selecionando-se um setor da empresa e idealizando um plano de progressão para o mesmo; a terceira etapa prende-se nas necessidades individuais, em que entrevistas anuais aos indivíduos permitem perceber quais as suas necessidades de formação individuais, posicionando cada indivíduo face às necessidades coletivas; a quarta etapa segue-se com a realização do orçamento pelos serviços de RH de acordo com as informações provenientes do terreno, as propriedades da direção e a política da empresa; intrínseca a esta etapa, está a etapa cinco em que é aprovado o orçamento elaborado anteriormente; na última etapa – etapa seis – segue-se a execução do plano de formação (Meignant, 1999:169).

O plano de formação de “cima para baixo” tem as mesmas características que o último, pois também é utilizado por grandes empresas e dividido em seis etapas, as quais passo a explicar: a primeira etapa destaca-se no reconhecimento e identificação das orientações de formação, onde se identificam as mudanças que se pretendem executar num determinado período de tempo; a etapa dois relaciona-se com os planos de formação elaborados pelos diversos departamentos da empresa, ou seja, cada chefe de departamento da empresa deve preparar um plano de formação com o objetivo de atingir as mudanças identificadas anteriormente; seguindo a terceira etapa, os superiores devem analisar os planos de formação elaborados na etapa anterior, de modo a validar, ou não, os mesmos; a quarta etapa diz respeito ao orçamento anual; na quinta etapa é apresentado o plano de formação aos parceiros sociais; por fim, na etapa seis, o plano de formação é implementado e acompanhado (Meignant, 1999:170).

Por fim, o plano de formação “baseado na escuta do cliente” é maioritariamente utilizado nas empresas orientadas para a qualidade do serviço prestado. Neste caso, o plano é dividido em duas partes. Estas duas partes dividem-se de forma diferenciada, sendo que 70% do plano corresponde à primeira parte do mesmo, dedicando-se à melhoria dos desempenhos coletivos a curto prazo. A segunda parte do plano ocupa sensivelmente 30% do plano e segundo Meignant (1999:170) foca-se nas formações efetuadas no centro de formações da empresa (Meignant, 1999:170).

O autor Malglaive (1995:23) afirma que existe um tipo de programa de formação denominado de “programa estável”, que é normalmente organizado e dá resposta às necessidades de formação

permanentes ou persistentes. Deste modo, o público destas formações é considerado por este mesmo autor como um público de extrema importância, e, dessa forma, não pode ser produzido num espaço de tempo escasso, fazendo com que a mesma ação de formação e, conseqüentemente, o mesmo plano de formação seja repetido diversas vezes.

Barbier (1985:52) considera que o plano de formação e, por conseguinte, a avaliação, estão interligadas na medida em que a avaliação é referida de acordo com o que os planificadores da ação decidiram na planificação da ação e, por isto, o autor considera que o plano de formação e o plano de avaliação da ação deveriam ser elaborados em conjunto.

Na perspectiva De Ketele *et al.* (1994:41), é necessário ter em atenção que a planificação da ação de formação pode sofrer alterações devido à disponibilidade dos formadores e ao aparecimento de algumas dificuldades. Assim sendo, a planificação não deve ser precipitada, por isso o responsável pela preparação da ação deve estar permanentemente atento a todos os pormenores da mesma, de modo a evitar erros que podem levar ao insucesso da ação de formação.

Como referido anteriormente, na elaboração do plano de formação existem várias tarefas a executar na organização de uma ação de formação, tarefas essas que podem ser divididas em domínios. Deste modo existem algumas tarefas às quais o autor De Ketele *et al.* (1994:49-91) deu especial ênfase, sendo elas: o local da ação; os recursos materiais; a definição dos métodos e das técnicas; a concretização do planeamento da ação; os preparativos para o início da ação; a organização do tempo; o encerramento da ação e do pós-ação.

No que concerne ao local da ação, o organizador deve ponderar bem o local onde irá decorrer a ação, considerando outros aspetos interligados com a mesma, como, por exemplo, os espaços logísticos e os trabalhos pedagógicos. Isto é, devem atentar em aspetos como fotocópias, projetores, salas preparadas com matérias específicas de formações específicas, etc. (De Ketele *et al.*, 1994:49-91).

No que respeita aos recursos materiais, deve ser feito um inventário onde constem os recursos que se pretendem utilizar. Este inventário deve ser executado minuciosamente, não esquecendo que determinados materiais podem ser necessários para ações simultâneas, sendo emergente realizar um cronograma de utilização de materiais. Nesta matéria é importante referir que é também indispensável preparar a documentação destinada aos formandos, tais como documentos de apresentação do programa de formação e documentos técnicos (De Ketele *et al.*, 1994:49-91).

Relativamente à fase dos métodos e técnicas, já estão intrínsecos os objetivos, as finalidades, os conteúdos, os temas e os participantes da ação, assim importa conceber os métodos a utilizar, considerando os parâmetros acima descritos, tarefa que deve ser realizada pelo coordenador pedagógico (De Ketele *et al.*, 1994:49-91).

2.1.3. Preparação da Ação de Formação

Depois de tudo delineado e do Plano de Formação feito, segue-se a preparação da ação de formação que, na visão De Ketele *et al.* (1994:26), pode ter três domínios: o domínio organizacional, o domínio pedagógico e o domínio científico. O domínio organizacional diz respeito à mobilização de recursos humanos, materiais, financeiros e temporais, com o propósito de realizar uma ação de formação. Uma vez que este domínio contém tantas especificidades, é necessário criar um método de organização para executar todos os atos e tarefas a realizar.

No que concerne ao domínio pedagógico, idealizam-se os métodos e as técnicas a utilizar na ação de formação, de modo a que os participantes atinjam os objetivos pedagógicos predefinidos. No domínio científico executa-se a organização dos conteúdos, definem-se os conhecimentos e competências técnicas onde se supõe serem desenvolvidas pelos participantes e ajustam-se os temas a abordar na ação de formação.

Barbier (1993:78) salienta que o planeamento não é um momento ou etapa isolada, pois está relacionado com o planeamento de várias operações que podem ser executadas prévia ou posteriormente.

Este autor também evidencia alguns pontos que devem ser incluídos num projeto de formação: detalhes sobre as ações de formação e a sua avaliação, a programação cronológica, a organização pedagógica e administrativa, toda a logística (local e instalações onde decorrerá a formação) e ainda o orçamento (Barbier, 1993:213).

Para De Ketele *et al.* é essencial definir objetivos para a ação de formação. Normalmente, estes objetivos são incluídos no plano de formação. Estes objetivos, segundo Barbier, são “imagens antecipadoras de um estado” (Barbier, 1993:145), uma vez que os objetivos devem estar intimamente ligados ao processo de mudança que se espera que ocorra nos formandos que frequentam a ação de

formação, pois os objetivos são uma previsão dos resultados que se esperam alcançar e verificar através da transformação que a formação supostamente deve provocar.

Diversos autores consideram que devem ser definidos objetivos para as ações. Assim, as mesmas são regidas por dois tipos de objetivos: o objetivo geral e os objetivos específicos. Diante disto, De Ketele *et al.* (1994:40-41) defende que o objetivo geral é o objetivo final da ação e que os objetivos específicos são objetivos intermédios. O primeiro indica todas as tarefas referentes à ação de formação, não devendo ser muito geral nem muito vago, pois existem informações suficientes para o mesmo fornecer todas as informações necessárias ao coordenador pedagógico. Mesmo assim, este objetivo não deve ser muito operacional no caso de a análise de necessidades ser insuficiente ou inexistente. Conseqüentemente, os objetivos intermédios são uma forma de alcançar o objetivo geral.

2.1.4. Execução do Plano de Formação

Na concretização do planeamento da ação, o responsável desta tem variados dados relativos à mesma, tendo uma visão mais clara sobre o projeto, podendo, desse modo, preparar um planeamento pormenorizado da ação. Isto é, programar cada sessão, situando-as no tempo e no espaço, apontando os recursos e métodos a utilizar em cada uma delas. De salientar que este planeamento não é uma norma a seguir, podendo ser alterado quando assim for necessário e a realidade assim o exigir. Neste caso, o responsável da ação deve mostrar-se atento, observador e flexível para responder rapidamente a imprevistos (De Ketele *et al.*, 1994:49-91).

Como referido anteriormente, os preparativos para iniciar a ação devem ser realizados pelo coordenador da ação poucos dias antes do começo da mesma. Este tem como papel fundamental garantir que os aspetos da organização estão estabelecidos (De Ketele *et al.*, 1994:69). É de salientar que existem alguns aspetos a dar importância, sendo eles: os participantes, os intervenientes e pessoas-recurso na ação, a cerimónia de abertura, os locais, os materiais e acessórios, o secretariado, os documentos, financiamento, e, por fim, as atividades sociais durante a ação. Dentro destes aspetos referidos devem ser ponderadas tarefas referentes a cada um deles, tais como: pausas entre sessões; seguro de participantes; envio de todos os documentos fundamentais para os intervenientes da ação; verificação e requisito de materiais, preparação de documentos pedagógicos; entre outros. Como é possível constatar, estes parâmetros são minuciosos e devem ser “estudados” com tempo e minúcia.

Quanto à organização do tempo de uma ação, é preciso ter consciência que uma ação de formação pode durar horas, dias ou mesmo semanas. Nesse caso é crucial gerir o tempo e, para isso, o responsável da ação poderá utilizar três dispositivos: o horário – que indica a hora de início e término das sessões; o calendário – que deve ser pormenorizado, contendo os temas tratados em cada sessão e o nome dos formadores (este deve ser entregue, também, aos formandos); e, por fim, a ordem do dia – que é uma lista dos parâmetros que se propõe trabalhar numa jornada de trabalho ou numa sessão. Esta é apresentada no início da sessão e está associada a um rigor temporal (De Ketele *et al.*, 1994: 49-91).

Segundo De Ketele *et al.* (1994: 49-91) o término da ação surge posteriormente ao aspeto anterior, sendo da responsabilidade do coordenador da ação fazer o levantamento das últimas informações e dos documentos, antes que os participantes dispersem.

Devemos também destacar um elemento crucial ao longo deste processo – o formador. O autor Raseth (2006) refere que o formador tem duas funções fundamentais, sendo elas: a “ (...) missão de formar trabalhadores competentes, profissionais capazes, nas suas respetivas áreas profissionais” e a “ (...) missão de formar pessoas, contribuindo pra o seu desenvolvimento pessoal” (Raseth, 2006:9), tendo em conta que estas funções estão intrínsecas entre si. O formador está incumbido de informar, instruir e incentivar os formandos, para que sejam transmitidos os conhecimentos e esses mesmos formandos possam desenvolver competências e fomentar atitudes. O formador deve ser alguém isento de preconceito e imparcial na análise de situações problemáticas, compreendendo-as, antes de procurar as soluções para as mesmas. Berbaum (1993:19) afirma que o formador deve ter em conta o meio em que o formando se irá desenvolver, tendo a tarefa de o organizar, de forma a proporcionar aos formandos a capacidade de alcançar novos conhecimentos que se tornem parte integrante dos seus comportamentos usuais. É, também, responsabilidade do formador, na perspetiva De Ketele *et al.* (1994), a gestão do tempo de cada sessão. O rigor por esta gestão e pelos horários da formação é crucial, uma vez que o cumprimento de horários incentiva a aprendizagem dos formandos. Por outro lado, é necessário ter em conta que a conceção do horário da formação, por parte de quem concebe a formação, deve ser feita de forma realista. Isto é, prever alguns imprevistos horários e planear os tempos de aprendizagem e de pausa (De Ketele *et al.*, 1994:49-91).

Como referido anteriormente, sendo os formadores elementos fulcrais nas ações de formação, não devemos esquecer que as pedagogias utilizadas para a transmissão dos conhecimentos, aos formandos, interferem também na avaliação. Marc e Garcia-Loqueneux (1997: 515-516) indicam

algumas pedagogias, sendo elas:

- a pedagogia tradicional – que utiliza métodos didáticos e interrogativos e o controlo de aprendizagem e do desempenho é realizado através de um sistema de medição regido por algumas normas e critérios;
- os métodos ativos – que desenvolvem a autonomia do indivíduo através da apropriação de saberes;
- as pedagogias psicossociológicas – que “ (...) prolongam as intenções de mudança social da pedagogia ativa, ao tomarem em consideração os aspetos afetivos da vida dos grupos e das organizações” (Marc e Garcia-Loqueneux, 1997: 516). Considerando a relevância dos formadores, estes autores sugerem que, no decorrer da formação, o formador vá solicitando em diferentes momentos, aos participantes, as suas opiniões e pontos de vista, relativos ao funcionamento da mesma, pois irão preparar a avaliação final.

2.1.5. Avaliação da Formação

Após o término da ação realiza-se a avaliação da mesma, de modo a obter um *feedback* que pode levar à realização de novo plano ou a um novo levantamento de necessidades. A avaliação da formação é crucial na verificação da influência que a ação de formação realizada teve nos formandos. Uma avaliação bem conseguida tecnicamente, possibilita informações sobre os resultados e impactos da formação, sendo estas informações fundamentais para o melhoramento das ações e para o seu ajustamento à realidade.

Existem várias definições de avaliação, pois são vários os autores que abordam esta temática. Por sua vez, De Ketele *et al.* (1994) define esta temática como: “ (...) o processo que consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis em examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios adequados ao objetivo fixado, com vista à tomada de decisão. ” (De Ketele, Chastrette, Cros, Metellin, Thomas, 1994:236).

Hadji (1993), considera que: “(...) avaliar pode significar, entre outras coisas: verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar conselho (...) verificar o que foi aprendido, compreendido, retido. Verificar as aquisições no quadro de uma progressão.” (Hadji, 1993:27).

Outro dos autores que nos apresenta a sua visão acerca da avaliação é Ribeiro (1993:75) que refere que a avaliação é “ (...) uma operação descritiva e informativa nos meios que emprega, formativa na intenção que lhe preside e independente face à classificação.”.

Mais afirma que “a avaliação pretende acompanhar o progresso do aluno, ao longo do seu percurso de aprendizagem, identificando o que já foi conseguido e o que está a levantar dificuldades, procurando encontrar as melhores soluções.”.

O autor Barbier (1985) também aborda esta temática num pensamento em que a avaliação pode ser vista de forma positiva ou negativa. A avaliação pode ser vista como uma forma de repreensão, sanção, seleção ou pode, até mesmo, ser percebida como forma de progressão, mudança e adaptação (Barbier, 1985: 8).

Para o mesmo autor, a noção de avaliação, mesmo que ligada à formação, é demasiado extensível, pois a mesma pode referir-se à opinião dos participantes, no que respeita à qualidade da entidade que os recebeu, pode referir-se à descrição global da ação e pode, também, referir-se à “ (...) seleção das pessoas no final desta ação” (Barbier, 1985: 25).

Barbier (1985:7) aponta alguma confusão no que respeita ao objeto de avaliação, pois subsistem dúvidas acerca dos objetos a avaliar, sendo elas: o formando, o que o formando adquire da formação, o formador, os métodos do formador ou o sistema de formação num todo. De outra forma, no que concerne ao objetivo e à objetividade da avaliação, Figari (2001) atenta que:

“A avaliação, por essência, não pode ser objetivo. O imperativo de objetividade implica que se apreenda um objeto tal como ele é, e tudo o que for possível apreender desse objeto do ponto de vista da dimensão isolada.” (Figari, 2001: 44)

Na avaliação da formação, são várias as fases e momentos que devem ser concretizados para uma avaliação em conformidade. O autor Caetano (2007: 20) indica que a avaliação da formação tende a responder a algumas questões do ponto de vista dos seus efeitos, sendo elas: verificar se os objetivos da formação foram atingidos; averiguar se houve transferência de aprendizagem, isto é, se a aprendizagem resultou em alguma mudança a nível de desempenho do formando ou da organização em que se insere; e, por fim, apurar quais os contributos da formação, de modo a elevar a qualidade do emprego e da empregabilidade do formando. Neste aspeto, também Barbier (1985: 218) aponta os objetivos como parte integrante do processo da avaliação das ações de formação, uma vez que os objetivos sobre os quais é concretizada a avaliação podem sobrepor-se à forma como a ação foi concebida, delineada e construída.

Em relação às abordagens de avaliação, segundo os autores Marc e Garcia-Loqueneux (1997: 510-511) existem duas abordagens de avaliação: o controlo de resultados – que é praticado através do reconhecimento das capacidades adquiridas, classificando-as quantitativa ou qualitativamente; e a operação de avaliação – que foca na formação como uma experiência e analisa o significado que se concede à mesma. Estes autores consideram que:

‘Uma operação de avaliação ideal clarifica os critérios de apreciação da formação e põe cada protagonista em condições de os empregar com discernimento:

- antes da formação, avalia-se o caminho a percorrer por meio da avaliação – diagnóstico prévio.
 - durante a formação, baliza-se as etapas de percurso, verifica-se a progressão e qualifica-se o caminho percorrido por meio da avaliação pedagógica.
 - no fim da formação, verifica-se a progressão da avaliação de impacte e de adequação de objetivos/conteúdos/expectativas.
 - depois da formação, constata-se os efeitos da mudança por meio da avaliação em diferido.”
- (Marc e Garcia-Loqueneux, 1997: 511).

Hadji (2001: 19) mira três tipos de avaliação: a avaliação prognóstica/diagnóstica, a avaliação cumulativa e a avaliação formativa.

A avaliação diagnóstica é aquela que antecede à ação de formação e tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos dos formandos, apontando as suas particularidades de aprendizes. Esta avaliação permite, também, realizar um ajuste tanto no formando, como no programa de formação, seja através da modificação do programa, seja através de uma orientação aos formandos para um tipo de formação mais adaptado às suas particularidades.

A avaliação cumulativa é feita após a realização da ação, cuja função é a verificação de aquisições citadas na ação de formação.

“Faz-se um balanço das aquisições no final da formação, com vistas a expedir, ou não, o “certificado” de formação. Tendo intenção certificativa (quer haja ou não emissão efetiva de um

diploma), a avaliação cumulativa, sempre terminal, é mais global e refere-se a tarefas socialmente significativas” (Hadji, 2001: 19)

Concluindo, a avaliação formativa efetua-se durante a formação e “ (...) a sua principal função é (...) contribuir para uma boa regulação da atividade de ensino (...) trata-se de levantar informações úteis à regulação do processo ensino/aprendizagem.” (Hadji, 2001: 19). Este mesmo autor indica que, no que respeita aos exercícios escritos, que estes apenas apoiam pedagogicamente, ou seja, os exercícios escritos são apenas uma componente da avaliação e que o que deve realmente interessar aos avaliadores, é a progressão e aprendizagem dos seus formandos. (Hadji, 2001: 19).

O autor Ribeiro (1993) apresenta três diferentes tipos de avaliação diferentes: a avaliação diagnóstica, a avaliação formativa e a avaliação sumativa. A avaliação diagnóstica tem como finalidade “averiguar da posição do aluno face a novas aprendizagens que lhe vão ser propostas e a aprendizagens anteriores que servem de base àquelas, no sentido de obviar a dificuldades futuras e, em certos casos, resolver situações presentes.” (Ribeiro, 1993:79). A avaliação formativa “ (...) pretende determinar a posição do aluno ao longo de uma unidade de ensino, no sentido de identificar dificuldades e de lhes dar solução.” (Ribeiro, 1993: 84). Quanto à avaliação sumativa o autor refere que esta “ (...) pretende ajuizar do processo realizado pelo aluno no final de uma unidade de aprendizagem, no sentido de aferir resultados já recolhidos por avaliações de tipo formativo e obter indicadores que permitam aperfeiçoar o processo de ensino. A avaliação sumativa corresponde, pois, a um balanço final, a uma visão de conjunto relativamente a um todo sobre que, até aí, só haviam sido feitos juízos parcelares.” (Ribeiro, 1993: 89)

Nesta temática da avaliação, e juntando ao que já foi referido anteriormente, também o autor Barbier (1985: 9) indica dois tipos de abordagem do processo avaliativo: a abordagem instrumental e a abordagem globalizante. A abordagem instrumental centraliza-se nos métodos e técnicas de avaliação e vai ao encontro do que a sociedade pede em termos de instrumentos de avaliação. Por sua vez, a abordagem globalizante é mais crítica e normativa, tendo em conta os objetivos da formação e os critérios que devem ser utilizados para a avaliar. Apesar disto, estas duas abordagens não permitem conhecer a avaliação concretamente. O autor identifica três tipos de avaliação: a avaliação implícita, a avaliação espontânea e a avaliação instituída. A avaliação implícita “faz” juízos de valor aos efeitos da formação, isto é, verifica a progressão na ação a partir de critérios, tais como, a demonstração de interesse por parte do formando ou a evolução pedagógica. Quanto à avaliação espontânea, esta efetua-se a partir da verbalização e formulação da mesma espontaneamente, ou seja, quando alguém dá a sua opinião sobre

algo ou alguém. Desta forma, esta avaliação é apresentada de forma fragmentada e pode por vezes parecer contraditória e incoerente. Na avaliação instituída “ (...) o juízo de valor se explicita totalmente na sua produção como resultado de um processo social específico em que as principais etapas são suscetíveis de observação.” (Barbier, 1985: 32). Aqui são utilizados instrumentos e metodologias de modo a esta se desenvolver.

Por sua vez, Meignant (1999: 256-266) aponta quatro níveis de avaliação, indicando que para bem avaliar os efeitos de uma formação é crucial definir bem as questões às quais se procuram respostas através da avaliação. Estes quatro níveis são: o nível de avaliação de satisfação – que tem como alvo os formandos e pretende compreender qual a satisfação dos mesmos quanto à ação e aos seus atores circundantes, no momento em que a ação finda, ou seja, é uma avaliação realizada “a quente”. Geralmente, esta avaliação é a única praticada e aplicada, normalmente, em forma de questionário e, assim, permite avaliar a satisfação dos indivíduos e os aspetos a melhorar futuramente. No entanto, este nível de avaliação tem algumas limitações tais como, por exemplo, o facto de a opinião do formando não evidenciar se o mesmo adquiriu conhecimentos ou não, durante a ação de formação, ou o facto de o formando poder opinar consoante as relações com os intervenientes na ação, isto é, se o formador é muito simpático e sorridente, os resultados desta avaliação tendem a ser positivos; o nível avaliação pedagógica – que tem por objetivo medir os conhecimentos e capacidades adquiridas pelos formandos na ação de formação, o que prevê a definição de objetivos e critérios para executar a medição. As limitações desta avaliação, segundo Meignant (1999: 256-266), passam pelo facto de existirem ações em que os conhecimentos são perceptíveis e dessa forma cria conflito na aceção clara de objetivos; o nível de avaliação da transferência – pretende saber em que medida os formandos empregam saberes adquiridos em situação de trabalho. Quando uma empresa investe na formação dos seus colaboradores, a não transferência dos conhecimentos para contexto real de trabalho revela falta de qualidade na ação de formação; e, por último, o nível da avaliação dos efeitos da formação – que prevê saber se os objetivos individuais e coletivos foram atingidos.

Dois dos níveis mencionados por Meignant são também citados pelos autores Marc e Garcia-Loqueneux (1997: 518), que consideram que findada uma ação, deve ser realizada a avaliação de impacto, que indica o grau de satisfação dos formandos em conformidade com o caminho percorrido durante a ação de formação – esta avaliação corresponde ao nível de satisfação descrito por Meignant. No que concerne ao pós-formação, Marc e Garcia-Loqueneux (1997: 519) inspiram o envio de questionários individuais e anónimos para os participantes, de modo a avaliar a transferência de

aprendizagens para o quotidiano dos participantes – esta avaliação por questionários pós-formação corresponde ao nível de avaliação de transferência acima descrito e aludido por Meignant. Outro autor que salienta a importância da transferência de saberes é Caetano, mencionando que:

“ (...) os modelos e práticas pedagógicas têm que assegurar que os formandos aprendem realmente o que se pretende que aprendam e, nomeadamente, que aprendam a aprender. Ainda como fator mais determinante para a eficácia da formação, é essencial que esta seja concebida de modo a preparar os formandos para a transferência.” (Caetano, 2007: 25)

A partir dos níveis de avaliação de Meignant, é perceptível que o objeto de avaliação não é sempre o mesmo. Assim sendo, Barbier (1985: 171) salienta que a avaliação dos indivíduos em formação não é novidade. Porém, segundo o mesmo autor, a avaliação associada ao funcionamento de uma ação e com a ação de formação como objeto de avaliação é uma temática recente. A avaliação das ações é bastante valorizada socialmente, e pode ser realizada interna ou externamente, sendo que a avaliação interna das ações tem como objeto de avaliação, os objetivos fixados no interior da ação e a avaliação externa, por sua vez, avalia tendo em conta os objetivos económicos, sociais e profissionais que alicerçam a ação formativa.

Quanto à avaliação das ações, Barbier (1985: 173) dá bastante destaque ao facto desta avaliação ter como objeto a mudança, ou melhor, o processo através do qual um ou mais indivíduos passam de um estado para outro. Dado que o autor considera que, se o objeto central da avaliação das ações for a mudança, existe uma panóplia de objetos de avaliação, uma vez que qualquer estudo que qualquer indivíduo produza confere uma mudança no mesmo. Quem aprende e entende alguma coisa atravessa um processo de mudança, isto é, a mudança está associada a uma transformação de indivíduos. É de referir que as avaliações das ações de formação não envolvem apenas os formandos, mas também os formadores e outros agentes nas instituições de formação, pois as novas aptidões adquiridas pelos formandos, ou seja, a mudança, advém das atividades dos formandos e formadores. (Barbier, 1985: 173)

No que respeita às avaliações durante e no final da ação, o autor De Ketele *et al.* (1994) faz uma distinção lógica das avaliações intermédias e finais referindo que “o sucesso de uma ação de formação depende, em grande parte, do cuidado dado às avaliações intermédias, pois estas permitem aos

diferentes parceiros envolvidos (não somente a equipa de quadros, mas também aos participantes) operar os reajustamentos ou as avaliações julgadas necessárias sem, no entanto, perder de vista os objetivos últimos da ação. (...) Quanto à avaliação final, ela terá várias funções. Aos participantes permitirá uma maior consciencialização dos benefícios resultantes da ação, o reajustar do seu projeto profissional ou/e pessoal, o colocar em evidência os complementos de formação a adquirir, a previsão da maneira de rendibilizar as competências adquiridas... À equipa de quadros, fornecerá materiais para fazer o balanço, após a ação.” (De Ketele *et al.*, 1994: 80).

Na avaliação final, De Ketele *et al.* (1994: 91) refere que deve prever-se cedo um questionário. Quando um organismo é responsável por várias ações, normalmente, elabora uma grelha de questionário que aplica sempre, neste caso é essencial fazer os ajustes necessários a esta grelha para que adeque de ação para ação. Os questionários devem conter um espaço para comentários e sugestões, referir-se a vários aspetos da ação de formação e devem garantir o anonimato. O tempo de aplicação deste questionário deve ser bem estudado pois o mesmo não deve ser aplicado nem muito cedo, nem muito tarde, de modo a que os participantes possam por um lado fazer uma avaliação global da ação, e, por outro que dê tempo à coordenação de analisar os mesmos. Esta análise deve ser bem organizada e, para que, se efetue de forma célere, os participantes devem estar envolvidos na mesma através da manifestação de preocupação com o anonimato e no respeito pelos resultados. Posterior a esta análise, De Ketele *et al.* recomenda a transcrição dos resultados para um formato em que se possa apresentar aos participantes os resultados dos mesmos. Assim, a clareza de apresentação dos resultados é fulcral para que surjam as reações dos indivíduos. Por essa razão, De Ketele *et al.*, sugere que a última sessão seja destinada a esta apresentação e debate dos resultados. (De Ketele *et al.*, 1994: 91)

É relevante salientar que a avaliação deve ser executada em diversos momentos da formação, como mencionado anteriormente, e segundo os autores Marc e Garcia Loqueneux “ (...) a avaliação antes, durante, e depois da formação, continua a ser uma ferramenta crucial de modo a fornecer permanentemente formações pertinentes, adaptadas às necessidades dos indivíduos e das organizações que os empregam.” (Marc e Garcia-Loqueneux, 1997: 521), pois a formação profissional, segundo Salgado (1997: 56), deve funcionar como um processo de compra e venda, uma vez que tem obrigação de satisfazer o cliente, honrando os seus gostos e ajustando o produto às instâncias dos mesmos.

2.2. Formação e Trabalho

O campo da formação e o campo do trabalho, quando interrelacionados, têm vindo a sofrer uma alteração progressiva, tendo em conta os contornos atuais da simultaneidade inevitável entre trabalho e formação (Santos, 1989; Dubar e Tripier, 1998).

Esta inevitabilidade configura-se no quadro da reestruturação dos modelos de organização e gestão de RH e de trabalho e do mercado de emprego, a par da excedentarização de mão-de-obra previsivelmente qualificada (formada e certificada) para aceder ao mercado de trabalho (Correia, 1996; Dubar, 2000; Piotet, 2002).

Devido à instabilidade e incerteza destes factos intervenientes na construção das identidades (profissionais), Dubar (2000) intitula de crise das identidades profissionais.

O acesso e sucesso no campo da formação não garante o acesso e sucesso no mundo do trabalho e do emprego (Santos, 1989; Correia, 1996). Esta instabilidade acaba por ser uma condicionante na procura possível face à oferta disponível. Formação e Trabalho são convenientes nestes discursos como objetos com valor de troca, objetos antecipáveis aos espaços-tempos da sua realização e, portanto, independentes dos sujeitos produtores de sentido(s).

Formação e Trabalho são ignorados como realidade impondo-se como valor (Charlot, 2004), no entanto, tal como salienta Charlot (2004), devemos reconhecer que formação e trabalho não são menos objetos, mas atividades com valor de uso, experiência, reinterpretação e apropriação do objeto pelo sujeito, ação e interação contextualizada, produtoras de (re)construções sociais, normas, aprendizagens e saberes suscetíveis de um enriquecimento do objeto que as antecede. Neste seguimento, a formação é, tal como refere Barbier (1996:22), um investimento consentido, cujo intuito “está intimamente ligado ao significado que [o formando] atribui globalmente à sua dinâmica de mudança”.

Neste caso, considera-se que as predisposições dos atores/autores para a formação e o reconhecimento da sua importância no/para o trabalho concreto no qual se investem, constituem um envolvimento consubstanciador de dinâmicas identitárias de “diferenciação”, “afirmação” ou “confirmação” identitária.

Como refere Courtois *et al.* (1996), a relação que os trabalhadores estabelecem com a formação depende de dois fatores fundamentais, nomeadamente as representações que têm do seu futuro socioprofissional/disposição para a formação e o investimento que os sujeitos estão dispostos a fazer

nela, depende da sua apropriação do presente e representação do futuro inscrevendo-a nas suas trajetórias pessoais.

As representações do futuro socioprofissionais e a percepção do projeto individual estão atracadas nas suas trajetórias pessoais e profissionais, nas quais são particularmente importantes os mundos vividos do trabalho (Dubar, 1997b; Demazière e Dubar, 1997; Dubar e Tripier, 1998) que se articulam com o modo como perspetivam e/ou vivem a formação, estruturando formas identitárias mais ou menos coerentes e típicas (Dubar, 1997a, 1997b).

É de salientar que, parte do insucesso escolar por que muitos indivíduos passaram, advém, muitas vezes, de más experiências ou recordações menos boas que têm da altura e isso faz com que a resistência à formação esteja latente a esse mesmo fator. Este tipo de público normalmente não está predisposto a esta formação do tipo “escolar”, pois como nos tempos de escola não conseguiram ter sucesso, associam que voltará a ser assim, por isso a formação que lhes cativa é a formação prática, a formação onde vão “aprender a fazer”, a formação que está diretamente ligada ao trabalho que desenvolvem e que lhes permite resolver problemas concretos em contexto real de trabalho. Tal como afirma Dubar (1989), e de modo a reforçar esta ideia: “A formação válida é aquela que desenvolve saberes práticos, úteis para o trabalho e adquiridos diretamente pelo seu exercício. Para que serve ter conhecimentos se estes não servirem para mudar as condições ou os resultados do trabalho?” (Dubar, 1989, p.49-69).

Pegando nesta questão que Dubar (1989) coloca retoricamente, podemos tomar como mote a, tradicionalmente denominada, Educação de Adultos. Esta é uma educação que se preocupa, designadamente, com o desenvolvimento dos cidadãos e o aprofundamento da cidadania. É muitas vezes chamada de educação de segunda oportunidade, por surgir mais tarde na vida dos cidadãos. Neste sentido e visto que o nosso país tem um baixo nível de qualificação profissional e escolar entre a população adulta, é notável a existência de uma ausência de qualificação e escolarização dos trabalhadores, criando dificuldades no desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, do país, numa fase em que a globalização avança a um ritmo abrupto.

No entanto, a organização da formação não assegura a chamada entrada na vida ativa para os jovens ou a reinserção dos mesmos, uma vez que não garante a passagem de uma situação de formação para um emprego estável, mas “naturaliza” a instabilidade e a flexibilidade. Antonio Monaco (1993) defende que a institucionalização da formação em alternância cumpre um triplo papel:

“ (...) por um lado [ela assegura] o uso da força de trabalho dos jovens [por parte das empresas], por outro lado ela orienta os jovens para as formas precárias de emprego e, finalmente, assegura a sua socialização fundamentalmente centrada na conformação moral e na familiarização com os constrangimentos sociais do exercício de trabalho.” (Monaco, 1993, p. 59).

Com isto, o autor quer dizer que a formação não se limita a responsabilizar-se por uma preparação técnica e, principalmente, ética para o trabalho, mas sim em constituir um dispositivo socialmente organizado de exercício de formas precárias de emprego, que se associam “num quadro mais oficial, assumido coletivamente” (Monaco, 1993, p. 49). Ou seja, a formação não desempenha somente um papel relevante na socialização do custo da mesma, mas desempenha uma função, não menos importante, na socialização do custo da sua circulação de mão-de-obra, na sua flexibilização e na sua precarização (Correia, 1997).

Legislação da Formação

Segundo o Código de Trabalho, a formação contínua é definida no artigo 131.º alínea, 2, onde menciona que “o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano” (Código do Trabalho, p. 74) e que o empregador tem o direito de “antecipar até dois anos ou, desde que o plano de formação o preveja, diferir por igual período, a efetivação da formação anual” (Código do Trabalho, art.131.º, nº 6, p. 74). No caso destas horas não serem ministradas, estas passam a crédito de horas, sendo contabilizadas e fazendo-se representar pelo número de horas não lecionadas (Código do Trabalho, art.132.º, nº 1).

A formação pode ser ministrada pelo empregador, pela entidade formadora ou por uma outra entidade que seja reconhecida pelo ministério competente (Código do Trabalho, art.132.º, nº 1). As horas despendidas em formação são “consideradas as horas de dispensa de trabalho” (Código do Trabalho, art.131.º, nº 4, p.74), de maneira a que os trabalhadores possam frequentar a formação.

No que concerne ao conteúdo da formação contínua, no artigo 133.º do Código do Trabalho pode verificar-se que:

- 1- A área da formação contínua é determinada por acordo ou, na falta deste, pelo empregador, caso em que deve coincidir ou ser afim com a atividade prestada pelo trabalhador.
- 2- A área da formação a que se refere o artigo anterior é escolhida pelo trabalhador, devendo ter correspondência com a atividade prestada ou respeitar a tecnologias de informação e comunicação, segurança e saúde no trabalho ou língua estrangeira.

(Código do Trabalho, art.133.º, p. 75)

No caso do empregador, este “deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa” (Código do Trabalho, art.131, nº 5, p. 74). Caso o contrato de trabalho termine, o trabalhador tem direito a receber o “correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação” (Código do Trabalho, art.134.º, p. 75).

Neste enquadramento legal, pode concluir-se que a formação tem influência não só no conhecimento formal e processual do indivíduo, mas, também, no aperfeiçoamento das *soft skills*⁴, e saberes hábeis para o desempenho das funções dos trabalhadores.

⁴ Habilidades Interpessoais

CAPÍTULO 3

3. O ESTÁGIO

Neste capítulo será apresentado o estudo empírico realizado, focando as opções metodológicas⁵, o objeto de estudo e as técnicas utilizadas na investigação empírica, explicitando cada uma delas através dos autores que dominam este tema. Para além desta abordagem concetual, será também apresentado o estudo na prática, mostrando dois inquéritos por questionário e cinco entrevistas que serão analisadas em conformidade. Como desfecho encontra-se o balanço final e a minha apreciação crítica acerca de todo o estágio, onde realço todas as aprendizagens e desenvolvimento formativo ao longo destes meses.

3.1. Estudo Empírico

Opções Metodológicas

Este estudo incide nos pressupostos metodológicos do estudo de caso de carácter qualitativo, considerando o enquadramento organizacional e os objetivos do estágio. Deste modo, os dados recolhidos serão de âmbito descritivo.

Aquando do começo do estágio, a minha acompanhante do estágio sugeriu que fizesse um estudo acerca da avaliação da satisfação da formação, de modo a poder perceber os impactos que esta estaria a ter nos colaboradores da empresa sujeitos à formação e, também, de modo a perceber se as receitas utilizadas compensariam no resultado final para a empresa. Assim sendo, o objeto de estudo viria a ser a avaliação da formação. No entanto, e após algumas conversas com o meu orientador académico, julguei que seria estar a fazer “mais do mesmo”, pois o tema *avaliação da formação* é um tema muito abordado tanto na Licenciatura em Educação (a qual frequentei), como também no primeiro ano do mestrado desta especialização. Assim, com a ajuda do orientador académico, surgiu a ideia do objetivo central deste estudo, que é perceber a relevância do ciclo formativo, avaliando a eficácia que

⁵ A investigação foi conduzida respeitando os princípios éticos e deontológicos quem regem a investigação empírica nas ciências sociais em geral, e nas ciências da educação em particular.

este tem para a empresa, segundo a visão de chefias, formadores, colaboradores e da própria gestora de formação.

De modo a poder obter dados de investigação relevantes para o estudo empírico, tive de seleccionar algumas técnicas de recolha de dados de investigação, que me permitiram obter informações como: o *modus operandi* do ciclo de formação realizado na empresa; as expectativas e o balanço final de cada ação de formação através dos formadores e dos próprios formandos; a satisfação e relevância que cada ação de formação teve para cada um dos formandos; a opinião das chefias e da gestora de formação acerca da eficácia e dos resultados que se fazem traduzir no melhoramento de carreiras dos colaboradores e objetivos da empresa.

Para conseguir dados tão variados, utilizei as seguintes técnicas de recolha de dados: a entrevista, o inquérito por questionário, a análise documental e as conversas informais que fui tendo com a gestora da formação ao longo do tempo. Depois desta breve explicação de como cheguei a este método e a estas técnicas de investigação, passo a descrever cada uma delas, com o auxílio de autores que as abordam e dominam.

Estudo de Caso

O estudo de caso possibilita o estudo de “fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador, não tendo o controlo dos eventos que aí ocorrem, nem das variáveis que os conforma, procura apreender a situação na sua totalidade e, de forma reflexiva, criativa e inovadora descrever, compreender e interpretar a complexidade do(s) caso(s) em estudo, lançando luz sobre a problemática em que se enquadra(m) e, inclusive, produzindo novo conhecimento sobre o(s) mesmo(s)” (Morgado, 2012:63). Este autor mais afirma, que este estudo é “um modelo no qual o investigador atua como artesão intelectual, uma vez que adequa e personaliza os instrumentos de acordo com o seu objeto específico de investigação” (Morgado, 2012:55).

Para os autores Bodgan e Biklen (1994) a investigação qualitativa tem como características o facto do investigador se inserir no contexto de investigação, sendo em contacto com este que recolhe as informações relevantes para a sua pesquisa e o facto de os dados que se recolhem serem descritivos, ou seja, em forma de palavras e não de números. Uma outra das características da investigação qualitativa é o investigador atribuir mais ênfase ao processo do que aos resultados da investigação. É, também, inato numa investigação qualitativa, que o investigador se interesse pelas perspetivas dos participantes, não descartando os significados que os mesmos atribuem a determinado aspeto, não

deixando de parte as suas experiências. A apresentação dos dados numa investigação qualitativa fundamenta-se na citação com base nos dados para substanciar a apresentação dos mesmos.

Entrevista

A entrevista é uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca colear dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (Gil, 1999:117).

A entrevista é uma conversa entre duas pessoas, ou mais, dirigida por uma das pessoas com a intenção de recolher informações sobre a(s) outra(s) pessoa(s) (Bodgan e Biklen, 1994:134).

Inquérito por Questionário

No que diz respeito ao inquérito por questionário “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações, vivências, etc.” (Gil, 1999:124).

“O inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar. Neste caso, o investigador intervém colocando questões, mas sem intenção explícita de modificar a situação na qual atua enquanto inquiridor.” (Ghiglione e Matalon, 1993:8).

Pesquisa e Análise Documental

A análise documental é uma técnica de investigação que permite aceder a dados de fontes pertinentes para o estudo. Segundo Bell (1997), esta técnica pode ser utilizada com dois objetivos, o primeiro em que os documentos são utilizados para fundamentar a investigação, e o segundo objetivo em que os documentos em análise são, efetivamente, o objetivo da investigação.

3.2. Apresentação e Análise dos Dados de Investigação

ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Tendo em consideração o que foi descrito anteriormente, para a realização do estudo empírico, fui aplicando alguns inquéritos por questionário acerca da avaliação da satisfação da ação de formação por parte dos formandos, mais concretamente, a duas ações de formação realizadas na altura. A primeira ação de formação foi de Inglês (A1/A2+B1/B2), em que os formandos eram maioritariamente de ensino superior, ou seja, continham altas habilitações literárias. A segunda ação foi de Desenho Técnico, em que os formandos maioritariamente tinham escolaridade básica. Foi importante e até estratégico, inquirir pessoas com estas discrepâncias escolares de modo a tentar perceber as principais diferenças que cada um faz notar aquando das ações de formação. O Inquérito por Questionário utilizado foi o que a empresa já tinha para este efeito, embora tenha sofrido algumas alterações e adaptações da minha parte, a pedido da Gestora de Formação que tinha por objetivo enriquecer o questionário que considerava um pouco pobre de conteúdo. Todo o questionário era do foro confidencial, sendo que não é possível identificar cada inquirido. O Inquérito por Questionário na íntegra, encontra-se em anexo (Anexo VI, p.96).

Deste modo, em seguida apresento as respetivas respostas dos inquiridos, seguidas de um comentário final.

1. Ação de Formação: Inglês (A1/A2+B1/B2)

(Inquérito por Questionário I (Q1) - Avaliação de Satisfação da Ação de Formação)

❖ Caracterização da **amostra produtora de dados**, contagens globais:

Género

Em relação ao género dos inquiridos, tabela 1, constatou-se que cerca de 86% são do sexo feminino, sendo apenas um dos participantes do sexo masculino.

Tabela 1 - Género dos inquiridos do Q1

Género	Nº	%
Masculino	1	14%
Feminino	6	86%
TOTAL	7	100%

Idade

A idade dos participantes do questionário situa-se entre os 20 e os 39 anos, o que representa uma população jovem adulta, conforme se observa na tabela 2.

Tabela 2 - Intervalo de idades dos inquiridos do Q1

Idade	Nº	%
20-29	4	57%
30-39	3	43%
40-9	0	0%
50-59	0	0%
+ 60	0	0%
TOTAL	7	100%

Habilitações Literárias

Relativamente às habilitações literárias (tabela 3) da população de amostra, 57% da mesma frequentou o ensino superior.

Tabela 3 - Habilitações literárias dos inquiridos do Q1

Hab. Literárias	Nº	%
Básico	0	0%
Secundário	3	43%
Licenciatura	2	28,5%
Mestrado	2	28,5%
Doutoramento	0	0%
TOTAL	7	100%

❖ Análise das **respostas** dos Inquiridos:

Qualidade do Formador

Quanto à qualidade do formador, apenas um dos inquiridos manifestou a sua insatisfação em relação ao formador da ação, enquanto o resto dos inquiridos se sentiram satisfeitos com o desempenho do formador, como se pode ver na tabela 4, presente na página que se segue.

Tabela 4 - Qualidade do formador segundo os inquiridos do Q1

Respostas	Nº	%
Satisfeito	6	86%
Não Satisfeito	1	14%
TOTAL	7	100%

Espaços e Materiais

No que diz respeito ao espaço e materiais da ação de formação (tabela 5), todos os inquiridos se mostraram satisfeitos com estes parâmetros

Tabela 5 – Qualidade do espaço e materiais usados no Q1

Respostas	Nº	%
Satisfeito	7	100%
Não Satisfeito	0	0%
TOTAL	7	100%

Recomendação da Ação

Na recomendação da ação, todos os inquiridos responderam de forma positiva, sendo perceptível que gostaram da formação e que a recomendariam a terceiros, ver tabela 6 na página seguinte.

Tabela 6 – Recomendação da ação segundo os inquiridos do Q1

Respostas	Nº	%
Satisfeito	7	100%
Não Satisfeito	0	0%
TOTAL	7	100%

Comentário Final

Face aos resultados de investigação é possível constatar que, de um modo geral, os formandos se sentiram satisfeitos com a formação num todo, recomendando esta ação a futuros formandos que queiram aprofundar mais os seus conhecimentos nesta matéria. É, também, de referir que esta ação foi frequentada maioritariamente por mulheres, com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos de idade. A maior parte deste público tem um grau académico de licenciado ou mestre, o que leva a crer que são pessoas que têm sede de conhecimento e, por isso, vão querer sempre aprender mais, de modo a enriquecer os seus saberes/competências e a melhorar as suas carreiras no futuro.

2. Desenho Técnico II

(Inquérito por Questionário II (Q2) - Avaliação de Satisfação da Ação de Formação)

❖ Caracterização da **amostra produtora de dados**, contagens globais:

Género

Em relação ao género dos inquiridos (tabela 7), constatou-se que cerca de 83% são do sexo masculino, sendo apenas dois dos participantes do sexo feminino, tendo 17% da percentagem.

Tabela 7 - Género dos Inquiridos do Q2

Sexo	Nº	%
Masculino	10	83%
Feminino	2	17%
TOTAL	12	100%

Idade

A idade dos participantes do questionário situa-se entre os 20 e os 49 anos, o que representa uma população jovem adulta, percetível pela tabela 8.

Tabela 8 - Intervalo de idades dos inquiridos do Q2

Idade	Nº	%
20-29	10	83%
30-39	1	8,5%
40-49	1	8,5%
50-59	0	0%
+ 60	0	0%
TOTAL	12	100%

Habilitações Literárias

Relativamente às habilitações literárias da população integrante da amostra, presentes na tabela 9, 92% da mesma frequentou apenas o ensino básico, sendo que apenas um dos inquiridos possui o ensino secundário.

Tabela 9 - Habilitações literárias dos inquiridos do Q2

Hab. Literárias	Nº	%
Básico	11	92%
Secundário	1	8%
Licenciatura	0	0%
Mestrado	0	0%
Doutoramento	0	0%
TOTAL	12	100%

❖ Análise das **respostas** dos Inquiridos

Qualidade do Formador

Quanto à qualidade do formador (tabela 10), apenas um dos inquiridos manifestou a sua insatisfação em relação ao formador da ação, enquanto o resto dos inquiridos se sentiram satisfeitos com o desempenho do formador.

Tabela 10 - Qualidade do formador segundo os inquiridos do Q2

Respostas	Nº	%
Satisfeito	11	92%
Não Satisfeito	1	8%
TOTAL	12	100%

Espaços e Materiais

No que diz respeito ao espaço e materiais da ação de formação, todos os inquiridos se mostraram satisfeitos com estes parâmetros, como se verifica na tabela 11.

Tabela 11 - Qualidade do espaço e materiais usados no Q2

Respostas	Nº	%
Satisfeito.	12	100%
Não Satisfeito.	0	0%
TOTAL	12	100%

Recomendação da Ação

Na recomendação da ação, todos os inquiridos responderam de forma positiva, sendo perceptível que gostaram da formação e que a recomendariam a terceiros (tabela 12 na página seguinte).

Tabela 12 - Recomendação da ação segundo os inquiridos do Q2

Respostas	Nº	%
Satisfeito	12	100%
Não Satisfeito	0	0%
TOTAL	12	100%

Comentário Final

Analisando os resultados obtidos, é possível constatar que, de um modo geral, os formandos se sentiram satisfeitos com a formação num todo, recomendando esta ação a futuros formandos que queiram aprofundar mais os seus conhecimentos nesta matéria. É, também, de referir que esta ação foi frequentada maioritariamente por homens, com idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos de idade. É perceptível que estes formandos possuem habilitações literárias diminutas e avaliam todos os pontos do inquérito de forma positiva, o que realça não serem muito exigentes em relação aos parâmetros estabelecidos, “aceitando” a formação, sem apontar defeitos. Embora não seja notório nestes inquéritos, este público tende a ser muito resistente no que diz respeito à frequência da formação, pois as suas baixas qualificações literárias trazem na bagagem essa mesma resistência, tal como mencionam o diretor do departamento de RH e a gestora de formação nas entrevistas que serão apresentadas mais à frente neste capítulo.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Em seguida serão apresentadas as entrevistas – e respectivas transcrições - realizadas a alguns elementos de chefia desta empresa, tal como a dois formadores de entidades externas.

Os entrevistados são o Diretor do departamento de RH da empresa Arco-Íris, a Gestora da Formação da empresa Arco-Íris, o Diretor do Departamento de Logística da empresa Arco-Íris e por fim, dois formadores externos à empresa, que se deslocam periodicamente à mesma, para ministrar ações de formação.

As entrevistas serão apresentadas pela mesma ordem que está descrita acima, contendo a *bold*/destaque as passagens mais relevantes nas respectivas entrevistas e, no final de cada uma, terá um comentário numa lógica de análise, relativa à relevância que a formação ministrada contém para responder em conformidade com os objetivos da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, de modo a facilitar a transcrição das mesmas, com a respetiva autorização dos entrevistados. Mais afirmo que é garantida a confidencialidade da identidade dos entrevistados.

As respetivas transcrições integrais de cada entrevista, encontram-se anexadas a este trabalho (p. 82-95).

Entrevista I – Diretor do Departamento de Recursos Humanos da empresa Arco-Íris

1. Dados de Caracterização

Idade

R: "70 anos".

Formação

R: "Antropologia Teológica".

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto tempo desempenha as funções de Diretor da empresa?

R: "Desempenho funções de Diretor de Recursos Humanos aqui na empresa Arco-Íris desde 2013 sendo que já exerci a função na Escola Superior Galécia e na Escola Profissional de Vila Nova de Cerveira, no período compreendido entre 2001 e 2005 e tenho tido ao nível da ligação à gestão de Recursos Humanos, uma atividade principalmente sindical durante toda a década de 80 e de 90."

2.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: " Numa empresa com estas características e considerando que a empresa é ligada à engenharia e construção, tem um peso significativo quer no número de trabalhadores, quer, inclusivamente, na formação das receitas, estamos a falar de uma situação que ao nível dos recursos humanos implicam principalmente três vetores: primeiro, tentar que a conflitualidade não passe a contencioso, situação que tem sido absolutamente conseguida, podemos dizer que para a dimensão da empresa, somos a única que no quadro nacional não tem contencioso, se ignorar que há conflitualidade que é resolvida, tudo isto é conseguido com aquilo que é razão de ser desta sua entrevista, que é a formação. A formação assume no grupo e na empresa em particular, um aspeto, não diria central, mas muito decisivo na atração, motivação e simultaneamente a valorização profissional, traduzindo a formação profissional neste segundo vetor que estou a tratar e tratando-se concretamente de uma empresa que transversalmente vai desde não qualificados a muitíssimo qualificados, naturalmente que a formação se apresenta como fator equilibrador para as necessidades e para a motivação. É preciso levar em conta e respondendo-lhe já a uma questão que está à frente no questionário, que a formação que o Governo da República Portuguesa obriga e que regra geral nunca é considerada nesta análise, ou nestas análises, e que tem a ver com a formação obrigatória que no momento está em trinta e cinco horas, que inclusivamente em sede de concertação social vão passar a quarenta horas por ano, muito brevemente, significa desde logo a garantia de que pelo menos uma semana por ano, todos os trabalhadores sem exceção devem estar disponíveis e devem ser convidados a participar em formação profissional e se houver tempo em valorização pessoal por via da realização profissional. Este aspeto da formação obrigatória que o Governo da República acordou com os parceiros, leia-se sindicatos e entidades patronais é do meu ponto de vista

um dos problemas centrais da arrumação dos trabalhadores em todo o tecido nacional, porque há trabalhadores deslocados, porque há trabalhadores que ao fim de semana preferencialmente têm que estar em casa, porque há trabalhadores que todos os dias ficam cansados, porque pela conjugação do cansaço e da deslocação, tendo em conta os locais de formação, muitas das vezes a formação não pode ser feita em horário laboral mas tem que ser sempre em horário pós-laboral, obriga de facto a um exercício de gestão de Recursos Humanos para os quais eu dedico muito da minha atenção. Não envolve nenhum conceito de natureza ideológica, mas considerando que a grande formação, a formação que é ministrada para cativar quadros, talentos, trabalhadores qualificados e não qualificados, assume de facto um papel diferenciador na escolha da empresa para trabalhar, mas a minha primeira e grande batalha é sempre pelo cumprimento das obrigações.”

2.3. Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências, necessárias ou indispensáveis, para um bom desempenho do cargo de gestor/a de RH?

R: “Fundamentalmente, capacidade de diálogo, responsabilidade absoluta pelo cumprimento da legislação acordada entre empresários e sindicatos. O respeito dos direitos humanos é absolutamente decisivo para um desempenho que possa ter como sal aquilo com que iniciamos esta entrevista, não haver contencioso laboral e não ignorando a conflitualidade, encontrar as soluções na base da negociação para que os trabalhadores mantenham felicidade no seu posto de trabalho. Reafirmo que fundamentalmente e sem nenhuma dúvida pessoal, à solução do respeito pelos direitos humanos, pela legislação estabelecida, principalmente aquela que resulta de negociação são dois dos atributos principais que um gestor deve ter presente. Tudo isto implica, efetivamente do ponto de vista do posicionamento pessoal, que haja uma posição interclassista, ou seja, não tomar partido fundamentalista em relação às exigências quer das entidades empresariais quer das entidades sindicais. Estamos num país que teve um acontecimento recente que nos dotou uma legislação de trabalho, que ainda se pode considerar progressista e o simples facto de ter essa perceção e a todo o momento adaptar às necessidades é por assim dizer e para mim em particular a questão central para que as coisas corram muito bem do ponto de vista dos Recursos Humanos. Naturalmente que, falar em direitos humanos e contrato de trabalho, não é tão simples assim. Quem não tiver presente estes valores, quem andar atrás de situações que não existem, como profissões que hão-de provavelmente existir e que neste momento não existem, objetivos que não levam em conta a felicidade dos trabalhadores poderão ter do ponto de

vista mediático e nas plataformas de gestores alguma chamada audácia e criatividade. Penso que nestes particulares, na gestão de Recursos Humanos, audácia e criatividade nos termos em que eu a coloquei, regra geral assemelha-se àquilo que é o reescrever da história, dá sempre borrada.”

3. Contribuição da Formação RH para os Objetivos e Resultados da Empresa

3.1. Na sua opinião, a formação ministrada na empresa responde em conformidade com as necessidades da mesma?

R: Tenta. Tenta de uma certa maneira responder às necessidades e por isso muitas vezes a formação vem colmatar aquilo que a escola, de uma forma geral, não responde. Mas como eu disse atrás e na formulação geral, esta fração tem que ser sempre dirigida para responder às inúmeras questões que uma empresa e um grupo com estas características tem necessidade. Considerando a empresa e o grupo, naturalmente que uma formação em primeiros socorros pode parecer irrelevante, mas tendo em conta as características, não é irrelevante, é, do meu ponto de vista absolutamente necessária. Formação em higiene e arrumação do posto de trabalho, os chamados 5's a implementar são muito, muito importantes para atingir os objetivos finais. Naturalmente que depois a cidadania a introdução de matérias que tem a ver com o posicionamento no local de trabalho, na potenciação ou articulação entre todos, o que passa muitas vezes por fazer formação em filosofia para engenheiros e engenharia para sociólogos e filósofos, que também os temos, de forma que haja aqui uma interligação e que permita que todos, em conjunto, possam responder à questão que coloca que é a resposta às necessidades da empresa que tem que ter como base os trabalhadores, ou seja, se os trabalhadores tiverem uma formação para a qual não estão motivados naturalmente que as necessidades podem ser satisfeitas, mas é uma formação feita à contragosto.

3.2. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do departamento de gestão de recursos humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: “Os Recursos Humanos teriam que ser sempre (e não foram numa certa altura) elementos centrais da vida das empresas. O que acontece em muitos lados é que não passam de departamentos de natureza

burocrática que se limitam ao processamento de salários e ao controlo de tempos, sem tomar em conta todas as componentes que levam a que as coisas funcionem melhor. Se o departamento não for uma mera caixa de correio administrativo, mas for de facto um departamento que interage com todos os outros departamentos no sentido de os resultados e do alinhamento de negócio, será absolutamente eficaz.”

3.3. Considera a formação, uma ferramenta de incentivo e melhoramento das carreiras individuais e da própria empresa?

R: “Naturalmente, já o disse atrás e reafirmo. Considero a formação motivadora, atrativa e diferenciadora, o que desde logo responde a esta questão. Numa situação desta empresa só tem a ganhar em ter trabalhadores motivados e felizes.”

3.4. A formação dos colaboradores no geral, corresponde às expectativas da administração, chefias e dos próprios colaboradores?

R: “Não lhe poderei dizer em absoluto que estaríamos no ponto certo. Há formação que é dirigida para responder a necessidades, há formação que pelas suas características, precisava de alguns ajustamentos, mas naturalmente que uma organização desta natureza tem que, tendo em conta o investimento feito na formação, responde na medida do possível em absoluto, às expectativas da empresa, das chefias e dos próprios trabalhadores.”

3.5. Em que setores da empresa considera mais prioritário fazer formação?

R: “Nas profissões menos qualificadas.”

3.6. Pode fazer uma estimativa do valor de investimento anual da empresa, na área da formação?

R: “Centenas de milhares de euros, muito acima dos duzentos milhares...”

3.7. No seu entender, existem aspetos a melhorar na formação?

R: "Em absoluto, isto é uma questão que me traz preocupação. Desde logo o estilo, a formação em si está dirigida, está consertada mas a forma como se faz, e vou significar, provavelmente a formação tem que se fazer nos próprios locais em que os trabalhadores estão destacados, e não na sala da sede em que obrigará os trabalhadores a regressar, a estabelecer horários, para além daqueles que são os horários normais, pode ser ao fim do dia já cansados como disse no princípio ou no fim de semana em que quando se está destacado, o que se pretende é descansar e penso que neste aspeto do desenho da formação, numa empresa com estas características em que tem trabalhadores de facto fixos, mas muitos, muitos trabalhadores deslocados, o desenho tem mesmo de ser repensado, designadamente na formação em obra, no estaleiro e nas empresas que estão noutras geografias. É uma questão a ser melhorada, porque pensada está a ser, aliás vamos ter uma experiência que está a ser desenvolvida, que é exatamente levar os formadores aos locais de trabalho e não à sala de formação."

Análise

Esta entrevista foi realizada ao diretor do departamento de RH da empresa Arco-Íris, que tem 70 anos de idade e a sua formação académica foi executada na área da Antropologia Teológica. Desempenha esta função de diretor de RH, na empresa Arco-Íris, desde o ano 2013, sendo que está ligado a este setor desde a década de 80.

As suas principais funções e áreas de intervenção passam por evitar conflitualidades tanto dentro, como fora da empresa, tal como refere o entrevistado: "*(...) tentar que a conflitualidade não passe a contencioso, situação que tem sido absolutamente conseguida.*". Mais afirma que este facto se deve à formação, salientando que "*(...) se ignorar que há conflitualidade que é resolvida, tudo isto é conseguido com aquilo que é razão de ser desta sua entrevista, que é a formação (...)*".

Esta empresa, sendo considerada de grande dimensão, apresenta trabalhadores pouco qualificados e muito qualificados, sendo que, segundo a opinião do diretor de RH, é a formação ministrada aos colaboradores da empresa que equilibra as necessidades de alcançar bons resultados: "*(...) tratando-se concretamente de uma empresa que transversalmente vai desde não qualificados a muitíssimo qualificados, naturalmente que a formação se apresenta como fator equilibrador para as necessidades e para a motivação.*".

Embora a formação seja fulcral nesta empresa, porque auxilia na resposta de bons resultados da mesma, existem aspetos a colmatar, pois o Governo da República Portuguesa obriga a que todos os trabalhadores do tecido nacional detenham 35 horas de formação anuais, que irão passar a 40 horas, e, numa empresa em que existem muitos trabalhadores deslocados, cuja formação tem que ser ministrada em horário pós-laboral, é para o entrevistado um exercício muito complicado, mas para o qual dedica a sua atenção: *“ Este aspeto da formação obrigatória que o Governo da República acordou com os parceiros, leia-se sindicatos e entidades patronais é do meu ponto de vista um dos problemas centrais da arrumação dos trabalhadores em todo o tecido nacional, porque há trabalhadores deslocados, porque há trabalhadores que ao fim de semana preferencialmente têm que estar em casa, porque há trabalhadores que todos os dias ficam cansados, porque pela conjugação do cansaço e da deslocação, tendo em conta os locais de formação, muitas das vezes a formação não pode ser feita em horário laboral mas tem que ser sempre em horário pós-laboral, obriga de facto a um exercício de gestão de Recursos Humanos para os quais eu dedico muito da minha atenção. Não envolve nenhum conceito de natureza ideológica, mas considerando que a grande formação, a formação que é ministrada para cativar quadros, talentos, trabalhadores qualificados e não qualificados, assume de facto um papel diferenciador na escolha da empresa para trabalhar, mas a minha primeira e grande batalha é sempre pelo cumprimento das obrigações. ”*

Para este diretor, as principais qualidades pessoais, saberes e competências para bem desempenhar as suas funções passam por *“Fundamentalmente, capacidade de diálogo, responsabilidade absoluta pelo cumprimento da legislação acordada entre empresários e sindicatos (...) respeito pelos direitos humanos, pela legislação estabelecida, principalmente aquela que resulta de negociação são dois dos atributos principais que um gestor deve ter presente. Tudo isto implica, efetivamente do ponto de vista do posicionamento pessoal, que haja uma posição interclassista, ou seja, não tomar partido fundamentalista em relação às exigências quer das entidades empresariais quer das entidades sindicais.”*

Indo ao encontro do foco desta investigação, que é perceber a relevância que a formação tem nesta empresa para melhor alcançar bons resultados, o entrevistado menciona que a formação *“ (...) Tenta de uma certa maneira responder às necessidades e por isso muitas vezes a formação vem colmatar aquilo que a escola, de uma forma geral, não responde.”*, sendo uma ferramenta de incentivo e melhoramento de carreiras individuais, motivando os trabalhadores, tal como realça o entrevistado : *“ Considero a formação motivadora, atrativa e diferenciadora, o que desde logo responde a esta questão. Numa situação desta empresa só tem a ganhar em ter trabalhadores motivados e felizes.”*

Tendo em conta este aspeto, de um modo geral, a formação ministrada aos colaboradores responde às expectativas da administração, chefias e dos próprios colaboradores, tal como salienta o entrevistado, dizendo que “ (...) há formação que é dirigida para responder a necessidades, há formação que pelas suas características, precisava de alguns ajustamentos, mas naturalmente que uma organização desta natureza tem que, tendo em conta o investimento feito na formação, responder na medida do possível em absoluto, às expectativas da empresa, das chefias e dos próprios trabalhadores.”

Nesta perspetiva, não poderia ser de outra forma, uma vez que a empresa Arco-Íris faz um grande investimento anual na formação, valores que ronda os duzentos mil euros. No entanto, e como nem tudo é perfeito, existem aspetos a melhorar na formação, tal como os locais, horários, etc, parâmetros esses que estão a ser pensados e analisados, e que, futuramente, serão retificados, tal como refere o entrevistado acerca desta problemática: “ (...) provavelmente a formação tem que se fazer nos próprios locais em que os trabalhadores estão destacados, e não na sala da sede em que obrigará os trabalhadores a regressar, a estabelecer horários, para além daqueles que são os horários normais, pode ser ao fim do dia já cansados como disse no princípio ou no fim de semana em que quando se está destacado, o que se pretende é descansar e penso que neste aspeto do desenho da formação, numa empresa com estas características, em que tem trabalhadores de facto fixos, mas muitos, muitos trabalhadores deslocados, o desenho tem mesmo de ser repensado, designadamente na formação em obra, no estaleiro e nas empresas que estão noutras geografias. “, não esquecendo, também, que o público-alvo que a empresa e principais intervenientes consideram prioritário a ministração de formação é nas “profissões menos qualificadas”, profissões essas que estão ligadas diretamente às pessoas menos qualificadas, sendo essas as mais resistentes à formação e à progressão de carreiras, pois não esperam alcançar mais do que aquilo que já conquistaram.

Finalizando esta análise, ressalvo a importância do papel do departamento de recursos humanos para alcançar bons resultados na empresa, que, felizmente, progrediram significativamente ao longo dos tempos, deixando de ser apenas os meros responsáveis pelos processamentos de salários dos trabalhadores e pelo registo de assiduidade e pontualidade. Com a progressão dos tempos, foram-se tornando fundamentais no mecanismo de pequenas e grandes empresas, estabelecendo relações de comunicação diretas com outros departamentos e contribuindo para o bom ambiente de todos os colaboradores: “ Os Recursos Humanos teriam que ser sempre (e não foram numa certa altura) elementos centrais da vida das empresas. O que acontece em muitos lados é que não passam de departamentos de natureza burocrática que se limitam ao processamento de salários e ao controlo de tempos, sem tomar em conta todas as componentes que levam a que as coisas funcionem melhor. Se

o departamento não for uma mera caixa de correio administrativo, mas for de facto um departamento que interage com todos os outros departamentos no sentido de os resultados e do alinhamento de negócio, será absolutamente eficaz.”.

Entrevista II - Gestora da Formação da empresa Arco-Íris

1. Dados de Caracterização

Idade

R: "50 anos".

Formação escolar

R: "No ensino secundário frequentei o curso científico-humanístico, e na universidade a licenciatura em Engenharia Têxtil."

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto desempenha o cargo de gestora da formação na empresa?

R: "Aqui na empresa, há cinco anos".

2.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: "A minha função é organizar e gerir a formação toda da empresa, desde o diagnóstico de necessidades de formação com as chefias até à implementação das ações de formação e posteriormente a avaliação dessas ações, portanto gerir toda a formação da empresa."

3. Organização e operacionalização da FRH na Empresa

3.1. Pode explicar como é realizado o plano de formação anual desde o Levantamento de Necessidades, até à fase final da Avaliação da Formação?

R: "Em novembro de cada ano, envio a cada chefia, ou seja, aos diretores de cada departamento e administradores, um documento tipo, que é o modelo seis, para eles preencherem com o que acham que a equipa deles precisa no próximo ano. A isto chama-se Levantamento de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Neste sentido, colocam a formação que eles acham necessária e pertinente, os objetivos que eles pretendem com essa formação e os colaboradores, respetivamente os nomes e os números mecanográficos de cada um. Peço que preencham este documento até ao final do ano, ou seja, até finais de dezembro. Depois reúno todos esses documentos de cada diretor e começo a preencher o Plano de acordo, em primeiro, com as que são comuns a várias chefias e departamentos, de seguida vou pondo as outras. Se houver um caso em que só há um pedido e só para um colaborador, se for uma ação relevante vai para o Plano, se não for fica à parte, mas depois eu tento agilizar isso mais tarde com uma entidade formadora, e que o próprio colaborador vá lá. Depois coloco toda a informação num documento próprio que temos, que é o Plano de Formação e começo a pedir orçamentos às entidades formadoras. Depois de pedir vários orçamentos, vejo as melhores entidades e orçamentos e coloco no Plano o custo e o número de colaboradores, para aquela formação, portanto a ação, os objetivos, o preço e o número de colaboradores. Estando o Plano feito, envio ao CEO da empresa, e ele aprova. Risca algumas, acrescenta outras... ele ao ver o Plano retifica muitas coisas antes de validar. Após validação do CEO, começo a implementar as ações, contacto as entidades formadoras novamente e fazemos o cronograma (eu juntamente com a entidade). De seguida envio email aos colaboradores que foram indicados e constam no Plano de Formação, para frequentarem a formação. Dois ou três dias depois coloco a formação na intranet, para outros que não constem no Plano, mas que estejam interessados se possam inscrever. Depois a ação é implementada, normalmente aqui na empresa, só caso sejam apenas dois ou três colaboradores para uma só ação, esses deslocam-se até às entidades. Enquanto a formação está a decorrer, é registada em SAP, e vamos colocando as respetivas faltas que os colaboradores dão e no final há uma avaliação da formação que as entidades fazem, porque cada entidade, após uma ação, entrega o dossier técnico-pedagógico onde constam os sumários, objetivos, avaliação do formador e avaliação de cada formando. Depois, internamente, temos a nossa própria

avaliação que é enviada a cada chefia, de modo a conhecer o impacto que aquela ação teve nos colaboradores, a isto chama-se Avaliação da Eficácia da Formação.

3.3. Considera que a empresa fornece os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento da formação?

R: "Atualmente estamos com uma carência de espaço porque há muita formação, e muita dessa formação é realizada à sexta-feira porque o pessoal que está em obra fora, só regressa à sexta, portanto só podem ter formação nesse dia, e neste momento não temos salas suficientes para tanta formação que está a ser realizada, mas o CEO da empresa, já me disse que vão construir mais quatro salas para a formação, por isso a partir desse momento teremos os recursos todos. Mesmo com esse défice, claramente vamos tentando colmatar, e vamos ocupando espaços que vão estando livres para então decorrer a formação. Quanto aos materiais, quando é uma formação que exija computadores, se forem engenheiros ou controllers, esses todos têm e não há problema porque levam os portáteis. Quando são formações em que os colaboradores não tenham computador da empresa aí notasse algum défice, porque a informática não cede computadores. O que acontece muito é que esses colaboradores trazem os portáteis pessoais para que possam frequentar a formação em conformidade, ou então os colaboradores dirigem-se à entidade formadora para realizar a formação porque normalmente têm salas equipadas para tal."

3.4. Considera a formação uma ferramenta de incentivo para o melhoramento das carreiras individuais e da própria empresa?

R: "Sim, sem dúvida, porque a formação é que permite ir melhorando as competências, por exemplo em relação a programas, plataformas, legislação... a formação permite aos colaboradores uma atualização e novo conhecimento constante acerca dessas novas matérias e, conseqüentemente, ao atualizaram-se, desempenham melhor as suas funções e podem ir mais longe e isso influencia muito o plano individual de carreira de cada um."

3.5. A formação da empresa corresponde às expectativas da administração, das chefias e dos próprios colaboradores?

R: "Acho que sim, porque quem faz o Plano de Formação são as chefias, eu apenas reúno a informação e trabalho-a, mas quem faz o plano são as chefias e os colaboradores, portanto considero que de um modo geral a formação corresponde às expectativas de todos."

3.6. O Departamento de formação também organiza a formação externa?

R: "Se for noutros países, como por exemplo França, Inglaterra... têm lá, e são eles que organizam, não sou eu. E nestes casos não existe nenhum departamento de formação criado lá, são as próprias chefias que estão no terreno que dão essas formações, porque eles não podem começar a trabalhar em obra sem terem essas formações, ou então também contactam entidades locais para darem essa formação, mas são essas chefias que tratam de tudo, eu não tenho nada a ver com essa gestão ou organização dessa formação dada no estrangeiro. Se for lá fora, cá dentro, ou seja, se for em Lisboa, Alentejo, Algarve... isso já é comigo e sou eu que faço toda gestão."

3.7. Na sua opinião, existem aspetos a melhorar na formação?

R: "Existem sempre... a principal é a comunicação porque nem todas as chefias respondem no tempo certo ao levantamento de necessidades. O mesmo acontece com a avaliação da eficácia da formação, em que muitas das chefias nem respondem mesmo e é preciso fazer alguma pressão para obter esse *feedback*. Depois os outros aspetos passam pelos recursos, principalmente as salas de formação. Outro aspeto a melhorar é a assiduidade dos formandos, porque há muitos que se inscrevem, vão à primeira ou segunda sessão e depois vão dando muitas faltas e não levam as ações de princípio a fim direitinho. Por fim, dar mais formação ao público menos qualificado, que é aquele que também resiste mais em assistir à formação, não só por ser um público que considera que a formação não é importante, mas também por muitas vezes essa formação ser à sexta-feira e/ou ao sábado e como muitos deles vêm de fora, das obras, não têm paciência para se enfiarem numa sala durante horas, quando podem aproveitar esse tempo para estar com a família e descansar e é claro que este aspeto tem de ser trabalhado, e está de facto a ser. Aliás o que temos feito para solucionar esta questão é realizar ações de duas ou três

horas, para que eles não despendam de tanto tempo pessoal em prol da formação e assim seja mais fácil cativá-los a frequentar a formação. Claro que há formações de mais horas que são obrigatórias, como por exemplo formação de empilhadores, em que aí são oito horas de formação e eles aí, têm mesmo de comparecer..., mas pronto vamos tentando colmatar assim.”

4. Contribuição da FRH para os objetivos e resultados da Empresa

4.1. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do departamento de gestão de recursos humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: “Eu acho que o principal e fundamental começa logo por ouvir as pessoas, temos que saber ouvir os colaboradores que vêm cá com queixas e tentar responder às necessidades deles. Tentar também que haja um espírito de equipa entre departamentos, que às vezes não existe, pois não podemos esquecer que isto é uma empresa privada e cada departamento quer o seu resultado acima do outro e etc... e basicamente acho que é este o nosso papel enquanto recursos humanos, saber ouvir, solucionar e harmonizar o espírito de equipa de todo o grupo, pois trabalhamos todos para o mesmo e para obter bons resultados.”

Análise

Esta entrevista foi realizada à gestora da formação da empresa Arco-Íris, que tem 50 anos e a sua formação académica advém de uma Licenciatura em Engenharia Têxtil. Desempenha o cargo de gestora da formação, na empresa, há cinco anos, ou seja, desde o ano 2014 e as suas principais funções passam por *'' organizar e gerir a formação toda da empresa, desde o diagnóstico de necessidades de formação com as chefias, até à implementação das ações de formação e posteriormente a avaliação dessas ações.''*

Dentro destas funções, a entrevistada explica detalhadamente o ciclo de formação da empresa e a maneira como o executa: *'' Em novembro de cada ano, envio a cada chefia, ou seja, aos diretores de cada departamento e administradores, um documento tipo, que é o modelo seis, para eles preencherem com o que acham que a equipa deles precisa no próximo ano. A isto chama-se Levantamento de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Neste sentido, colocam a formação que eles acham necessária e pertinente, os objetivos que eles pretendem com essa formação e os colaboradores, respetivamente os nomes e os números mecanográficos de cada um. Peço que preencham este documento até ao final do ano, ou seja, até finais de dezembro. Depois reúno todos esses documentos de cada diretor e começo a preencher o Plano de acordo, em primeiro, com as que são comuns a várias chefias e departamentos, de seguida vou pondo as outras (...) Depois coloco toda a informação num documento próprio que temos, que é o Plano de Formação e começo a pedir orçamentos às entidades formadoras. Depois de pedir vários orçamentos, vejo as melhores entidades e orçamentos e coloco no Plano o custo e o número de colaboradores, para aquela formação, portanto a ação, os objetivos, o preço e o número de colaboradores. Estando o Plano feito, envio ao CEO da empresa, e ele aprova. Risca algumas, acrescenta outras... ele ao ver o Plano retifica muitas coisas antes de validar. Após validação do CEO, começo a implementar as ações, contacto as entidades formadoras novamente e fazemos o cronograma (eu juntamente com a entidade). De seguida envio email aos colaboradores que foram indicados e constam no Plano de Formação, para frequentarem a formação. Dois ou três dias depois coloco a formação na intranet, para outros que não constem no Plano, mas que estejam interessados se possam inscrever. Depois a ação é implementada, normalmente aqui na empresa, só caso sejam apenas dois ou três colaboradores para uma só ação, esses deslocam-se até às entidades. Enquanto a formação está a decorrer, é registada em SAP, e vamos colocando as respetivas faltas que os colaboradores dão e no final há uma avaliação da formação que as entidades fazem, porque cada entidade, após uma ação, entrega o dossier técnico-pedagógico onde constam os sumários,*

objetivos, avaliação do formador e avaliação de cada formando. Depois, internamente, temos a nossa própria avaliação que é enviada a cada chefia, de modo a conhecer o impacto que aquela ação teve nos colaboradores, a isto chama-se Avaliação da Eficácia da Formação.”.

Relativamente à logística (espaços e materiais) de toda a formação a gestora da formação, aponta algumas lacunas a colmatar, mas afirma que estas já estão a ser tratadas, de modo a proporcionar aos trabalhadores uma melhor experiência de formação. No que concerne ao espaço, a gestora salienta que: *“ Atualmente estamos com uma carência de espaço porque há muita formação, e muita dessa formação é realizada à sexta-feira porque o pessoal que está em obra fora, só regressa à sexta a Braga, portanto só podem ter formação nesse dia, e neste momento não temos salas suficientes para tanta formação que está a ser realizada, mas o CEO da empresa, já me disse que vão construir mais quatro salas para a formação (...) Mesmo com esse défice, claramente vamos tentando colmatar, e vamos ocupando espaços que vão estando livres para então decorrer a formação.”.* Em relação aos materiais, existem obstáculos a serem colmatados, mas que tanto a gestora, como as entidades formadoras, e os próprios colaboradores vão tentando ultrapassar: *“ Quanto aos materiais, quando é uma formação que exija computadores, se forem engenheiros ou controllers, esses todos têm e não há problema porque levam os portáteis. Quando são formações em que os colaboradores não tenham computador da empresa aí notasse algum défice, porque a informática não cede computadores. O que acontece muito é que esses colaboradores trazem os portáteis pessoais para que possam frequentar a formação em conformidade, ou então os colaboradores dirigem-se à entidade formadora para realizar a formação porque normalmente têm salas equipadas para tal.”.*

Apesar destas “limitações”, a formação continua a ser o foco e continua a representar o melhoramento de carreiras individuais e, conseqüentemente, melhores resultados da empresa a curto prazo. Neste sentido, a gestora da formação considera que *“ a formação é que permite ir melhorando as competências, por exemplo em relação a programas, plataformas, legislação... a formação permite aos colaboradores uma atualização e novo conhecimento constante acerca dessas novas matérias e, conseqüentemente, ao atualizaram-se, desempenham melhor as suas funções e podem ir mais longe e isso influencia muito o plano individual de carreira de cada um.”;* neste sentido, é notório que a administração, chefias e colaboradores sintam que a formação corresponde às expectativas dos mesmos, uma vez que, são eles quem fazem o levantamento de necessidades de formação, sabendo em que aspetos os seus colaboradores precisam melhorar ou aprender, fazendo com que a empresa tenha cada vez mais trabalhadores mais competentes e aptos, para melhor desempenharem as suas funções e, conseqüentemente, levar a empresa ao mais alto nível de excelência.

Nesta entrevista, para além da gestora de formação mencionar as limitações existentes a nível de espaço e matérias para a formação, salienta, também, outros tipos de aspetos, tais como a comunicação entre as chefias da empresa, que tendem a demorar na resposta aquando do levantamento de necessidades e, posteriormente, o da avaliação da eficácia da formação. A gestora aponta um certo desconforto com o facto de precisar de pressionar as chefias, de modo a obter o *feedback* pretendido. Ressalva, também, que, muitas vezes, os próprios colaboradores acabam por se desinteressar ou até mesmo desistir de determinada formação, fazendo com que depois não cumpram com aquilo que está estabelecido por lei. Refere, também, que o público mais resistente é o menos qualificado, uma vez que, são, maioritariamente, aqueles que trabalham fora em obras e, quando regressam de fim de semana, a formação é tudo aquilo que não querem frequentar, preferindo passar esse tempo de lazer com as famílias e a descansar. No entanto, para esta lacuna, a gestora aponta uma solução que está a ser pensada e analisada por ela e pelo CEO.

Sendo um elemento integrante no departamento de RH, considera que, para que o seu departamento contribua de forma positiva para o melhoramento de resultados e desenvolvimento da empresa, é importante “ *ouvir as pessoas, temos que saber ouvir os colaboradores que vêm cá com queixas e tentar responder às necessidades deles. Tentar também que haja um espírito de equipa entre departamentos*” frisando que “ *é este o nosso papel enquanto recursos humanos, saber ouvir, solucionar e harmonizar o espírito de equipa de todo o grupo, pois trabalhamos todos para o mesmo e para obter bons resultados.*”

Entrevista III - Diretor do Departamento de Logística da empresa Arco-Íris

1. Dados de Caracterização

Idade

R: "57 anos"

Formação escolar

R: "Mecânica Geral (escola Técnica)"

Graus acadêmicos

R: "Sou licenciado em Engenharia Mecânica, tenho uma Pós-Graduação em Gestão Avançada e também já fiz várias formações na área da logística."

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto tempo desempenha as funções de diretor do departamento de logística na empresa Arco-Íris?

R: "Há sensivelmente dez anos"

2.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na área da logística?

R: "O nosso departamento de logística está dividido numa área de transportes em que tem um gestor de transportes, temos a área de equipamentos, temos os materiais, para além dos armazéns, ou seja, o departamento é constituído por cerca de duzentas pessoas e a nossa principal função é fornecer às

obras os meios necessários para que as obras sejam feitas. Como responsável coordeno uma vasta equipa da área dos transportes, materiais e dos equipamentos.”

2.3. Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes, e as competências necessárias ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de diretor do setor da logística?

R: “Acima de tudo tenho de conhecer a área de negócio, conhecer a empresa Arco-Íris que é uma empresa que tem mil e tal colaboradores, portanto é importante conhecer a empresa e depois também ter uma boa capacidade de diálogo, às vezes ter um bom jogo de cintura porque esta área de construção civil é uma área muito propícia a conflitos entre pessoas, e também ter uma capacidade de liderança para conseguir levar o barco a bom porto”.

3. A formação no Setor da Logística

3.1. Em sua opinião a formação é importante no setor da logística? Sim? Não? Porquê?

R: “Sem dúvida, aliás a formação é importante em todas as áreas e a área da logística é uma área que hoje em dia, desempenha um papel fundamental em tudo, não só na nossa área, portanto é necessário que as pessoas que estão nesta cadeia da logística tenham formação nas novas tecnologias, na questão de liderança, negociação... resumindo diria que a formação é importante a todos os níveis.”

3.2. Em caso afirmativo, tendo em consideração as especificidades do departamento de logística, quais são, em sua opinião, as principais necessidades de formação que identifica? Porquê?

R: “Formação na área da negociação e liderança, formação nos operadores nomeadamente nas questões de segurança porque as pessoas têm tendência a “esquecer” as normas. Não quer dizer que hajam muitos acidentes na nossa empresa, de todo, mas é necessário fazer um *refresh* aos colaboradores para prevenir e estarem cada vez mais atualizados e ter muito presente esta questão da segurança”

3.3. Em sua opinião a formação contribui para melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho no departamento de logística da empresa Arco-Iris? Sim? Não? Porquê?

R: "A formação contribui para todas as áreas, particularmente para a área da logística, porque a logística no produto final tem influência, no aspeto de entregar os meios a tempo e horas para que as obras sejam feitas, portanto isso requer eficiência, tendo repercussões no produto final."

3.4. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do seu departamento para o funcionamento e resultados da empresa?

R: "Ter um grande rigor na questão dos custos, porque se os meios para as obras serem feitas, neste caso os materiais e equipamentos, não chegarem a tempo e horas isso vai ter implicações monetárias a jusante, porque as obras, as máquinas e as pessoas não podem estar paradas, por isso a logística é um setor onde as coisas todas têm de bater certo, se não a "máquina" pára, e os custos são elevadíssimos."

3.5. A gestora da formação da empresa, tem correspondido às suas solicitações em termos de necessidade de formação? Sim? Não? Porquê?

R: "Em algumas situações sim, noutras era preciso mais alguma coisa, desde formações mais atualizadas, conciliação dos horários e aquelas formações que nós precisávamos não acontecem quando são solicitadas e daí há algum desalento."

Análise

A entrevista III foi realizada ao diretor do departamento de logística da empresa Arco-Íris, que tem 57 anos e a sua formação académica passa por uma licenciatura em Engenharia Mecânica, com uma pós-graduação em Gestão Avançada, contendo várias formações na área de logística. Pratica este cargo há sensivelmente 10 anos e as suas principais funções são coordenar uma vasta equipa da área dos transportes, materiais e equipamentos.

Para bem desempenhar a sua função, considera essencial conhecer a área de negócio, sendo *‘importante conhecer a empresa e (...) ter uma boa capacidade de diálogo’* e para além disto *‘ter uma capacidade de liderança para conseguir levar o barco a bom porto’*.

O entrevistado considera a formação no setor da logística importantíssima, pois esta requer muitos conhecimentos que vão sendo atualizados frequentemente, e, por isso, a formação dota os colaboradores de uma constante aprendizagem e atualização, para melhor desempenharem as suas funções em contexto real de trabalho: *‘a formação é importante em todas as áreas e a área da logística é uma área que hoje em dia, desempenha um papel fundamental em tudo, não só na nossa área, portanto é necessário que as pessoas que estão nesta cadeia da logística tenham formação nas novas tecnologias, na questão de liderança, negociação... resumindo diria que a formação é importante a todos os níveis.’* E dadas as especificidades deste setor, o diretor considera que a formação nesta área deve focar-se na *‘área da negociação e liderança, formação nos operadores nomeadamente nas questões de segurança’*.

O entrevistado é da opinião que *‘A formação contribui para todas as áreas, particularmente para a área da logística, porque a logística no produto final tem influência, no aspeto de entregar os meios a tempo e horas para que as obras sejam feitas, portanto isso requer eficiência, tendo repercussões no produto final’*. No final, a formação terá um papel importante para que a empresa obtenha melhores resultados, tendo *‘grande rigor na questão dos custos’*, uma vez que *‘a logística é um setor onde as coisas todas têm de bater certo, se não a “máquina” pára, e os custos são elevadíssimos.’*

Por outro lado, salienta que nem sempre a formação age em conformidade com aquilo que seria pretendido, referindo que *‘Em algumas situações sim, noutras era preciso mais alguma coisa, desde formações mais atualizadas, conciliação dos horários e aquelas formações que nós precisávamos não acontecem quando são solicitadas e daí há algum desalento.’*

Entrevista IV - Formador I da empresa Arco-Íris

1. Dados de Caraterização

Idade

R: "39 anos"

Formação escolar

R: "Ensino Secundário Profissional - Planeamento e Gestão de Produção"

Graus académicos

R: "Licenciatura em Engenharia de Gestão Industrial"

2. Experiência Profissional como formador

2.1. Há quanto tempo trabalha na área?

R: "Desde 2009 que trabalho na área da formação."

2.2. Em que setores da atividade económica tem desenvolvido o trabalho como formador na empresa Arco-Íris?

R: "Na empresa Arco-Íris, em formações da área produtiva e Gestão Industrial."

3. Experiência como formador na empresa Arco-Íris

3.1. Em sua opinião a empresa Arco-Íris, disponibiliza os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento das ações de formação?

R: "Sim, as salas têm as condições apropriadas para a elaboração das formações e respetivos equipamentos."

3.2. Em sua opinião existem aspetos a melhorar na formação da empresa Arco-Íris?

R: "A disponibilidade horária dos formandos, e a dimensão de grupos para as formações."

Análise

Tal como referido anteriormente este entrevistado, designado de formador I, é um elemento exterior à empresa Arco-Íris que, quando necessário, se desloca à empresa para ministrar formações que lhe competem. Tem 39 anos e a sua formação académica é uma licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial. Trabalha na área da formação – como formador – desde o ano 2009.

Na empresa ministra formações da área produtiva e gestão industrial. Refere, positivamente, que a empresa detém uma boa logística aquando da formação, salientando que as salas estão devidamente equipadas para bem desempenhar o seu trabalho, assim como os respetivos equipamentos.

Aponta como aspeto a melhorar na formação "*A disponibilidade horária dos formandos, e a dimensão de grupos para as formações.*"

Entrevista V - Formador II da empresa Arco-Íris

1. Dados de Caracterização

Idade

R: "55 anos"

Formação escolar:

R: "Científico-Humanístico"

Graus académicos

R: "Licenciatura em Engenharia de Produção, ramo Têxtil"

2. Experiência Profissional como formador

2.1. Há quanto tempo trabalha na área?

R: "Desde novembro de 2006."

2.2. Em que setores da atividade económica tem desenvolvido o trabalho como formador na empresa Arco-Íris?

R: "Formador na área informática, nomeadamente Excel e *Project*."

3. Experiência como formador na empresa Arco-Íris

3.1. Em sua opinião a empresa, disponibiliza os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento das ações de formação?

R: "Os meios de formação são adequados em termos de espaço, materiais e condições ambientais."

3.2. Em sua opinião existem aspetos a melhorar na formação da empresa Arco-Íris?

R: "Posso sugerir algumas melhorias nos equipamentos utilizados pelos formandos. O facto de terem acesso limitado nos computadores utilizados provoca alguns constrangimentos na demonstração e utilização de algumas funcionalidades do software que estão bloqueadas."

Análise

Tal como referido anteriormente, este entrevistado, designado de formador II, é um elemento exterior da empresa Arco-Íris que, quando necessário, se desloca à empresa para ministrar formações que lhe competem. Tem 55 anos e a sua formação académica é uma licenciatura em Engenharia de Produção – ramo Têxtil. Trabalha na área da formação – como formador – desde novembro do ano 2006.

Na empresa ministra formações da área informática, mais concretamente Excel e *Project*. Refere, positivamente, que a empresa detém uma boa logística aquando da formação, salientando que as salas estão devidamente equipadas para bem desempenhar o seu trabalho, assim como os respetivos equipamentos e condições de ambiente.

Aponta como aspeto a melhorar, na formação, o acesso limitado nos computadores que utilizam, que provoca algum constrangimento na demonstração e utilização de algumas funcionalidades dos *softwares* que estão bloqueados.

3.3. Inventário das Atividades Realizadas e Balanço de Aprendizagem

O estágio realizado na empresa Arco-Íris desenvolveu-se ao longo de 9 meses, tendo uma duração de sensivelmente 450 horas. Ao longo destes meses de estágio, foram múltiplas as atividades que realizei ao lado da acompanhante de estágio (gestora da formação), que me permitiram desenvolver saberes e competências em contexto real de trabalho.

Enquanto estagiária, foram vários os desafios e responsabilidades que me foram proporcionados, contribuindo positivamente para o meu crescimento profissional, uma vez que, para maior parte das atividades desenvolvidas, eu não detinha conhecimento prático para as efetuar.

Em seguida, irei apresentar as referidas atividades práticas realizadas no estágio, numa lógica de categorização por parâmetros, seguido do balanço de aprendizagem obtidas ao longo de todo o estágio.

3.3.1. Inventário das Atividades Realizadas

Organização da formação/ Apoio às Ações de Formação

- Análise/Avaliação de diagnóstico de necessidades/problemas de formação, capacidade crítica na seleção de vários tipos de formação evidenciadas no diagnóstico;
- Elaboração do plano anual de formação da empresa;
- Considerações acerca dos objetivos e várias ações de formação propostas, para ir ao encontro dos perfis dos colaboradores;
- Verificação das áreas estratégicas da empresa, em consonância com a formação exigida para determinadas funções;

Logística da Formação

- Contacto com entidades formadoras, colaboradores em formação e formadores;
- Preencher e elaborar documentos relativos à logística da formação, nomeadamente, listagens de ações de formação (cronograma, colaboradores e custos);
- Participação numa sessão de abertura de uma nova ação de formação;

Avaliação da Formação

- Elaboração do balanço de formação prevista e realizada anualmente;
- Apoio, na extração de SAP, de vários documentos de *Avaliação da Eficácia da Formação* de ações de formação;

Recrutamento e Seleção de novos colaboradores

- Participação na análise de alguns Curriculum Vitae na área do Recrutamento e Seleção, apoiando a colega responsável por esta área dos RH;

Apoio a processos Administrativos

- Inscrição de colaboradores em formações externas, nomeadamente workshops e seminários, recorrendo a SAP para verificação dos dados dos colaboradores;
- Registo da formação em SAP e apoio no processo administrativo de entrega de certificados e organização de dossiers;
- Agilização de todo o processo administrativo de entrega de certificados aos colaboradores e o seu registo em rede;
- Apoio e realização do registo da formação de algumas empresas no Relatório Único (Anexo C);
- Apoio no Relatório Único, no anexo B, que corresponde a entradas e saídas dos colaboradores da empresa;

Relações interpessoais

- Capacidade de integração na instituição e excelentes relações interpessoais.

3.3.2. Balanço de Aprendizagem

Dado o inventário de atividades acima descrito, é de realçar que as atividades, nas quais colaborei e apoiei ao longo de todo o estágio, na empresa Arco-Íris, foram diversas e muito diferentes entre si. Dado este vasto leque de atividades, considero ter sido uma privilegiada, pois a gestora da formação apoiou-me, sempre, em todas as tarefas, fazendo com que me sentisse à vontade e, acima de tudo, confiante na operacionalização de trabalhos que nunca antes tinha realizado e para os quais não detinha qualquer tipo de conhecimento.

No entanto, nem sempre foi fácil, pois para além de muitas tarefas serem de carácter rotineiro e de realização diária, é necessário um certo traquejo na operacionalização das atividades, de modo a que não haja falhas ou erros, e, numa primeira instância, nem sempre isso é realizável.

Nesse sentido, confiro particular destaque no que respeita ao manuseamento das plataformas SAP e SIGO – que são fundamentais na operacionalização dos processos. Para além de desconhecer as referidas plataformas, é importante salientar que estas são bastante exigentes no *modus operandi* e requerem muito rigor e concentração, pois é muito complicado voltar atrás quando um passo é mal efetuado. Quando me deparei com estas plataformas, tive imenso receio de falhar e, conseqüentemente, alterar dados já inseridos, mas a minha acompanhante de estágio esteve sempre disponível para me explicar todos os passos e tirar todas as dúvidas que surgissem, agilizando todo o processo de aprendizagem. Assim, ao longo do tempo, fui dominando todos os processos e passos a considerar, aquando da operacionalização das tarefas nestas plataformas e fora delas, dispensando mais esclarecimentos de dúvidas e, acima de tudo, ganhando confiança em mim própria. É muito estimulante sabermos executar as tarefas sem precisarmos de consulta ou auxílio, pois sentimo-nos mais autodidatas e realizados, e foi, sem dúvida alguma, assim que me senti à medida que o tempo foi passando.

No que concerne à organização de toda a formação, desde o simples levantamento de necessidades, até à sua avaliação, não esquecendo toda a logística que este processo requer, posso referir que o acompanhamento que fiz ao longo de todos os processos – juntamente com as diversas listagens de formação que realizei, os contactos com as entidades, toda a pesquisa diária em relação aos dados dos colaboradores entre muitas outras tarefas do âmbito da formação – foi extremamente gratificante e uma mais-valia na minha formação e consolidação de aprendizagens, pois estas tarefas fizeram-me estar no “terreno” e perceber, em contexto real de trabalho, como as coisas se fazem, e isso foi sem dúvida aquilo que mais prazer me deu em realizar, pois a operacionalização do ciclo de formação passou a ser real, tendo sido muito estimulante.

Embora o foco de todo o estágio e deste trabalho fosse a formação, a minha acompanhante de estágio sempre me incentivou a alargar os horizontes e ver de perto todos os processos dentro de um departamento de RH. Assim, mesmo que muito superficialmente, tive a oportunidade de acompanhar de perto todo o processo envolvente aquando do recrutamento e seleção de um novo colaborador. A empresa Arco-Íris é muito exigente no que respeita às qualificações e competências necessárias num candidato, e, também, por ser uma empresa de grande dimensão, a receção de currículos diários é elevada, o que dificulta imenso o recrutamento e, conseqüentemente, a seleção do perfil indicado para exercer determinada função. Como já referi anteriormente, sendo esta empresa de grande dimensão, comporta milhares de colaboradores que todos os dias efetuam a sua “picagem” de assiduidade. Esta é, também, uma vertente inserida no departamento de recursos humanos, a qual também tive oportunidade de conhecer.

Não posso deixar de mencionar e dar especial ênfase à participação que tive na elaboração do Relatório Único, nomeadamente no Anexo C, respeitante ao Relatório Anual de Formação Contínua. O preenchimento deste relatório é, para os colaboradores do departamento de RH da empresa Arco-Íris, uma tarefa exigente e de grande responsabilidade, pois a mesma é minuciosa, morosa e exige muita paciência e atenção. Neste relatório devem constar, um a um, todos os colaboradores da empresa, e devem ser mencionados todos os parâmetros necessários. Embora tenha sido das atividades mais exigentes que executei no estágio, devo admitir que foi das que mais prazer me deu, pois, neste processo, a acompanhante de estágio depositou em mim a máxima confiança para que executasse todo o processo sozinha, fazendo-me sentir capaz de assumir tal responsabilidade. Nesta linha de trabalho, também auxiliei no preenchimento do anexo B do RU, que é relativo à entrada e saída de colaboradores.

Este estágio não foi só um estágio para a realização e término do mestrado, foi um *upgrade* no meu curriculum vitae e um crescimento pessoal enorme, tornando-me mais autónoma e preparada para o mercado de trabalho, nunca perdendo a consciência que todas as organizações funcionam de forma diferente e que cada uma tem o seu método de operar. No entanto, considero que esta experiência foi tão gratificante e formativa, que sinto e sei que quando ingressar no mundo de trabalho, os termos técnicos e específicos já não me serão tão estranhos ao ouvido, como provavelmente seriam se não tivesse tido esta experiência. Este estágio é um passo fulcral na minha formação académica, pois permitiu-me realizar, efetuar, aprender, saber-fazer e consolidar tudo aquilo que fui ouvindo, retendo e aprendendo ao longo da licenciatura e do primeiro ano do mestrado, mas de forma real e verdadeira, em contexto real de trabalho.

Estes longos nove meses foram, acima de tudo, uma aprendizagem profunda e crucial para o meu futuro ingresso no mundo de trabalho, pois o saber-fazer é o melhor currículo que qualquer ser humano pode ter.

CONCLUSÃO

No decorrer destes anos, muitos foram os receios e as expectativas até chegar a este resultado final – o Relatório de Estágio –, marco derradeiro do meu percurso acadêmico. Neste momento, mais do que sentimento de missão cumprida, sinto que foi um crescimento muito gratificante tanto a nível pessoal, como profissional, que me será muito útil na área de educação, mais especificamente neste âmbito que tanto prezo – formação, trabalho e recursos humanos. O concluir deste projeto, é o concluir de cinco anos de formação académica, que levo na bagagem por todos os desafios a que me pôs à prova.

Este projeto em si, é composto por duas componentes, a componente prática e a componente académica que se fundem no estudo empírico realizado e presente neste trabalho. Sem dúvida que a componente prática foi a que mais prazer me deu em realizar, pois a componente prática é, para qualquer estudante académico, uma forma de pôr em prática os conhecimentos adquiridos na formação académica, permitindo ao estudante crescer e aprender mais ainda, pois mesmo quando achamos que somente a teoria nos dá conhecimento, é notório que aquilo que nos dá o verdadeiro conhecimento é a componente prática, onde é possível colocar a “teoria em prática”.

Fazendo esta análise, não posso nunca esquecer aquilo por que passei até chegar aqui. Falo da Licenciatura em Educação, estrutura base de toda a minha formação nesta área. A licenciatura proporcionou-me muitos desafios na área da formação, os quais não posso deixar de lembrar, nomeadamente (e referindo aquele que mais me marcou) o Projeto e Seminário, que se realizou na mesma empresa e no mesmo departamento do presente estágio. Esta experiência baseava-se numa manhã por semana, em que apenas auxiliava em tarefas muito básicas, de modo a ter, apenas, algumas noções básicas do que se passava num departamento de RH, mais concretamente, também, na área da gestão da formação. Quando nos foi solicitada a escolha de uma organização para realizar este estágio, optei logo por voltar para a empresa Arco-Íris, uma vez ter apreciado tudo aquilo que realizei aquando do projeto e seminário da licenciatura, sem deixar de mencionar a forma como tão bem fui recebida por todos os elementos do departamento, que se mostraram sempre disponíveis e sempre me deram espaço para aprender e crescer.

Relativamente à componente prática deste projeto, esta foi definitivamente aquela que mais satisfação me deu em realizar, à qual dedico maior destaque, pois foi aqui que confirmei que esta é uma área com a qual realmente me identifico e na qual quero trabalhar e contruir carreira no futuro. Esta

experiência em contexto real de trabalho, permitiu-me descobrir-me a mim mesma, no que respeita à autonomia, rigor e coerência na realização de tarefas da área da formação de RH, como futura técnica de formação/recursos humanos. Para além disto, considero, também, que a oportunidade que este mestrado proporciona aos alunos, de podermos realizar um estágio curricular no segundo ano letivo do mesmo, é de facto crucial, pois dá-nos uma visão total e sem filtros acerca do mundo real de trabalho. É, também, importante referir que nem sempre estas experiências são positivas para todos, muitas vezes o estágio pode refletir-se numa má experiência, em que o estagiário não é tratado com o devido respeito na entidade escolhida, ou então, o próprio estagiário percebe que realmente não gosta do estágio e das tarefas que este engloba, descobrindo que não é essa a área que deseja integrar num futuro ingresso no mercado de trabalho. Partindo desta perspetiva, posso afirmar que o meu estágio foi bastante positivo e fez-me acreditar, ainda mais, que é realmente nesta área que pretendo ingressar no meu futuro profissional. Embora o objetivo do estágio seja preparar os estagiários para um futuro ingresso no mercado de trabalho, incitando o desenvolvimento de competências em contexto real, preparando o estagiário no “saber-fazer”, é também importante referir outro tipo de competências que esta experiência nos oferece, intrinsecamente a tudo o que foi descrito até então. Refiro-me às atitudes que o estagiário deve ter, aquando do estágio, e também, aquando do contexto real de trabalho, sendo elas a assiduidade, a pontualidade, o bom relacionamento e a boa integração com os outros, o *dress code*, o saber enquadrar-se hierarquicamente numa organização... mas principalmente o rigor ético, que todos devemos ter quando inseridos em qualquer entidade. Todos estes critérios são fundamentais, para qualquer profissional da sua área, e mostram o cuidado, empenho e interesse por parte do trabalhador.

Uma vez já conhecida no departamento, confesso que o reingresso foi muito natural e agradável. E uma vez estagiária curricular, foram notórias as diferenças sentidas desta experiência para a anterior, que realizei aquando da licenciatura. Como já referi anteriormente, a minha acompanhante de estágio foi sempre muito prestável para me auxiliar e explicar tudo, esclarecendo todas as dúvidas e, acima de tudo, sempre preocupada em dar-me tarefas novas e dinâmicas para que eu aprendesse sempre mais e mais, sem nunca deixar que entrasse em monotonia ou que houvesse “tempos mortos”. Tive oportunidade de conhecer todo o ciclo de formação da empresa, desde o provisório ao realizável. A acompanhante de estágio sempre me fez sentir útil no trabalho que me delegava, confiando nas minhas tarefas e decisões, pedindo sempre opinião, quando assim o achava necessário. Este voto de confiança é-me hoje, extremamente importante, tanto a nível pessoal, porque me sinto mais autodidata e confiante, como a nível profissional, pois sinto-me mais preparada e eficiente.

Em relação à componente académica – a redação deste relatório – devo admitir que foi a tarefa que mais me custou executar, pois este é um trabalho que exige tempo e dedicação, e esse processo, para mim, foi extremamente difícil de gerir, pois sendo trabalhadora-estudante, nem sempre foi fácil gerir o tempo para encontrar a concentração necessária para redigir o respetivo documento.

Sendo este projeto, o resultado da combinação entre a componente prática e a componente académica, não posso deixar de referir e destacar o estudo empírico que lhe está adjacente. Relativamente ao estudo empírico, e como já referi num capítulo anterior, a ideia seria estudar a avaliação da formação, nomeadamente a satisfação dos formandos em relação às respetivas ações de formação, de forma a compreender os impactos que esta estaria a ter nos colaboradores da empresa e, também, de modo a perceber se as técnicas utilizadas compensariam no resultado final para a empresa. Numa primeira instância, confesso que fiquei um pouco amedrontada, pois aquele estudo requeria uma amostra produtora de dados de grande dimensão, e receei que o tempo disponível para tratar os resultados se tornasse escasso. No entanto, com a ajuda do orientador, que sugeriu que o estudo não incidisse apenas nos colaboradores/formandos da empresa, mas sim na opinião de chefias ligadas à formação, a investigação tornou-se muito mais agradável e aliciante, uma vez que, a partir das entrevistas, poderia estar frente a frente com os entrevistados e, pessoalmente, pois o contacto direto com o público é algo que me motiva e estimula a vários níveis, tornando-se um desafio muito mais compensador e promissor. Nem sempre é fácil captar a atenção dos entrevistados ou fazer com que eles vão mais além daquilo que lhes é perguntado, e esse exercício foi para mim especial e dinâmico, contribuindo para preencher ainda mais o meu perfil profissional, embora não tenha sido concretizável em todas as entrevistas.

Este estágio serviu, também, para perceber como a prática “joga” com a teoria e considerando a síntese teórica apresentada neste documento, relativamente ao ciclo de formação, foi de certo modo agradável perceber que uma grande empresa como esta, respeita o ciclo formativo como ele é, colocando todos os dias em prática a operacionalização dos processos da forma que os autores desta temática defendem. O ciclo de formação da empresa Arco-Íris abarca todas as fases do respetivo ciclo de formação, dando especial interesse à avaliação da formação, com o intuito de progredir, melhorar, ou, até mesmo, criar novas formações. Para esta empresa, e em particular para a gestora da formação da empresa, a avaliação da formação é importante e acaba por ser uma das fases do ciclo de formação mais trabalhosa, pelo facto de nem sempre os elementos chave entrarem em concordância sobre este tema. Ainda sobre o tema da avaliação da formação, não posso deixar de mencionar o pedido que a minha acompanhante de estágio me dirigiu, no sentido de melhorar o “Inquérito de Satisfação da Ação

de Formação” da empresa Arco-Íris, que na opinião da acompanhante de estágio, era pobre de conteúdo e muito pouco organizado. Esta atividade foi muito desafiante e positiva para mim, no entanto, não posso deixar de apontar um aspeto negativo neste sentido, pois o departamento da Qualidade da empresa “era quem” fazia as retificações e alterações que achassem necessárias, deixando de parte as nossas sugestões de melhoria

Considerando que a empresa Arco-Íris, na qual realizei o estágio curricular, é extremamente organizada e orientada por procedimentos escritos, legais e metódicos, não é fácil encontrar falhas e apontar melhorias em determinados aspetos, pois a empresa está extremamente automatizada para os procedimentos e processos já determinados pela administração da mesma.

Este estágio, na minha opinião, e tal como já referi anteriormente, é para qualquer estudante uma mais valia na sua formação académica e consolidação de saberes práticos e competências. Como estagiária foram muitas as expectativas e receios no princípio, pois iria enfrentar pela primeira vez o contexto real de trabalho, ser-me-iam confiadas responsabilidades e tarefas que implicavam danos colaterais se falhadas, intimidando qualquer indivíduo que nunca tenha sido inserido no mercado de trabalho. Enquanto os meses passavam, as dúvidas e os medos foram dissipando-se cada vez mais, e, após o fim do estágio, foi gratificante ver aquilo que consegui fazer de forma autónoma e responsável, partindo desta experiência com um sentimento de dever cumprido.

Juntamente com a realização do estágio, realizei também a pesquisa teórico-conceitual, que é apresentada neste documento, conciliando com a redação do mesmo, e considero que esta parte foi fundamental, pois permitiu-me aprofundar os conhecimentos acerca desta matéria, mais detalhadamente, por exemplo, no ciclo de formação e na legislação da formação contínua, ferramentas que me serão muito úteis numa futura candidatura ao emprego. É a partir do conhecimento acerca dos conceitos que podemos inovar e criar coisas novas e nisso, na minha opinião, o estudo empírico também ajudou muito no que toca às questões metodológicas, pois promoveu a minha autonomia e capacidade de inovação, para um dia mais tarde poder executar tarefas específicas aquando do ingresso no mundo de trabalho.

Como futura técnica superior de educação, especializada na área de formação, trabalho e recursos humanos, e com esta experiência de estágio na bagagem, sinto-me cada vez mais motivada, empenhada e capaz de desenvolver carreira profissional nesta área. O estágio contribuiu de forma muito positiva no término desta formação académica, pois deu-me a visão real de que eu precisava para dar sentido a tudo aquilo que eu sempre quis fazer no futuro. Tal como muitos autores defendem, a formação é a transformação de pessoas, é a transformação de profissionais e do avanço das suas carreiras. A

formação é o alcançar de metas, o concretizar de sonhos, é a segunda oportunidade que muitos não esperavam ter. A formação parte de pessoas e é dada a pessoas. E é por isto que dou muito valor à formação, porque o mundo precisa cada vez mais de pessoas que saibam executar, mas acima de tudo que também saibam estar

Termino reafirmando a satisfação com que realizei este estágio, tendo consciência que me tornou uma futura profissional, na área da educação e da formação, muito mais competente e eficiente, pelas oportunidades que me ofereceu, nas aprendizagens e consolidação de conhecimentos teóricos, metodológicos e práticos, enriquecendo o meu *curriculum vitae*.

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”

Fernando Pessoa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAVV (2007), *Manual de Boas Práticas – Recurso Didático para Formação Intra-Empresas*, Lisboa, Expoente
- BARBIER, J. M. (1985), *A Avaliação em Formação*, Porto, Edições Afrontamento
- BARBIER, J. M. (1993), *Elaboração de Projetos de Ação e Planificação*, Porto, Porto Editora
- BARBIER, J. M. (1996), *Éducation Permanente*, 128, p. 11-25
- BERBAUM, J. (1993), *Aprendizagem e Formação*, Porto, Porto Editora
- CAETANO, A. (2007), *Avaliação da Formação: Estudos em organizações Portuguesas*, Lisboa, Livros Horizonte
- CHARLOT, B. (2004), *Educação, Trabalho: Problemáticas contemporâneas convergentes*, Revista Educação, Sociedade & Culturas, n° 22, p. 9-25
- CANÁRIO, R. (1999), *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*, Lisboa, Educa
- CARDIN, J. C. (2009), *Gestão da Formação nas Organizações: a formação na prática e nas estratégias das organizações*, Lisboa, Editora Lide (1-154)
- CORREIA, J. A. (1996), *Sociologia da Educação Tecnológica*, Lisboa, Universidade Aberta
- CORREIA (1997), *Formação e Trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação* in R. Canário (org), *Formação e Situações de Trabalho*. Porto, Porto Editora, p. 24-25
- COURTOIS, B., MATHEY-PIERRE, C., PORTELLI, P & WITORSKI, R. (1996), *Situations de travail et formation*, Paris, L'Harmattan, p. 165-201
- DE KETELE, J. M., CHASTRETTE, M., CROS, D., METTELIN, P., THOMAS, J., (1994), *Guia do Formador*, Lisboa, Instituto Piaget
- DE KETELE, J. M., & ROGIERS, X. (1999), *Metodologia da Recolha de Dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudos de documentos*, Lisboa, Instituto Piaget
- DEMAZIÈRE, D. & DUBAR, C. (1997), *Analyser les entretiens biographiques*, Paris, Editions NATHAN
- DUBAR, C. (1989), "Une recherche sociologique sur la formation continue: la tranformation des identités professionnelles et les innovations de formation par et dans l'entreprise". In *Les cahiers d'études du CUEEP – actes du colloque "Les formateurs d'adultes et leurs qualifications: réponses des Universités"*, Lille, p. 49-69
- DUBAR, C. (1997a [1991]), *A socialização. Construção das identidades Sociais Profissionais*, Porto, Porto Editora

- DUBAR, C. (1997b), Formação, Trabalho e Identidades Profissionais, in R. Canário (org), *Formação e Situações de Trabalho*. Porto, Porto Editora, p. 43-52
- DUBAR, C. & TRIPIER, P (1998), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin
- DUBAR, C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF
- HADJI, C. (1993), *A Avaliação, Regras de Jogo: Das intenções aos Instrumentos*, Porto, Porto Editora
- HADJI, C. (2001), *A Avaliação Desmistificada*, Porto Alegre, ARTMED
- MALGLAIVE, G. (1995) *Ensinar Adultos*, Porto, Porto Editora
- MARC, E., GARCIA-LOQUENEUX, J. (1997), *Guia de Métodos e Práticas em Formação*, Lisboa, Horizontes Pedagógicos (474-537)
- MEIGNANT, A. (1999), *A gestão da formação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- MONACO, A. (1993), *L'alternance école-production*, Paris, PUF
- PIOTET, F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF
- RASETH, A. (2006), *O Perfil e Funções do Formador*, Instituto do Emprego e Formação Profissional
- RIBEIRO, L. C. (1993), *A Avaliação da Aprendizagem*, Lisboa, Texto Editora
- SALGADO, C. (1997), *Avaliação da Formação: interface escola/empresa*, Lisboa, Texto Editora.
- SANTOS, B. S. (1989), *Da ideia de Universidade à Universidade de ideias*, Revista Crítica de Ciências Sociais (27-28)

REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

- CASA NOVA, J , BISINOTO, C. & AMEIRA, L.(2016), Livro de Atas do *IV Seminário Internacional Cognição, Aprendizagem e Desempenho*, Braga, CIEd
- Carta Ética (SPCE)
- CÓDIGO DO TRABALHO (2017), Coleção Legislação, 13ª Edição, Porto, Porto Editora
- Código de Conduta Ética da Universidade do Minho
- Código Deontológico da APS (Associação Portuguesa de Sociologia)
- Plano de Atividades da empresa
- Regulamento da Formação da empresa

WEBGRAFIA

- Diário da República, (Atualização do Código do Trabalho), acessado a 17/10/19
<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/124417106/details/maximized>

ANEXOS

ANEXO I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA AO DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA ARCO-ÍRIS

1. Dados de Caracterização

Idade

R: “70 anos”

Formação

R: “Antropologia Teológica”

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto tempo desempenha as funções de Diretor da empresa?

R: “Desempenho funções de Diretor de Recursos Humanos aqui na empresa Arco-Íris desde 2013 sendo que já exerci a função na Escola Superior Galécia e na Escola Profissional de Vila Nova de Cerveira, no período compreendido entre 2001 e 2005 e tenho tido ao nível da ligação à gestão de Recursos Humanos, uma atividade principalmente sindical durante toda a década de 80 e de 90.”

4.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: “ Numa empresa com estas características e considerando que a empresa é ligada à engenharia e construção, tem um peso significativo quer no número de trabalhadores, quer, inclusivamente, na formação das receitas, estamos a falar de uma situação que ao nível dos recursos humanos implicam principalmente três vetores: primeiro, tentar que a conflitualidade não passe a contencioso, situação que tem sido absolutamente conseguida, podemos dizer que para a dimensão da empresa, somos a única que no quadro nacional não tem contencioso, se ignorar que há conflitualidade que é resolvida, tudo isto é conseguido com aquilo que é razão de ser desta sua entrevista, que é a formação. A formação assume no grupo e na empresa em particular, um aspeto, não diria central, mas muito decisivo na atração, motivação e simultaneamente a valorização profissional, traduzindo a formação profissional neste segundo vetor que estou a tratar e tratando-se concretamente de uma empresa que transversalmente vai desde não qualificados a muitíssimo qualificados, naturalmente que a formação se apresenta como fator equilibrador para as necessidades e para a motivação. É preciso levar em conta e respondendo-lhe já a uma questão que está à frente no questionário, que a formação que o Governo da República

Portuguesa obriga e que regra geral nunca é considerada nesta análise, ou nestas análises, e que tem a ver com a formação obrigatória que no momento está em trinta e cinco horas, que inclusivamente em sede de concertação social vão passar a quarenta horas por ano, muito brevemente, significa desde logo a garantia de que pelo menos uma semana por ano, todos os trabalhadores sem exceção devem estar disponíveis e devem ser convidados a participar em formação profissional e se houver tempo em valorização pessoal por via da realização profissional. Este aspeto da formação obrigatória que o Governo da República acordou com os parceiros, leia-se sindicatos e entidades patronais é do meu ponto de vista um dos problemas centrais da arrumação dos trabalhadores em todo o tecido nacional, porque há trabalhadores deslocados, porque há trabalhadores que ao fim de semana preferencialmente têm que estar em casa, porque há trabalhadores que todos os dias ficam cansados, porque pela conjugação do cansaço e da deslocação, tendo em conta os locais de formação, muitas das vezes a formação não pode ser feita em horário laboral mas tem que ser sempre em horário pós-laboral, obriga de facto a um exercício de gestão de Recursos Humanos para os quais eu dedico muito da minha atenção. Não envolve nenhum conceito de natureza ideológica, mas considerando que a grande formação, a formação que é ministrada para cativar quadros, talentos, trabalhadores qualificados e não qualificados, assume de facto um papel diferenciador na escolha da empresa para trabalhar, mas a minha primeira e grande batalha é sempre pelo cumprimento das obrigações.”

2.3. Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes e as competências, necessárias ou indispensáveis, para um bom desempenho do cargo de gestor/a de RH?

R: “Fundamentalmente, capacidade de diálogo, responsabilidade absoluta pelo cumprimento da legislação acordada entre empresários e sindicatos. O respeito dos direitos humanos é absolutamente decisivo para um desempenho que possa ter como sal aquilo com que iniciamos esta entrevista, não haver contencioso laboral e não ignorando a conflitualidade, encontrar as soluções na base da negociação para que os trabalhadores mantenham felicidade no seu posto de trabalho. Reafirmo que fundamentalmente e sem nenhuma dúvida pessoal, à solução do respeito pelos direitos humanos, pela legislação estabelecida, principalmente aquela que resulta de negociação são dois dos atributos principais que um gestor deve ter presente. Tudo isto implica, efetivamente do ponto de vista do posicionamento pessoal, que haja uma posição interclassista, ou seja, não tomar partido fundamentalista em relação às exigências quer das entidades empresariais quer das entidades sindicais. Estamos num país que teve um acontecimento recente que nos dotou uma legislação de trabalho, que ainda se pode considerar progressista e o simples facto de ter essa perceção e a todo o momento adaptar às

necessidades é por assim dizer e para mim em particular a questão central para que as coisas corram muito bem do ponto de vista dos Recursos Humanos. Naturalmente que, falar em direitos humanos e contrato de trabalho, não é tão simples assim. Quem não tiver presente estes valores, quem andar atrás de situações que não existem, como profissões que não provavelmente existem e que neste momento não existem, objetivos que não levam em conta a felicidade dos trabalhadores poderão ter do ponto de vista mediático e nas plataformas de gestores alguma chamada audácia e criatividade. Penso que nestes particulares, na gestão de Recursos Humanos, audácia e criatividade nos termos em que eu a coloquei, regra geral assemelha-se àquilo que é o reescrever da história, dá sempre borrada.”

3. Contribuição da Formação RH para os Objetivos e Resultados da Empresa

3.1. Na sua opinião, a formação ministrada na empresa responde em conformidade com as necessidades da mesma?

R: Tenta. Tenta de uma certa maneira responder às necessidades e por isso muitas vezes a formação vem colmatar aquilo que a escola, de uma forma geral, não responde. Mas como eu disse atrás e na formulação geral, esta formação tem que ser sempre dirigida para responder às inúmeras questões que uma empresa e um grupo com estas características tem necessidade. Considerando a empresa e o grupo, naturalmente que uma formação em primeiros socorros pode parecer irrelevante, mas tendo em conta as características, não é irrelevante, é, do meu ponto de vista absolutamente necessária. Formação em higiene e arrumação do posto de trabalho, os chamados 5's a implementar são muito, muito importantes para atingir os objetivos finais. Naturalmente que depois a cidadania a introdução de matérias que tem a ver com o posicionamento no local de trabalho, na potenciação ou articulação entre todos, o que passa muitas vezes por fazer formação em filosofia para engenheiros e engenharia para sociólogos e filósofos, que também os temos, de forma que haja aqui uma interligação e que permita que todos, em conjunto, possam responder à questão que coloca que é a resposta às necessidades da empresa que tem que ter como base os trabalhadores, ou seja, se os trabalhadores tiverem uma formação para a qual não estão motivados naturalmente que as necessidades podem ser satisfeitas, mas é uma formação feita à contragosto.

3.2. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do departamento de gestão de recursos humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: “Os Recursos Humanos teriam que ser sempre (e não foram numa certa altura) elementos centrais da vida das empresas. O que acontece em muitos lados é que não passam de departamentos de natureza

burocrática que se limitam ao processamento de salários e ao controlo de tempos, sem tomar em conta todas as componentes que levam a que as coisas funcionem melhor. Se o departamento não for uma mera caixa de correio administrativo, mas for de facto um departamento que interage com todos os outros departamentos no sentido de os resultados e do alinhamento de negócio, será absolutamente eficaz.”

3.3. Considera a formação, uma ferramenta de incentivo e melhoramento das carreiras individuais e da própria empresa?

R: “Naturalmente, já o disse atrás e reafirmo. Considero a formação motivadora, atrativa e diferenciadora, o que desde logo responde a esta questão. Numa situação desta empresa só tem a ganhar em ter trabalhadores motivados e felizes.”

3.4. A formação dos colaboradores no geral, corresponde às expectativas da administração, chefias e dos próprios colaboradores?

R: “Não lhe poderei dizer em absoluto que estaríamos no ponto certo. Há formação que é dirigida para responder a necessidades, há formação que pelas suas características, precisava de alguns ajustamentos, mas naturalmente que uma organização desta natureza tem que, tendo em conta o investimento feito na formação, responde na medida do possível em absoluto, às expectativas da empresa, das chefias e dos próprios trabalhadores.”

3.5. Em que setores da empresa considera mais prioritário fazer formação?

R: “Nas profissões menos qualificadas.”

3.6. Pode fazer uma estimativa do valor de investimento anual da empresa, na área da formação?

R: “Centenas de milhares de euros, muito acima dos duzentos milhares...”

3.7. No seu entender, existem aspetos a melhorar na formação?

R: “Em absoluto, isto é uma questão que me traz preocupação. Desde logo o estilo, a formação em si está dirigida, está consertada mas a forma como se faz, e vou significar, provavelmente a formação tem que se fazer nos próprios locais em que os trabalhadores estão destacados, e não na sala da sede em que obrigará os trabalhadores a regressar, a estabelecer horários, para além daqueles que são os horários normais, pode ser ao fim do dia já cansados como disse no princípio ou no fim de semana em

que quando se está destacado, o que se pretende é descansar e penso que neste aspeto do desenho da formação, numa empresa com estas características em que tem trabalhadores de facto fixos, mas muitos, muitos trabalhadores deslocados, o desenho tem mesmo de ser repensado, designadamente na formação em obra, no estaleiro e nas empresas que estão noutras geografias. É uma questão a ser melhorada, porque pensada está a ser, aliás vamos ter uma experiência que está a ser desenvolvida, que é exatamente levar os formadores aos locais de trabalho e não à sala de formação.”

ANEXO II – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA À GESTORA DA FORMAÇÃO DA EMPRESA ARCO-ÍRIS

1. Dados de Caracterização

Idade

R: “50 anos”

Formação escolar

R: “No ensino secundário frequentei o curso científico-humanístico, e na universidade a licenciatura em Engenharia Têxtil.”

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto desempenha o cargo de gestora da formação na empresa?

R: “Aqui na empresa, há cinco anos”

2.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na empresa?

R: “A minha função é organizar e gerir a formação toda da empresa, desde o diagnóstico de necessidades de formação com as chefias até à implementação das ações de formação e posteriormente a avaliação dessas ações, portanto gerir toda a formação da empresa.”

3. Organização e operacionalização da FRH na Empresa

3.1. Pode explicar como é realizado o plano de formação anual desde o Levantamento de Necessidades, até à fase final da Avaliação da Formação?

R: “Em novembro de cada ano, envio a cada chefia, ou seja, aos diretores de cada departamento e administradores, um documento tipo, que é o modelo seis, para eles preencherem com o que acham que a equipa deles precisa no próximo ano. A isto chama-se Levantamento de Diagnóstico de Necessidades de Formação. Neste sentido, colocam a formação que eles acham necessária e pertinente, os objetivos que eles pretendem com essa formação e os colaboradores, respetivamente os nomes e os números mecanográficos de cada um. Peço que preencham este documento até ao final do ano, ou seja, até finais de dezembro. Depois reúno todos esses documentos de cada diretor e começo a preencher o Plano de acordo, em primeiro, com as que são comuns a várias chefias e departamentos, de seguida vou pondo as outras. Se houver um caso em que só há um pedido e só para um colaborador, se for uma

ação relevante vai para o Plano, se não for fica à parte, mas depois eu tento agilizar isso mais tarde com uma entidade formadora, e que o próprio colaborador vá lá. Depois coloco toda a informação num documento próprio que temos, que é o Plano de Formação e começo a pedir orçamentos às entidades formadoras. Depois de pedir vários orçamentos, vejo as melhores entidades e orçamentos e coloco no Plano o custo e o número de colaboradores, para aquela formação, portanto a ação, os objetivos, o preço e o número de colaboradores. Estando o Plano feito, envio ao CEO da empresa, e ele aprova. Risca algumas, acrescenta outras... ele ao ver o Plano retifica muitas coisas antes de validar. Após validação do CEO, começo a implementar as ações, contacto as entidades formadoras novamente e fazemos o cronograma (eu juntamente com a entidade). De seguida envio email aos colaboradores que foram indicados e constam no Plano de Formação, para frequentarem a formação. Dois ou três dias depois coloco a formação na intranet, para outros que não constem no Plano, mas que estejam interessados se possam inscrever. Depois a ação é implementada, normalmente aqui na empresa, só caso sejam apenas dois ou três colaboradores para uma só ação, esses deslocam-se até às entidades. Enquanto a formação está a decorrer, é registada em SAP, e vamos colocando as respetivas faltas que os colaboradores dão e no final há uma avaliação da formação que as entidades fazem, porque cada entidade, após uma ação, entrega o dossier técnico-pedagógico onde constam os sumários, objetivos, avaliação do formador e avaliação de cada formando. Depois, internamente, temos a nossa própria avaliação que é enviada a cada chefia, de modo a conhecer o impacto que aquela ação teve nos colaboradores, a isto chama-se Avaliação da Eficácia da Formação.

3.3. Considera que a empresa fornece os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento da formação?

R: “Atualmente estamos com uma carência de espaço porque há muita formação, e muita dessa formação é realizada à sexta-feira porque o pessoal que está em obra fora, só regressa à sexta a Braga, portanto só podem ter formação nesse dia, e neste momento não temos salas suficientes para tanta formação que está a ser realizada, mas o CEO da empresa, já me disse que vão construir mais quatro salas para a formação, por isso a partir desse momento teremos os recursos todos. Mesmo com esse défice, claramente vamos tentando colmatar, e vamos ocupando espaços que vão estando livres para então decorrer a formação. Quanto aos materiais, quando é uma formação que exija computadores, se forem engenheiros ou controllers, esses todos têm e não há problema porque levam os portáteis. Quando são formações em que os colaboradores não tenham computador da empresa aí notasse algum défice, porque a informática não cede computadores. O que acontece muito é que esses colaboradores trazem

os portáteis pessoais para que possam frequentar a formação em conformidade, ou então os colaboradores dirigem-se à entidade formadora para realizar a formação porque normalmente têm salas equipadas para tal.”

3.4. Considera a formação uma ferramenta de incentivo para o melhoramento das carreiras individuais e da própria empresa?

R: “Sim, sem dúvida, porque a formação é que permite ir melhorando as competências, por exemplo em relação a programas, plataformas, legislação... a formação permite aos colaboradores uma atualização e novo conhecimento constante acerca dessas novas matérias e, conseqüentemente, ao atualizaram-se, desempenham melhor as suas funções e podem ir mais longe e isso influencia muito o plano individual de carreira de cada um.”

3.5. A formação da empresa corresponde às expectativas da administração, das chefias e dos próprios colaboradores?

R: “Acho que sim, porque quem faz o Plano de Formação são as chefias, eu apenas reúno a informação e trabalho-a, mas quem faz o plano são as chefias e os colaboradores, portanto considero que de um modo geral a formação corresponde às expectativas de todos.”

3.6. O Departamento de formação também organiza a formação externa?

R: “Se for noutros países, como por exemplo França, Inglaterra... têm lá, e são eles que organizam, não sou eu. E nestes casos não existe nenhum departamento de formação criado lá, são as próprias chefias que estão no terreno que dão essas formações, porque eles não podem começar a trabalhar em obra sem terem essas formações, ou então também contactam entidades locais para darem essa formação, mas são essas chefias que tratam de tudo, eu não tenho nada a ver com essa gestão ou organização dessa formação dada no estrangeiro. Se for lá fora, cá dentro, ou seja, se for em Lisboa, Alentejo, Algarve... isso já é comigo e sou eu que faço toda gestão.”

3.7. Na sua opinião, existem aspetos a melhorar na formação?

R: “Existem sempre... a principal é a comunicação porque nem todas as chefias respondem no tempo certo ao levantamento de necessidades. O mesmo acontece com a avaliação da eficácia da formação, em que muitas das chefias nem respondem mesmo e é preciso fazer alguma pressão para obter esse *feedback*. Depois os outros aspetos passam pelos recursos, principalmente as salas de formação. Outro

aspecto a melhorar é a assiduidade dos formandos, porque há muitos que se inscrevem, vão à primeira ou segunda sessão e depois vão dando muitas faltas e não levam as ações de princípio a fim direitinho. Por fim, dar mais formação ao público menos qualificado, que é aquele que também resiste mais em assistir à formação, não só por ser um público que considera que a formação não é importante, mas também por muitas vezes essa formação ser à sexta-feira e/ou ao sábado e como muitos deles vêm de fora, das obras, não têm paciência para se enfiarem numa sala durante horas, quando podem aproveitar esse tempo para estar com a família e descansar e é claro que este aspeto tem de ser trabalhado, e está de facto a ser. Aliás o que temos feito para solucionar esta questão é realizar ações de duas ou três horas, para que eles não despendam de tanto tempo pessoal em prol da formação e assim seja mais fácil cativá-los a frequentar a formação. Claro que há formações de mais horas que são obrigatórias, como por exemplo formação de empilhadores, em que aí são oito horas de formação e eles aí, têm mesmo de comparecer..., mas pronto vamos tentando colmatar assim.”

4. Contribuição da FRH para os objetivos e resultados da Empresa

4.1. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do departamento de gestão de recursos humanos para o desempenho e resultados da sua empresa?

R: “Eu acho que o principal e fundamental começa logo por ouvir as pessoas, temos que saber ouvir os colaboradores que vêm cá com queixas e tentar responder às necessidades deles. Tentar também que haja um espírito de equipa entre departamentos, que às vezes não existe, pois não podemos esquecer que isto é uma empresa privada e cada departamento quer o seu resultado acima do outro e etc... e basicamente acho que é este o nosso papel enquanto recursos humanos, saber ouvir, solucionar e harmonizar o espírito de equipa de todo o grupo, pois trabalhamos todos para o mesmo e para obter bons resultados.”

ANEXO III – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA AO DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DA EMPRESA ARCO-ÍRIS

1. Dados de Caraterização

Idade

R: “57 anos”

Formação escolar

R: “Mecânica Geral (escola Técnica)”

Graus académicos

R: “Sou licenciado em Engenharia Mecânica, tenho uma Pós-Graduação em Gestão Avançada e também já fiz várias formações na área da logística.”

2. Dados Profissionais (trajetória e experiência profissional)

2.1. Há quanto tempo desempenha as funções de diretor do departamento de logística na empresa Arco-Íris?

R: “Há sensivelmente dez anos”

2.2. Em que consistem as suas principais funções e áreas de intervenção na área da logística?

R: “O nosso departamento de logística está dividido numa área de transportes em que tem um gestor de transportes, temos a área de equipamentos, temos os materiais, para além dos armazéns, ou seja, o departamento é constituído por cerca de duzentas pessoas e a nossa principal função é fornecer às obras os meios necessários para que as obras sejam feitas. Como responsável coordeno uma vasta equipa da área dos transportes, materiais e dos equipamentos.”

2.3. Quais são, em sua opinião, as qualidades pessoais, os saberes, e as competências necessárias ou indispensáveis para um bom desempenho do cargo de diretor do setor da logística?

R: “Acima de tudo tenho de conhecer a área de negócio, conhecer a empresa Arco-Íris que é uma empresa que tem mil e tal colaboradores, portanto é importante conhecer a empresa e depois também ter uma boa capacidade de diálogo, às vezes ter um bom jogo de cintura porque esta área de construção

civil é uma área muito propícia a conflitos entre pessoas, e também ter uma capacidade de liderança para conseguir levar o barco a bom porto”.

3. A formação no Setor da Logística

3.1. Em sua opinião a formação é importante no setor da logística? Sim? Não? Porquê?

R: “Sem dúvida, aliás a formação é importante em todas as áreas e a área da logística é uma área que hoje em dia, desempenha um papel fundamental em tudo, não só na nossa área, portanto é necessário que as pessoas que estão nesta cadeia da logística tenham formação nas novas tecnologias, na questão de liderança, negociação... resumindo diria que a formação é importante a todos os níveis.”

3.2. Em caso afirmativo, tendo em consideração as especificidades do departamento de logística, quais são, em sua opinião, as principais necessidades de formação que identifica? Porquê?

R: “Formação na área da negociação e liderança, formação nos operadores nomeadamente nas questões de segurança porque as pessoas têm tendência a “esquecer” as normas. Não quer dizer que hajam muitos acidentes na nossa empresa, de todo, mas é necessário fazer um *refresh* aos colaboradores para prevenir e estarem cada vez mais atualizados e ter muito presente esta questão da segurança”

3.3. Em sua opinião a formação contribui para melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho no departamento de logística da empresa Arco-Iris? Sim? Não? Porquê?

R: “A formação contribui para todas as áreas, particularmente para a área da logística, porque a logística no produto final tem influência, no aspeto de entregar os meios a tempo e horas para que as obras sejam feitas, portanto isso requer eficiência, tendo repercussões no produto final.”

3.4. Em sua opinião, quais são as principais contribuições do seu departamento para o funcionamento e resultados da empresa?

R: “Ter um grande rigor na questão dos custos, porque se os meios para as obras serem feitas, neste caso os materiais e equipamentos, não chegarem a tempo e horas isso vai ter implicações monetárias a jusante, porque as obras, as máquinas e as pessoas não podem estar paradas, por isso a logística é um setor onde as coisas todas têm de bater certo, se não a “máquina” pára, e os custos são elevadíssimos.”

3.5. A gestora da formação da empresa, tem correspondido às suas solicitações em termos de necessidade de formação? Sim? Não? Porquê?

R: “Em algumas situações sim, noutras era preciso mais alguma coisa, desde formações mais atualizadas, conciliação dos horários e aquelas formações que nós precisávamos não acontecem quando são solicitadas e daí há algum desalento.”

ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA A UM FORMADOR DA EMPRESA ARCO-ÍRIS (I)

1. Dados de Caraterização

Idade

R: “39 anos”

Formação escolar

R: “Ensino Secundário Profissional - Planeamento e Gestão de Produção”

Graus académicos

Licenciatura

R: “Engenharia de Gestão Industrial”

2. Experiência Profissional como formador

2.1. Há quanto tempo trabalha na área?

R: “Desde 2009 que trabalho na área da formação.”

2.2. Em que setores da atividade económica tem desenvolvido o trabalho como formador na empresa Arco-Íris?

R: “Na empresa Arco-Íris, em formações da área produtiva e Gestão Industrial.”

3. Experiência como formador na empresa Arco-Íris

3.1. Em sua opinião a empresa Arco-Íris, disponibiliza os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento das ações de formação?

R: “Sim, as salas têm as condições apropriadas para a elaboração das formações e respetivos equipamentos.”

3.2. Em sua opinião existem aspetos a melhorar na formação da empresa Arco-Íris?

R: “A disponibilidade horária dos formandos, e a dimensão de grupos para as formações.”

ANEXO V – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA A UM FORMADOR DA EMPRESA ARCO-ÍRIS (II)

1. Dados de Caracterização

Idade

R: “55 anos”

Formação escolar:

R: “Científico-Humanístico”

Graus académicos

R: “Licenciatura em Engenharia de Produção, ramo Têxtil”

2. Experiência Profissional como formador

2.1. Há quanto tempo trabalha na área?

R: “Desde novembro de 2006.”

2.2. Em que setores da atividade económica tem desenvolvido o trabalho como formador na empresa Arco-Íris?

R: “Formador na área informática, nomeadamente Excel e *Project*.”

3. Experiência como formador na empresa Arco-Íris

3.1. Em sua opinião a empresa, disponibiliza os recursos necessários (espaço e materiais) para o bom funcionamento das ações de formação?

R: “Os meios de formação são adequados em termos de espaço, materiais e condições ambientais.”

3.2. Em sua opinião existem aspetos a melhorar na formação da empresa Arco-Íris?

R: “Posso sugerir algumas melhorias nos equipamentos utilizados pelos formandos. O facto de terem acesso limitado nos computadores utilizados provoca alguns constrangimentos na demonstração e utilização de algumas funcionalidades do software que estão bloqueadas.”

ANEXO VI – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS FORMANDOS DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO I E II

Na sua avaliação, utilize a seguinte escala, assinalando com um X o valor da escala que considera adequado nos itens assinalados.

MI	I	S	MS	NA
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável

1. Dados Biográficos

Sexo: M ___ F ___

Idade: 20-29 anos ___ 30-39 anos ___ 40- 49 anos ___ 50-59 anos ___ mais de 60 anos ___

Habilitações Literárias:
 Ensino Básico ___ Ensino Secundário ___ Licenciatura ___ Mestrado ___ Doutoramento ___

2. Formador

	MI	I	S	MS	NA
O formador demonstrou possuir conhecimentos dos temas abordados					
O formador utilizou uma linguagem clara, facilitando a sua compreensão					
O formador conseguiu captar o interesse dos formandos, motivando-os na temática abordada					
O formador mostrou disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas					
O formador estabeleceu um bom relacionamento com o grupo					

3. Conteúdos Programáticos

	MI	I	S	MS	NA
Os objetivos da ação de formação foram atingidos					
A estrutura do programa foi bem planeada					

4. Espaço e Materiais

	MI	I	S	MS	NA
Os materiais de apoio foram suficientes					
Os meios áudio visuais utilizados foram adequados					
O espaço onde decorreu a ação de formação estava devidamente equipado					

5. Avaliação Geral

	MI	I	S	MS	NA
Considera que o número de formandos foi adequado					
Tendo em conta os objetivos/conteúdos programáticos da ação, considera que o número de horas foi suficiente					
As expectativas, face à ação de formação, foram correspondidas					
Considera que os conhecimentos adquiridos contribuem para o desenvolvimento da sua função					

6. Recomendaria esta ação de Formação a outros colegas

Sim	Não
-----	-----

Observações (sugestões, aspetos positivos e/ou negativos)
