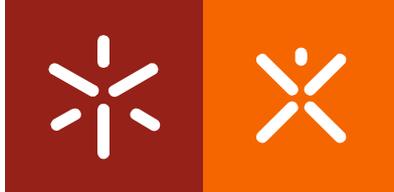




Universidade do Minho
Instituto de Educação

Ana Raquel Rodrigues Pereira

**A avaliação da formação:
O caso de uma empresa de metalomecânica**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Ana Raquel Rodrigues Pereira

**A avaliação da formação:
O caso de uma empresa de metalomecânica**

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

Trabalho Efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Esmeraldina Veloso

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Raquel Rodrigues Pereira

Endereço eletrónico: anaraquelrpereira@gmail.com

Telefone: 917980592

Número de bilhete de identidade: 14612161

Título do relatório de estágio: A avaliação da formação: caso de uma empresa de metalomecânica

Orientador: Professora Doutora Esmeraldina Veloso

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho, Recursos Humanos

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

Universidade do Minho, ___/___/___

Assinatura: _____

Agradecimentos

Aos meus, a todos aqueles que contribuíram para o meu crescimento pessoal,
académico e profissional, sobretudo neste percurso.

A todos um muito obrigada!

**“Todos os nossos sonhos podem-se tornar realidade, se
tivermos coragem de persegui-los”**

Walt Disney

A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE METALOMECÂNICA

Ana Raquel Rodrigues Pereira

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação – Formação, Trabalho, Recursos Humanos
Universidade do Minho

2017

Resumo

A avaliação é um dos momentos importantes do processo da formação, pois, permite produzir informações válidas para a melhoria de futuras ações, conciliando os interesses dos trabalhadores e as necessidades organizacionais. Mais que determinar o alcance dos objetivos, a avaliação possibilita identificar e refletir sobre as modificações que se esperam sentir no exercício profissional e conseqüentemente na organização.

O presente projeto de investigação/intervenção desenvolvido no âmbito do estágio recaiu na avaliação da formação numa empresa da indústria metalomecânica, no qual foram analisadas as várias perspetivas dos diferentes intervenientes, (formandos, formador, chefia, Responsável de Recursos Humanos) e as mudanças nutridas após a realização de três cursos. Esta análise foi sustentada pela aplicação de diferentes técnicas de recolha de dados, nomeadamente de inquéritos por questionários e entrevistas.

De acordo, com o modelo de Kirkpatrick, os dados obtidos recaíram: na opinião dos formandos e formadores na dinâmica do campo pedagógico; no testemunho de transferência de conhecimentos por parte dos formandos para o seu exercício profissional; na perspetiva das chefias, para a compreensão das mudanças existentes nos sectores; no parecer da Responsável de Recursos Humanos, sobre o impacto que as ações tiveram nos resultados organizacionais. Mais que um exercício reflexivo, este projeto permite-nos compreender o que deve ser implementado e aperfeiçoado em futuras formações. Compreendemos que em condição geral, as apreciações dos formandos, chefias e Responsável de Recursos Humanos são similares pois descrevem o contributo que as formações deram para o melhoramento do exercício dos indivíduos. No entanto, são detetadas algumas exceções no que concerne à transferência de conhecimentos e à melhoria em cem por cento dos sectores.

Palavras-Chave: Formação; Avaliação; Organização

THE EVALUATION OF TRAINING: THE CASE OF METALWORKING COMPANY

Ana Raquel Rodrigues Pereira

Professional Practice Report

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

University of Minho

2017

Abstract

The evaluation is one of the most important stages of the training process. It allows to produce valid information for the improvement of future actions, reconciling the interests of the workers and the organizational requirements. More than determining the achievement of the goals, the evaluation makes it possible to identify and reflect on the changes that are expected in the professional practice and consequently in the organization.

This research / intervention project was developed during the internship and the main point of investigation was the evaluation of training in a metalworking industry company considering the different perspectives of the different stakeholders (trainees, trainer, manager, Human Resources Manager) and to notice the changes that were analyzed after completing three courses. This analysis was supported by the application of different data collection techniques, including questionnaire surveys and interviews.

According to Kikpatrick's model, the data obtained were repeted: in the opinion of the trainees and trainers in the dynamics of the pedagogical field; in the opinion of the transference of knowledge by the trainees for their professional exercise; from the management perspective, to understand the changes in the sectors; in the opinion of the Human Resources Manager, on the impact that the actions had on the organizational results. More than a reflexive exercise, this project allows us to understand what should be implemented and improved in future formations. We can understand that in general, the evaluations of the trainees, managers and Human Resources Manager are similar, they describe the contribution that the formations gave to the improvement of the exercise of the each person. However, a few exceptions are noted regarding the transfer of knowledge and improvement in one hundred percent of the sectors.

Key Words: Training; Evaluation; Organization

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xi
I - Introdução.....	1
II - Enquadramento Contextual do Estágio.....	3
II.I - Caraterização e contextualização da instituição de estágio	3
II.II - Caraterização do público - alvo	8
II.III – Objetivos.....	9
II.IV - Ações formação objeto de estudo no estágio	10
III - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio	13
III. I - Formação profissional	13
III.I.I - A relação entre o trabalho e a formação:.....	13
III.I.II - Formação Profissional – Conceito, saberes e caminho para a competência:	16
III.II- Formação nas organizações	21
III.III - Avaliação da formação	26
III.III. I - Controlo, análise de funcionamento e avaliação:	27
III.III. II - Avaliação implícita, espontânea e instituída:.....	28
III.III. III - Avaliação das ações:	30
III.III. IV - O objeto de avaliações das ações é uma mudança:.....	30
III.III. V - A avaliação como entendimento da transformação de indivíduos:	32
III.III.VI - As relações das ações e dos atores:.....	32
III.III. VII - Avaliação das ações nos ativos:	33
IV – Enquadramento Metodológico do Estágio	37
IV.I – Método: estudo de caso	37
IV. II - Paradigma qualitativo.....	39
IV.III - Instrumentos de recolha de dados:.....	41
IV.III. I - Observação	42
IV.III. II – Entrevista.....	43

IV.III. III - Inquérito por questionário	45
IV.III.IV - Análise documental	47
IV.IV - Análise de conteúdo	47
IV.V - Recursos necessários à intervenção e garantia da sua acessibilidade	50
V - Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação.....	51
V.I - Enquadramento das formações em análise	51
V.II - Apresentação dos dados	56
V.II.I - Compreender as diferentes perspetivas sobre a avaliação da formação:	56
V.II.II - Mudanças que ocorreram nas diferentes perspetivas após a realização das formações: colaboradores, chefias, organização:	73
VI- Considerações Finais	85
VII - Referências Bibliográficas	89
VIII - Apêndices	93

Índice de Figuras

Ilustração 1 Organograma Metal Car	5
Ilustração 2 Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	5

Índice de Tabelas

Tabela 1 Simplificação de dados.....	49
Tabela 2 Caracterização dos intervenientes da formação “Iniciação à Soldadura”	51
Tabela 3 Caraterização dos intervenientes da formação “Kanban”	54
Tabela 4 Caraterização dos intervenientes da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”	55
Tabela 5 Responsável de Recursos Humanos (RRH)	56

I - Introdução

O presente relatório emerge no âmbito da realização de um estágio recorrente do 2º ano do Mestrado em Educação Formação, Trabalho, Recursos Humanos do Instituto de Educação da Universidade do Minho.

O estágio foi desenvolvido numa empresa cuja área de atuação é a indústria metalomecânica, no qual teve como finalidade acompanhar os processos de formação, nomeadamente a sua avaliação.

Para a estrutura deste estudo, decidimos primeiramente começar por um enquadramento contextual, onde são mencionadas as várias empresas que compõem o grupo, dando sobretudo destaque ao estabelecimento em que foi realizado o estágio. Também, sendo o departamento de Recursos Humanos, o sector em que o estudo se inseriu, são nomeadas as diferentes funções dos vários membros do departamento.

Num segundo momento, irá ser apresentada a finalidade proposta deste estágio: “A avaliação da formação: o caso de uma empresa de metalomecânica” e os objetivos a que nos propusemos, sendo eles fundamentados nas perspetivas e mudanças sentidas após a realização de ações de formação.

Assim sendo, e tendo em atenção os conhecimentos e aprendizagens adquiridas ao longo do Mestrado, a temática abordada, revelou-se ser pertinente na medida em que reunia os interesses académicos, profissionais e pessoais. Deste modo, seguidamente procedemos a uma fundamentação/enquadramento teórico, onde são explicitados conteúdos essenciais para a melhor compreensão da importância da formação profissional, nomeadamente em contextual empresarial e a avaliação como processo indispensável para a melhoria contínua dos colaboradores.

Atualmente, a exigência do mercado é cada vez maior, e dessa forma, os requisitos são um dos motes mais importantes para a entrada e/ou permanência no mercado de trabalho. Neste sentido, a formação profissional surge como uma constante na aprendizagem e aquisição de competências, quer técnicas, quer comportamentais dos indivíduos. Deste modo, para além de permitir adquirir novos conhecimentos também possibilita a reciclagem e/ou atualização de aprendizagens em prol da melhoria do seu exercício profissional.

Destacando a competitividade existente entre empresas, a formação estabelece um meio de equilíbrio entre o mercado de trabalho e as necessidades internas, pois impulsiona um termo de desenvolvimento dos trabalhadores e conseqüentemente um aumento da resposta aos clientes.

Deste modo, a intervenção que nos comprometemos a realizar, revela-se muito pertinente na medida em que num exemplo específico, que se pode transpor a outros casos, tentamos compreender quais as opiniões e aspetos que podem melhorar as ações de formação internas e quais as mudanças ressentidas após a sua realização, de forma a que sejam relevantes e utilizadas pelos Recursos Humanos, em função de futuras ações proporcionando um maior contentamento e reforço de aprendizagem aos seus colaboradores. As ações de formação ao serem bem-sucedidas, resultam num aumento de produtividade, e por isso internamente, a empresa torna-se capaz e mais competitiva no mercado de trabalho.

De volta à estruturação do relatório, o momento que se segue diz respeito à metodologia utilizada nesta intervenção. Tendo em consideração todas as premissas apresentadas, este projeto recai sobre uma investigação/intervenção qualitativa, estando ligada ao método de estudo de caso. Neste sentido, o sustento deste projeto é delineado pela realização de entrevistas semidiretivas, aplicação de inquéritos por questionários e questionários abertos. Simultaneamente, procedemos à análise documental, no qual recorreremos ao estudo de diversos documentos internos relacionados com as práticas e procedimentos de formação, realizadas anteriormente, e registos de avaliação pelos diferentes intervenientes. Esta análise, paralelamente com a realização de funções dentro da empresa, impulsionou a utilização da técnica de observação.

Em seguida, apresentada à análise e interpretação dos dados recolhidos, provenientes das técnicas aplicadas, ajustados aos objetivos iniciais do projeto de intervenção. Posteriormente, os resultados foram articulados pelos pressupostos teóricos apresentados.

Por fim, é realizada uma análise crítica dos resultados finais, no qual são igualmente expostas as considerações finais, salvaguardando as experiências e aprendizagens obtidas ao longo do estágio, impulsionadoras de mudanças ao nível profissional, académico e pessoal.

II - Enquadramento Contextual do Estágio

Nesta primeira parte será apresentado o enquadramento contextual do estágio, que permite conhecer um pouco mais a empresa e os objetivos de investigação/intervenção delineados.

Em primeiro, teremos uma breve caracterização do grupo onde a empresa se insere, nomeando as finalidades e campos de intervenção das várias empresas. Também serão explicitadas as funções de cada membro do departamento de Recursos Humanos (RH), uma vez que é o sector específico a que o estágio se afere.

Em segundo, uma descrição do público-alvo, na qual são expostas as áreas mais comuns de intervenção na empresa e nomeadamente as formações que serão alvo de análise deste projeto.

Numa terceira fase, são apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo, destacando os interesses pessoais, académicos e organizacionais.

Por último, teremos uma breve exposição do diagnóstico de necessidades, onde são apresentadas as causas e motivos para a realização das ações de formação, nomeadamente das formações em análise.

II.1 - Caracterização e contextualização da instituição de estágio

O Grupo Metal Environment contém um total de 10 empresas integradas em diferentes áreas, sendo elas: a indústria automóvel, aviação, saúde, energia, construção civil, entre outras.

No setor dos serviços, são evidenciadas as empresas Air e a Modernize, que se complementam na sua oferta, no que respeita a soluções de ar comprimido, sendo assim possível, garantir um conjunto amplo de produtos, resoluções e serviços para a indústria.

A Vitality tendo como oferta diapositivos, equipamentos e soluções, assenta na tecnologia relacionada com o mercado da saúde. Atua na área da Investigação, Desenvolvimento e Inovação, através de soluções de engenharia, e na área da comercialização de consumíveis hospitalares.

A empresa Industrial Spirit oferece um conjunto de soluções para o setor industrial em geral, permitindo auxiliar nas necessidades do seu cliente.

Por último, no setor de serviços, temos a Lacquering que se direciona para o sistema de lacagem no qual oferece, particularmente, soluções para lacagem de grande formato.

Na área de construção, é apresentada a empresa Modern Building que se destaca pela execução de infraestruturas industriais e habitacionais, igualmente pautada pela capacidade de apresentar soluções para qualquer espaço, pela sua reabilitação e manutenção.

No setor da indústria, a empresa Industrial Progress atua num vasto conjunto de segmentos industriais, proporcionando o progresso e fabricação de sistemas consoante as necessidades dos seus clientes.

Relativamente aos sistemas energéticos surge a Energy Forces, que garante soluções baseadas em energias alternativas, através da fabricação, instalação e manutenção de serviços.

A Solutions, criada em prol do crescimento internacional do segmento industrial do grupo. O seu objetivo recai na atividade comercial, na fabricação de soluções e na assistência técnica.

Como local de estágio, a Metal Car, surgiu em 1991, inserindo-se desde logo na indústria metalúrgica, focando-se sobretudo na conceção e produção de soluções customizadas para a indústria automóvel e aeronáutica.

Especializada na área da metalomecânica, a Metal Car, apresenta uma taxa de exportação de 90%, tornando-se numa das organizações mais influentes do setor. A organização tem como base de atuação, as soluções industriais inovadoras, recaindo em sistemas de produção, sistemas de logística, sistemas customizados, e sistemas e lean ¹, permitindo aos seus clientes chegar mais rapidamente ao aumento de produção e de qualidade.

A empresa é certificada pela norma ISO 9001 e, posteriormente, por um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança (OHSAS 18001).

Com cerca de 12 000 m², a Metal Car, é constituída por vários departamentos, contando assim com 168 profissionais, sendo que o Grupo Metal Environment, no total das suas empresas detém 420 profissionais.

¹ “Lean management é uma filosofia de gestão empresarial que tem como objetivo principal criar valor para a empresa através da redução de desperdício. Requer uma total quebra dos paradigmas existentes e implica uma completa mudança de mentalidades, na forma como se gerem as atividades”. <https://www.economias.pt/lean-management/> acedido a 07/06/2017

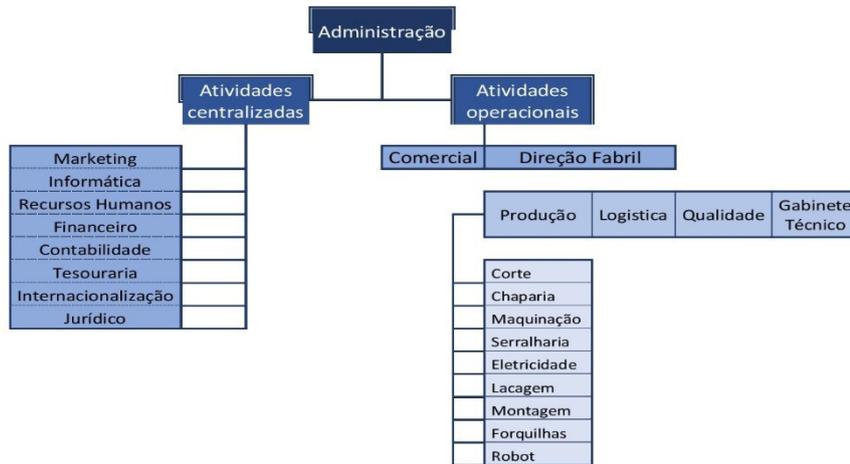


Ilustração 1 Organograma Metal Car ²

Sendo a área da formação parte integrante e fulcral do projeto, é essencial determinar quais as funções do departamento de Recursos Humanos (RH), juntamente com algumas das diretrizes operacionais, estas direcionadas para todo o grupo de empresas, assegurando as competências e o bem-estar de todos os profissionais.

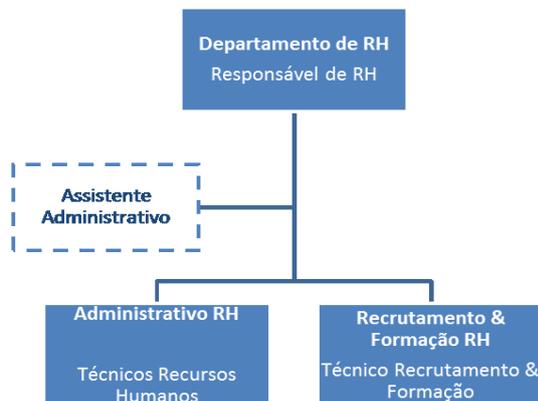


Ilustração 2 Organograma do Departamento de Recursos Humanos ³

² Ilustração fornecida pela Responsável de Recursos Humanos

³ *idem*

Assim, as tarefas e responsabilidades de cada elemento do departamento de Recursos Humanos são as seguintes:

O Responsável de Recursos de Humanos:

- Assegurar a estratégia e definição de processos de RH;
- Coordenar, reunir, acompanhar e avaliar a equipa de RH de acordo com política e estratégias de RH definidas;
- Apresenta e assegura o cumprimento do orçamento de RH;
- Coordena a gestão administrativa de pessoal, no que respeita à conformidade de todos os instrumentos contratuais e legais derivados do vínculo laboral existente entre a empresa e os seus trabalhadores, nomeadamente verificação de todos os contratos de trabalho elaborados;
- Elabora, implementa e supervisiona o Plano de Formação da empresa;
- Promove a Implementação de métodos e sistemas de avaliação de desempenho;
- Promove as relações sociais dentro da empresa (através da organização e promoção de eventos sociais);
- Promove mecanismos de comunicação interna dentro da empresa;
- Coordena as funções de Medicina no Trabalho da empresa;
- Controla sistematicamente a atualização e manutenção da BD do sistema RH (estrutura organizacional, dados colaboradores,...);
- Apresenta e adequa a legislação ao sistema operativo e processos de gestão contratual;
- Gere e mantém os indicadores de RH e propõe ações de melhoria;
- Coordena a implementação de políticas e procedimentos nas restantes empresas do grupo;
- Contacta e negocia com entidades externas;
- Adequa, em parceria com o jurídico, as minutas legais de acordo com a legislação em vigor;
- Entre outras.⁴

⁴ *idem*

O Técnico de Recursos Humanos:

- Assegura as tarefas administrativas de admissão, acolhimento e integração dos colaboradores;
- Assegura a entrega e gestão de equipamentos de proteção individual (EPI's);
- Cria o cadastro de colaboradores no sistema, gestão de renovações e cessações de contrato;
- Assegura o recrutamento de pessoal produtivo;
- Assegura a gestão de penhoras;
- Apoio na organização e gestão de dados da formação no sistema;
- Atualiza dados de colaboradores no sistema;
- Elabora folha de ponto mensal e folha de horas extras e banco de horas, registo de ausências e férias, participações ao seguro;
- Gere as despesas de colaboradores de acordo com os limites definidos;
- Entre outras. ⁵

O Técnico de Recrutamento e Formação:

- Assegura todos os processos de recrutamento de funções de gestão, técnicas e apoia os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) para funções produtivas para todas as empresas do Grupo;
- Executa a triagem curricular, realiza entrevistas de seleção e aplicação de ferramentas de avaliação, elabora relatórios de avaliação das entrevistas, dá feedback aos candidatos, promove entrevistas de validação;
- Desenvolve ações de divulgação das ofertas – anúncios e fontes de recrutamento;
- Desenvolve processos de R&S (analisar função e perfil competências, selecionar fontes de recrutamento, definir metodologia de avaliação);
- Cumpre e negocia prazos de satisfação de processos de R&S e dar feedback ao cliente interno;

⁵ *idem*

- Participa em projetos de Desenvolvimento de RH (acolhimento e integração, manual de funções, gestão de competências, gestão de carreiras, etc.);
- Acompanha plano de desenvolvimento e formação dos colaboradores;
- Organiza ações de formação, seleciona formadores, divulga ações de formação e gere inscrições, organiza o dossier técnico pedagógico, organiza arquivo de formação, regista ações de formação no sistema;
- Receciona, analisa, divulga, se pertinente, informação sobre ações formativas, seminários e workshops e conferências e proceder à respetiva inscrição e acompanhamento;
- Regista e atualiza todas as ações de formação no plano de formação;
- Entre outras.⁶

O Assistente Administrativo, responde funcionalmente à Gestão de Recursos Humanos, fazendo parte das suas tarefas:

- Realização da gestão de folha de ponto de uma empresa do grupo;
- Preenchimento e validação das horas extras;
- Acompanhamento e apoio a processos de recrutamento;
- Faz o reporting à Gestão de RH e apoia da resolução de questões relacionadas com os colaboradores;
- Envio de informação e mapas necessários para a Gestão de RH.⁷

II.II - Caraterização do público-alvo

Após algum esclarecimento através de conversas informais com a responsável da formação foi possível compreender a necessidade dos profissionais estarem preparados para solucionar os diversos problemas, traduzindo-se num conjunto de formações nos setores da produção – serralharia, CNC, maquinaria convencional, desenho técnico; gestão da produção – Lean Management, gestão projetos, lean manufacturing, logística; Áreas transversais (Financeira, RH, Marketing [MKT] Informática) – línguas, desenvolvimento pessoal, informática.

Sendo definido como “ (...) o conjunto de pessoas que possuem as mesmas características ou interesses (...)”⁸ o público-alvo em estudo, abrange um misto de indivíduos,

⁶ *idem*

⁷ *idem*

com idades compreendidas entre 20 e 45 anos, distribuídos pelos setores da Produção, do Departamento de Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI) e Gabinete Técnico.

Neste projeto serão objeto específico de avaliação, as formações: “Iniciação à Soldadura” composta por três ações, cada uma com quatro colaboradores do sexo masculino, fazendo um total de doze formandos; “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC”, composta por uma colaboradora do IDI; e por último a “Kanban”, integrando seis colaboradores divididos pelo IDI e Gabinete Técnico.

Sendo o plano de investigação/intervenção direcionado para avaliação da formação nos seus vários níveis, também as chefias, formadores e responsável de Recursos Humanos foram alvo de estudo, de modo a auscultar todos os intervenientes da formação.

II.III – Objetivos

Considerando que a formação é uma constante em qualquer empresa, o tema deste projeto recai na “Avaliação da Formação”, uma vez que se torna uma mais-valia, na medida em que não só identifica, como aborda as problemáticas relevantes, quer numa vertente mais institucional, quer numa vertente mais humana.

Deste modo, aliando os interesses académicos com os interesses organizacionais, este tema surge como um incentivo para explorar e perceber melhor todo o processo envolto na avaliação de uma determinada formação, desde a vertente formal à informal.

A verdade é que sendo um processo complexo e alvo de reflexão, a avaliação da formação conjuga-se perfeitamente com a área de especialização, pois para além de ser um tema recorrente e de grandeza concetual, permite reconhecer e desenvolver uma visão crítica sobre determinados fatores com que nos deparamos. Assim, nasce o interesse deste tema na instituição estudada.

Sendo a empresa caracterizada como impulsionadora do desenvolvimento de aprendizagens dos seus colaboradores, a Metal Car assegura um plano de formações aliadas aos interesses e necessidades dos mesmos. Neste sentido, para acarretar e perceber um lado mais determinante, este projeto pretende identificar e compreender três cursos de formação, as mudanças ocorridas após a sua realização e a sua avaliação nas várias perspetivas.

⁸<http://gestor.pt/como-definir-um-publico-alvo/> acessido a 18/07/2017

No seu seguimento, e reconhecendo a importância dos objetivos, estes são vistos como algo a atingir no final de uma intervenção e/ou elaboração de uma pesquisa. Assim, os mesmos “(...) descrevem grandes orientações para as ações e são coerentes com as finalidades do projeto, descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir (...)” (Guerra, 2000:163).

Ao serem definidas metas, torna-se mais fácil para o pesquisador delinear o seu trajeto, e torna sobretudo eficaz a realização do processo por ele definido.

Objetivos gerais:

- Desenvolver competências sobre o processo de formação, e em particular sobre a avaliação de formação.
- Identificar as mudanças que ocorreram nas diferentes perspectivas após a realização das formações: colaboradores, chefias, organização.
- Compreender as diferentes perspectivas sobre a avaliação da formação.

Objetivos específicos:

- Identificar as dinâmicas e especificidades organizacionais do processo da formação, nomeadamente nas avaliações anteriormente realizadas, ou seja, analisar os procedimentos utilizados em formações anteriores.
- Desenvolver aprendizagens na planificação, organização e avaliação do processo de formação.
- Construir e aplicar instrumentos de avaliação da formação.
- Analisar teorias sobre a avaliação da formação invocando os diferentes autores

II.IV - Ações formação objeto de estudo no estágio

Estando a empresa Metal Car, num momento de prosperidade, é determinante apostar nas qualificações e competências dos seus colaboradores. Deste modo, as necessidades de formação são identificadas com base: em resultados da avaliação de desempenho e competências para colmatar défices de desempenho; introdução de novas tecnologias de máquinas e de novas tecnologias informáticas; quando se exploram novos mercados internacionais; objetivos estratégicos da empresa; quando se admitem de novos colaboradores.

Em resposta às diferentes necessidades detetadas, são administradas um conjunto de formações, formadas por múltiplos temas, originando o plano de formação anual. Deste modo, as áreas de formação privilegiadas são: Comércio, Gestão e Administração, Línguas, Gestão e Administração, Informática, Informática na ótica do utilizador, Enquadramento na Organização, Desenvolvimento pessoal, Engenharia e técnicas afins, Metalurgia e metalomecânica, Eletricidade e energia, Eletrónica e automação, Indústrias transformadoras.

Como anteriormente mencionado, o projeto de investigação/intervenção irá incidir na avaliação das formações “Iniciação à soldadura”, “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC” e “Kanban” sendo que foram alvo de proposta pela acompanhante de estágio, uma vez que decorreram no período de inserção na empresa.

Direcionada para os colaboradores do sector da Produção, a formação “Iniciação à Soldadura”, conta com três ações, sendo que a primeira ação tem a duração de 64 horas, a segunda ação 40 horas e a terceira ação 80 horas. A sua realização resulta na necessidade de colmatar défices de desempenho, invocando novas aprendizagens na prática de soldadura, nomeadamente na soldadura mag.: modelos teóricos, simbologia, diferentes posições e espessuras de cordões.

A formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC”, emerge em prol do desenvolvimento de competências informáticas, através da aprendizagem da aplicação “ASP.NET MVC”, o mesmo acontece com a formação “Kanban” determinada para o processo de gestão de stocks.

III - Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

Nesta parte será realizada uma exposição teórica relativa à formação profissional, nomeadamente dentro das organizações e das práticas e processos de avaliação existentes na formação.

Assim primeiramente, teremos uma abordagem sobre as relações entre trabalho e formação, onde são destacadas as diferentes fases deste processo. Juntamente com a definição da importância da formação para a transformação dos indivíduos, reportamos os mapas cognitivos utilizados nos distintos atores. Por último, uma análise dos diferentes conceitos de formação e de que forma os mesmos são utilizados para a aquisição de saberes.

Num outro ponto, são apresentadas as transformações sentidas no meio organizacional com a prática das formações, traduzindo-se em duas grandes fases. Também um outro aspeto a ser abordado refere-se às práticas de formação no meio organizacional, sendo impulsionadoras da transformação dos profissionais.

No último capítulo, é exposto o processo da avaliação da formação, desde as várias particularidades do sistema até aos conteúdos da avaliação das ações do aperfeiçoamento dos ativos.

III. I - Formação profissional

III.I.I - A relação entre o trabalho e a formação

As relações de trabalho e formação nas últimas décadas desencadearam um conjunto de alterações derivadas do surgimento das novas tecnologias, sendo refletidas até à atualidade.

No cerne da crise cognitiva, pela qual a relação entre o trabalho e a formação é caracterizada, estão duas componentes focadas no ato de pensar. Em primeiro, os espaços, tempos e experiências da formação e em segundo, os espaços, tempos e experiências de trabalho (Correia, 2008:61).

Através das relações de interioridade e exterioridade foram definidas as conexões entre o trabalho e a formação que segundo nos refere Correia (2008:63) “(...) os sistemas de formação eram simultaneamente interiores e exteriores aos sistemas de trabalho, sendo a sua articulação funcional, assegurada no respeito pela autonomia de funcionamento de cada um dos sistemas”.

No seguimento destas relações, foram destacados dois processos de estruturação. De um lado, as determinantes cognitivas dos saberes a aplicar e as componentes pedagógicas,

designadas para sustentar o sistema de formação; de outro, os determinantes instrumentais que se relacionavam com os sistemas de trabalho. Na sua finalidade “(...) admitia-se com efeito, que as relações do sujeito com o contexto experiencial seriam relações de exterioridade, isto é, o sujeito é encarado como sendo sempre um produto da sua experiência e nunca um produtor de experiências (...)” (Correia, 2008:63).

Segundo Correia (2008:63), neste enquadramento os sistemas de formação são marcados pelos programas construídos através de experiências, sendo que se moldam à ótica dos formadores e dos seus instrumentos de trabalho. Já os sistemas de trabalho, estavam dependentes da qualidade dos recursos humanos, materiais e racionalidade instrumental.

Neste seguimento, a crise dos anos 70, apenas interferiu em aspetos sócio institucionais nos quais esses vínculos reforçaram a subordinação das relações entre formação e trabalho, assim como o desenvolvimento cognitivo e racionalidade instrumental.

Deste modo, as relações entre formação e trabalho, sofreram uma redefinição sobre o designo de flexibilização e das mudanças derivadas do aparecimento das tecnologias, onde a definição de trabalho assumia individualmente os seus complementos técnicos e a flexibilização arrogava-se como uma fragilização do vínculo laboral, cujo objetivo era transformar a formação num espaço de gestão, e que garantisse uma fragmentação das identidades e experiências técnicas (Correia,2008:64).

De facto, com a formação não foi só a relação subjetiva que se modificou, também se verificou alterações na relação subjetiva com a experiência na formação e com a experiência no trabalho (Correia, 2008:65).

Como refere Correia (2008), a formação teve assim um novo poder na vida das pessoas, centrando-se na questão do acompanhamento da evolução das tecnologias e em casos mais extremos, evitar a dinâmica da exclusão social e profissional. Já a experiência resultante de práticas de trabalho adquiriu uma conceção negativa, pois é através dela que no campo da formação é possível identificar quais as carências e necessidades que os indivíduos possuem. Como consequência, foi construída “(...) uma conceção de experiência decalcada da experiência científica. Nessa conceção definida em torno de uma interpretação pragmática, o sujeito é sempre produto e não produtor da sua experiência (...)” (2008:65).

Para explicar três tendências centrais ocorridas nos anos 80, o autor invoca Dubar (1990) que as caracteriza como inovadoras no campo da formação, nas quais as relações com o trabalho são determinadas por serem de interpelação, ou seja, esta alteração, é encarada e

interpretada como uma mudança em função, não da parte técnica do trabalho, mas sim, da vertente mais sócio técnica, de modo a focar o coletivo e não o individual (Correia, 2008:65).
Através da tendência apresentada, percebemos que,

“Apesar de estas experiências inovadoras encararem a formação segundo a lógica da «terapia organizacional», a verdade é que elas interferem explicitamente sobre «relações estratégicas» entre a formação/trabalho/emprego que se exprimem por tensões, por compromissos, por conflitos entre atores múltiplos de estas operações de formação que têm, cada uma delas, a sua própria lógica que não é só de otimização económica, mas também de conhecimento identitário (...) Correia, 2008:65).

Por último, reconhece o facto de estas formações transcenderem as conformidades de especialização, enaltecendo os padrões transversais e acordando “Articulações originais entre uma lógica escolar de apropriação de saberes ou de linguagens de base (...) e uma aprendizagem experiencial que considera as situações de trabalho – e dos problemas reais encontrados no trabalho- situações formativas interdisciplinares” (Dubar 1990: 53, citado por Correia, 2008:66).

Como se pode verificar, estas tendências no domínio da formação indicam um aglomerado de quebras relativas à forma de pensar na organização do trabalho. Deste modo, em primeiro lugar, sugerem novas espécies de definição da sua harmonização com a problemática da formação, traduzindo-se na preocupação da qualificação das organizações e da consistência das relações, que as mesmas promovem, em vez das qualidades individuais. Em segundo, a construção de uma relação mais estreita entre a eficácia e a construção de referenciais, que resultam na comunicação entre especialidades, constituem um desafio às práticas e métodos que tencionam otimizar formações polivalentes.

A formação deve reportar mais a experiência do que as carências no que se refere ao tratamento qualificante das organizações. Um dos poucos parâmetros detentores de consenso refere-se ao contributo da formação para a transformação dos coletivos do trabalho. O mesmo não acontece quando se coloca nesta esfera as diferentes correntes que definem o seu papel. Para sustentar e exemplificar esta ideia, o autor recorre a Lévi Strauss, que faz a distinção entre “(...)os mapas cognitivos acionados pelos técnicos especializados na realização do seu trabalho e aqueles que sustentam a ação «bricolage» ou o trabalho de artesão (...)” (Correia,2008:68).

O trabalho realizado pelo técnico especializado é apoiado por mapas cognitivos, onde os saberes adquiridos constantemente vão dando lugar aquela cuja debilidade se reconhece, permitindo utilizar novas aptidões consoante a ação (Correia, 2008:69).

Esses mapas cognitivos, vistos como modelos de formação, reconhecem que a qualificação dos trabalhadores especializados depende da autenticidade dos saberes científicos e tecnológicos que lhes são administrados. Já o trabalho do artesão é sustentado por um grupo de recursos e mecanismos cognitivos que são alcançados ao longo do tempo (Correia, 2008:69).

Todo esse processo é apoiado pelo capital experimental e auxilia-se em mapas cognitivos que permitem comutar elementos integrados neste capital, originando combinações e respostas face a cada situação, revalorizando assim os saberes profissionais. Por fim, o conflito existente neste âmbito é o mesmo que afirmar a conflitualidade entre a conceção da formação, que nomeia a qualificação da experiência e valoriza as qualidades científicas e a conceção mais dialógica, esta que contempla o trabalho de formação numa logicidade de reorganização dos saberes experienciais de modo a que os sujeitos partilhem a sua experiência (Correia, 2008:69).

III.I.II - Formação Profissional – Conceito, saberes e caminho para a competência

A formação profissional é reconhecida, na atualidade, como impulsionadora da aquisição de conhecimento e até mesmo a via para complementar conhecimentos anteriores derivados de experiências de vida, traduzindo-se no desenvolvimento de competências e comportamentos do indivíduo. Deste modo, é denotada a sua importância como processo de aprendizagem para o aumento de qualificações técnicas e profissionais, o que permite alguma facilidade no meio sócio-profissional. Apesar de não haver uma definição concreta da formação profissional, existe um conjunto de conceitos moldados a cada realidade.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1975, por meio de recomendação n.º 150, declara que,

“Formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades dos indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente (...)”

Para reforçar esta ideia a OIT defende “ (...) a formação profissional de cada país deve responder às necessidades dos adolescentes e adultos ao longo da sua vida, em todos os sectores da economia e a todos os níveis de qualificação profissional e de responsabilidade”.⁹

No mesmo seguimento, a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro) designa que a formação: “ (...) além de complementar a preparação para a vida ativa iniciada no sistema básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos, e de competências profissionais, de forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica”.¹⁰

Já o Sistema Nacional de Qualificações define “a formação com o objetivo de dotar o indivíduo de competências com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais”.¹¹

Face à globalidade do conceito de formação profissional, segundo Amiguiño (1992),

“Em todas as situações, a formação é considerada a pedra toque, a questão de base, o processo fundamental capaz de operar as transformações que se pretendem introduzir nos sistemas e nos lugares institucionais onde decorre a ação de indivíduos, visando otimizar os seus fins.”

Ressalva-se que a formação mais que uma simples prática é o poder que o indivíduo precisa para que não só se auto-reconheça, como também seja reconhecido social e profissionalmente. A formação tem a capacidade de transformar, o que se pretender introduzir nos meios institucionais, propondo-se a otimizar os fins das ações dos sujeitos (Amiguiño, 1992). Também, “(...) a formação não se limita a assegurar uma preparação técnica e, principalmente, ética para o trabalho, mas constitui um dispositivo socialmente organizado de exercício de formas precárias de emprego (...)” (Correia, 1997:25).

Assim, face a todas as formas, a formação traduz-se numa configuração que incide na devida preparação de um técnico especializado, nas diferentes óticas, focando o seu principal objetivo. Formar, neste contexto, é o exercício de aprimorar um agregado de competências que possibilita fazer a passagem da teoria à prática (Correia, 1997:25).

Foi estabelecida por Josso (2008:117) uma nova vertente da prática de formação, o termo *formar-se*, onde equaciona que ... “(...) estamos centrados na pessoa que vem assistir às nossas aulas, quem vem ao que chamamos uma formação, seja em universidades, em escolas ou em institutos (...)”.

⁹<https://www.forma-te.com/formacao-profissional-o-conceito> acedido a 04/02/2017

¹⁰ Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 19º

¹¹ Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro, artigo 3º

As pessoas inseridas nesta prática específica, para se formarem devem estar convenientemente acompanhadas por profissionais capazes de identificar as suas necessidades e problemáticas, assim como auxiliá-las no seu percurso educativo, de modo a que correspondam às suas expectativas e ambições, não esquecendo que se deve ter em conta as condições das pessoas, tanto a nível social, como pessoal, abarcando as características sociais e culturais e a sua história de vida (Josso,2008:118).

Formar-se, como salienta Ferry (citado por Amiguinho, 1992:83), “(...) não pode ser senão um trabalho sobre si mesmo, livremente imaginando, assumindo e realizando graças aos meios e recursos que são oferecidos ou que se procuram”.

A formação é então caracterizada como um processo reflexivo que visa a adaptação dos indivíduos à sua própria formação, desde o espaço, tempo, e a integração no seu trajeto educativo. Revela-se preocupada com a vida e interesses de cada um, assim como, impulsiona a partilha de experiências e saberes anteriores dos indivíduos. É, pois, um sistema de evolução e de continuidade educativa dos indivíduos, salvaguardando, sempre os seus acontecimentos e ideias (Amiguinho, 1992).

A dinâmica da formação é completada por saberes formais e informais que possibilitam a integração das experiências de vida de cada pessoa, originando um especial significado nas ações educativas. Assim, a formação tem como finalidade o processo de mudança, juntamente com outras vertentes que vão mais além do que a aprendizagem. Deste modo, reporta-se a duas “correntes”: “(...) a formação como processo de mudança e a formação como projeto, produção da sua vida e do seu sentido” (Josso citada por Amiguinho, 1992:33).

Ambas as correntes colocam o formando como a peça central e decisiva da sua formação. É através da última corrente que Amiguinho (1992:31) convoca alguns autores, uma vez que têm como critério base a formação como processo global, invocando as várias perspetivas da vida, escoltadas pelo seu decurso.

Assim, Freire (1980) realça que a formação complementa-se ao indivíduo que se educa, ou seja, que se consciencializa da transformação que possa ocorrer; Ferry (1983) é destacado, na medida em que a formação é um processo de enriquecimento e desenvolvimento pessoal, impulsionador de capacidades desde a sua aprendizagem até ao seu complemento, através de vivências ao logo do tempo; Honoré (1977), evidência a formação como importante propulsor para as pessoas que a conhece, permitindo que as experiências desenvolvidas neste contexto se relacionem com experiências de vida da história do indivíduo de modo a fomentar e premeditar

futuros acontecimentos, quer pessoais, quer coletivos; Dominicé (1984), nomeia a concepção que “ (...) a ação educativa (ou ações educativas) é (são) apenas um dos lugares e um momento possíveis do processo de formação e com o qual não deve(m) ser confundida(s)” (Amiguiño,1992:31).

Um outro aspeto que Dominicé (1989) refere relaciona-se ao entendimento entre experiência e aprendizagem, enquanto enfoque do processo formativo. Concluí que “(...) a experiência não é em si uma aprendizagem (...) a aprendizagem não pode passar sem a experiência” (citado por Amiguiño,1992:32).

Por fim, são mencionadas a autoformação e a heteroformação, ambas acompanham o processo escolar dos indivíduos. Heteroformação “(...) que identifica como uma educação pelos outros através de processos diversificados, como a formação escolar e sociocultural (...)” (Pineau,1983 citado por Amiguiño, 1992:33), ou seja, este tipo de formação é demarcada pela percepção que os outros têm sobre o indivíduo em questão, proporcionando uma avaliação e juízo sobre o mesmo e a sua postura.

A autoformação, “(...) é entendida como uma apropriação do poder da formação por parte dos indivíduos (...)” (Amiguiño, 1992:33), isto é, o processo de reflexão que o indivíduo tem de si mesmo.

Assim, o processo de formação não é mais que um sistema reflexivo sobre como os indivíduos se formam, sobre como reportam os conhecimentos para o seu quotidiano, “(...) sobre a maneira como as experiências e os saberes profissionais sociais e culturais podem ser mobilizados no processo global de formação (...)” (Amiguiño,1992: 34).

A formação, “pode ser um complemento ou um atributo do sujeito, ele designa qualificações tanto gerais como específicas relativas a saberes e a saberes-fazer que são diretamente utilizáveis e transferíveis” (Josso citada por Amiguiño 1992:28). Torna-se deste modo, necessário nomear os diferentes saberes e determinar o seu valor juntamente com o seu propósito.

Segundo Dubar (1997), os indivíduos procuram cada vez mais formações que lhes proporcionem o lado prático, diretamente ligado ao trabalho. Referenciado aos saberes práticos, que são sinónimo de utilidade para o meio profissional e capacitadores para a melhoria a performance. Relativamente aos saberes teóricos e tentando não desvalorizar a importância dos percursos escolar e dos títulos socialmente valorizados, o autor destaca estes saberes, como

sendo um elemento importante na “(...) apresentação de si próprio e de valorização de uma identidade que não se define a partir do trabalho” (Dubar 1997:50).

Na perspectiva do mesmo autor, os mais valorizados são os saberes técnicos, estes que proporcionam uma relação entre saberes teóricos e práticos, onde se aplicam os primeiros em função da obtenção da resposta prática aos problemas. “os saberes técnicos são saberes de aplicação que permitem à experiência aprofundar e enriquecer esquemas que têm o seu fundamento na teoria específica” (Dubar,1997:50)

Por fim, são apresentados os saberes organizacionais que são produto de melhoria organizacional que visam conjugar todos os saberes até aqui mencionados de modo a otimizar os resultados e objetivos pré-estabelecidos.

A formação que permite a incorporação destes saberes é a formação integrada, que aponta para a contribuição de conhecimentos, a aquisição e desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento das capacidades no meio operacional. Assim, na perspectiva do autor (Dubar, 1997:51) a formação é determinante na construção de identidades profissionais “porque facilita a incorporação de saberes que estruturam simultaneamente, a relação com o trabalho e a carreira profissional”.

Os saberes são validados formalmente, originando a qualificação, que por sua vez foi cedendo lugar ao conceito de competência, pois é cada vez mais frequente as empresas procurarem as competências que englobam saberes formais e informais do que somente formais (qualificação).

“Considera-se neste trabalho que o conceito e o paradigma de competências apesar de não romperem totalmente com o prisma de abordagem que encara a qualificação, quer na sua aceção substantiva, quer relativista, propõem outros critérios de precisão em que se deixa superar a qualificação do emprego da qualificação do trabalhador, para além de permitir ultrapassar, a vertente formal e taxinómica das qualificações.” (Parente, 2008:18),

Apesar dos conflitos, existe consenso em parâmetros relativos à origem da formação das competências, esta que é unicamente conseguida através de dinâmicas de trabalho e de que “as práticas cognitivas dos trabalhadores são necessárias, mas relativamente desconhecidas, não tendo nada em comum com as representações formais, instituídas pelas classificações profissionais ou com as certificações escolares” (Parente, 2008:18)

Perrenoudt (1999:7) define competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.”

III.II- Formação nas organizações

A formação contínua de adultos foi marcada pelas transformações sucedidas no meio organizacional. Deste modo, Barroso (1997) destaca duas grandes fases determinantes neste processo: “da mediação à marginalidade” e “da marginalidade à integração”.

A primeira fase tem como designação genérica da “marginalidade à mediação”. Ela corresponde à evolução inicial da formação contínua de adultos desde que era vista, predominantemente, como uma “educação recorrente” assente, em necessidades individuais, à margem dos problemas organizacionais e fora dos contextos de trabalho, até ao momento em que por força da valorização dos recursos humanos se procura fazer, através da formação, a mediação entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades organizacionais (Barroso (1997).

A segunda fase apelidada da “mediação à integração”, corresponde a um período em que, progressivamente, se intensificam as relações entre os tempos e os espaços de formação e os tempos e espaços de trabalho. Esta aproximação induz modalidades de formação centrada nas organizações de trabalho dos participantes com o desenvolvimento “da formação- ação”, da formação experiencial, da autoformação e de outras práticas que tiram partido do reconhecimento da “inteligência informal”, desenvolvida pelos trabalhadores e a sua autonomia enquanto atores organizacionais” (Barroso, 1997:64).

A primeira fase mencionada, reforça a ideia mais aprofundadamente que nos anos 70, a formação desempenhava um duplo papel, sendo ele destinado a colmatar défices de qualificação dos trabalhadores, provenientes da mudança de tarefas e/ou procedimentos de trabalho, também como combater a carência resultante das novas tecnologias e desajustamento dos conhecimentos profissionais.

Esta etapa no ponto de vista organizacional é denotada pela influência taylorista, que pretende que cada trabalhador faça apenas uma tarefa no menor tempo possível, sendo assim, enquadrada em dois princípios: “-separação rígida das estruturas dos programas, dos conteúdos e dos formandos, de acordo com a própria divisão do trabalho; - distinção clara entre decisores-conceptores (dirigentes da empresa e especialistas da formação) e destinatários da formação

quer ao nível das políticas e da sua concretização, quer ao nível do projeto pedagógico (Barroso, 1997: 65).

As organizações assentes na política do taylorismo determinam que a formação nas organizações, na verdade não é encarada como uma necessidade primordial, uma vez que, os trabalhadores são escolhidos pelas suas competências e saberes específicos destinados a desempenhar funções e tarefas especializadas. Assim sendo, a formação só se justifica como complemento ao aperfeiçoamento da formação inicial ou quadros específicos. Nos anos 70, a formação contínua intervinha nos indivíduos e/ou grupo de modo a melhorar a sua situação de trabalho. Neste sentido, um dos principais problemas deste tipo de formação refere-se à dificuldade de transportar os conhecimentos adquiridos para diferentes áreas de intervenção, uma vez que, os trabalhadores estão unicamente motorizados para realização de uma tarefa específica.

Assim, “(...) atuando sobre as pessoas, fora da sua situação de trabalho, a formação autonomiza-se e acaba por ter um efeito reduzido sobre a organização, cujo funcionamento era suposto ajudar a transformar” (Barroso, 1997:67).

No seguimento desta ideia, os processos tayloristas, juntamente com as suas próprias condições científicas do trabalho, ganharam com a formação um novo rumo, sendo caracterizada como impulsionadora de mudança dos trabalhadores, quer na resolução de problemas, quer como “(...) resultado da aplicação de novos princípios de organização de produção e de trabalho (...)” (Barroso, 1997:69).

Na segunda fase, denominada “da mediação à integração” o autor ressalva que as transformações que se operacionalizaram quer política, quer economicamente, originaram novas práticas de formação mais ajustadas à realidade das empresas, possibilitando uma maior adaptabilidade e abertura dos saberes dos trabalhadores às estruturas da organização. Estes efeitos organizacionais de formação só são possíveis

“(...) porque os paradigmas de análise organizacional se encontram em profunda transformação e porque nas próprias empresas se faziam sentir as transformações decorrentes das novas práticas de gestão, abertas à participação dos trabalhadores e à mobilização da sua inteligência e criatividade (...)” (Barroso, 1997:70).

É deste modo destacada, que através da importância dada aos atores organizacionais e à perda de visão funcionalista que se torna exequível a fácil interação de formação em situações de trabalho. Toda a mudança, resultante deste paradigma, revela ser fortemente incitadora da

alteração nas relações na empresa, mecanismo de controlo e de todo o processo de qualificação dos indivíduos (Barroso, 1997).

A formação profissional nas organizações tem sido uma das temáticas mais predominantes no que se refere ao sucesso da empresa, uma vez que, as mesmas devem-se adaptar à sua realidade, que são cada vez mais marcadas pelas exigências do mercado, de modo, a conseguirem desenvolver competências e criar modificações na qualidade e na inovação para seu próprio benefício.

Deste modo, a formação profissional não só deve melhorar as competências profissionais como deve “(...) atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível, e de maneira geral, responder a problemas e falhas na execução dos trabalhos” (Cardim 2009:1), para que seja assim possível a mais rápida e fácil intervenção dos funcionários em problemas que possam surgir no contexto de trabalho.

Salienta-se de tal modo a intenção de valorizar a empresa aos vários níveis, tendo sempre como referência o triângulo dos saberes: competências psicossociais sócio afetivas, que desenvolvem atitudes e comportamentos; competências cognitivas que se situam ao nível intelectual, e competências psicomotoras para desenvolvimento das capacidades manuais¹².

Um dos factos que a formação profissional nas organizações consegue fortalecer é a relação dos trabalhadores e da própria empresa. Para que a organização no seu todo seja bem-sucedida tem de haver comunicação e dinâmica entre a organização e os trabalhadores de modo a beneficiar dos objetivos e interesses de ambos¹³ (Nascimento, 2011), potenciando o crescimento e desenvolvimento das empresas, constituídas por bases grandiosas que levam ao sucesso a todos os níveis¹⁴ (Nogueira, 2011).

Assim, segundo Ramos e Bento (2010, citado por Soares (2013:78)

“(...) a formação permite ao individuo adquirir competências e colocar o seu conhecimento ao serviço de um projeto empresarial concreto, uma organização com colaboradores que apliquem sistematicamente nos contextos de trabalho as competências e os conhecimentos adquiridos em formação estão em melhores condições de proporcionar mais produtividade, um ambiente participativo e motivador orientando para atingir os objetivos pretendidos (...)”,

¹² <http://goe.com.pt/pt/formacao-profissional/> acedido a 03/03/2017

¹³ <http://www.maloclinics.com/content/pdf/IntraDRH03.pdf> acedido a 03/03/2017

¹⁴ <http://www.maloclinics.com/content/pdf/IntraDRH03.pdf> acedido a 03/03/2017

objetivos esses que como anteriormente mencionado devem ser aliados aos interesses da organização. Por isso, o aperfeiçoamento dos ativos deve ser estruturado em função do “desempenho económico e funcional das organizações” (Cardim 2009:1)

Deste modo, Cardim (2009:1-2) apresenta algumas das características para o aperfeiçoamento profissional, sendo elas:

- 1º - “Centralidade nos indivíduos ativos na organização, ou para o seu ingresso”;
- 2º - Acurta duração, salvaguardando a alternância da formação em diversas semanas, tendo como acontecimento raro a ultrapassagem das 40 horas ou uma semana. Em todo caso existe a possibilidade de realizar a formação ao fim de semana ou pós-laboral distribuídas de 1 a 3 horas por dia;
- 3º - A orientação para conteúdos de trabalho concretos, permitindo a aprofundar o conhecimento, com vista para a melhoria de desempenho do profissional, e conseqüentemente na organização;
- 4º - Desenvolver intensamente tendo como base métodos de ensino ativos;
- 5º - “A organização das ações é comumente operacionalizada por serviços internos ou externos”.

No que se refere às modalidades, o Cardim (2009:3), apresenta as formas mais comuns de aperfeiçoamento profissional, sendo elas: - “Atualização”, que ressalva a formação como meio inovador e como forma de atualização dos trabalhadores aos diferentes contextos de trabalho, ou avanço das novas tecnologias. - “Reciclagem”, que diz respeito à “preparação face à perda de capacidades de execução, ou seja, a manutenção do grau de operacionalidade de uma dada pessoa, ou pessoas de uma dada profissão”. - “Formação de promoção ou complementar”, que advém da mudança de grau de hierarquia, ou mudança de funções conseqüentemente da evolução de carreira.

Para além do aperfeiçoamento dos ativos, existe uma configuração comum denominada como a formação para a integração de novos colaboradores, que normalmente acontecem em grandes empresas. Caracterizada por ser uma formação de longa duração a formação de integração de posto de trabalho “apresenta programas próximos das atividades formativas mais formalizadas” (Cardim 2009:4). Deste modo, quando se fala na criação de uma empresa o caminho mais sensato será uma abordagem de integração, de forma, a reunir as ferramentas necessárias para a aquisição de conhecimentos, procedimentos e competências técnicas necessárias para a fácil iniciação na atividade profissional a que afere.

As ações de formação devem-se adaptar às condições e recursos da empresa, sendo que por isso, podem ser realizadas internamente por pessoas da empresa qualificadas para dar formação, ou numa vertente mais pessoal, o próprio sujeito pode desenvolver a sua própria aprendizagem, de modo a identificar dificuldades e transformar as suas próprias experiências em futuras aprendizagens.

Quando existe a necessidade de optar por uma vertente externa, esta pode ser ministrada por consultores ou entidades externas, que tem como foco estruturar uma formação à medida dos objetivos organizacionais, que podem ser, segundo Cardim (2009:9-10) consultores privados, que têm como principal atividade a formação, e/ou simplesmente fazem da formação o complemento do produto vendido ao cliente; Ações encomendadas por empresa (intraempresarial); Ações interempresariais¹⁵, que possuem uma grande diversidade de oportunidades apresentadas em catálogo, nas quais os trabalhadores se podem inscrever (Cardim,2009); Entidades públicas e universitárias: “este tipo de ações são também realizadas por instituições de ensino superior abertas a ativos não possuidores de diplomas universitários, através de fórmulas atípicas, Pós-graduações MBA, entre outros”; Associações empresariais: identificadas como promotoras de formação contínua, no qual em Portugal existem cerca de 400 autenticadas.

Também a formação nas organizações pode diferenciar no que diz respeito ao tempo de melhoria da formação. Pode ser de curto prazo, visando o melhoramento e o aperfeiçoamento de performance de um trabalhador no seu posto de trabalho, ou até mesmo em formações coletivas que tem como objetivo atingir um resultado conjunto; pode tratar-se de formação a médio e longo prazo, sendo mais demorada predominantemente em situações de integração do posto de trabalho, novas tecnologias mudança de estruturas das qualificações (Meignent, 1999:266).

Um dos últimos aspetos a ser abordado neste ponto diz respeito às fases do processo de formação nas organizações, que se classificam em cinco fases segundo Cardim (2009,16-18):

1º- O estabelecimento da orientação geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação, onde é definida a interação de aplicação da ação na organização. É nesta fase que há necessidade de realizar um estudo prévio da organização que posteriormente resulta na

¹⁵ “Modalidade de organização de formação na qual varias empresas se agrupam para assistir conjuntamente certas tarefas de formação que não podem realizar individualmente”. In Formação formadores <https://formacaoformadores-ccp.pt/guia-do-formador/dicionario-da-formacao-profissional> acedido a 14/05/2017

estruturação dos objetivos e afetação de recursos e trabalhos técnicos designando-se assim num pré-diagnóstico.

2º- Levantamento de necessidades de formação (LNF). Segundo o autor o “LNF constitui a sistematização das necessidades de espectro largo, ou total balizando pela intenção gestionárias que designamos por política de formação”. Nesta fase, o objetivo é determinar concretamente as necessidades da ação de formação, o seu espaço na organização, assim como a sua importância e proporção.

3º- A elaboração de proposta da ação formativa; Plano de formação. Este processo é marcado pela elaboração de uma proposta que tem como base a aliança entre a política formativa e a identificação de necessidades concretas. Na proposta deve ser definido aquilo que se quer ou não fazer, tendo sempre em atenção o número de trabalhadores.

4º- O desenvolvimento da ação formativa. Nesta fase determina-se a concretização da ação formativa e a preparação da mesma, desde a definição de conteúdos programáticos ao software formativo.

5º- O controlo da ação formativa, avaliação. A avaliação da formação completa o fim de um ciclo que pode resultar num novo plano ou num novo levantamento de necessidade através do feedback da ação. Este processo, como anteriormente mencionado, resulta num novo plano, ou pode apenas, fazer a atualização da análise pela “concretização de um ciclo parcial, retirada a frase prévia do levantamento de necessidade de formação”.

III.III - Avaliação da formação

A avaliação é uma das fases mais importantes de todo o processo de formação, uma vez que permite ter uma visão crítica e objetiva da ação realizada, tornando assim possível reconhecer se os resultados foram ou não conseguidos.

Qualquer formação deve ir de encontro às necessidades dos formandos, pautando-se pelo rigor e emancipação. Para interligar os objetivos iniciais aos resultados alcançados é necessário recorrer a um processo de avaliação, pois a

“(…) avaliação é uma atividade empreendida com vista a determinar se um programa (curso, plano) resulta em conformidade com os objetivos planeados. (...) serve igualmente para revelar se o enquadramento (recursos...) se une com

os processos desejados e, por último, se os resultados são concordantes com os objetivos fixados” (Erasmine & Lima, 1989:105).

Também na perspetiva de Hadji, a avaliação é:

“acto pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num objeto determinado (indivíduo, situação, ação, projeto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação: dados que são da ordem do facto em si e que dizem respeito ao objeto real a avaliar e dados que são da ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenções ou a projetos que se aplicam ao mesmo objeto” (Hadji, 1994:31).

O processo de avaliação pode assumir diferentes formatos quanto à sua frequência e regularidade. Assim, são designadas a avaliação contínua, caracterizada pela assistência regular do processo de ensino- aprendizagem e a avaliação permanente que recaí na conceção de uma avaliação constante, aproximando-se da ideia de que estamos sempre a avaliar.¹⁶

Barbier (1985) afirma que a avaliação é uma aposta considerável na medida em que valida os processos gerais dos indivíduos na sociedade, uma vez que é determinante conhecer e reconhecer socialmente o indivíduo. Aposta de igual modo em processos gerais de controlo social das atividades de forma a controlar as ações, e por fim, nas atividades de formação.

III.III. I - Controlo, análise de funcionamento e avaliação

Na generalidade, tudo o que envolve uma verificação das atividades de formação tende a designar-se como avaliação, porém Barbier (1985) define que existem outros conceitos para justificarem certas situações.

Neste seguimento, existe uma diferenciação entre operações de controlo e operações de avaliação de formação. A primeira caracteriza-se por produzir informações sobre uma dada atividade de formação, já a segunda designa-se com a presença de “(...) operações que têm resultado na produção de um juízo de valor sobre as atividades de formação” (Barbier, 1985:26).

É certo que as operações de controlo podem constituir a preparação de operações de avaliação, pois podem ser constituídas por diversos atores desde do Estado aos serviços de

¹⁶ <http://home.fmh.utl.pt/~arosado/ESTAGIO/conceitos.htm> acedido a 28/06/2016

formação, sendo que o conjunto de indicadores pode variar segundo o seu destinatário, considerando sempre as características do público-alvo (Barbier, 1985).

No entanto, quando nos deparamos com situações onde as operações não só produzem informações, mas também saberes ou até mesmo conhecimentos falamos em análise de funcionamento de formação.

Segundo Barbier (1985:28) a “(...) análise de funcionamento são, portanto, um número de investigações pedagógicas designadas sobre o nome de avaliação e que incidem de facto, sobre o lugar de uma componente no funcionamento de uma atividade pedagógica”.

A análise de funcionamento são também múltiplas investigações denominadas por avaliação e que efetivamente procuram situar um sector ou uma instituição de formação no funcionamento do aparelho de formação no seu conjunto. (Barbier, 1985:28).

Contudo, como no controlo, as operações do funcionamento da formação, apesar de não possuírem um resultado e/ou um juízo de valor, têm como semelhanças a dependência do destinatário e a construção de indicadores, o que leva à necessidade de formulação de hipóteses.

III.III. II - Avaliação implícita, espontânea e instituída

A avaliação sendo caracterizada pela produção de um juízo de valor tem diversos modos de designação, tanto é apresentada como um facto social, como também pode designar uma operação demasiado específica (Barbier, 1985).

Assim Barbier (1985:30-32) nomeia três formas de manifestação da avaliação da formação:

-A avaliação implícita, denominada como sendo um juízo de valor que se “(...) explicita através dos seus efeitos(...)” que pode ser formada na tomada de decisão. É desta forma que, no exercício de qualquer ação o sujeito faz sempre a avaliação sendo que o valor influencia cada uma das decisões. De forma geral, a avaliação é considerada omnipresente, na medida em que está presente “... em qualquer ato de perceção do outro como em qualquer progresso da ação” (1985:30).

- Espontânea: é denominada como um “(...) juízo de valor só se explicita através do seu enunciado, da sua formulação, como acontece quando alguém dá espontaneamente a sua opinião sobre uma atividade ou sobre uma pessoa (...)” (1985:31). Esta forma manifesta-se

como sendo um exercício habitual por qualquer participante de uma organização relativamente a critérios explícitos que conseqüentemente pode corresponder a avaliação de uma atividade como de um indivíduo, tendo por base, nesta última referência, as suas preocupações. É através desta avaliação que é possível determinar as políticas de formação sendo que é por intermédio das opiniões e juízos que se tomam decisões relativas às ações.

- Avaliação Instituída: acontece quando “(...) o juízo de valor se explicita totalmente na sua produção como resultado de um processo social específico em que as principais etapas são suscetíveis da observação(...)” (1985:32). Ela caracteriza-se pela utilização de instrumentos e metodologia. Os indivíduos que a promovem estão socialmente e profissionalmente habilitados e os resultados podem ser utilizados em panoramas variados. É de salvaguardar que esta avaliação reivindica um estatuto científico pois pode “(...) objetivar o processo de avaliação, fazer dele uma operação que teria uma certa independência em relação aos atores que a praticam” (1985:32).

III.III. III - Avaliação das ações

A avaliação como podemos constatar constitui uma prática indispensável no processo de formação, sendo que é essencial admitir a avaliação não só das pessoas (agentes) como da própria ação (Barbier, 1985).

De acordo com o primeiro aspeto, qualquer avaliação que tenha como propósito avaliar os agentes tem que dispor de um conjunto de informações reais referentes ao seu público-alvo, assim como uma previsão dos comportamentos que anseia (Barbier, 1985). O mesmo não acontece com a avaliação das ações, sendo protagonizada como uma valorização social, e considerada promotora da mudança

“(…) observa-se que inversamente o que parece dominar são, por um lado as constatações e a dificuldade em encontrar uma experiência de avaliação de uma ação, verdadeiramente bem-sucedida, por outro lado, o grande mal-estar que subsiste quando ao que constituiria os caracteres ou regras elementares de uma tal intervenção.” (Barbier 1985:171)

De igual modo, o autor chama a atenção de que muitas das vezes, as avaliações das ações têm como finalidade produzir informações derivadas do desenvolvimento das mesmas, e que nem sempre são conjugadas com os objetivos que se pretende avaliar. Quando esses objetivos são mencionados o seu estatuto não é definido “(…) visto que se colocam no mesmo plano, abordando-os sucessivamente os objetivos perseguidos por cada um dos atores, qualquer que seja o nível de intervenção” (Barbier:1985:172).

III.III. IV - O objeto de avaliações das ações é uma mudança

Como anteriormente referido, sendo a avaliação detentora de um processo de transformação, Barbier (1985:173-176) afirma que o objeto da avaliação das ações está implícito numa mudança, referindo que:

Alinea a) “Afirmar este carácter é, ao mesmo tempo, insistir no que faz a sua diferença radical relativamente à avaliação dos agentes.”

Esta afirmação destaca o objeto da avaliação das ações como mudança. Ou seja, determina a transformação de uma situação para outra diferente, detetando a mudança já no seu limite temporal, possibilitando assim a deslocação, sempre que necessária, do objeto resultando de relações dinâmicas e de princípios interdependentes, sendo eles: “(...) elementos ligados à situação de partida; elementos ligados aos atores desta mudança; elementos ligados aos «pontos de passagem» através dos quais se efetua a mudança; elementos ligados à situação de chegada”(Barbier:1985:173),

Alinea b) “Afirmar este carácter é igualmente, sublinhar a grande diversidade dos objetos possíveis de avaliação de ações”.

Toda a prática recorrente na formação é alvo de transformações, não estando unicamente direcionada para os indivíduos. Também as próprias situações podem ser alvo de mudança, tornando-se objeto de avaliação. Deve-se ter sempre em atenção que só podem ser objeto de avaliação “(...) as sequências de atividades identificáveis como manifestando uma certa unidade e autonomia de funcionamentos(...)”, sustentando assim, todas as situações em que “(...)a existência e a definição, entre os diferentes atores implicados nestas sequências de operações, de papéis e funções, que lhe são específicas e relativamente estáveis durante o seu desenvolvimento (...)” (Barbier:1985:174).

Alinea c) “Afirmar este carácter é ainda insistir no aspeto global ou completo que o objeto de avaliação das ações apresenta sempre”

A este ponto, destaca-se a composição de elementos interdependentes que motorizam o processo de mudança, ou seja, a sua realização só é possível através da interação, estruturação de unidades dinâmicas e funcionais dos diversos componentes (Barbier:1985:175).

Alinea d) “Afirmar este carácter é, finalmente dar relevo à importância de que se reveste o aspeto, sempre particular, sempre específico, do objeto de avaliação das ações”

A ação deve sempre integrar os diversos elementos de modo a torna-la não só comum como também peculiar, valorizando sempre o carácter social e histórico, originado uma ação com maior veracidade e distinção.

III.III. V - A avaliação como entendimento da transformação de indivíduos

A formação no seu todo é considerada muitas das vezes um processo de mudança dos indivíduos, como descreve A.Cllot, citado por Barbier (1998:177),

“(...) mesmo se lhe acontece erigir-se como uma filosofia (ela) surge essencialmente como uma prática: trabalho concreto (de formação) sobre um objeto concreto (indivíduos); o que lhe propõe e na maior parte das vezes, explicitamente ou não, é um certo tipo de trabalho sobre este objeto concreto a fim de o transformar (...)”

A ideia anteriormente referida salienta que a formação permite ao indivíduo passar de um estado para o outro, ou seja, a capacidade de produção e aplicação de novas tendências, traduzindo-se na mudança da situação inicial para uma situação após a formação.

Deste modo é possível destacar que a avaliação das ações direcionada para os indivíduos permite compreender o que está na origem das dificuldades de avaliação da ação, que pode ser tanto do processo de avaliação propriamente dito, como dos perfis que a constituem; leva a que sejam identificadas as mudanças realizadas pela formação de indivíduos; valorização dos diversos papéis implicados na formação (formandos e formadores), uma vez que são os protagonistas da produção de conhecimentos; identificação da conjunção dos diversos componentes, permitindo que se verifique “(...) um juízo de valor propriamente dito sobre a ação ou sobre uma das componente de funcionamento, é absolutamente necessário ter em conta o conjunto desta ação ou o lugar deste componente nesse conjunto”(Barbier,1998:180).

III.III.VI -As relações das ações e dos atores

A avaliação tem como foco os sistemas e papéis que produzem um juízo de valor, deste modo a avaliação apresenta-se como um direito não só de um lado (onde apenas o avaliador tem esse poder), como também, os formandos tornam-se avaliadores da mesma condição que

os formadores. Neste sentido, existe uma variedade entre os diferentes tipos de ações a serem avaliadas e os diferentes tipos de atores que a podem avaliar. Para Barbier (1985,239-240) existem três tipos de correspondências:

- a) “A avaliação no campo da pedagogia, tomando-se (...) como objeto, atos ou de sequências pedagógicas particulares”. Os atores implícitos neste exemplo são os atores pedagógicos, intervenientes, ou os formandos. Quanto ao desenvolvimento temporal esta avaliação decorre durante todo o período de formação.
- b) Avaliação no campo da formação vista “(...)como objeto, ações ou atividades de formação”. Os atores de formação são todos aqueles que participaram na mesma seja sua organização ou aplicação. Esta avaliação é realizada no final da ação.
- c) Avaliação no campo de trabalho ligada a processos de evolução profissional. Esta avaliação situa-se na capacidade de transferir os conhecimentos e aprendizagens adquiridas para o local de trabalho. Os atores implícitos podem ser superiores hierárquicos, responsáveis da formação, responsável pelos homens, mas sendo eles próprios formandos. Esta avaliação destaca-se pela possibilidade de no final da sessão os subordinados comunicarem as dificuldades associadas à transformação do seu quotidiano.

No entanto, no final é possível todos os intervenientes, diretos e indiretos, participarem numa avaliação a todos os níveis, desde formandos aos responsáveis da empresa (Barbier:1985).

III.III. VII - Avaliação das ações nos ativos

O aperfeiçoamento dos ativos visa melhorar as competências dos indivíduos, resolver problemas e desenvolver práticas que tenham impacto, não só na sua atividade como na organização. Deste modo, e tendo em conta a aplicação das aprendizagens que é condicionada pela lógica organizacional ou pelo próprio contexto, é necessário recorrer à avaliação para verificar a relação entre os objetivos iniciais e os resultados provenientes da formação (Cardim, 2009).

Neste sentido, o autor ressalva que

“(...) previamente à análise da ação formativa há que determinar a sua adequação aos objetivos que agarraram. Durante a ação há que analisar o seu

ajustamento às necessidades dos públicos e da organização a que se referencia. Após a formação há ainda que analisar os seus resultados e o impacto sobre a atividade profissional (...)” (Cardim, 2009: 143).

Assim, Cardim (2009:141-152) declara quatro tipos de conteúdos de avaliação das ações de aperfeiçoamento de ativos, sendo elas:

A1: “Conceção do programa (currículo) e a sua adequação aos objetivos postos pela organização”. Tendo em conta a transferência de conhecimentos para as situações de trabalho, este nível revela previamente a aplicação do programa ao desenrolar das ações, focando com rigor os objetivos que surgem dos conteúdos programáticos, currículos e análises de finalidade. Assim, é neste conteúdo que os formadores apresentam os temas com maior importância e a sua aplicabilidade, dando prioridade às matérias operativas.

A2: “Condições de implementação da ação e adesão/satisfação dos participantes às condições de execução”. Neste nível é reconhecida a opinião dos formandos. Caracterizada como sendo uma avaliação a quente, os formandos avaliam a ação de formação desde a sua utilidade, documentação e conteúdos abordados, até as condições de logística. Como o autor refere, esta avaliação não é só importante no reconhecimento dos formandos face à formação, é importante na medida em que permite ao formador perceber quais os pontos que pode melhorar futuramente.

Porém, as opiniões dos formandos são pouco significativas uma vez que “(...) são fortemente subjetivas e a informação assim recolhida é, de facto, relativamente marginal ao eixo essencial da avaliação”. Apesar disso, mesmo não constituindo um fosso rigoroso da ação da formação, a sua opinião pode alertar para falhas ocorridas.

B: “Ação pedagógica na aplicação”. Este nível é reconhecido como tendo em atenção a aquisição de conhecimentos derivados da formação. A sua vantagem permite identificar falhas quer no decorrer, caso aplicada durante a ação, quer no fim da ação, aplicada posteriormente, de modo a ajustar e identificar soluções na própria formação ou em futuras.

Neste seguimento, existem formas específicas de avaliação identificáveis a este nível:

Diagnóstica: refere-se à verificação de conhecimentos obtidos e capacidades dos formandos, antes da sua participação na ação, possibilitando a identificação do nível de conhecimentos dos participantes;

Formativa: acontece durante o período de formação, caracterizada por ser uma avaliação intermédia. É neste nível, que é possível detetar erros, de modo a reagir e corrigir no decorrer da ação;

Sumativa: avalia o sucesso da ação procedendo a uma ideia geral do que foi bem conseguido na ação. Sendo uma avaliação final, esta pode ser sustentada por exames que permitam uma avaliação quantitativa.

C: “Avaliação de transferência para situações de trabalho”. Este nível visa a comparação dos conhecimentos adquiridos com a sua operacionalização no posto de trabalho. A avaliação de transferência é condicionada muitas vezes pelas limitações obedientes da introdução de mudanças, sejam elas efetivas, comportamentais ou de desempenho, o que origina a não aplicabilidade dos conhecimentos e conseqüentemente ao insucesso da formação.

D: “Avaliação de impacto ou dos efeitos globais da formação”. A avaliação de impacto revela-se o nível mais ambicioso, uma vez que, tem como interesse identificar quanto a organização beneficiou da aplicação da ação de formação, permitindo a análise do retorno do investimento realizado, através da aplicação e mudança dos formandos no seu posto de trabalho. Esta avaliação deve ser aplicada num período de um a seis meses após a formação de modo a entender os resultados organizacionais.

Estando este projeto assente na avaliação da formação é essencial determinar que este é “(...) o processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo para o efeito a padrões de qualidade de referência explícitos ou implícitos, com vista à produção de juízos de valor que suportem a eventual tomada de decisões (...)” (Cardoso, 2003:18).

É de salientar, não só a identificação de mudanças que a formação originou por parte formandos, como também a avaliação que as chefias e organização fazem face ao nível de produtividade dos mesmos. Deste modo, pretende-se encontrar alterações nos comportamentos dos indivíduos, através da aquisição das competências, traduzindo-se no funcionamento geral da organização.

Uma vez definidos os momentos de avaliação, importa saber o que avaliar. Neste âmbito, é bastante útil recorrer ao modelo amplamente reconhecido de Kirkpatrick que refere quatro níveis

à avaliação, este que será utilizado na discussão e análise das diferentes perspetivas das várias formações¹⁷:

- Primeiro nível - Avaliação da reação. Neste nível pretende-se perceber a avaliação dos formandos às várias vertentes da formação, desde o ambiente pedagógico, performance do formador até à adequação dos conteúdos às expectativas dos mesmos;
- Segundo nível - Avaliação da aprendizagem. O intuito deste nível passa por compreender as aprendizagens, conhecimentos e competências técnicas adquiridas;
- Terceiro nível - Avaliação de transferência/comportamento. Este nível é marcado pela descrição das alterações dos formandos no seu posto de trabalho após a sua participação na formação, nomeadamente: na diminuição de erros, tempo dispensado para cada tarefa, qualidade nos produtos;
- Quarto nível - Avaliação dos resultados na organização. Este nível rege-se por perceber o impacto que a organização teve com a performance dos formandos após a formação.

¹⁷ https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/ana03/02ana03.htm acedido a 15/06/2017

IV – Enquadramento Metodológico do Estágio

Após a exposição teórica acerca da formação e o seu papel dentro das organizações, nomeadamente no processo de avaliação da formação, neste capítulo irá ser apresentada a metodologia adotada.

Sendo a metodologia de cariz qualitativo, este capítulo descreve detalhadamente os mecanismos e instrumentos utilizados na recolha e análise de dados particularmente as perceções dos diferentes intervenientes, assim como a obtenção de informações relativamente às mudanças ocorridas após a realização da formação.

IV.1 – Método: estudo de caso

A metodologia deve ser utilizada de acordo com os objetivos delineados de modo a alcançar os resultados esperados. Em qualquer projeto esta deve ser detalhada, cuidada e exata, sendo que é através da própria que é possível descrever e delinear todos os passos, desde o instrumento utilizado, tratamento de dados e até ao tempo previsto de aplicação.

Após uma reflexão sobre o projeto e tendo em atenção o objeto de estudo, a problemática, e a incidência sobre um público-alvo específico, o método que mais se adequa é o estudo de caso, usado para o entendimento, definição e investigação de contextos.

O estudo de caso é considerado uma referência metodológica que permite estudar as diversidades das temáticas no meio científico social (Coutinho, 2011), de forma rápida e aprofundada, indicada sobretudo para investigadores isolados (Bell 2002).

Sendo um método bastante peculiar este é definido através de várias ideias gerais:

Segundo Ponte (2006:2), o estudo de caso:

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

Para Adalman *et al*, (1977 (citado por Coutinho, 2011: 22-23) o estudo de caso “(…) é um termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum o facto de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso”.

Já na perspectiva de Cresweel, (1998 citado por Coutinho 2011:294) “(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas”, e em que “(...) múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1994 citado por Bell, 2002:294).

De acordo com Yin (citado por Carmo e Ferreira 1998:216) este método é diferenciado de outras investigações. Primeiro porque é de carácter experimental, ou seja, separa o fenómeno do seu contexto. Em segundo, histórico pois estuda acontecimentos passados. Por último, descritivo, onde se procura estudar o fenómeno e o contexto, mas em que o estudo do contexto é externamente limitado.

Deste modo, os objetivos do estudo de caso, segundo Merriam, (1988 citado por Coutinho, 2011:295) traduzem-se na descrição, interpretação e avaliação. Para Ponte (1994 citado por Coutinho, 2011:295), esses objetivos cingem-se pela descrição e análise. Aglomerando os conceitos defendidos pelos dois autores acima referidos é possível realizar um estudo detalhado de um contexto ou indivíduo, cujo objetivo geral é a explicação de fenómenos.

Em relação às suas características, Merriam (1988 citado por Carmo e Ferreira 1997:267), declara que o estudo de caso se foca num dado acontecimento ou fenómeno; é descritivo, uma vez que existe uma descrição detalhada e aprofundada desde mesmo caso; é heurístico, porque salvaguarda-se o entendimento do caso estudado; indutivo, porque os estudos têm carácter indutivo, e é holístico, porque é um processo global tendo sempre em conta a realidade.

Stake (1995, citado por Coutinho 2011:296) ressalva a tripla tipologia que o método de estudo de caso pode ter, sendo elas: o estudo de caso intrínseco “quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular, que lhe oferece de per si um interesse intrínseco”; instrumental, quando o caso em estudo possibilita entender a explicação de outros fenómenos; coletivo, quando o estudo abrange múltiplos casos permitindo um termo de comparação resultando num estudo mais rico do fenómeno.

A grande vantagem deste método passa por possibilitar ao investigador estudar um fenómeno concreto e posteriormente reconhecer os processos interativos do momento, sendo que, por exemplo, nas organizações, o investigador deve identificar as suas características e meticolosamente perceber o funcionamento das mesmas (Bell, 2002). O estudo de caso tem como vantagens:

“(...) a) a acessibilidade: pode levar-nos a conhecer fenómenos e situações únicas, impossível de fazer de outra forma; b) ver atrás dos olhos do investigador: pode levar-nos a ver coisas que de outra forma, não teríamos visto; c) menos defensivo: as experiências indiretas têm tendência a criar menos defesas e resistências à aprendizagem.” (Donmoyer, 2000, citado por Bernardes, 2011:123).

Por fim, como em qualquer método, o estudo de caso deve assegurar a validade de modo a que haja correspondência entre o estudo (resultado), a realidade e fiabilidade, uma vez que se o estudo fosse repetido, os resultados deveriam ser idênticos.

IV. II - Paradigma qualitativo

O paradigma compreende-se numa ideia central que perspetiva a unificação e a legitimação da investigação. Permite ao investigador identificar as disposições face à delimitação de problemas e a partilha de um meio distinto de saberes, em relação ao processo de recolha de dados e a sua compreensão.

O paradigma qualitativo reconhecido como naturalista, construtivista, é caracterizado como uma análise que “(...) descreve os fenómenos por palavras em vez de números e medidas (...)” (Wiersma 1995 citado por Coutinho 2001:26), permitindo um estudo mais rico e aprofundado da investigação.

Deste modo, após a observação da caracterização do plano de investigação/intervenção a desenvolver, juntamente com as técnicas utilizadas, o paradigma que mais se adequa neste contexto é o paradigma qualitativo.

No paradigma qualitativo, os “(...) dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas (...)” (Bodgan et Biklen, 1994:16), traduzindo-se nas técnicas planeadas, onde se foca a compreensão sobre o conteúdo e a sua forma, nomeadamente, na acomodação aos objetivos em análise.

A sua finalidade passa por compreender os fenómenos e a forma como os mesmos afetam o contexto em que decorrem, de modo a identificar os padrões e os parâmetros que podem resultar no objeto de estudo do investigador (Coutinho, 2011).

Assim, o investigador e o investigado interagem, sendo que um (...) se molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socioculturais, num processo de dupla busca de sentido a que se costuma de chamar «dupla hermenêutica» (...)” (Usher citado por Coutinho 2011:17).

É dado assim o círculo interativo hermenêutico, onde o processo de investigação é delineado através da interpretação e perspectiva de um todo ou das suas partes, havendo sempre a relação de dependência (Coutinho, 2011).

A nível conceptual o paradigma qualitativo tem como objeto de estudo situações, sendo originadas pelo estudo de ações dos indivíduos e a posterior interação social. A nível metodológico, é baseado no método indutivo “(...) porque o investigador pretende desvendar a interação, o propósito de ação, estudando-a na sua própria posição significativa, isto é, significado tem um valor inserido nesse contexto (...)” (Pacheco, 1993, citado por Coutinho 2011:26).

Dada a diversidade individual, segundo o mesmo autor (citado por Coutinho, 2011,27), o foco está no conteúdo, a metodologia é orientada pela problemática em análise, que valoriza a particularidade e os resultados que são questionados. A perspectiva qualitativa, na vertente teórico-prática, tem como objetivo melhorar os comportamentos e práticas dos indivíduos permitindo a compreensão de situações específicas.

Na vertente teórica é de salvaguardar o lado interpretativo onde os dados surgem de outros dados que se originam do processo interativo com a prática. Segundo Carmo e Ferreira (1998: 179-181) o paradigma qualitativo tem múltiplas características sendo elas: indutivas, os investigadores desenvolvem definições e chegam ao entendimento de fenómenos a partir de conclusões promovidas da recolha de dados; holísticas, os investigadores ressaltam a realidade, ou seja, os indivíduos e situações são interpretadas e consideradas como um todo; naturalistas, os investigadores tem um processo de interação com o grupo ou indivíduo, de modo a compreender o seu objeto de avaliação aquando a recolha de dados que ambicionava; significando que os investigadores procuram viver da mesma forma que os investigados de modo a perceber como os mesmos encaram a realidade; os métodos são humanísticos; descritiva, a descrição deve pautar pelo rigor resultante dos dados recolhidos pelo investigador que é o instrumento desse processo.

A investigação qualitativa é um processo difícil de recolha de dados, pois o investigador deve-se adaptar sempre às circunstâncias do meio, assim Denzin e Lincoln, (1994) citado por Coutinho 2011:287-288) ressaltam que

“(...)a investigação qualitativa utiliza uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa, ou seja, estuda-se o problema em ambiente natural procurando, interpretar os fenómenos em termos do que elas significam para os sujeitos (...) utiliza uma variedade de materiais empíricos- estudo de caso; experiência pessoal, entrevista, histórias de vida, introspeção que descrevem rotinas e significados nas vidas dos sujeitos”.

Sendo a avaliação o ponto central do projeto, e tendo como fundamentação a perspetiva dos formandos, dos formadores, das chefias, assim como da própria empresa, é determinante perceber detalhadamente todos os aspetos envolventes na formação, enquanto impulsionadora de aquisição de competências.

O projeto é caracterizado pela descrição e pormenorização, e, através deste paradigma é possível analisar os dados de forma indutora, manifestando-se no entendimento dos fenómenos e explicações mais aprofundadas. Assim, o paradigma qualitativo, “(...) reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra (...)” (Bodgan e Biklen, 1994:51).

IV.III - Instrumentos de recolha de dados

O processo de recolha de dados é constituído para técnicas que se adequam ao objeto e contexto que se analisa, de modo a conhecer e aprofundar as práticas e elementos envolvidos.

Segundo Sousa e Baptista (2011:70), as técnicas de recolha de dados referem-se a um “(...) conjunto de processos operativos que nos permitem recolher dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação(...)”.

Deste modo, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental, questionário, entrevistas e observação não participante.

IV.III. I - Observação

A observação de caráter qualitativo é caracterizada pela compreensão de um fenómeno por parte do investigador constituindo assim um dos procedimentos mais importantes no contexto. A observação segundo Nisbet, 1977 (citado por Bell 2002:140) “(...) é uma atividade altamente qualificada para a qual é necessário não só um grande conhecimento e compreensão de fundo, como também a capacidade para desenvolver raciocínios originais e habilidades para identificar acontecimentos significativos (...)”.

Tendo diversas formas, a observação apelidada de não participante, tem em consideração que “(...) o observador não interage de forma alguma com o objeto de estudo, no momento em que realiza a ação não poderá ser considerada como participante” (Carmo e Ferreira 1998:106). Este tipo de técnica é caracterizado, na perspetiva destes autores, por diminuir a interpelação do observador ao público observado; por poder utilizar instrumentos ou equipamentos de registo sem sugestionar o público, assim como permite um maior controlo e foco do que quer observar.

A observação participante, mas alheia aos observados é nomeada como “(...) o papel que o investigador assume é ténue passando completamente despercebido à população observada sem que esse facto possa considerar-se incorreto do ponto de vista deontológico uma vez que as situações observadas ocorrem em ambiente aberto” (Carmo e Ferreira 1998:106-107). Neste tipo, o observador pode fazer a sua investigação através de presenças contínuas aos locais de estudo, sendo que a sua presença passa despercebida dos elementos observados.

A observação participante, na sua plenitude, é perspetivada como sendo “(...) uma ferramenta exploratória, quer como técnica principal de recolha de dados quer como instrumentos auxiliar de pesquisas quanto ativas” (Carmo e Ferreira, 1985:108). É nesta tipologia que o investigador assume um papel centralizado na ação caracterizando-se pelas interações bastante intensas com os sujeitos sociais que resulta na recolha de dados de forma aprofundada.

É assim que o investigador testemunha a “(...) transferência do indivíduo total para a experiência imaginária e emocional” (Lacey,1976 citado Bell 2002:141), de modo a reunir toda a informação que o possibilitam a compreender melhor as ações de grupo.

A observação realizada diz respeito à observação direta não participante. Esta técnica residuiu em todo o processo de formação, desde a observação de documentos e procedimentos

dos técnicos de RH para o planeamento e estruturação da formação, até à percepção dos formandos e formador face à mesma.

IV.III. II – Entrevista

Na investigação qualitativa a entrevista é um instrumento utilizado para a obtenção de dados que pode ser complementada com outras técnicas, ou apenas usada como a técnica dominante (Bodgan e Bicklen, 1994).

Assim, segundo Morgam (1988, citado por Bodgan e Bicklen 1994:134), a entrevista “(...) consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais (...)” e tem como objetivo “(...) extrair determinada informação do entrevistado (...)” (Moser e Kalton 1979, citado por Bell, 2002:118).

Na perspetiva de Katele (1999:24) a entrevista é:

“Um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”.

As entrevistas podem ter diferentes graus de estruturação dependendo sempre do tipo de objetivo que se pretende atingir. Deste modo, a entrevista não estruturada leva à obtenção de informação de um determinado problema na perspetiva dos participantes (Coutinho 2011), e são sobretudo centradas num único tema e requerem bastante controlo e uma análise mais demorada (Bell:2002).

As entrevistas semiestruturadas utilizam-se para a aquisição de dados comparáveis entre participantes (Coutinho, 2011), “(...) embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão (...)” (Bell 2002:135).

Carmo e Ferreira (1998:131) referem, neste grau intermédio, as entrevistas livres e centradas, “(...) características dos estudos exploratórios, diferindo entre si pelo nível de estruturação em torno das temáticas específicas que são tratadas”. É neste tipo de entrevista que o entrevistador deve “(...) deixar andar o entrevistado para que possa falar abertamente, com as palavras que deseja e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á para

simplesmente para reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado quiser se afastar” (Quivy e Compenhouud 2008:192-193)

O último tipo é a entrevista exclusivamente estruturada que não é muito utilizada na investigação qualitativa. Esta caracteriza-se pela forma de questionário.

Esta técnica foi utilizada, nesta investigação como instrumento para a obtenção de informações aprofundadas relativamente às práticas resultantes das formações e respetiva transferência de conhecimentos na organização.

Neste sentido, inicialmente as entrevistas foram projetadas para todos os formandos das três formações, dando um total de dezanove entrevistas (doze da formação “Iniciação à soldadura”; seis da formação “Kanban” e uma da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”).

Por motivos inerentes à ausência dos formandos ¹⁸, disponibilidade e para evitar prejudicar a produtividade da empresa, a técnica da entrevista na formação “Iniciação à soldadura” foi aplicada apenas a dois formandos da formação “Iniciação à soldadura”.¹⁹ Os restantes formandos de “Iniciação à soldadura” responderam por escrito.

A aplicação da técnica de entrevista aos formandos tinha como objetivo aprofundar a sua perspetiva sobre todo o processo, desde as mudanças ocorridas na sua atividade até à avaliação da própria formação.

Devido à complexidade do processo da formação “Iniciação à soldadura” foi também efetuada uma entrevista à chefia dos departamentos de soldadura²⁰, uma vez que foi considerada significativa, visto deter informações relevantes sobre a necessidade de realizar uma formação em soldadura, assim como podia indicar o impacto que a mesma teve no setor.

A última entrevista realizada refere-se à responsável de Recursos Humanos²¹, pois é a pessoa que melhor compreende todo o processo de formação desde o seu diagnóstico à avaliação, sendo também a pessoa que é a mais indicada para referenciar os resultados a nível da organização.

É importante mencionar que todas as entrevistas ocorreram num lugar calmo onde o método utilizado foi a gravação de áudio através do telemóvel, posteriormente ser possível realizar uma eficaz transcrição de dados.

¹⁸ Dois dos formandos da formação de “Iniciação à soldadura”, já não fazem parte dos quadros da empresa

¹⁹ Guião de entrevista formandos “Iniciação à soldadura” – Apêndice 1

²⁰ Guião de entrevista chefia “Iniciação à soldadura”- Apêndice 2

²¹ Guião de entrevista Responsável de RH- Apêndice 3

IV.III. III - Inquérito por questionário

Outras das técnicas utilizadas nesta investigação foi o inquérito por questionário, onde permitiu obter informação quer ao nível dos formandos, quer ao nível das chefias.

O inquérito por questionário é um “(...) instrumento para recolha de dados constituído por um conjunto mais ou menos amplo de perguntas e questões que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar” (Hoz, 1985:58). Permite a recolha de informação numa dada amostra com a aplicação de perguntas pré-codificadas.

Com esta técnica é possível que os investigadores obtenham um maior número de respostas às suas questões, assim como consigam realizar comparações precisas entre as respostas dos inquiridos, tornando-se assim umas das técnicas mais utilizadas pelos investigadores.

Um dos pontos mais importantes, diz respeito ao não comprometer os indivíduos na participação nos inquéritos. Deste modo, o investigador deve transmitir previamente ao inquerido, a garantia de sigilo e anonimato, alcançando a confiança, de modo a não ficar hesitante com as respostas dadas.

Quanto às fases de preparação do inquérito por questionário, segundo Almeida (1982), o primeiro passo recai no planeamento do inquérito: aqui pretende-se delimitar, os problemas que se quer investigar e o tipo de formação a obter, definir os objetivos à circunscrição rigorosa da população do inquérito, bem como à construção de uma amostra representativa [...].

O segundo passo, diz respeito, à preparação da recolha de dados, onde é realizado um pré-teste do questionário, com linguagem simples e clara, de modo a conjugar com os objetivos de conhecimento que o inquérito pretende.

O terceiro passo, é apelidado de trabalho no terreno, em que no caso de administração direta é exigida uma seleção e formação de entrevistadores, nos autoadministrados (dispensam a presença do entrevistador) certos pormenores deverão ser ponderados (aspecto gráfico, devoluções de questionário, etc).

O quarto passo refere-se à análise de resultados, onde são elaboradas as conclusões da aplicação do questionário. Por fim, na última etapa, são apresentados os resultados, nomeadamente em forma de relatório.

Esta técnica foi constituída por perguntas semi- abertas e fechadas direcionadas às chefias²² e aos formadores^{23,24} de modo a compreender a mudança do sector e comportamentos dos formandos. A seleção desta técnica a este público deve-se ao facto de dois formadores serem externos, o que limita a oportunidade de realizar uma entrevista. No caso das chefias, devido ao acompanhamento do sector o tempo disponível é evidentemente escasso.

Também, devido às causas anteriormente mencionadas referentes à falta de disponibilidade por parte dos formandos, tivemos que proceder ao envio do guião de entrevista para responderem por escrito. Deste modo, como não houve uma relação presencial e conseqüentemente uma interação entre entrevistador e entrevistado, não existiu a possibilidade em reformular perguntas de forma a aprofundar certos aspetos. Por isso, esta técnica configura-se aos questionários abertos defendidos por Amado (2017), uma vez que, o guião é complementado por perguntas abertas e não um questionário estruturado unicamente com perguntas fechadas e no qual a resposta foi dada por escrito.

“O uso de questionários abertos e de composições (ou documentação semelhante) sobre um determinado tema, ou que diga respeito à vida e sentimentos pessoais de possíveis inquiridos, pode ser de grande utilidade no quadro da pesquisa qualitativa. Com efeito, esta técnica permite uma expressão livre das opiniões dos respondentes, ainda que o questionário contemple alguns itens orientados. A partir da análise de respostas torna-se possível detetar as percepções, experiência subjectiva e representações dos respondentes acerca do tema em apreço.” (Amado, 2017:273)

Assim, os questionários abertos foram aplicados aos restantes formandos de “Iniciação à soldadura”,²⁵ aos formandos das ações de formação “Kanban”²⁶ e “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET”.²⁷

Após a conclusão do preenchimento dos inquéritos por questionário e dos questionários abertos, foi estabelecida uma data de entrega para proceder posterior à análise dos resultados.

²² Inquérito por questionário à chefia das formações “Kanban” e “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET” – Apêndice 4

²³ Inquérito por questionário aos formadores das formações “Kanban” “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET” - Apêndice 5

²⁴ Inquérito por questionário ao formador da formação “Iniciação à soldadura” - Apêndice 6

²⁵ Guião Questionário aberto aos formandos da Formação “Iniciação à soldadura” - Apêndice 7

²⁶ Guião Questionário aberto aos formandos da Formação “Kanban” - Apêndice 8

²⁷ Guião Questionário aberto aos formandos da Formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET” - Apêndice 9

IV.III.IV - Análise documental

Uma das técnicas utilizadas neste projeto corresponde à pesquisa documental, sendo uma das técnicas que sustenta qualquer ideia ou estudos. O seu processo passa por “(...) lecionar, tratar e interpretar informação bruta, existente em suportes estáveis (scripto, áudio vídeo e informar) com vista a dela extrair algum sentido. Por outro lado, tem por objetivo executar essas mesmas operações relativamente a fontes indiretas (...)” (Carmo e Ferreira, 1998:39).

A análise documental “(...) constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema (...)” (Ludke e André, 1986).²⁸

Sendo uma das formas de pesquisa qualitativa para a obtenção de algum conhecimento, a análise documental respeita uma fonte secundária, originada através dos registos realizados por outros, de modo a que seja possível compreender não só o objeto a investigar como o seu contexto e objetivos inerentes.

Esta técnica revelou ser uma mais-valia no que refere à sustentabilidade do trabalho, sendo que permitiu solucionar algumas dúvidas com base em pesquisa teórica, como possibilitou a definição e trajeto do alcance dos objetivos. De igual modo, relativamente a questões de ajustamento das atividades, foi necessário a consulta de processos da empresa, nomeadamente dossiers relacionados com a formação e avaliações realizadas pelos formandos e chefias, contendo todos os procedimentos e resultados conseguidos.

IV.IV - Análise de conteúdo

A análise de conteúdo visa transportar as informações recolhidas das técnicas utilizadas, de modo a construir, após um tratamento, conteúdos inerentes ao tema. Neste sentido Bardim (1979:42) considera a análise de conteúdo,

“(...) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de

²⁸ <http://pesquisadocumental.blogspot.pt/p/o-conceito-de-pesquisa-documental.html>

conhecimentos relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (...)"

Destaca-se, que a análise de conteúdo, caracteriza-se por:

"(...) um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O factor comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade" (Bardin, 2015).

Na perspectiva de Moraes (1999:7), "a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum".

Este método constituiu um mote para a obtenção de informações, sendo que foi através do mesmo que foram autenticados resultados derivados da aplicação das técnicas. De seguida, é apresentada a tabela utilizada para a simplificação dos dados. Os pontos assinalados com "X" correspondem aos intervenientes que foram alvo de análise em cada momento.

Tabela 1 Simplificação de dados					
Categorias	Indicadores	Formandos	Formadores	Chefia	Responsável de RH
Avaliação da reação	Conteúdos programáticos	X	X		
	Materiais didáticos		X		
	Capacidade de exposição do formador	X	X		
	Relação formando-formador	X	X		
	Dinâmica na sala de formação	X	X		
Avaliação de aprendizagem	Aprendizagens adquiridas	X			
	Aumento de competências	X			
Avaliação do comportamento no posto de trabalho	Melhoria no exercício profissional	X			
	Dificuldades na transferência de conhecimentos	X			
	Novas funções	X			
	Necessidade da formação			X	
	Correspondência dos colaboradores com os objetivos pré estipulados			X	
	Melhoria no sector			X	
	Eficácia dor sector	X		X	

Avaliação do resultado	Impacto da formação				X
	Mudanças organizacionais				X
	Melhoria nos resultados organizacionais				X

IV.V - Recursos necessários à intervenção e garantia da sua acessibilidade

Sendo o estágio inserido no plano de formação da empresa Metal Car., os recursos necessários para a garantia da acessibilidade da intervenção recaem ao nível de recursos humanos, concretamente do acompanhamento da orientadora científica e do acompanhante de estágio, assim como, de outras pessoas que contribuíram de alguma forma no projeto, sendo elas os colaboradores da empresa. No que diz respeito a recursos físicos e materiais, foram necessários a utilização de locais equipados para a realização de entrevistas, bem como computador e material de escrita para os restantes efeitos.

Por fim, a nível de recursos técnicos, foram utilizados documentos e sites correspondentes à entidade de acolhimento; documentação internos do processo de formação.

V - Apresentação E Discussão do Processo de Intervenção/Investigação

V.I - Enquadramento das formações em análise

Formação “Iniciação à soldadura”

A área de formação de “Iniciação à soldadura” centra-se na metalurgia e metalomecânica, tendo sido ministrada por um formador interno, correspondendo assim a uma formação com carácter intraempresa.

Foram dadas três ações de formação, em novembro de “Iniciação à soldadura” com durações diferentes: uma com 60 horas, outra com 40, e a terceira com 80 horas. A sua durabilidade varia por causa do tempo que é dado à prática. Cada formação foi composta por quatro participantes, agrupando conteúdos programáticos semelhantes, sendo eles:

- Soldadura mag-135- Modelo teórico; defeitos e tipos de soldadura; simbologia, medidas e verificação de desenhos;
- Prática a 13-mag – conhecer máquinas e início de cordões paralelos; solda PA-PB- Cordões
- Prática de soldadura em chapa e materiais tabulares em várias espessuras e posições;

Por motivos de ausência anteriormente explicados, apenas dez dos doze participantes foram entrevistados.

De seguida, é apresentada uma pequena caracterização de todos os intervenientes da formação “Iniciação à soldadura”: os formandos das três ações de formação; o formador e a chefia que serão essenciais para compreender as várias perspetivas da avaliação da formação.

Tabela 2 Caracterização dos intervenientes da formação “Iniciação à Soldadura”	
Formandos	
Formando 1 (F1) Género: Masculino Idade: 44 anos Formação de base: 6º ano Tempo na empresa: 1 ano	Formando 2 (F2) Género: Masculino Idade: 23 anos Formação de base: 9ºano e um curso inacabado de técnico de multimédia Tempo na empresa: 6 meses

<p>Formando 3 (F3)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 26 anos</p> <p>Formação de base: 12º no curso de tecnológico de informática</p> <p>Tempo na empresa: 1 ano e três meses</p>	<p>Formando 4 (F4)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 38 anos</p> <p>Formação de base: 9º ano</p> <p>Tempo na empresa: 4 meses</p>
<p>Formando 5 (F5)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 26 anos</p> <p>Formação de base: 5º ano</p> <p>Tempo na empresa: 7 meses</p>	<p>Formando 6 (F6)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 45 anos</p> <p>Formação de base: 12º técnico profissional de metalomecânica e produção</p> <p>Tempo na empresa: 7 meses</p>
<p>Formando 7 (F7)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 41 anos</p> <p>Formação de base: 8º ano</p> <p>Tempo na empresa: 6 meses</p>	<p>Formando 8 (F8)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 27 anos</p> <p>Formação de base: 12º ano em informática</p> <p>Tempo na empresa: 8 meses</p>
<p>Formando 9 (F9)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 24 anos</p> <p>Formação de base: 8º ano</p> <p>Tempo na empresa: 4 anos</p>	<p>Formando 10 (F10)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 40 anos</p> <p>Formação de base: 9º ano</p> <p>Tempo na empresa: 6 meses</p>
<p>Formador (FR1)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Tipo de entidade a que pertence: Não aplicável</p> <p>Áreas de intervenção mais frequentes: Teoria e Prática de Soldadura</p>	<p>Chefia (CIS)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Formação de base: 12º ano e um curso de Gestão até ao 2º ano</p> <p>Campo profissional: Supervisor de Produção</p> <p>Tempo na empresa: 14 anos</p>

Síntese: Os formandos da formação “Iniciação à soldadura” são todos do sexo masculino, situando-se na faixa etária dos 23 anos aos 44 anos. As habilitações literárias dos participantes correspondem maioritariamente ao 3º ciclo, sendo que existem algumas exceções pertencentes ao 12º ano. O tempo de trabalho na empresa é inicial, sendo que grande parte dos colaboradores tem pouco mais do que seis meses de casa.

Formação “Kanban”

A formação “Kanban” ocorreu em outubro de 2016, tendo como princípio a gestão de stocks. Foi ministrada por um formador interno, traduzindo-se assim, numa formação intraempresa com duração de duas horas e meia.

Nesta ação, estavam previstos nove formandos, mas apenas participaram sete colaboradores, devido a imprevistos relacionados com a prática laboral.

A formação “Kanban” teve como objetivo dar a conhecer o conceito “Kanban”, assim como o modo de operacionaliza-lo. Similarmente, os conteúdos programáticos centram-se no seu conceito, na sua aplicação e uma avaliação de aprendizagem.

Em infra, segue a tabela referente às características dos intervenientes da formação “Kanban”.

Tabela 3 Caracterização dos intervenientes da formação “Kanban”	
Formandos	
<p>Formando 1 (FK1)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 38 anos</p> <p>Formação de base: Licenciatura Pré- Bolonha em Engenharia Mecânica</p> <p>Tempo na empresa: 9 anos</p>	<p>Formando 2 (FK2)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 38 anos</p> <p>Formação de base: Licenciatura em Informática de Gestão</p> <p>Tempo na empresa: 1 ano</p>
<p>Formando 3 (FK3)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 27 anos</p> <p>Formação de base: Licenciatura em Tecnologias e Sistemas de Informação</p> <p>Tempo na empresa: 6 meses</p>	<p>Formando 4 (FK4)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 27 anos</p> <p>Formação de base: Mestrado em Engenharia Mecânica</p> <p>Tempo na empresa: 1 ano</p>
<p>Formando 5 (FK5)</p> <p>Género: Feminino</p> <p>Idade: 37 anos</p> <p>Formação de base: Licenciatura em Engenharia eletrónica e de computadores.</p> <p>Tempo na empresa: 6 meses</p>	<p>Formando 6 (FK6)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Idade: 27 anos</p> <p>Formação de base: Mestrado</p> <p>Tempo na empresa: 1 ano e 6 meses</p>
<p>Formador (FR2)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Tipo de entidade a que pertence: Não aplicável</p> <p>Áreas de intervenção mais frequentes: Gestão e organização</p>	<p>Chefia (CK)</p> <p>Género: Masculino</p> <p>Formação de base: Engenharia Mecânica Campo profissional: Gestor do Gabinete de Investigação e Desenvolvimento</p> <p>Tempo na empresa : 9 anos</p>

Síntese: Os formandos da formação “Kanban”, pertencentes aos quadros médios/superiores da empresa, cinco são do sexo masculino e um feminino, situando-se na faixa etária dos 27 anos aos 38 anos. As habilitações literárias dos participantes focam-se sobretudo na Licenciatura e no Mestrado em Engenharia Mecânica.

Formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”

A ação de formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC.” foi ministrada a uma colaboradora da Metal Car por uma entidade externa sendo assim uma ação interempresa, com duração de vinte e quatro horas, dividida em sete sessões.

Os conteúdos programáticos desta ação de formação foram, a estrutura da avaliação ASP.NET.MVC; como projetar e desenhar modelos e publicação da aplicação.

Em seguida, é apresentada uma breve caracterização dos intervenientes da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC.”

Tabela 4 Caracterização dos intervenientes da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”	
Formando	
Formando (FD1) Género: Feminino Idade: 27 anos Formação de base: Mestrado Tempo na empresa : 3 anos	
Formador (FR3) Género: Feminino Tipo de entidade a que pertence: externa Áreas de intervenção mais frequentes: Informática e Novas Tecnologias	Chefia (CD) Género: Masculino Formação de base: Engenharia Mecânica Campo profissional: Gestor do Gabinete de Investigação e Desenvolvimento Tempo na empresa : 9 anos

Tabela 5 Responsável de Recursos Humanos (RRH)

Gênero: Feminino

Idade: 41 anos

Formação de base: Mestrado

Tempo na empresa: 3 anos

V.II - Apresentação dos dados

V.II.I - Compreender as diferentes perspectivas sobre a avaliação da formação

A avaliação é um elemento essencial no processo de formação, no qual são considerados fatores importantes que ocorreram na mesma. Com vista a melhorar futuras ações, as formações devem ser avaliadas pelos vários intervenientes de a compreender as opiniões dos mesmos.

Por isso, este momento tem como objetivo entender quais são as opiniões e observações que os intervenientes tem, sejam eles, formandos, chefias e responsáveis.

A nível dos formandos, este tem como objetivo perceber quais os pontos que gostaram na ação de formação e que sugestões apresentam para futuras melhorias (primeiro momento do modelo de Kirkpatrick); aos formadores, compreender de a relação dentro do campo pedagógico foi coerente e dinâmico; às chefias, entender se os formandos foram ou não eficazes no tempo de transferência de conhecimentos e por fim a nível da organização para esclarecer a importância que cada formação teve para a mesma.

Formação “Iniciação à soldadura”

Devido à escassez de soldadores no mercado e para colmatar as necessidades da empresa, a formação “Iniciação à soldadura” teve como objetivo reunir um número de pessoas internas e externas à organização, para futuramente desempenharem funções ligadas à prática de soldadura.

Apostando fortemente na prática, os formandos foram alvo de orientação nas diversas formas e espessuras de soldar sendo por isso sustentados previamente por uma base teórica. Segundo a chefia deste público-alvo, os formandos foram selecionados através da disponibilidade por parte dos colaboradores, assim como através dos seus responsáveis que indicavam quem achavam pertinentes assim como reuniam as condições necessárias para participar na formação e conseqüentemente exercer novas funções, como foi explicado pela chefia “Inicialmente com uma entrevista junto dos colaboradores, de modo a perceber se estariam dispostos a frequentar a formação e conseqüentemente mudar de funções. Um outro meio de seleção foi baseado na indicação da equipa de gestão daqueles que já pertenciam à empresa, mas não eram soldados.” (CIS)

Depois de uma análise aprofundada pela chefia e administração sobre a credibilidade das escolhas nas duas formas de seleção, a decisão recaiu sobre quatro formandos que frequentaram a primeira ação. Posteriormente, foram divididas em mais duas ações de formação, oito pessoas devido a segundo a Responsável de Recursos Humanos “(...) ao sucesso da primeira ação.”

1ª Ação- 64 horas

Perspetiva formandos

Da primeira ação, apenas três dos quatro formandos foram entrevistados sobre a sua perceção e avaliação de eficácia da formação, devido a um deles já não pertencer aos quadros da empresa.

No que respeita aos conteúdos desenvolvidos e adquiridos na primeira ação, os formandos são detentores de opiniões similares.

Caracterizada por ser uma formação inicial para alguns colaboradores, parte deles não detinham conhecimentos aprofundados sobre a prática e técnicas de soldadura. Neste sentido, sendo um tema tão procurado e “novo” para os colaboradores as expetativas assentes na ação eram bastantes elevadas, pois ansiavam que os temas e conteúdos correspondessem ao mais possível com o esperado, de modo a aprender eficazmente todos os grandes e pequenos detalhes da prática de soldadura.

Quando questionados sobre o alcance dos objetivos a resposta foi unanimemente positiva, sustentando que para um formando, permitiu adquirir novos conhecimentos e em dois

formandos aprofundar conhecimentos que já possuíam, através da colocação da teoria em exercícios práticos.

No que concerne às opiniões dos formandos relativamente à capacidade de interação e exposição do formador, os três colaboradores caracterizam-na de bastante positiva, uma vez que realçam o seu modo de interação, a disponibilidade para esclarecer dúvidas sempre que necessário e explicitar eficazmente os conteúdos programáticos. Numa vertente mais prática, os mesmos formandos destacam a capacidade de orientação por parte do formador, sendo sempre pertinente e esclarecedora.

Os formandos mencionam também, que a formação “Iniciação à soldadura” deve ser complementada com outras formações, como por exemplo desenho técnico, sendo que é um elemento chave para a concretização de soldadura, uma vez que é através da sua leitura que se consegue realizar os exercícios propostos.

Paralelamente, os formandos da primeira ação salvaguardam algumas sugestões como por exemplo, a necessidade de desenvolver formações com uma maior duração para que sejam mais aprofundados alguns conceitos e conteúdos essenciais. Contudo, um formando esclarece que “Antes podia dizer que o tipo de desenho (dado em formação) não era igual ao nosso, mas agora com a prática vejo que se enquadra, assim como a potência. Ou seja, nós aprendemos a regular a máquina de uma forma, aqui fazemos de outra. Mas agora sugestões não têm concretamente porque para mim está tudo bem!” (F3).

De forma geral, os formandos classificam a formação como pertinente, não só pela aquisição de conhecimentos para o seu meio profissional, pois são capazes de realizar exercícios, como também a nível de crescimento e enriquecimento pessoal traduzindo-se na vontade de repetir a formação.

2ª Ação- 40 horas

Perspetiva formandos

Na segunda ação, os quatro formandos que participaram na formação “Iniciação à soldadura” eram maioritariamente recentes na empresa.

Contrariamente à ação anterior, três dos quatro formandos detinham conhecimentos sobre a prática de soldadura, sendo que esta formação serviu para aprofundar conhecimentos e colmatar défices nos sectores dos participantes, como é clarificado por um formando: “Aplicação

constante de técnicas de soldadura na secção em que estou inserido e com a necessidade de aperfeiçoamento de técnicas de soldadura.” “(...) era necessário alguém reparar peças com defeitos dentro do próprio sector, para evitar que esse trabalho fosse para outros sectores (...)” (F6)

Apesar de saberem mais das técnicas utilizadas em soldadura, as expectativas sobre a formação eram altas e de acordo com os quatro formandos a opinião é positiva, pois foram abordados pontos dos quais ainda não tinham conhecimento, sempre com a ajuda dos documentos e materiais utilizados na formação, como refere um formando: “Os **materiais e documentos** fornecidos revelaram-se úteis e suficientes para uma aprendizagem mais eficaz? Sim, praticamente toda a informação que precisássemos era garantida pela documentação do formador”. (F5)

De igual modo também a capacidade do formador foi avaliada considerando-a inigualável: “Claramente motivado” (F4); “É um formador que explicava de forma simples, mas objetiva” (F5); “Muito bom formador”; “Estive sempre à vontade para participar” (F6).

No que concerne às aprendizagens adquiridas, dois dos quatro formandos valorizam a aprendizagem em identificar os vários tipos de materiais e os vários tipos de espessuras e na boa execução da peça, sendo reconhecido por um formando “Sim. Sim. Consigo por exemplo... consigo agora identificar se a peça está bem-feita, não a nível estético, mas sim a nível da sua função”. (F6)

Em contrapartida, dois dos formandos admitem que os conteúdos desenvolvidos na formação não melhoraram em nada a sua performance no trabalho, uma vez que ambos identificaram no decorrer da formação problemas visuais o que os impedia de realizar um trabalho com sucesso e por isso foram para sectores externos à prática de soldadura. “O sector para onde fui, devido à identificação de problemas de visão, não tem práticas de soldadura”. (F4); “Era suposto ir para uma soldadura mais específica, mas detetamos que não conseguia ir por causa de problemas de visão” (F7).

Quando questionado sobre a necessidade de complementarem esta formação com uma nova, os formandos indicaram as formações em Desenho técnico, Prototipagem, e outros tipos de soldadura. “Sim, aprendemos apenas um processo que é o de Mig Mag, devíamos também aprender Tig (...)” (F6)

Quanto à opinião geral da participação na formação, apesar da não eficácia de dois formandos, todos descrevem que a formação foi proveitosa e bem conseguida e que desse modo repetiriam a formação.

3ª Ação- 80 horas

Perspetiva formandos

Na terceira e última ação, apenas três dos quatro formandos foram entrevistados devido a um trabalhador estar de baixa. Dois dos colaboradores pertencentes já à empresa, participaram na formação com vista a mudar de funções e um colaborador apenas para aprofundar os seus conhecimentos.

Todos avaliam positivamente e a correspondência entre os objetivos pré-estabelecidos e os objetivos alcançados, sendo que mais que aprofundar conceitos permitiu conhecer novas realidades de práticas de soldadura: **“Os temas abordados foram de encontro às suas expectativas iniciais?”** “Sim, até mais do que esperava, soube de realidades que nem tinha ideia que eram assim” (F8); “A formação ajudou a perceber o porquê de se fazerem as soldaduras mediante certos parâmetros. Aprofundar a teoria ao ponto de compreender na prática como fazer e identificar uma boa/má posição” (F9).

Quanto à motivação de intervir e da capacidade de exposição do formador, os três formandos denominaram como “muito boa” pois, o formador era “Bastante explícito nas abordagens que fez.” (F8); “Bastante acessível.” (F9).

Quanto à adequação dos conteúdos à performance, dois colaboradores perspetivaram que a formação permitiu desenvolver novas técnicas e tipos de soldadura, assim como a posição que deve ser utilizada conforme o que é proposto.

Por fim, na apresentação de sugestões de melhoria e complementos da formação, os participantes identificaram: o aumento da formação; desenvolver ações em desenho Técnico; aumentar a vertente prática na formação; desenvolver ações em Higiene e Segurança.

No geral, mesmo com um colaborador a não pertencer a um sector com práticas de soldadura, a formação segundo os formandos foi avaliada como rentável e proveitosa, pois todos conseguem realizar outras atividades de soldadura, reconhecem a adequação dos conteúdos e a capacidade de organização de ação

Perspetiva formador

A formação “Iniciação à soldadura” foi ministrada por um formador interno que tem como principal área de intervenção a soldadura.

Uma vez que são apresentadas três ações com duração diferente, tornou-se pertinente questionar o motivo para a sua realização. Deste modo, a justificação deve-se “(...) ao número de formandos, que devido às diferenças de conhecimento foram divididos consoantes as necessidades de mais conhecimentos teóricos ou práticos.” (F1)

Após explicada a definição das turmas, e tendo como objetivo principal dotar os colaboradores de soldar, o formador ressalva que apesar de alguns formandos estarem capacitados para tal atividade, após a formação, é necessário terem apoio contínuo principalmente pela organização e respetivas chefias.

De modo geral, em aspetos como comportamento, relação formando-formador, material fornecido e dinâmica, o formador avalia de forma excelente. Já a nível de organização geral e duração das ações o mesmo descreve como positiva.

Quando questionado sobre aspetos positivos e negativos da formação o formador descreve que “(...) negativo é sem duvida o número de horas de formação que devia ser maior para a mais fácil integração dos formandos nos processos; positivo, a ajuda prestada pelo Engenheiro Responsável pela firma, assim como o material para executar as diferentes posições de soldadura que se tem que realizar”. (FR1)

Por fim, o formador perspetiva que a formação foi conseguida, nomeando a mesma como um meio fulcral para a obtenção de saberes, potenciadora de um aumento significativo de produtividade e caminho de excelência para a organização. “A formação terá para as organizações mais conhecimento e menos defeitos no trabalho executado, menos desperdício de material e menos horas para se realizar os trabalhos. Por isso, as chefias têm que estar preparadas para aceitar as novas técnicas e modos de trabalho”. (FR1)

Perspetiva chefia

Um dos pontos essenciais na avaliação da formação, remete-se ao processo de transferência de aprendizagens para o posto de trabalho. Sendo a chefia parte crucial na avaliação deste procedimento, foi realizada uma entrevista ao supervisor dos sectores com práticas de soldadura que perspetiva o impacto que a formação “Iniciação soldadura” teve junto dos resultados dos mesmos.

Tendo pessoas capazes, disponíveis e interessadas e propostas pelos chefes de equipa, a formação surge na possibilidade de formar pessoas na atividade de soldadura, esta que é cada vez mais escassa.

Após a concretização da formação, o supervisor perspetiva que existem colaboradores que foram eficazes e alguns não eficazes na transferência de conhecimentos para o exercício real de trabalho. Devido à falta de aptidão e “vontade de abraçar novas funções dentro da empresa” a formação não foi eficaz para alguns colaboradores sendo eles posteriormente alvo de novas formações em diferentes postos de trabalho. Quando questionado se em caso de necessidades, se esses colaboradores seriam capazes de realizar exercícios de soldadura, o entrevistado responde que “para os que tiveram aproveitamento sim, para os outros que ficou demonstrado que não têm aptidão ou vocação para funções de serralheiro” (CIS).

É neste sentido, que se destaca a capacidade de realização de atividades únicas de soldadura, os colaboradores não eficazes ficam muito aquém, uma vez que são limitados na construção de processos. “Não se faz um bom serralheiro da noite para o dia, a formação foi só o início, a formação contínua é condição para a progressão destes colaboradores.” (CIS).

No entanto, apesar de não haver sucesso em parte dos colaboradores, numa forma geral, a formação foi uma mais-valia, não só naqueles que foram eficazes como também nos que não foram, uma vez que é sempre útil desenvolver novas aprendizagens e crescer a nível profissional.

Por fim, numa opinião mais generalista, o supervisor destaca que através da formação é possível criar independência dos mercados na contratação de serralheiros, é também apostar nos colaboradores internos uma vez que “enriquece e toma a empresa mais competitiva”. (CIS)

Perspetiva da Responsável de Recursos Humanos

As ações de formação realizadas quer internamente quer extremamente tem como objetivo possibilitar um conjunto de conhecimentos e atualizações dos colaboradores, tornando-os mais competitivos e eficazes no seu exercício.

No caso específico da formação “Iniciação à soldadura”, foi realizada como anteriormente mencionado, para criar e promover exclusivamente trabalhadores formados em soldadura e conseqüentemente combater a necessidade da organização.

Sendo a avaliação parte integrante no procedimento da promoção de novas formações e de combate às necessidades existentes na empresa, identificadas através da realização de formações anteriores, a Responsável de Recursos Humanos menciona que o processo de avaliação é realizado “(...) pelo colaborador e posteriormente a eficácia é avaliada pela chefia.” (RRH). No caso de ações de competências técnicas pode existir a possibilidade de fazer uma avaliação de conhecimentos inicial e final.

Deste modo, tendo como foco a avaliação desta formação, e analisando o impacto que a mesma teve na organização, a entrevistada menciona que os resultados obtidos foram de encontro às expectativas ainda que de forma reduzida uma vez que, nem todos os participantes ficaram a desenvolver atividades de soldadura.

Quando referidos os casos ineficazes resultantes da formação, a mesma declara que os mesmos são sujeitos a posterior análise e posteriormente é tomada a decisão se os próprios são alvo de ações de melhoria ou mudança de funções.

No entanto, apesar de se verificar algumas falhas na performance de alguns formandos, a Responsável de Recursos Humanos perspetiva que a formação foi uma mais valia pois “(...) foi uma boa solução de assegurar postos de trabalho com pessoas que se reconverteram ao adquirir novas competências de trabalho na área especializada” (RHH).

Tendo como objetivo a promoção de melhoria contínua não só dos formandos como também de futuras formações, o processo de avaliação é realizado como potenciador de identificar novas necessidades de modo a também “permitir ajustar as futuras ações e intervir de forma a evitar que os mesmos erros se repitam e garantir o máximo de qualidade de eficácia de formações.” (RRH).

Assim, resumidamente, no que concerne às três ações de “Iniciação à soldadura” é possível perspetivar que os formandos avaliaram positivamente a formação em geral, nomeando acima de tudo a postura do formador, adequação dos conteúdos programáticos para uma posterior performance no local de trabalho e cumprimento dos objetivos esperados. No entanto, apesar de indicarem a favorável estrutura e aproveitamento da formação, é indicada por parte dos mesmos o interesse de um aumento significativo das horas de formação de modo a proporcionar e explorar aprofundadamente diferentes técnicas/temas para uma melhor designação do seu exercício profissional.

Tendo como objetivo dotar e/ou atualizar os colaboradores em práticas de soldadura, a formação recorreu internamente utilizando os materiais e recursos necessários para garantir o

bom sucesso da mesma. Sendo realçado pelo formador a necessidade de aumentar o número de horas, também a própria chefia salvaguarda o mesmo ponto, pois devido à falta de aptidão ou até mesmo por ser uma formação inicial, alguns colaboradores não foram bem-sucedidos uma vez que não desenvolveram aprofundadamente os conhecimentos e “não tiveram tempo” de superar as dificuldades sentidas.

Ao analisar as entrevistas e questionários abertos dos formandos, podemos concluir que como anteriormente referido, estes avaliam afirmativamente a formação, contudo existem dois casos em que por meio de um problema de visão não puderam aplicar em contexto de trabalho os conhecimentos adquiridos o que levou de imediato à mudança de posto ingressando em postos externos a práticas de soldadura.

Neste sentido, analisando a perspectiva da chefia e da Responsável de Recursos Humanos podemos afirmar, que devido à falta de aptidão, aos problemas de saúde mencionados e a falta de adaptação, a formação não correspondeu em cem por cento as expectativas iniciais, pois em doze formandos, apenas sete integraram/permaneceram em equipas ligadas à soldadura.

Contudo é possível reter os aspetos positivos derivados da realização da formação, sendo eles: a abordagem dos pontos iniciais estabelecidos e a interligação, relação formando-formador; a chefia que apesar de reconhecer que não conseguiu reforçar por completo os sectores provenientes de práticas de soldadura, conseguiu um bom apoio nos mesmos; a autenticação da Responsável de Recursos Humanos sobre as boas práticas resultantes da formação, dos conteúdos abordados assim como a aplicação dos mesmos.

Formação “Kanban”

A formação “Kanban” teve como objetivo dotar os colaboradores de práticas assentes na gestão de stocks.

Sendo uma necessidade identificada pelo Responsável de departamento, esta formação visa aumentar a competência de organização e identificação dos produtos e até mesmo a sua utilização como ferramenta em futuros contextos.

Nesta ação com duração de duas horas e meia, teve oito formandos previstos, mas apenas seis colaboradores participaram na formação “Kanban”.

Perspetiva dos formandos

A ação de formação “Kanban” contou com a participação de seis formandos, formados em Engenharia Mecânica; Engenharia Eletrónica, Informática de Gestão e Tecnologias; Sistemas de Informação, divididos em pelo departamento de Investigação Desenvolvimento Inovação e Gabinete Técnico.

Quando questionados sobre a necessidade da participação nesta ação, três formandos responderam que permitiu “(...) adquirir novos conhecimentos de fluxo de produção”. (FK5) Dois dos participantes reconhecem que foi possível complementar conhecimento e aperfeiçoar competências técnicas. “Sim, permitiu complementar algum conhecimento adquirido na minha licenciatura.” (FK2). Um outro formando responde que é uma conjugação destas duas opiniões “(...) permitiu complementar algum conhecimento já adquiridos e aprender técnicas e conhecimentos novos.” (FK3).

Quanto à avaliação de prestação do formador, todos os formandos responderam positivamente sobre a capacidade de integração, exposição e explicitação dos conteúdos abordados. Neste sentido, não só foi possível uma harmonia favorável na turma, como também uma rápida receção e compreensão por parte dos formandos sobre os temas aportados, “(...) os conteúdos foram bem explicados, sempre se demonstrou disponível para esclarecer dúvidas e apresentou vários exemplos.” (FK4).

Quando questionados sobre a existência de algum ponto que não tenha sido bem conseguido, os formandos responderam que não. Contrariamente quando confrontados com a possibilidade de a formação ser melhorada com uma nova formação, as opiniões dividem-se, traduzindo-se em quatro participantes a mencionarem que não é necessário e três responderam que sim, apresentando propostas principalmente a nível de duração. “(...) o conteúdo da formação foi bom, no entanto a formação deveria ser dividida em várias sessões para que fosse possível abordar mais aprofundadamente alguns temas, que devido à curta duração, tiveram que ser dados de forma superficial (...).” (FK2).

Por fim, na indicação de sugestões de melhoria, apesar de dois formandos não terem “nada a apontar” (FK4), os restantes afirmaram que a grande falta subjacente a esta formação recai no tempo de duração, que foi demasiado curto, o que impede o aprofundamento de temas.

Assim, é possível perceber que apesar de existir alguns pontos a melhorar os formandos repetiriam a formação, o que leva à avaliação positiva da mesma.

Perspetiva do formador

O formador da ação de formação “Kanban” é um colaborador da empresa, com quem se fez um formador interno, tendo como principais áreas de intervenção as diversas engenharias e qualidade.

Sendo o foco principal dar a conhecer aos formandos os vários conceitos de Kanbans e a sua aplicação nos diferentes contextos e formas, o formador foi também alvo de uma apreciação avaliativa de alguns aspetos ocorrentes no campo pedagógico.

Analisando o inquérito por questionário aplicado ao formador com uma escala de “1” a “5” o formador dá maior ênfase (com número “5”), aos pontos da adequação dos objetivos da formação, dinâmica de grupo, à relação formador-formandos e ao interesse demonstrado pelos mesmos.

Aspetos como o alcance dos objetivos, organização geral, pertinência das questões dos formandos, entre outros, o formador adjudica com 4 (bastante positivo). O formador alerta também que o conhecimento dado em formação apenas permite o uso do conceito “Kanban” e não a sua aplicação, pois o tempo de formação era escasso para essa finalidade, provocando a dificuldade por parte dos formandos de “(...) a não utilização da metodologia nas diferentes áreas produtivas”.

Concluindo, no que refere aos aspetos positivos e negativos da formação, o formador ressalva como negativo: “(...) a falta da aplicação de exercícios no terreno”. Já como positivo aponta a pertinência de “(...) adquirir conhecimentos numa área que lhe permite interpretar os conceitos de trabalho organizados, preparação dos mesmos, gestão de recursos”.

Perspetiva da chefia

A necessidade da formação “Kanban” resulta da identificação por parte do Responsável do sector, no qual refere que foi direcionado com o objetivo de “(...) os programadores de software, para desenvolverem software para gestão de armazém de Kanbans e os restantes elementos de equipa para adquirirem conhecimentos em técnicas de produção e execução de tarefas mais específicas.”

Deste modo, numa visão global, a chefia perspetiva que seria necessário aprofundar novos conhecimentos e técnicas resultantes da ação de formação de modo a não só diversificar os conhecimentos como “(...) executar mais formação prática sobre a aplicação dos conceitos dados na formação (...)”, destaca também que possibilitou aos formandos terem uma ideia

concreta que desenvolve software, transmitindo conhecimentos e aprofundamento de conteúdos técnicos.

Perspetiva da Responsável de Recursos Humanos

Segundo a Responsável de Recursos Humanos, as formações são sempre parte essencial tanto no desenvolvimento cognitivo e técnico dos colaboradores como do desenvolvimento da organização.

Após a análise da avaliação da reação dos formandos, a Responsável de RH considera que a formação correspondeu às expectativas e interesses dos formandos, uma vez que após aplicado o inquérito interno, a avaliação de vários pontos como a organização, adequação dos objetivos e conteúdos programáticos foram avaliados com uma média de “4.3”. Também com a aplicação do inquérito interno à chefia, após três meses de realização da formação, a mesma avalia com média de “4” alguns pontos relacionados com a transferência dos formandos para situações de trabalho.

Foi através da análise destes dois fatores (inquéritos internos aos formandos e chefias) que a Responsável de Recursos Humanos reconheceu o contributo que a formação teve no desenvolvimento e melhoria da produtividade da organização, salvaguardando que a formação foi positiva e com vista a serem mais formações organizadas.

Podemos assim perspetivar que a formação “Kanban”, é marcada pelo papel extramente importante na atualização e desenvolvimento de práticas respeitantes à organização de stocks e conseqüentemente da organização interna da empresa.

Neste sentido, no que respeita às várias opiniões e perceções dos vários intervenientes podemos declarar que relativamente à opinião dos formandos, de modo geral estes avaliaram positivamente a organização da formação, nomeadamente a postura do formador e conteúdos ministrados. Assim, para além permitir um aumento de conhecimentos, os formandos podem utilizar em contexto de trabalho todas as aprendizagens derivadas da formação admitindo uma constante melhoria das suas funções. De acordo com os mesmos, também o número de horas deve ser aumentado para permitir o aprofundamento de técnicas e utilizações da gestão e identificação de stocks.

A nível interno, a formação “Kanban” foi mencionada como sendo bem conseguida pois para além de corresponder as expectativas é salvaguardado o desenvolvimento de competências para a performance dos colaboradores.

De acordo com a chefia, é importante mencionar e reconhecer a legitimidade e necessidade da realização da formação, pois por meio da sua avaliação e quando questionado da eficácia, o responsável declara que todos os participantes corresponderam ao esperado, no entanto menciona rigorosamente as lacunas que existem na aplicação dos conceitos dados em formação.

Esta observação remete-nos para a análise do inquérito efetuado ao formador pois identifica que a formação apenas aborda o uso das técnicas “Kanban” no seu exercício, mas não a sua aplicação, ou seja, para abordar e aplicar técnicas a formação deveria ser complementada com uma outra.

Na sua generalidade, podemos concluir que esta formação tendo como objetivo dotar os colaboradores de como e quando devem ser utilizadas as técnicas de “Kanban” foi eficaz, tanto a nível do contentamento dos formandos como a nível da aquisição de conhecimentos para a sua aplicabilidade em contexto de trabalho. Contudo é inevitável não mencionar que esta formação dever ser complementada com uma vertente mais prática para assim aplicar os conhecimentos adquiridos.

Formação Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET

A ação de formação Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET, teve como objetivo dotar a colaboradora de conhecimentos e competências em Web, salvaguardando sempre o interesse para a organização.

Esta ação contou apenas com uma única colaboradora da empresa Metal Car, sendo que se juntou a outros colaboradores de diferentes empresas, traduzindo-se assim numa formação interempresas, com duração de 25 horas.

Perspetiva do formando

A ação de formação como anteriormente referido, contou com a participação de uma colaboradora da organização. A proposta para a sua presença deve-se à oportunidade que visa melhorar as suas competências técnicas de modo a evoluir significativamente nas suas funções.

Quando questionada sobre de que modo a formação permitiu aumentar ou complementar conhecimentos, a formanda ressalva que “(...) permitiu complementar, mas também adquirir novos conhecimentos. Ampliou o meu conhecimento em Web, que embora seja a minha função, estão sempre a surgir novas formas de trabalhar e é bom estarmos a par delas.”

É neste sentido, que a participante sugere que apesar do tempo de duração os temas desenvolvidos foram de encontro aos objetivos apesar de ser razoável, realçando que, só a longo prazo é que se poderá notar na sua atividade.

No que concerne ao desenvolvimento da ação da formação, a formanda declara que o formador possibilitou uma ação bastante positiva, pois para além de ter um grande à vontade, sentiu-se motivada para participar “(...) quando se está dentro de uma área de formação conseguimos ser bastantes mais críticos, o que é bom, pois conseguimos tirar mais proveito”.

Quando questionada sobre a necessidade de complementar esta ação, a formanda reconhece que para já não faria sentido, mas sim caso surjam novas técnicas, o que é inevitável. Por fim, de modo geral a formanda repetiria a formação o que faz com que estabeleça de forma positiva o aproveitamento da ação, contudo sugere que esta deverá aprofundar um lado mais prático “(...) como referi, entrar em algo mais prático, desenvolvimento de uma aplicação de raiz”.

Perspetiva do formador

A ação de formação foi realizada por uma entidade externa, tendo a formadora como áreas principais de intervenção a Informática e as Novas Tecnologias.

A formadora descreve a formação como muito positiva nomeando a adequação dos conteúdos aos objetivos da formação, alcance dos objetivos, organização como 5 (excelente). Outros pontos como duração, dinâmica de grupo foram avaliados em 4 (bastante positivo).

Neste sentido, quando questionada sobre a capacidade da formanda para a realização de atividades a formadora declara que “(...) com a formação pretende-se que os formandos fiquem com bases sobre a ferramenta, e que percebam realmente a sua relevância.” A formadora salvaguarda que a área que a formação se afere está em constante evolução e por isso é necessário atualizar e completar as competências necessárias através de formação continua.

Por fim, a inquirida realça que os aspetos positivos recaem no “(...) carácter iminentemente prático da formação bem como a abertura/disponibilidade para que os formandos tragam, para o contexto de formação, situações/exemplos reais que pretendem ver resolvidas. Aliado a isto a motivação e interesse dos formandos nos conteúdos a abordar.” Já nos aspetos negativos a mesma refere que “(...) ainda que o número horas da formação permita trabalhar os objetivos propostos é sempre desejável haver um pouco mais de tempo para explorar determinados pormenores - ajuste número de horas de curso

Perspetiva da chefia

A formação Desenvolvimento Web, surge na necessidade de atualização e aprofundamento de competências técnicas na parte de Web. Sendo a formanda integrada no departamento de IDI, foi através do seu responsável que foi identificada a urgência em participar numa formação deste caráter, uma vez que requer com frequência a atualização de novos processos para assim desenvolver produtos.

Segundo a chefia, os motivos específicos pelos quais houve a necessidade de participação nesta formação deve-se ao facto de “(...) melhorar os conhecimentos em programação de software e melhorar o software desenvolvido da empresa.”

Ao verificar e avaliar o desempenho da colaboradora, após a formação o Responsável destaca que de momento e de acordo com o trabalho presente não existe necessidade de complementar a formação pois “(...) agora é uma questão de aplicar cada vez mais na prática os conceitos aprendidos”.

Numa perspetiva geral, o Responsável reconhece que a ação foi uma mais valia pois possibilitou à formanda ter uma nova visão da produção de software assim como desenvolver software de forma mais modelar.

Perspetiva da Responsável de Recursos Humanos

Na ação de formação Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET, segundo a Responsável de Recursos Humanos, a mesma foi identificada na medida de melhorar as competências da formanda e do departamento por ela integrado.

De acordo com a mesma, a avaliação desta ação é perspetivada como sendo positiva, pois permitiu não só desenvolver conceitos diferentes como também o crescimento de competências da organização.

Após a verificação e análise de documentos internos relativos à avaliação tanto da formanda como do responsável a avaliação é positiva, salvaguardando sobretudo o interesse que a mesma trouxe para o desenvolvimento de atividades relacionada com a prática de investigação, desenvolvimento e inovação Web.

Deste modo, podemos constatar que na formação “Desenvolvimento web utilizando ASP.NET” a formanda avalia a formação de forma positiva pois abordou os temas esperados e correspondeu as suas expectativas iniciais. Para além da anunciação destes pontos, também descreve positivamente a postura do formador destacando a sua boa integração. No entanto, a formanda distingue que a formação deveria ser reforçada com uma vertente mais prática, pois foram abordados vários pontos teóricos e poucos deles foram aplicados em contexto real de trabalho.

De acordo com a participante, assim como o formador sendo a área desenvolvimento Web uma área-alvo de constantes progressos, esta formação deve ser futuramente complementada, sempre que se justificar uma vez que é necessário acompanhar as necessidades e atualizações do mercado.

No que concerne à perspectiva da chefia direta juntamente com a da Responsável de Recursos Humanos, é possível reter que na sua opinião a ação foi eficaz na medida em que é visível a aplicação de novos conhecimentos no quotidiano por parte da formanda sendo assim permitindo uma maior rapidez e eficácia face as necessidades do departamento e consequentemente da organização.

Assim, tendo em conta a análise das várias perspectivas de avaliação dos diversos intervenientes das distintas ações de formação desenvolvidas com o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores, é neste momento necessário fazer uma apreciação crítica com base nos dados e informações recolhidos.

Deste modo, é importante relembrar que este primeiro objetivo se focaliza sobretudo na apresentação da avaliação da chefia, formador, Responsável de Recursos Humanos e formandos que fizeram sobre as formações a que aferem. Também compreender e responder ao primeiro ponto do modelo de Kirkpatrick, onde é nomeado o contentamento e satisfação dos formandos face à formação.

A formação nas organizações é um meio fulcral para o desenvolvimento de conhecimentos e de competências dos seus colaboradores. Neste sentido, sendo as formações suscetíveis a uma avaliação para promover futuras melhorias é necessário recorrer a uma avaliação das ações, pois sendo mencionada como promotora de mudança, segundo Barbier (1985:172) a avaliação das formações permite produzir informações que são originadas pelas ações. Com este propósito é possível reavaliar os pontos que foram bem conseguidos, assim como aqueles que devem ser melhorados.

Assim, reconhece-se que a avaliação das ações assenta em diversas situações que podem recair nas “(...) sequências das atividades identificáveis como manifestando uma certa unidade e autonomia de funcionalidades”. Neste sentido, e tendo como objetivo compreender as diferentes perspetivas dos intervenientes ressalva-se que deve existir uma relação dinâmica dos trabalhadores com as estruturas de modo a evitar posteriores erros e consequentemente, como perspetiva Nascimento (2011) apostar de igual modo numa melhoria significativa e promotora do sucesso empresa.

Assim sendo, e como realizada neste estudo, a avaliação deve ser efetuada a todas as partes importantes na realização de formações: nos formandos, de modo a entender se gostaram da formação e que mudanças sentiram no seu exercício após a formação; chefias, para verificar se o trabalho realizado pelo formando vai de encontro ao esperado e que melhorias foram sentidas no sector; e por parte dos Recursos Humanos para perceber se existiram mudanças a nível da organização, como nos remete Barbier (1985,239-240) que deve ser alvo de comentários e avaliação: no campo da pedagogia, os formandos e atores pedagógicos; no campo de formação que se refere a todos aqueles que participaram na organização ou aplicação da mesma; no campo de trabalho, ligado à evolução profissional, sendo eles responsáveis pela formação, superiores hierárquicos.

Sendo a avaliação suscetível aos vários elementos podemos concluir que a aplicação de instrumentos aos formandos e responsáveis de sector beneficiam da indicação de melhorias de formação, como nos refere Barbier (1985) que toda a prática recorrente na formação é alvo de transformações nomeadamente as próprias situações podem ser alvo de mudança, tornando-se objeto de avaliação. Ou seja, ter um feedback de formações que podem ser utilizadas futuramente em possíveis ações. Neste exemplo prático, por meio da aplicação de questionários foi possível perspetivar que é determinante o aumento do número de horas, este que é um ponto comum em todas as avaliações

Ao serem realizados estes estudos é possível compreender a nível dos formandos, se os conteúdos se aplicaram à pertinência para o contexto real de trabalho, como também, da correspondência da se a organização geral da formação às suas expectativas, o que leva assim, a uma reflexão por parte dos mesmos e consequentemente do departamento de formação, de modo a compreender o que deve ser aperfeiçoado. Traduzindo-se na prática de avaliação que como Barbier (1985) refere “determina a transformação de uma situação para outra diferente, detetando a mudança já no seu limite temporal...”

Ao serem empregues também à chefia, estes inquéritos são talvez um dos processos mais importantes, pois é através destes, que se verifica a evolução dos formandos após a formação e no qual é determinado pelo responsável se o mesmo foi ou não eficaz. Sendo decisivo o seu poder sobre o futuro dos colaboradores, é através da sua avaliação que um colaborador (em caso de iniciação de posto de trabalho) pode ser assinalado por ter de integrar outro posto devido à justificação dada pelo responsável.

Neste sentido, é possível concluir que sendo a avaliação um objeto para a aperfeiçoamento continuo de novas formações é essencial realizar técnicas instrumentos capazes de possibilitar uma análise rigorosa de modo a reconhecer o que pode ser melhorado como também o que esta adaptado e bem ao pretendido.

V.II.II - Mudanças que ocorreram nas diferentes perspetivas após a realização das formações: colaboradores, chefias, organização

Cada vez mais é importante perceber as mudanças originadas pelas práticas de formação.

Sendo, os formandos, chefias, e responsáveis pela formação, parte integral do processo, este momento corresponde às mudanças sentidas aos vários níveis, respondendo de igual modo aos níveis do modelo de Kirkpatrick: segundo nível- avaliação de aprendizagem, no qual é explorada a perceção dos formandos referente às aprendizagens refletidas no seu quotidiano; terceiro nível- avaliação de transferência, onde os formandos descrevem as mudanças observadas na sua performance e paralelamente as chefias que identificam e avaliam as alterações nos seus colaboradores e respetivos sectores; quatro nível- avaliação dos resultados da organização, que respeita às mudanças organizacionais.

Neste sentido, serão expostas as opiniões dos intervenientes relativamente às mudanças por eles sentidas e posteriormente uma análise teórica de modo a compreender melhor o objetivo.

“Iniciação à soldadura”

Perspetiva dos formandos

1ª Ação

A primeira ação de formação “Iniciação à soldadura” conteve quatro formandos, mas apenas três foram como anteriormente dito, alvo de entrevista.

Neste sentido, dois colaboradores recentes na empresa frequentaram a formação para obter conhecimento em soldadura de modo, a posteriormente, integrarem nos sectores que usufruem desta prática, não tendo assim um posto e funções definidas, antes da sua participação na mesma.

Após a formação, ambos os colaboradores, acham-se capazes de realizarem atividades de soldadura, uma vez que aprenderam eficazmente os conteúdos e corresponderam aos objetivos propostos. Como referido, a sua avaliação da participação foi positiva, possibilitando assim, que ao longo do tempo da aplicação de conhecimentos, o período de produção e diminuição de erros fossem cada vez menores.

Quando questionado sobre os constrangimentos que podem vir a dificultar a transferência das aprendizagens para o contexto real de trabalho, os colaboradores responderam que de momento não tinham.

Ambos os colaboradores, assumiram novas funções nas quais com a prática de soldadura mais específica e detalhada, integrando assim o sector das forquilhas.

O terceiro colaborador, antes da formação pertencia aos quadros da empresa, sendo que integrava o sector de pintura e tinha como função “(...) a pintura concretamente de todas as peças que vinham de outros sectores. Deste modo, após ser indicado como um colaborador com meios e possibilidades de mudar de funções, este refere que a formação permitiu aplicar conhecimentos em “(...) trabalhos com bastante espessura; perceber quais os tipos de solda que devo utilizar para as várias peças, dependendo sempre da potencia utilizada”.

Neste sentido, sendo um colaborador vindo de um sector bastante diferente, o mesmo reconhece que melhorou imenso no tempo de transferência de conhecimentos, realçando que sentiu mudanças bastante significativas.

Por fim, tendo sido um formando bastante ativo e com vontade de aprender, este integrou um novo posto de trabalho, na serralharia, assumindo funções maioritariamente de soldadura.

2ª Ação

A segunda ação contou com quatro formandos com casos distintos: três pertencentes à empresa e um novo colaborador na empresa.

F5- O colaborador pertencente ao sector dos Protótipos participou na formação na medida em que o sector em que estava inserido, revelava funções de soldadura e por isso era necessário aprofundar conhecimentos e técnicas.

Devido ao reconhecimento da adequação de técnicas e identificar as diferentes posturas de acordo com as diferentes espessuras, o formando realça a importância que a formação teve na melhoria do seu exercício profissional.

Eleva que existem alguns constrangimentos que podem dificultar a transferência de aprendizagens “(...) se entramos em certos pormenores que aprendemos em formação pode-se revelar um obstáculo porque nem sempre a teoria é igual à prática.

F4- O colaborador pertencente ao sector do corte, foi proposto pela chefia de modo a mudar de funções e posto de trabalho, entre outros.

Ao frequentar a formação, o formando identificou um problema de visão o que o impossibilitou de ter uma avaliação eficaz. Desta forma, tendo em atenção que devido a este constrangimento, o colaborador mudou de funções e de sector, mas para um onde não é utilizado qualquer tipo de soldadura.

Sendo integrado no sector de pintura, o colaborador denota que não foi possível transferir conhecimentos não só devido à visão, mas porque na pintura não exercem atividade em solda.

F6- O terceiro formando detinha funções de robot de soldadura e à vista disso a sua participação deve-se ao melhoramento de competências e melhoria posterior do sector. “(...) Após a minha participação nesta formação, é que tinha oportunidade de não só fazer robot como

também atividades de soldadura” era necessário alguém reparar peças com defeitos dentro do próprio sector, para evitar dar esse trabalho a outros sectores.

Deste modo, o formando dá principal destaque às mudanças sentidas na transferência de conhecimentos, pois consegue identificar se a peça está terminada e se está correta e funcional, é assim denotada a rapidez e diminuição de erros. Por isso, o colaborador salvaguarda que após a formação conseguiu melhorar o seu exercício e que conseqüentemente permitiu assumir novas funções.

F7- Por fim, o último formando é destacado como sendo novo e deste modo, a sua participação deve-se à integração de um novo posto de trabalho. Tendo tido como profissão anterior a soldadura, o formando admite que a formação permitiu “(...) aperfeiçoar competências e conhecer novas experiências”.

Apesar de ter exercido funções noutra empresa como soldador e a sua participação tinha como objetivo integrar um sector de soldadura específico, o formando juntamente com o formador detetaram um problema de visão o que impossibilitou progredir gradualmente e ter uma experiência nos sectores subjacente à soldadura.

Devido a este problema, o formando mudou de sector para a chaparia, onde não existe qualquer exercício de soldadura. No entanto o colaborador reconhece que consegue soldar, mas devido a este factor não conseguiu ver progressos na sua atividade. Assim, destaca que existe sim mudanças de funções de sector, mas para onde era esperado.

3ª Ação

A terceira ação da formação “Iniciação à soldadura”, contou com três colaboradores, todos pertencentes à empresa, sendo eles dos sectores da montagem, robot de soldadura e corte. Após a análise e reconhecimento de quem poderia integrar a equipa de serralharia, dois colaboradores dos sectores da montagem e corte foram alvo de formação.

F9- Neste sentido, o colaborador pertencente ao corte, menciona que devido à insuficiente adaptação, dificuldades sentidas e reconhecimento da chefia pela pouca adaptação, mudou de sector, mas para outro completamente diferente no qual é utilizado o laser. Deste modo, o mesmo destaca que não consegue indicar melhorias na transferência de conhecimentos após a formação uma vez que “(...) lá (no sector que está) não se faz qualquer tipo de soldadura”. No entanto, quando questionado sobre a sua opinião sobre a capacidade de exercer atividades de soldadura, o formando reconhece que só está apto para as mais básicas.

F10- O colaborador pertencente à montagem, esclarece que a sua participação se deve à sugestão feita pelo responsável de sector uma vez que veria uma postura positiva em sectores de serralharia. Neste sentido, perspetivou que no que concerne à transferência de conhecimentos na atividade profissional, a formação possibilitou utilizar de forma correta a posição de soldar. Devido a estas mudanças, o formando reconhece que a sua performance melhorou imenso e por isso integrou no posto de serralharia.

F8- O formando alocado ao sector de robot de soldadura, tinha como objetivo participar na formação para aumentar e melhorar as competências técnicas, para quer a nível prático, quer teórico, de forma a progredir e responder eficazmente a certos problemas. Sendo um sector, como o próprio nome indica de que utiliza um robot para soldar, é inevitável que por vezes não seja necessário “(...) limar arestas”.

Assim sendo, a soldadura uma prática já utilizada por sector o colaborador ressalva que um dos exemplos onde aplicou conhecimentos foi a “(...) a soldar manualmente fazer uso da prática de expressões como empurrar a solda e a puxar”.

Consequentemente, devido a este e mais exemplos o formando salvaguarda de que a transferência de conhecimentos para o local de trabalho fez com que tivesse uma significativa diminuição de erros que faz com que melhorasse eficazmente os seus resultados. Apesar de não assumir novas funções, o formando realça que sentiu bastantes mudanças e que tudo isso se deve à sua participação na formação.

Perspetiva da chefia

Como já anteriormente referido, a formação “Iniciação à soldadura” tinha como foco dotar os colaboradores de competências técnicas de soldadura de modo a colmatar necessidades e posteriormente reforçar sectores como serralharia, robot de soldadura, forquilhas.

Desta forma, verificando os diversos casos, quando questionado sobre a o que pretendia com esta participação o supervisor responde que

“É assim, para aqueles que exercem funções de Robot de soldadura, apesar de não ser a atividade principal, utilizam a soldadura em processos, por exemplo de acabamentos. Em vez de remeter para os soldadores, a intenção era eles próprios conseguirem limar algumas arestas, por assim dizer. Por isso, para aqueles que exercem essas funções, o ABC da soldadura é suficiente. Como

anteriormente foi dito, aqueles que não eram do posto de soldadura, o que se pretendia era que esses colaboradores, com a formação, ganhassem competências para realizar atividades de soldadura. Já os colaboradores que eram, do posto de soldadura, pretendia-se que aumentassem as suas competências.” (CIS)

Após uma análise rigorosa das alterações conseguidas no sector é de salvaguarda que devido à falta de aptidão e problemas de saúde, os sectores utilizadores de soldadura não “cresceram” como se esperava. Por isso, a mesma salvaguarda que o resto dos colaboradores eficazes sendo eles de outros postos ou até mesmo novos colaboradores possibilitaram o desenvolvimento de sectores das forquilhas e serralharia. No entanto, quando questionado sobre a diminuição de erros colaboradores que já pertenciam aos sectores que utilizam forquilhas o supervisor destaca que existe uma grande melhoria “Sem dúvida, estamos a falar essencialmente dos operadores de robot que precisam de ter um mínimo de noção de soldadura (pelo menos um operador em cada equipa), tudo isso levou a uma maior rapidez, e eficácia nos resultados.” (CIS)

No entanto, o supervisor reconhece que a formação, apesar de não ter tido alcançado os resultados pretendidos, possibilitou maioritariamente mudanças que levam a uma maior rapidez na resposta ao pretendido.

Perspetiva da Responsável de Recursos Humanos

A formação “Iniciação á soldadura”, sendo uma formação impulsionadora de complementar conhecimentos e promotora de capacidades técnicas, teve como foco proporcionar o aumento de pessoas detentoras de conhecimentos em soldadura e por sua vez permitir o aumento de resultados da organização.

Tendo possibilitado em parte uma grande solução para “(...) assegurar postos de trabalho com pessoas que se reconverteram ao adquirir novas competências de trabalho numa área especializada”, esta formação fez-se denotar pelas mudanças sentidas na organização “(...) a equipa de serralharia aumentou e garante maior capacidade de trabalho face à produção.”

Uma vez reforçadas as equipas de serralharia, forquilhas, protótipos e robot de soldadura, apesar de não ter atingido a cem por cento os resultados esperados, fez com que os sectores demonstrassem maior capacidade de resposta e rapidez na execução dos processos e

finalidade de produtos. Uma vez alcançados estes pontos, a organização sentiu uma melhoria na rapidez de resposta aos clientes.

Deste modo, no que concerne à formação de “Iniciação à soldadura” esta teve como constante a atualização e iniciação de conceitos e práticas de soldadura com a finalidade de reforçar e promover o reforço de equipas ligadas à mesma, como por exemplo a serralharia, forquilhas, robot de soldadura, protótipos, entre outros.

Segundo a perspetiva dos formandos é possível constatar que as mudanças refletidas no posto de trabalho são notórias pois permitiram uma evolução significativa nas práticas e exercícios de soldadura uma vez que, foram abordadas novas técnicas na formação. Saliendo as técnicas desenvolvidas os formandos reconhecem a rapidez na execução de tarefas, seja em contexto de iniciação quer em contexto de atualização e continuidade. Como, constata Cardim (2009:1) isto deve-se ao facto de a formação permitir (...) atualizar conhecimentos, alargar a gama de atividades realizadas ou o respetivo nível, e de maneira geral, responder a problemas e falhas na execução dos trabalhos”.

No que concerne às mudanças dos colaboradores que participaram na formação, mas que não foram eficazes, os mesmos foram inseridos noutros sectores, frequentando uma formação de posto de trabalho abordando os pontos-chave de acordo com o sector.

Relativamente à perceção da chefia é importante mencionar que frisa a evolução que existiu no reforço e desempenho das equipas. Ao serem reforçados estes sectores existe uma crescente significativa na capacidade de resposta e na qualidade do produto, proporcionando a diminuição de erros e não conformidades frequentes.

A nível organizacional a Responsável de Recursos Humanos destaca a melhoria em termos de satisfação do cliente e a capacidade de trabalho face aos requisitos e pedidos de produção.

Formação “Kanban”

Perspetiva dos formandos

A formação “Kanban”, tendo como foco o aumento de competências e dotar os colaboradores de conhecimento em gestão de stocks, pretende sobretudo gerar o

aperfeiçoamento das técnicas das mesmas e não propriamente modificar ou assumir mudança de funções.

Neste sentido, os seis formandos participantes na formação apresentavam resultados distintos quanto às práticas desenvolvidas após a sua frequência.

Neste sentido, quatro colaboradores com funções de eletrónica, automação e sistemas de informação salvaguardam a importância de formação para a aquisição de competências/conhecimentos por uma posterior melhoria da sua performance” (...) permitiu agilizar melhor alguns processos no desenvolvimento de software de produção; adquirir conhecimentos que não conhecia”.de igual modo, mencionam exemplos de práticas desenvolvidas após a participação na ação “(...) na orientação da equipa de software que está a programar a gestão de armazéns”; (...) no desenvolvimento modular de gestão de stocks em curso.”

Sendo conhecida a igualdade de resposta face à obtenção de informação em função da utilidade para exercício de trabalho, é identificável que a formação permitiu ditar os colaboradores de conhecimentos para novos projetos, no entanto não são perceptíveis as mudanças uma vez que são atividades inovadoras o que conseqüentemente não possibilitam um termo de comparação entre a diminuição de erros e de tempos de ação.

Contudo, a outra distinção apresentada ressalva-se a dois colaboradores com funções de eletrónica/ automação e desenho projetista, nos quais reconhecem que a formação acrescentou muito a nível pessoal e possivelmente e futuramente no trabalho, mas que para já não é possível identificar exemplos da aplicação e melhoria, uma vez que não foram aplicados conhecimentos a nível profissional.

Perspetiva da chefia

De acordo com o responsável de departamento, a formação identificada determina um aumento de competências dos colaboradores, não destacando a mudança de funções, mas sim a mudança em exercícios e performances.

Sendo uma formação inicial e com vista a dar continuidade por novos projetos, o responsável descreve que a formação permitiu uma melhoria ligeira no sector, pois os colaboradores pertencentes ao seu departamento, adquiriram novos conhecimentos o que perspectiva uma melhoria a médio/longo prazo.

Questionado sobre a melhoria do sector, este responde que é destacado a aplicação dos conhecimentos nos projetos atribuindo uma (muito positivo). Contudo, e como explicado anteriormente, visto não haver exercícios provenientes de atividades anteriores semelhantes, a diminuição de erros, eficácia e redução de tempo é equivalente apenas a um “3” (positivo).

Perspetiva da Responsável Recursos Humanos

Quando questionado sobre as mudanças alcançadas e notórias na empresa, a formação Kanban a Responsável de Recursos Humanos descreve que apesar de embrionária e com vista a dar mais relevância no futuro da empresa, ainda que está em processo de ambientação.

Contudo, apesar de não serem sentidas mudanças, a Responsável reconhece o facto de existir formação deste tipo, faz com que a empresa se posicione num ótimo lugar no mercado, pois faz com que exista a organização interna e desenvolvimento de software em organização de stocks e posteriormente uma maior rapidez da resposta face às necessidades do cliente.

De modo geral, no que se refere à formação “Kanban” as mudanças alcançadas segundo os formandos recaem na melhoria e desenvolvimento de novas técnicas especialmente relativas à utilização e identificação de software.

Como já mencionado anteriormente, visto ser uma formação de carater acima de tudo inicial para os participantes as mudanças identificáveis revelam sobretudo uma maior rapidez, imagem, organização e melhoria nos processos afetos, mas não diminuição de erros uma vez que não existe um termo de comparação.

Contudo, sendo um tema que requer práticas de desenvolvimento principalmente a longo prazo as mudanças na organização serão sentidas mais intensamente no futuro.

Formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”

A formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”, teve como objetivo aumentar competências técnicas de uma colaboradora do IDI, de modo a melhorar os processos produtivos não só do departamento como na organização. Deste modo, as mudanças identificáveis não serão referentes a funções, mas sim de melhoramento de competências.

Perspetiva do formando

Na perspetiva da formanda, a sua participação na formação permitiu aprofundar as suas capacidades técnicas, assim como aquisição de novos conhecimentos essenciais para a sua atividade e exercício profissional.

Neste sentido, apesar da sua apreciação sentida a longo prazo, a formanda descreve que aplicou de imediato um dos pontos abordados na formação “(...) um dos softwares que estamos a aplicar que estamos a desenvolver no departamento foi aplicada a estrutura MVC”.
(FD1)

Tendo como principais funções o desenvolvimento de software, mais especificamente o desenvolvimento de aplicações em ambiente web, após a formação não se registou qualquer tipo de mudança de funções, mas um aperfeiçoamento de técnicas. “Como disse, anteriormente, ainda é bastante recente para se verem resultados, no entanto tenho noção que a estrutura MVC, facilita o desenvolvimento tornando-o mais rápido”.

Deste modo, sendo uma formação que recai num acompanhamento e vista de resultados a longo prazo, as mudanças identificáveis não são de facto evidentes, mas transmitem um aumento de competência e desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Perspetiva da chefia

O responsável de departamento declara que visto que é uma formação com conteúdos que necessitam de ser aprofundados e ministrados em contexto de trabalho real e específico, também a longo prazo não consegue delinear aprofundadamente as mudanças sentidas no sector.

Evidencia que as mudanças até agora desenvolvidas são positivas, salvaguardando de modo eficaz a aplicação e adequação de técnicas e competências adquiridas em formação; rapidez face a obstáculos.

Na execução do trabalho e do sector na resposta a novos projetos, claramente aumento de melhoria do sector, atualmente o responsável reconhece que as formações são sempre uma mais-valia, acima de tudo, num departamento que tem como objetivo apresentar novos produtos e novas inovações

Reconhece também que esta formação possibilitou uma abertura de caminhos para contextos diferentes e embrionários para a empresa.

Perspetiva da Responsável Recursos Humanos

Como referido, a formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC” foi reconhecida como sendo uma necessidade média e longo prazo, de modo a responder rapidamente com soluções a novos projetos.

Neste sentido, após analisar documentos internos é suscetível o aumento de competências ainda que mínimas, mas significativas em pequenos exercícios profissionais sendo avaliados positivamente.

A Responsável de Recursos Humanos perspetiva que apesar de estar em fase de crescimento esta formação possibilitou um aumento gradual na performance da colaboradora, traduzindo-se num impacto positivo na estrutura organizacional, isto é, ao dotar a colaboradora de competências técnicas e inovadoras, é exequível a capacidade de resposta a novas propostas, salvaguardando a rápida intervenção no sector e consequentemente na organização face aos clientes.

Perspetivando as declarações dos intervenientes da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET.MVC”, esta revelou ser um contributo bastante significativo a todos os níveis. Sendo necessária uma constante atualização dos novos meios tecnológicos, de modo a melhorar a produtividade e polivalência do sector, a ação de formação possibilitou à formanda uma nova experiência de práticas utilizadas anteriormente, mas com um meio de inovação.

De acordo com a chefia e Responsável de Recursos Humanos, é destacado que com a formação o sector e consequentemente a organização alcançaram um novo nível permitindo estar à altura dos mercados, pois os processos utilizados são mais coerentes, dinâmicos e avançados. Contudo as mudanças serão cada vez mais notórias no futuro uma vez que é um processo ainda em implementação.

A formação é utilizada em vários contextos, sendo eles com vista de melhoria pessoal, quer seja por meio organizacional, como referem Ramos e Bento (2010, citado por Soares e (2013:78)

“(…) a formação permite ao individuo adquirir competências e colocar o seu conhecimento ao serviço de um projeto empresarial concreto, uma organização com colaboradores que apliquem sistematicamente nos contextos de trabalho as competências e os conhecimentos adquiridos em formação estão

em melhores condições de proporcionar mais produtividade, um ambiente participativo e motivador orientando para atingir os objetivos pretendidos (...)"

Sendo este projeto, focado sobretudo na empresa Metal Car, é possível perspetivar que as ações de formação desencadearam várias mudanças nos diversos níveis, quer nos formandos quer consequentemente na organização, de modo a melhorarem significativamente os resultados.

Neste ponto, podemos constatar que as mudanças começam na transformação dos indivíduos e por isso para serem avaliadas as alterações, deve-se colocar a tónica da avaliação nas pessoas, como mencionada A.Cillot, citado por Barbier1998:177),

"(...) mesmo se lhe acontece erigir-se como uma filosofia (ela) surge essencialmente como uma prática: trabalho concreto (de formação) sobre um objeto concreto (indivíduos); o que lhe propõe e na maior parte das vezes, explicitamente ou não, é um certo tipo de trabalho sobre este objeto concreto a fim de o transformar (...)"

Neste sentido, e analisando todas as vertentes, a formação possibilitou um aumento de competências que permitiu a transformação de indivíduos na sua forma de exercer a sua atividade rapidamente e com menos erros. Ao serem protagonistas de transformação, o seu contributo faz com que haja uma melhoria do sector, pois ao responderem com maior rapidez, os produtos saem atempadamente e evitam a demora na remediação do produto e/ou entrega do mesmo a outros sectores. Deste modo, é possível perceber as mudanças através da avaliação de impacto, pois segundo Cardim (2009:152), esta tem como interesse identificar quanto a organização beneficiou da aplicação da ação de formação, permitindo a análise do retorno do investimento realizado, através da aplicação e mudança dos formandos no seu posto de trabalho.

Ao serem bem-sucedidos, juntando ao facto de existir uma transformação nos indivíduos e posteriormente do sector, também existe claramente um crescimento dos resultados da organização, pois ao porem em prática as aprendizagens aprendidas em formação, os formandos aumentam a sua produtividade.

VI- Considerações Finais

O projeto de investigação/intervenção revelou ser uma mais valia com vista a futuros contextos profissionais, pois permitiu adquirir e aprofundar novos conhecimentos referentes à execução de atividades ligadas ao processo de formação.

Devido ao apoio e incentivo por parte da empresa a atualizar os seus membros, a formação é considerada uma constante essencial para a melhoria dos seus colaboradores e consequentemente da própria organização.

Neste sentido, sendo a nossa a nossa presença um meio para o desenvolvimento de práticas de formação, a nossa integração foi bastante pacífica, na medida em que todos os colegas compreenderam a importância de desenvolver atividades com a finalidade de promover o aperfeiçoamento nos processos formativos.

Deste modo, e de encontro ao pretendido com o primeiro objetivo deste estudo, foram desenvolvidas competências relativas ao sistema de formação, desde o seu diagnóstico à avaliação da mesma. Ao nível das atividades desenvolvidas assumimos assim a organização de salas; a criação de dossiers técnico pedagógicos nos quais detinham informação relevante à formação a que se aferia; registo da formação nas fichas individuais; contacto, sempre que necessário com entidades externas e análise de formadores e possíveis ações de formação. Para além de o estágio ser focado na área da formação, a empresa permitiu a participação em atividades/tarefas gerais do departamento de Recursos Humanos, nomeadamente em processos de Segurança e Medicina do trabalho, alargando assim o campo de intervenção. Tudo isto, não só possibilitou uma abertura no desenvolvimento de aprendizagens de cariz profissional e compreensão das dinâmicas existentes no mercado de trabalho, como também proporcionou a colocação dos conhecimentos adquiridos em contexto académico em prática.

No entanto, no que respeita às dificuldades sentidas no decorrer do estágio, apontamos para a falta de disponibilidade por parte dos colaboradores para a realização de entrevistas, devido não só a utilização de política de turnos, como também à posterior paragem no ritmo produtivo. Isso despoletou à prática do preenchimento da entrevista por escrito, no qual foram visíveis os entraves de algumas pessoas na elaboração das respostas.

Tendo como objetivo principal desta investigação/intervenção a avaliação no processo formativo é reconhecível os benefícios que a mesma traz para os resultados organizacionais, pois permite à própria empresa visualizar e compreender as experiências vividas pelos seus

colaboradores. Mais que ter conhecimento dessas mesmas experiências, com este estudo é possível testemunhar as opiniões e sugestões por parte dos formandos, formadores, chefias e Responsável de RH para posteriores ações, uma vez que são explicitadas as dificuldades sentidas e os cursos que seriam capazes de melhorar o seu exercício e performance profissional, promovendo assim eventuais alterações em futuras formações.

Deste modo, após a análise dos resultados obtidos, podemos concluir que o método e conceitos utilizados no processo de formação revelam-se pertinentes para execução de ações, pois possibilitam numa primeira avaliação (reação) compreender a opinião dos formandos relativamente à dinâmica de sala de aula e a prestação do formador, que geralmente foi positiva em todas as formações, uma vez que os conteúdos foram de encontro ao esperado e existiu dinâmica de sala de aula; às chefias (comportamento), após três meses, de forma a entender e identificar de modo geral as alterações do sector e individual se os colaboradores conseguiram ser bem-sucedidos na transferência de conhecimentos para o seu exercício. Este momento revela-se oportuno, pois de acordo com as formações analisadas é possível determinar quem foi bem ou não sucedido na transferência de conhecimentos, como foi o caso da formação “Iniciação à soldadura” e quais as medidas que devem ser tomadas; No entanto na nossa perspetiva, sendo a avaliação uma fase primária do processo de formação, esta deve ser complementada por novas práticas de modo a escutar todos os intervenientes, pois “a avaliação não deve ser um fim em si mesmo, mas sim um meio para melhorar sistematicamente o processo sociocultural e para se fazer um uso mais adequado dos recursos disponíveis, materiais e de pessoas” Serrano (2010: 81).

Assim, um dos aspetos que devem ser implementados diz respeito à aplicação de inquéritos de aprendizagem e de comportamento. Como realizado às chefias, também um questionário aos formandos deveria ser aplicado, pois possibilitava aos colaboradores fazerem um exercício reflexivo de forma a identificar as mudanças e atitudes sentidas na transição dos conhecimentos para a prática do trabalho. Este uso, era um instrumento válido para a empresa, na medida em que demonstrava as dificuldades sentidas pelos colaboradores e quais as sugestões que dariam para a complementação da ação de formação.

Um outro aspeto que também deveria ser tomado em atenção por parte da empresa, recai na aplicação de um inquérito aos formadores, quer sejam internos ou externos, de modo a perceber a sua perspetiva em relação à dinâmica de sala de aula, quer seja pela perceção que têm do interesse demonstrado por parte dos formandos quer pela estrutura utilizada nas ações.

Como se tem vindo a referenciar, o estágio mostrou ser um meio essencial para a aquisição de competências, uma vez que tivemos oportunidade de realizar tarefas de uma técnica de Formação. Ao serem concretizadas atividades no meio laboral, fez com que houvesse não só um contributo para a empresa como para nós mesmos, uma vez que nos permitiu testemunhar algumas situações do quotidiano de um Departamento de Recursos Humanos e posteriormente da empresa. É de salientar que, o facto de nos ser possibilitada a oportunidade de trabalhar tão próximo do contexto real, nos prepara para futuras intervenções que serão sustentadas pelas aprendizagens desenvolvidas em contexto académico.

VII - Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa Educação*. Coimbra: Imprensa Universidade de Coimbra
- Amiguiño, A. (1992). *Viver a formação. Construir a mudança*. Lisboa: Educa
- Barbier, J.M. (1985). *A avaliação em Formação*. Porto: Edições Afrontamento
- Bardim, L. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Edições 70
- Barroso, J. (1997). "Formação, projecto e desenvolvimento organizacional", in Canário e Cabrito, *Formação e situações de trabalho*, Porto: Porto Editora: 61-75
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projecto de investigação, Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva
- Bernardes, A. (2011). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras*. Tese de Doutoramento em Educação, Especialidade Formação de Adultos. Instituto de Educação - Universidade de Lisboa, Portugal
- Bodgan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas organizações*. Lisboa: Lidel
- Carmo, H.; Ferreira, M. (1998). *Metodologia de Investigação – Guia para Auto- aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Correia, A. (1997). "Formação de trabalho: contributos para uma transformação dos modos de pensar na sua articulação". In (Canário e Cabrito), *"Formação e situações de trabalho"*, Porto: Porto Editora: 13-42
- Correia, A. (2008). "A formação da experiência e a experiência da formação num contexto de crise do trabalho". In (Canário e Cabrito), *"Educar e Formar- Mutações e Convergências de um Campo Profissional"*, Coimbra: Educa:61-72
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina: Coimbra
- De Ketele, J.M, et. al. (1994). *Guia do Formador*. Lisboa. Instituto Piaget
- Dubar, C. (1997). "Formação, trabalho e identidades profissionais". In (Canário e Cabrito), *"Formação e situações de trabalho"*, Porto: Porto Editora: 43-52
- Erasmie, T., & Lima, L. (1989). *Investigação e Projectos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Unidade de Educação de Adultos da Universidade do Minho

- Hadji, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo*. Porto: Porto Editora
- Josso, M.C. (2008). "Formação de adultos: aprender a viver e a gerir as mudanças". In (Canário e Cabrito), *"Educar e Formar- Mutações e Convergências de um Campo Profissional"*, Coimbra: Educa: 115-126
- Nascimento, L., et al. (2011) *A formação como investimento no capital intelectual nas organizações, intra Diretor de Recursos Humanos*. Disponível em <http://www.maloclinics.com/content/pdf/IntraDRH03.pdf>, data de consulta a 03/03/2017
- Meignant, Alain. (1999). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda
- Parente, C. (2008). *Competência: formar e gerir pessoas* (Edição I). Porto: Edições Afrontamento
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Ponte, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema
- Quivy, R. & Campenhoudt, J.V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Serrano. G. P. (2010). *Elaboração de Projectos Sociais. Casos Práticos*. Porto. Porto Editora
- Soares, E. (2013). "A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação", *Comunicação e Ciências Empresariais*, nº8: 77-89
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor

Legislação:

Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro, artigo 3º - Disposições Gerais, Conceitos

Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 19º

Webgrafia:

Conceitos: <http://home.fmh.utl.pt/~arosado/ESTAGIO/conceitos.htm> acedido a 28/06/2016

Economias: <https://www.economias.pt/lean-management/> acedido a 07/06/2017

Formação formadores: <https://formacaoformadores-ccp.pt/guia-do-formador/dicionario-da-formacao-profissional> acedido a 14/05/2017

Forma-te Portal de formação e formadores: <https://www.forma-te.com/formacao-profissional-o-conceito> acedido em 04/02/2017

Gestor.pt Gestão de empresas e negócios: <http://gestor.pt/como-definir-um-publico-alvo/>
acedido a 18/07/2017

GOE- Engenharia Consultadoria Formação: <http://goe.com.pt/pt/formacao-profissional/> acedido
a 03/03/2017

IEFP:

https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/ana03/02ana03.htm
acedido a 15/06/2017

VIII - Apêndices

Apêndice 1 - Guião de entrevista aos formandos da formação “Iniciação à soldadura”

Guião de entrevista da formação: “Iniciação à soldadura”

Sexo:

Idade:

- 1- Quais as suas habilitações académicas?
- 2- Para além da sua formação de base, possui mais alguma formação? Se sim, quais?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Qual é o seu campo profissional? Quais as funções que detinha antes da participação na ação de formação?
- 5- É frequente participar em formações?
- 6- Em que contexto, foi necessário participar nesta formação? (Mudança de funções; aperfeiçoamento de técnicas; surgimento de um novo projeto...)
- 7- Os temas abordados na formação foram de encontro às suas expectativas iniciais?
- 8- A ação de formação complementou algum conhecimento? Ou permitiu adquirir e aprofundar novos conhecimentos? De que forma?
- 9- Os materiais e documentos fornecidos revelaram-se úteis e suficientes para uma aprendizagem mais eficaz?
- 10- Como avalia a capacidade de exposição e explicitação dos conteúdos por parte do formador?
- 11- Durante a acção de formação, sentiu-se motivado para intervir sempre que necessário?
- 12- Na sua opinião, os conteúdos desenvolvidos foram essenciais para a melhoria da sua performance? Em que sentido?
- 13- Pode mencionar, um exemplo, onde aplicou algum dos conhecimentos adquiridos?
- 14- Após a formação, verificou mudanças no seu exercício profissional, quanto ao tempo de produção, diminuição de erros e eficácia?

- 15- Que constrangimentos/obstáculos acha que podem vir a dificultar a transferência de aprendizagens para o contexto real do trabalho, nomeadamente em soldadura?
- 16- Assumi novas funções após a participação da formação?
- 17- Em caso de necessidade, na sua opinião, acha-se capaz de exercer tarefas apenas de soldadura?
- 18- Que tipo de competências e atitudes julga importantes para a realização da sua atividade, atualmente?
- 19- Na sua opinião, acha que a formação, de alguma forma deveria ser complementada com uma nova formação? Se sim, pode por favor indicar um exemplo?
- 20- Existe algum ponto, que na sua opinião não tenha sido bem conseguido?
- 21- Repetiria a formação?
- 22- Quais as sugestões que daria para a melhoria desta formação?
- 23- Quais as áreas de formação que considera essenciais para a sua actividade?
- 24- Que sugestões daria para futuras formações?

Apêndice 2- Guião de entrevista à chefia da formação “Iniciação à soldadura”

Guião de entrevista – Chefia Soldadura

Sexo:

Idade:

- 1- Quais as suas habilitações académicas?
- 2- Qual o seu campo profissional?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Porque motivo, foi realizada a formação “Iniciação à soldadura”?
- 5- De que forma, foram seleccionados os colaboradores para as diferentes ações na formação “Iniciação à soldadura”?
- 6- Nesta formação, foram registados, três casos distintos relativamente ao posto de trabalho dos colaboradores, antes da formação, sendo eles: posto de trabalho de soldadura; postos de trabalho, onde a soldadura não é de todo utilizada; postos de trabalho onde a soldadura é utilizada, mas não é a atividade principal. Deste modo, o que se pretendia com a participação destes trabalhadores, tendo em atenção a sua atividade antes da formação?
- 7- Após a formação, registou-se a mudança de colaboradores para o sector de soldadura? De que forma, foi determinado este processo de mudança?
- 8- Relativamente aos colaboradores que não eram e nem são do posto de soldadura, mas têm atividades relacionadas com este processo, verificou-se melhorias quanto ao tempo, diminuição de erros e eficácia?
- 9- Porque motivo, os colaboradores que eram de outros sectores, não ficaram no posto de soldadura?
- 10- Esses colaboradores, foram alvo de formação, consoante as suas novas funções?
- 11- Na sua opinião, em caso de necessidade, esses colaboradores são capazes de realizar funções unicamente de soldadura?

- 12- De modo geral, na sua opinião mesmo com a participação nesta formação, existem colaboradores limitados quanto alguns processos específicos?
- 13- Na sua perspectiva, a formação foi uma mais-valia para a melhoria dos sectores?
- 14- Na sua opinião, existe alguma lacuna que deve ser rapidamente solucionada? Se sim, qual?
- 15- Acha necessário complementar esta formação com uma nova formação? Se sim qual?
- 16- Quais os aspetos positivos e negativos que destaca?
- 17- Na sua opinião, é importante a organização apostar em formação continua? Porquê?

Apêndice 3 – Guião de entrevista à Responsável de Recursos Humanos

Sexo:

Idade:

- 1- Quais são as suas habilitações académicas?
- 2- Qual o seu campo profissional? E a sua área de intervenção?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Qual a origem do grupo Pinto Brasil?
- 5- Atua em função de todas em empresas do grupo Pinto Brasil?
- 6- Quando e porque motivo se iniciou a formação na empresa?
- 7- Considera importante oferecer diversas ações de formação aos colaboradores? Porquê?
- 8- Existe algum procedimento concreto na empresa para efetuar o diagnóstico de necessidades? Se sim, quais os recursos a serem utilizados nesse procedimento?
- 9- De que forma, são selecionados os formandos para cada ação de formação?
- 10- Qual o departamento que tem sido alvo de maior formação? Porquê?
- 11- Pensa que a empresa incentiva a participação dos colaboradores nas ações de formação?
- 12- Que tipo de formação é utilizada maioritariamente na organização? Interempresas ou intraempresas? Porquê?
- 13- Quais os objetivos que a organização pretende alcançar com o atual plano de formação?
- 14- No que respeita à formação “Iniciação à soldadura”, como foi realizado o seu diagnóstico de necessidades?
- 15- Porque motivo, foram realizadas três formações diferentes?

- 16- Quais os recursos utilizados durante a formação?
- 17- Os resultados obtidos com esta formação foram de encontro às expectativas iniciais?
- 18- Na sua opinião, a formação foi uma mais-valia para a atividade interna da organização?
- 19- Verifica-se alguma mudança nos resultados da organização, após a formação?
- 20- Quanto à formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC” , como se procedeu ao diagnóstico de necessidades?
- 21- Verifica-se alguma mudança nos resultados da organização, após a formação
- 22- No que respeita à formação “Kanban”, como se procedeu ao diagnóstico de necessidades?
- 23- Verifica-se alguma mudança nos resultados da organização, após a formação?
- 24- Alguma vez houve a necessidade de repetir uma formação? Se sim, porquê?
- 25- A empresa considera a formação uma mais-valia? Em que sentido?
- 26- Como é realizada a avaliação da formação?
- 27- Que decisões de tomam caso a formação não tenha sido eficaz?
- 28- De que modo, o processo de avaliação da formação é uma peça essencial para futuros diagnósticos de necessidade?

**Apêndice 4 - Inquérito por questionário às chefias das formações “Kanban” e
“Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC”**

Inquérito por questionário

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e acadêmicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

1-Campo profissional:

2-Função exercida na empresa:

3- Qual o motivo para os colaboradores participarem na formação?

4-De acordo, com os itens abaixo mencionados, por favor, avalie de 1-5, considerando 1- negativo/2- pouco positivo/3- positivo/ 4- bastante positivo/ 5- excelente

Dimensões a avaliar	
Evolução no exercício dos colaboradores na sua atividade profissional	

Adequação e aplicação de técnicas e competências adquiridas com a formação	
Rapidez dos colaboradores face aos obstáculos	
Melhoria dos colaboradores na execução do trabalho	
Melhoria do sector após a formação	

5- Após a frequência na formação existe alguma lacuna? Em que sentido?

6- Acha necessário complementar a formação com uma nova formação? Se sim, qual?

7- Quais os aspetos positivos e negativos que destaca após a formação?

**Apêndice 5 - Inquérito por questionário aos formadores das formações “Kanban” e
“Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC”**

Inquérito por questionário

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e académicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

Entidade a que pertence :

Áreas de intervenção mais frequentes:

1-De acordo, com os itens abaixo mencionados, por favor, avalie de **1-5**, considerando

1- negativo/2- pouco positivo/3- positivo/ 4- bastante positivo/ 5- excelente

Aspetos a avaliar	
Conteúdos adequados aos objetivos de formação	
Grau de alcance dos objetivos	
Adequação do material fornecido	
Duração de formação	

Comportamento dos formandos	
Relação Formandos- Formador	
Dinâmica de grupo	
Pertinência das questões por parte dos formandos	
Interesse dos formandos	
Organização geral	

2-Houve algum tipo de avaliação à aprendizagem dos formandos?

3- Quais os objetivos que se pretendiam alcançar com a formação?

4- Na sua opinião, após a participação na formação, os formandos ficaram capacitados para realizar qualquer exercício, relacionado com as temáticas abordadas?

5- Que obstáculos/constrangimentos pensa que podem vir a dificultar a transferência de aprendizagens dos formandos para o contexto real do trabalho?

6-Na sua opinião, a formação deve ser complementada com uma nova formação?

7-Que aspetos, positivos e negativos, destaca da formação?

8-Na sua opinião, de que forma as formações podem ser uma mais valia para as organizações?

Apêndice 6 - Inquérito por questionário ao formador da formação “Iniciação à soldadura”

Inquérito por questionários

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e académicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

Entidade a que pertence (se aplicável): _____

Áreas de intervenção mais frequentes: _____

1-De acordo, com os itens abaixo mencionados, por favor, avalie de **1-5**, considerando **1- negativo/2- pouco positivo/3- positivo/ 4- bastante positivo/ 5- excelente**

Aspetos a avaliar	
Conteúdos adequados aos objetivos de formação	
Grau de alcance dos objetivos	
Adequação do material fornecido	
Duração de formação	
Comportamento dos formandos	

Relação Formandos- formador	
Dinâmica de grupo	
Pertinência nas por parte dos formandos	
Interesse dos formandos	
Organização geral	

2- Porque motivo, houve a necessidade de fazer três ações da formação "Iniciação à soldadura", e com tempos de duração diferentes?

3- Quais as maiores diferenças de conteúdos, de ação para ação?

4- Houve algum tipo de avaliação à aprendizagem dos formandos?

5- Quais os objetivos que se pretendiam alcançar com a formação?

6- Na sua opinião, após a participação na formação, os formandos ficaram capacitados para fazer o exercício real de trabalho?

7- Que obstáculos/constrangimentos pensa que podem vir a dificultar a transferência de aprendizagens dos formandos para o contexto real do trabalho?

8- Na sua opinião, a formação deve ser complementada com uma nova formação?

9- Que aspetos positivos e negativos destaca da formação?

10- Na sua opinião, de que forma as formações podem ser uma mais valia para as organizações?

Apêndice 7- Questionário aberto aos formandos da formação “Iniciação à soldadura”

Questionário aberto

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e académicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

Sexo:

Idade:

- 1- Quais as suas habilitações académicas?
- 2- Para além da sua formação de base, possui mais alguma formação? Se sim, quais?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Qual é o seu campo profissional? Quais as funções que detinha antes da participação na ação de formação?
- 5- É frequente participar em formações?
- 6- Em que contexto, foi necessário participar nesta formação? (Mudança de funções; aperfeiçoamento de técnicas; surgimento de um novo projeto...)
- 7- Os temas abordados na formação foram de encontro às suas expectativas iniciais?
- 8- A ação de formação complementou algum conhecimento? Ou permitiu adquirir e aprofundar novos conhecimentos? De que forma?

- 9- Os materiais e documentos fornecidos revelaram-se úteis e suficientes para uma aprendizagem mais eficaz?
- 10- Como avalia a capacidade de exposição e explicitação dos conteúdos por parte do formador?
- 11- Durante a ação de formação, sentiu-se motivado para intervir sempre que necessário?
- 12- Na sua opinião, os conteúdos desenvolvidos foram essenciais para a melhoria da sua performance? Em que sentido?
- 13- Pode mencionar, um exemplo, onde aplicou algum dos conhecimentos adquiridos?
- 14- Após a formação, verificou mudanças no seu exercício profissional, quanto ao tempo de produção, diminuição de erros e eficácia?
- 15- Que constrangimentos/obstáculos acha que podem vir a dificultar a transferência de aprendizagens para o contexto real do trabalho, nomeadamente em soldadura?
- 16- Assumiu novas funções após a participação da formação?
- 17- Em caso de necessidade, na sua opinião, acha-se capaz de exercer tarefas apenas de soldadura?
- 18- Que tipo de competências e atitudes julga importantes para a realização da sua atividade, atualmente?
- 19- Na sua opinião, acha que a formação, de alguma forma deveria ser complementada com uma nova formação? Se sim, pode por favor indicar um exemplo?
- 20- Existe algum ponto, que na sua opinião não tenha sido bem conseguido?
- 21- Repetiria a formação?
- 22- Quais as sugestões que daria para a melhoria desta formação?
- 23- Quais as áreas de formação que considera essenciais para a sua atividade?
- 24- Que sugestões daria para futuras formações?

Apêndice 8- Questionário aberto aos formandos da formação “Kanban”

Questionário aberto

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e académicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

- 1- Quais as suas habilitações académicas?
- 2- Para além da sua formação de base, possui mais alguma formação? Se sim, quais?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Qual é o seu campo profissional? Quais as funções que detinha antes da participação na ação de formação?
- 5- É frequente participar em formações?
- 6- Em que contexto, foi necessário participar nesta formação? (Mudança de funções; aperfeiçoamento de técnicas; surgimento de um novo projeto...)
- 7- Os temas abordados na formação foram de encontro às suas expectativas iniciais?
- 8- A ação de formação complementou algum conhecimento? Ou permitiu adquirir e aprofundar novos conhecimentos? De que forma?
- 9- Os materiais e documentos fornecidos revelaram-se úteis e suficientes para uma aprendizagem mais eficaz?
- 10- Como avalia a capacidade de exposição e explicitação dos conteúdos por parte do formador?

- 11- Durante a ação de formação, sentiu-se motivado para intervir sempre que necessário?
- 12- Na sua opinião, os conteúdos desenvolvidos foram essenciais para a melhoria da sua performance? Em que sentido?
- 13- Pode mencionar, um exemplo, onde aplicou algum dos conhecimentos adquiridos?
- 14- Após a formação, verificou mudanças no seu exercício profissional, quanto ao tempo de produção, diminuição de erros e eficácia?
- 15- Assumiu novas funções após a participação da formação?
- 16- Que tipo de competências e atitudes julga importantes para a realização da sua atividade?
- 17- Na sua opinião, acha que a formação, de alguma forma deveria ser complementada com uma nova formação? Se sim, pode por favor indicar um exemplo?
- 18- Existe algum ponto, que na sua opinião não tenha sido bem conseguido?
- 19- Repetiria a formação?
- 20- Quais as sugestões que daria para a melhoria desta formação?
- 21- Quais as áreas de formação que considera essenciais para a sua atividade?
- 22- Que sugestões daria para futuras formações?

Apêndice 9- Questionário aberto aos formandos da formação “Desenvolvimento Web utilizando ASP.NET MVC”

Questionário aberto

No 2º ano de Mestrado em Educação- Formação, Trabalho, Recursos Humanos, é proposta a integração em uma organização de trabalho. Neste sentido, aliando os interesses organizacionais e académicos, este projeto tem como foco a avaliação da formação. Assim, sendo o formador, parte crucial deste processo, solicito a sua disponibilidade para responder ao presente questionário, de forma a que seja possível, recolher as informações necessárias para a sua realização. Este questionário, será totalmente confidencial, não sendo por isso, revelado nenhum dado pessoal. Muito obrigada.

- 1- Quais as suas habilitações académicas?
- 2- Para além da sua formação de base, possui mais alguma formação? Se sim, quais?
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- Qual é o seu campo profissional? Quais as funções que detinha antes da participação na ação de formação?
- 5- É frequente participar em formações?
- 6- Em que contexto, foi necessário participar nesta formação? (Mudança de funções; aperfeiçoamento de técnicas; surgimento de um novo projeto...)
- 7- Os temas abordados na formação foram de encontro às suas expectativas iniciais?
- 8- A ação de formação complementou algum conhecimento? Ou permitiu adquirir e aprofundar novos conhecimentos? De que forma?

- 9- Os materiais e documentos fornecidos revelaram-se úteis e suficientes para uma aprendizagem mais eficaz?
- 10- Como avalia a capacidade de exposição e explicitação dos conteúdos por parte do formador?
- 11- Durante a ação de formação, sentiu-se motivado para intervir sempre que necessário?
- 12- Na sua opinião, os conteúdos desenvolvidos foram essenciais para a melhoria da sua performance? Em que sentido?
- 13- Pode mencionar, um exemplo, onde aplicou algum dos conhecimentos adquiridos?
- 14- Após a formação, verificou mudanças no seu exercício profissional, quanto ao tempo de produção, diminuição de erros e eficácia?
- 15- Assumiu novas funções após a participação da formação?
- 16- Que tipo de competências e atitudes julga importantes para a realização da sua atividade?
- 17- Na sua opinião, acha que a formação, de alguma forma deveria ser complementada com uma nova formação? Se sim, pode por favor indicar um exemplo?
- 18- Existe algum ponto, que na sua opinião não tenha sido bem conseguido?
- 19- Repetiria a formação?
- 20- Quais as sugestões que daria para a melhoria desta formação?
- 21- Quais as áreas de formação que considera essenciais para a sua atividade?
- 22- Que sugestões daria para futuras formações?