



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Mariana Alves Carvalho

**Organização da formação:
Um estudo sobre as necessidades da
formação numa empresa de formação e
consultadoria**



Universidade do Minho

Instituto de Educação

Mariana Alves Carvalho

**Organização da formação:
Um estudo sobre as necessidades da
formação numa empresa de formação e
consultadoria**

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

Trabalho Efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Esmeraldina Veloso

DECLARAÇÃO

Nome: Mariana Alves Carvalho

Endereço eletrónico: mariannacarvalho379@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14608444

Título da Dissertação: Organização da formação: Um estudo sobre as necessidades da formação numa empresa de formação e consultadoria

Orientador: Professora Doutora Esmeraldina Veloso

Ano de conclusão: 2019

Designação do Mestrado: Mestrado em Educação – área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

Dedico este relatório a minha mãe, pelos anos passados e sofridos no Porto, no qual sempre que via um estudante de negro dizia que o seu sonho era que um dia também eu vestisse um traje e ingressa-se no ensino superior. Obrigada por teres abdicado de teres uma vida para cuidares da minha. Tudo isto é por ti e para ti.

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, aos quais não posso esquecer de deixar o meu profundo apreço e agradecimento sincero

Agradeço, primordialmente, a minha orientadora da universidade, Professora Doutora Esmeraldina Veloso, por todo o apoio e disponibilidade que sempre demonstrou, pelo seu conhecimento e confiança que depositou neste relatório, pelo fornecimento de ferramentas que se tornaram fundamentais a cada momento, tendo contribuído para que este trabalho chegasse a bom termo. Agradeço também por ter sido uma amiga nesta caminhada, orientando-me e não me deixando desistir.

Agradeço, a todos os colaboradores da empresa no qual estagiei, em especial à minha orientadora da organização, por me terem acolhido tão bem, pela receptividade sempre demonstrada, por todos os ensinamentos transmitidos e pela ajuda no qual este relatório fosse possível.

Agradeço aos meus amigos, os de sempre e os que a mim se juntaram nesta caminhada por um sonho comum, em especial a Joaquina, que tanto me ajudou em diversos níveis na concretização deste relatório, por estar sempre lá para ouvir as minhas frustrações e partilhar tantos sorrisos comigo. És sem dúvida, o melhor que levo de Braga.

Agradeço aos meus avós, que apesar de já não estarem fisicamente presentes para me verem alcançar mais um sonho, estão sempre vivos e presentes no meu coração, dando-me sempre tanta força e coragem para seguir em frente e ensinar que os sonhos são totalmente possíveis.

Por último, mas sempre em primeiro lugar em todos os momentos da minha vida, agradeço aos meus pais e ao meu irmão. Ao meu irmão, espero que nunca perca o gosto pelo estudo, e mais importante, que se lembre que independentemente daquilo que escolha para o futuro dele, desde que o faça do coração e com paixão, estarei sempre orgulhosa dele. Aos meus pais, obrigada por tudo, por nunca terem desistido de mim, por estarem sempre lá para ouvir as minhas frustrações, as minhas angústias e incertezas, orientando-me no caminho certo. Estarei eternamente grata por me terem tornado na pessoa que sou hoje.

**ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: Um estudo sobre as necessidades da formação
numa empresa de formação e consultadoria**

Mariana Alves Carvalho

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM EDUCAÇÃO– FORMAÇÃO, TRABALHO E RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDADE DO MINHO

2018

RESUMO

O presente relatório de estágio teve como objetivo primordial fazer um levantamento de necessidades de formação aos colaboradores da empresa YH. Numa era altamente competitiva em que a produtividade de uma organização está intrinsecamente ligada às pessoas que nela trabalham, no qual está aqui implícita a componente dos recursos humanos, trata-se fundamental desenvolver ações de formação para que os colaboradores estejam atualizados, obtendo novas competências e técnicas para melhor desempenharem a sua função. Realizar um levantamento de necessidade de formação é imprescindível para dar voz aos colaboradores: percebendo os seus potenciais, mas também as suas principais carências e lacunas, quer ao nível pessoal que ao nível do seu contexto de trabalho. Ao se encontrar bons profissionais, focados e motivados na sua função, assiste-se, progressivamente ao aumento do sucesso empresarial.

Desde o primeiro dia em que iniciei o meu estágio, percebi logo que realizar um levantamento de necessidades de formação a YH era de facto, uma prioridade, pois tratando-se de uma empresa com um carácter heterógeno, com tantos sistemas de intervenção e diferentes funções - em que a competitividade e a melhoria constante são dois fatores chaves e determinantes na YH - era fundamental fazer uma reflexão sobre os métodos e as técnicas dos colaboradores, perceber quais os objetivos fortes de cada um deles e do que, facto, poderia e deveria ser reformulado de modo a serem desenvolvidas novas metodologias relativamente ao contexto profissional, dando também ênfase a vertente pessoal.

Assim, as principais metodologias de investigação realizadas foram duas: os inquéritos por questionário aplicado *online* aos colaboradores da YH com perguntas abertas e fechadas, de modo a obter o máximo de informação possível, onde se deu realce a questões como as práticas e técnicas do seu contexto de trabalho mas também tentar perceber - enquanto profissional e enquanto colaborador

– se a YH realizava ações de formação direcionadas para a sua prática profissional e se estavam satisfeitos com essas mesmas práticas implementadas; assim como uma entrevista a gestora de recursos humanos em que se tentou decifrar questões como perceber se a empresa realizava ações de formação aos seus colaboradores; quais os principais métodos que estes desenvolviam para realizar a formação internamente assim como responder a uma questão chave nesta investigação: Sendo uma empresa que presta serviços de formação, como analisam as necessidades de formação dos vossos colaboradores? Se a YH dá formação aos seus clientes, será que têm perceção clara da importância da formação interna para um desenvolvimento constante?

Após toda esta análise, procedeu-se a realização de um plano de formação, que é, pois, o objetivo último de toda esta investigação.

PALAVRAS-CHAVE: FORMAÇÃO, NECESSIDADES DE FORMAÇÃO, COLABORADOR, ORGANIZAÇÃO, GESTÃO DA FORMAÇÃO

Training Organization: A study on training needs in a training and consulting firm

Mariana Alves Carvalho

PROFESSIONAL PRACTICE REPORT

MASTER IN EDUCATION- TRAINING, WORK AND HUMAN RESOURCES

UNIVERSITY OF MINHO

2018

ABSTRACT

The main goal of this internship report is to evaluate the need of formation in the employer of the company YH. In this highly competitive era, where the the productivity of an organization is directly linked to the people that work on it, in which is implicit the human resources, it is fundamental to develop actions of formation, so the colaboradores be up to date, gaining new competences and techniques to do better their functions and do a progressive recycling of their knowledge. This evaluation of the need of a progressive formation is necessary and needed to give a voice to the colaboradores: understanding their potential and also their most important flaws, in the personal level but also in their work environment. Finding better professionals, focused and motivated in their role, we will see a progressive improvement in the success of the company itself!

Since the first day that I started this internship, soon I realized, that the improvement in formation at the YH was, in fact, a priority, because since they are a company with heterogeneous employees, with so many interaction and different functions - where the competition and constant improvement are two determinant key factors at YH - it's fundamental to put some thought into the methods and techniques of the colaboradores, understand which are their strongest objectives, in each one of them, so it could and should be rearranged to improve the development of new methodologies in their professional context, and so, put some emphasis on their personal strand.

So, the main methodologies of investigation were two: the surveys online for the YH colaboradores with open and closed question, to obtain the maximum information possible, where the questions, practical and technical, of their work context took emphasis, but, at the same time, to try to understand if they, as professional and colaborator of YH, were getting workshop formations directed to their professional skills and if they were satisfied with that same techniques in use; followed by an interview to the human resources (HR se quiseres abreviar) manager, where we tried to understand

questions like it the company was performing workshops for their colaboradores; which are the main methods that they developed to implement an internal formation and be able to answer a key question in this investigation: Being a company that provides formation services, how they analyse the need of formation for their own colaboradores? If YH gives formation to their clients, do they have clear perception of the importance of their internal formation for a stable development?

After all this analysis, we started the creation of a formation plan, which is, the final objective of all of this investigation.

KEYWORDS: TRAINING, COLLABORATOR, NEED FOR TRAINING, ORGANIZATION, TRAINING MANAGEMENT.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS	xv
INTRODUÇÃO	1
I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DE ESTÁGIO	5
1.1. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DAS INSTALAÇÕES	7
1.2. Percurso organizacional	7
1.3. Constituição organizacional	8
1.4. Caraterização do processo de formação da empresa.....	10
1.5. Caracterização do público-alvo	13
1.6. PROCESSO E ATIVIDADES DE ESTÁGIO DESENVOLVIDAS.....	14
1.6.1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	14
II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO	17
2.1. Formação: notas importantes.....	19
2.2. ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	22
2.2.1. MODALIDADES DA FORMAÇÃO	22
2.2.2. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	22
2.2.3 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL: CONTEXTOS E NOÇÕES	23
III - ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	27
3.1. CONTRIBUTO DA TEORIA DE MASLOW.....	29
3.2. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO.....	31
3.3. CICLO DA FORMAÇÃO	37

3.4. Contextualização da avaliação	39
3.5. A QUESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	41
IV - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	43
4.1. O MÉTODO QUALITATIVO	45
4.2. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO)	46
4.3. RECURSOS METODOLÓGICOS A ADOTAR	47
4.4. ANÁLISE DOCUMENTAL	47
4.5. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	47
4.6. ENTREVISTA.....	48
4.6.1. REFLEXÃO DA ENTREVISTA REALIZADA.....	49
4.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO	49
VI – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE	51
V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
Legislação consultada.....	93
Documentos eletrônicos	93
APÊNDICES	95
apêndice 1	97
apêndice 2	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Ciclo da formação (Pronanci, 2002) adaptado pela autora.....	37
Gráfico 2-Idade dos colaboradores, por intervalos de tempo	53
Gráfico 3-Gênero dos Colaboradores	54
Gráfico 4-Habitações académicas.....	55
Gráfico 5-Tipos de Contrato.....	56
Gráfico 6-Anos de casa	57
Gráfico 7-Área de negócio no qual o colaborador trabalha.....	58
Gráfico 8-Frequência em ações de formação enquanto colaborador da YH.....	58
Gráfico 9-Importância atribuída a formação	59
Gráfico 10-Perceção do individuo sobre formação é enquadrada na sua função	60
Gráfico 11-Faz chegar aos seus superiores o interesse em ter formação?	61
Gráfico 12-Qual a reação que tem obtido?	62
Gráfico 13-Principais dificuldades sentidas na realização de determinadas tarefas	63
Gráfico 14-Principais dificuldades diários que sente na realização da sua função	65
Gráfico 15-Acha que a formação ajuda a combater dificuldades?	66
Gráfico 16- Porque razão considera a formação resposta para combater lacunas?	67
Gráfico 17-Considera a formação uma forma de melhorar a sua rentabilidade?.....	68
Gráfico 18-Áreas mais importantes para realização de ação de formação	68
Gráfico 19-Principais vantagens na realização de ação de formação	69
Gráfico 20-Acha suficientes as ações de formação promovidas pela sua empresa?	72
Gráfico 21-Se respondeu não, assinale a razão principal.....	73
Gráfico 22-Está disponível em realização ações de formação profissional da YH?	74
Gráfico 23-Qual o tipo de organização da formação que lhe suscita mais interesse?.....	74
Gráfico 24-Horário de preferência para realização da ação formativa	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Caraterização do público alvo, por funções.....	13
Tabela 2-Ação Formação: Gestão do Tempo e Atividades diárias.....	77
Tabela 3-SESSÃO 1: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADES DIÁRIAS.....	80
Tabela 4-SESSÃO II: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADE DIÁRIA.....	81

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

DGERT – Direção Geral do Emprego e Relações de Trabalho

FSE – Fundo Social Europeu

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

LBSE – Lei das Bases do Sistema Educativo

SIGO – Sistema de Informação de Gestão Orçamental

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

O estágio realizado no âmbito do Mestrado em Educação- Formação, Trabalho e Recursos Humanos, decorreu na empresa YH¹. Esta empresa exerce funções na área da consultadoria, tendo sido criada em 1992.

A escolha desta organização prendeu-se com diversos motivos, no qual destaco a sua centralidade no distrito de Braga em diversos níveis, mas no qual para mim, enquanto cidadã e futura mestra em formação, ser uma empresa com cada vez mais expansão e presença ao nível da formação. Desta forma, foi com grande gosto que lá desenvolvi o meu estágio curricular todo ele totalmente profissionalizante, que me preparou ao longo de um ano, para trabalhar em qualquer empresa de formação, pois desde o primeiro dia em que lá entrei, que todas as pessoas responsáveis pelo departamento de formação, não só me ajudaram a desenvolver a minha investigação, mas também me incutiram tudo aquilo que preciso de saber para trabalhar numa empresa de formação. Todas essas atividades que desenvolvi estão enunciadas no presente relatório. Outro motivo da minha escolha foi devido a já lá ter realizado o meu estágio inserido na minha Licenciatura em Sociologia, estando assim familiarizada com a organização.

A empresa atua em diversos serviços, sendo uma das mais predominantes e com mais centralidade a área da gestão da formação, devido a ser uma área preponderante na melhoria de uma organização e, numa abordagem mais intrínseca, dos seus colaboradores, fazendo com que, assim, estes estejam mais unidos com a estratégia organizacional da empresa, com os seus valores, com o desempenho da sua função, evitando erros passivos e a produtividade dos seus colaboradores.

Num mercado altamente competitivo e diferenciado como o mercado de hoje, é necessário que as empresas estejam cientes da importância da formação dos seus colaboradores de modo a garantir o seu melhoramento e desenvolvimento constante gerando grandes resultados para a organização. A qualidade do serviço prestado pela empresa está intrinsecamente ligada a quem presta esse serviço e quem o faz.

Por isso, a formação torna-se e é um processo altamente concernente para melhorar o desenvolvimento dos profissionais, através da mensuração de seus objetivos, facultando deste modo a aquisição de competências estratégicas. De acordo com Gomes, Cunha, Rego, et al (2008) a Gestão de

¹ YH é o nome fictício da empresa em estudo

Recursos Humanos tem uma grande influência em quatro níveis dentro da organização e para com os membros que a compõe. O primeiro corresponde ao nível social no qual atende as necessidades da sociedade e dos seus colaboradores contribuindo para o bem estar geral de todos os seus membros que a compõe; o segundo prende-se com a questão organizacional em que se pretende atingir os objetivos da organização no qual o indivíduo pretende e está familiarizado, ansiando assim atingir objetivos definidos pela organização; o terceiro está correlacionado com o nível funcional, onde se dá ênfase ao potencial do indivíduo em diversos níveis e por último ao nível individual em que se atende aos potenciais humanos e a máxima obtenção dos mesmos.

A formação profissional pode ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função de um indivíduo, cumprindo desta forma o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007).

O objetivo último deste relatório é perceber quais as reais necessidades formativas que os colaboradores da YH detêm. Para tal, toda a componente do estágio debruçou-se num levantamento de necessidades de formação, que contou com um apoio extraordinário quer dos colaboradores, quer pela gestora de recursos humanos. O plano de investigação pretende deste modo diagnosticar as principais necessidades formativas dos colaboradores, através do levantamento de necessidades de formação, suportando-se assim toda esta investigação no método de investigação qualitativo, com suporte a diversos recursos metodológicos que levaram a que esta investigação tivesse resultados significativos e implicativos, quer na estrutura organizacional, quer no que concerne ao desenvolvimento de diversos contextos do colaborador sujeito a este estudo.

Relativamente a estrutura do relatório, apresenta a seguinte base:

1. **Caraterização da entidade de acolhimento e projeto de investigação**, definição do público alvo assim como descrição das atividades realizadas com o decorrer do estágio: explora-se a organização, a sua composição interna, a sua missão e valores. O nome da empresa é sempre fictício devido a vulnerabilidade dos factos apresentado e dos sujeitos envolvidos.
2. **Enquadramento teórico da Problemática de Estágio** – aqui pretende-se fazer um enquadramento e um estudo aprofundado de toda a temática que denomina esta investigação, que é de facto, a questão da formação profissional e o levantamento de necessidades de formação.
3. **Enquadramento metodológico** – aqui determina-se qual a principal metodologia de investigação que irá denominar toda a investigação e explica-se em que tal metodologia consiste. A metodologia de investigação escolhida tem por base o método qualitativo, sendo que as principais técnicas de recolha de dados definidas são a análise documental, a entrevista e ainda o inquérito por questionário. Salienta-se que, para inquirir os colaboradores da YH, foi construído um questionário online do *google docs*. Progressivamente, realiza-se um tratamento dos dados recolhidos através da análise por conteúdo. Também neste ponto, para melhor se contextualizar toda a informação, é elaborado todo um levantamento relativo as principais referências teóricas a diversos autores.
4. **Apresentação e análise dos resultados** – neste ponto, são analisados os principais resultados obtidos com toda a investigação. Através dos questionários online e da entrevista realizada a gestora de RH, apresentam-se os resultados obtidos através de gráficos, recorrendo a ferramenta *excel* e por último apresenta-se o objetivo último desta investigação que é, pois, construir um plano de formação para os colaboradores da YH.

5. **Considerações finais** – no que concerne a este ponto, analisa-se toda a investigação: faz-se uma reflexão do estágio, dos principais pontos fortes e dos maiores constrangimentos, assim como uma reflexão a todo o estágio realizado e as motivações pessoais futuras obtidas com a realização deste mestrado e, em especial, deste estágio.

I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DE ESTÁGIO

1.1. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA E DESCRIÇÃO DAS INSTALAÇÕES

A empresa YH é uma empresa na área da consultadoria. Com sede em Braga, está dividida em dois polos, um situado em Celeirós, destinado essencialmente aos serviços na área de sistemas de gestão, e outro situado em Fraião, destinado a gestão da formação. É uma empresa que, apesar de se encontrar situada em Portugal, presta serviços internacionalmente.

No que toca a multidisciplinariedade de funções, esta assenta num cariz heterogéneo tendo, assim, como objetivo último garantir a satisfação e qualidade dos seus serviços clientes e colaboradores, incorporar novos modelos de gestão nas organizações, onde intervém, de modo a contribuir para o seu desenvolvimento e crescimento das mesmas assim como satisfazer as necessidades dos seus clientes procurando garantir a sustentabilidade e produtividade dos seus negócios e ainda contribuir para o enriquecimento e qualidade da sociedade em geral, não esquecendo nunca a questão do meio ambiente; questão está essencial para a empresa, à qual dá uma especial atenção para a importância da poluição.

1.2. PERCURSO ORGANIZACIONAL

A YH é uma empresa com mais de duas décadas de serviço. Ao longo deste percurso, muitas foram as evoluções sofridas na estrutura e a sua forma da empresa atuar no mercado de trabalho, este cada vez mais competitivo. Ocorreram melhorias no desenvolvimento das competências e metodologias, na forma de valorizar as especificidades e necessidades de cada cliente. A diversificação do portefólio de serviços, o desenvolvimento de novas metodologias de intervenção, o reforço do investimento na inovação de novos serviços, o aprofundamento das competências dos seus profissionais, a ativação de relações de *networking* com os seus parceiros, tudo isto com o objetivo de contribuir para a melhoria e a sustentabilidade dos negócios dos seus clientes. A confiança dos seus clientes e, por outro, a competência, a dedicação e implicação dos seus profissionais são três aspetos centrais que definem a mentalidade da YH. A competitividade e a melhoria constante são dois propósitos essenciais na sustentabilidade de qualquer organização contemporânea. Reconhecendo isso, a YH trabalha com o objetivo de melhorar o desenvolvimento e crescimento dos negócios das empresas, tendo como meta atingir a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. A YH sabe o que necessita o mercado atual: o mercado atual exige uma constante reconceptualização, melhoria dos serviços e do atendimento.

1.3. CONSTITUIÇÃO ORGANIZACIONAL

A YH é constituída por 5 direções: Direção Comercial; Técnica; Qualidade e Ambiente; Técnica de Ensaio; Administrativa Financeira; e por mais 2 setores de trabalho: Chefes de Projeto; Consultores, Auditores, Formadores e Técnicos de Ensaio. No site da YH estão descritas as diversas direções subjacentes a empresa assim como os diversos serviços que estão designados a seguir:



Figura 1-Esquema Hierárquico da YH: informação retirada do site e adotado pela autora

Os serviços da YH, sendo esta uma empresa que não está limitada a um único serviço, mas assim a vários, preenchem uma diversidade de funções, que envolvem as seguintes atividades²:

Sistemas de gestão (SG);
Lean management (LM);
Segurança e saúde no trabalho (SST);
Laboratório (LAB);
Segurança alimentar (SA);
Gestão da formação (GF);
Marketing e comunicação (MC),
Inovação e empreendedorismo (IE);
Recursos humanos (RH);
Engenharia da segurança (ES);
International Business (IB).

A Gestão da Formação fica inserida no departamento da formação e foi então, a minha área de estágio e, progressivamente, de intervenção.

A YH, tal como está patente no seu *site*, pretende com este serviço essencialmente atender pontos fundamentais como³:

“ Levantamento e Diagnóstico de necessidades de formação; Planeamento; Conceção; Organização; Desenvolvimento; Acompanhamento; Avaliação; Diagnóstico, Instrução e Acompanhamento de Candidaturas a financiamentos públicos; Formação Avançada; Formação Outdoor e Coaching; Organização de Workshop, Seminários e Colóquios”.

Deste modo, a YH tem uma série de diversas áreas da educação e organização da ação da formação, que passam por toda a logística da formação, desde a sua organização, o planeamento, intervenção, elaboração da ação – que passa muitas vezes pela coordenadora da ação de formação verificar se o espaço em que vai decorrer a ação é o mais adequado; passa também por esta apresentar a ação de formação, apresentar o formador e os formandos entre si, não esquecendo a fase da avaliação da ação de formação em que tenta saber se a formação foi bem desenvolvida e se decorreu algum

² Informação retirada do site da empresa melhor entender as áreas de negócio da empresa

³ Informação retirada do site da empresa melhor entender as áreas de negócio da empresa

problema com a ação. Ou seja, esta aqui subentendida toda uma conjuntura ligada não só o planeamento inicial da ação de formação, mas também durante o decorrer da ação.

Na empresa, no que concerne à gestão da formação, a formação divide-se na formação financiada e não financiada.

O departamento de formação no qual estive inserida como estagiária é um departamento dividido por um escritório e por diversas salas onde decorrem diversas ações de formação.

No entanto, saliento que a maioria das formações que a YH gere não se desenvolvem ali, mas sim, nas empresas que compram a formação à YH - caso tenham condições para tal.

A formação pela qual a YH é responsável realiza-se não só em Braga, mas um pouco por todo o país. Como referi, o departamento no qual estive inserida, na parte do escritório é composto diariamente por 4 pessoas, sendo que duas são responsáveis pela formação interempresas (financiada e não financiada); outra pessoa responsável pela formação modular e, por último, uma pessoa responsável pela formação intraempresas financiada e não financiada. Durante um ano, estive a auxiliar as ações não financiadas, juntamente com a minha orientadora de estágio, que é também, uma das coordenadoras da formação.

1.4. CARATERIZAÇÃO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA EMPRESA

Um dos principais interesses deste estudo foi perceber como era desenvolvida a formação internamente, pois tratando-se de facto de uma empresa que presta serviços de formação, era crucial perceber quais eram as formas aplicadas internamente pela empresa para avaliar as reais necessidades dos colaboradores. Foi com a realização da entrevista à gestora de recursos humanos que consegui compreender como se desenrola o processo de formação na empresa YH, tendo sido este o objetivo último da entrevista realizada.

Primeiramente, importa reforçar que a empresa atende à realização de um ciclo de formação, que será descrito com mais ênfase na parte do capítulo 3 deste relatório, onde se enfatiza a parte da análise das necessidades da formação. Com a entrevista realizada a gestora de recursos humanos, tornou-se evidente que a YH adota o modelo do ciclo formativo de PRONACI (2002) em que são descritas 6 fases distintas de um ciclo formativo: o diagnóstico, o planeamento, a conceção, a organização, o desenvolvimento e a avaliação.

O diagnóstico das necessidades formativas dos colaboradores da YH é realizado no início de cada ano, realizando-se um levantamento de necessidades de formação, o que dará posteriormente, lugar a um plano de formação anual. Este plano pode estar, efetivamente, sujeito a futuras reformulações devido as necessidades dos colaboradores, novos desenvolvimentos do mercado de trabalho, ou ainda ações sugeridas pela administração. O **diagnóstico** das necessidades formativas dos colaboradores é feito através de um impresso fornecido pelos recursos humanos da YH e que tem como destinatário final todos os colaboradores da organização. O objetivo último do processo de levantamento de necessidades é perceber quais as verdadeiras necessidades e prioridades formativas dos colaboradores da YH. Nesse impresso, os colaboradores enunciam a formação que sentem maior necessidade de realizar, os principais objetivos e ainda os erros que pretendem colmatar. Já no que toca ao **planeamento**, esta empresa avalia a que entidades recorrer, quais os recursos a adotar para tal, qual o formador mais preparado para realizar a formação e ainda o local onde irá decorrer a ação de formação – se no departamento de formação da YH ou então, em outras instalações. É, também, antecipadamente planeado o dossiê técnico pedagógico, as capas e as informações a entregar aos formandos e ao formador relativos a ação de formação. No que toca a **conceção** da ação formativa, a YH analisa todas as competências necessárias a desenvolver, a duração, objetivos e, claro, fazer orçamentos do investimento da realização da ação formativa. Já no que toca a **organização** da formação, este facto correlaciona-se com a implementação da formação, em que se analisam os conteúdos programáticos, os objetivos gerais e específicos espectáveis que os formandos adquiram no fim da formação, a escolha do formador e a entrega da respetiva documentação, os meios audiovisuais mais apropriados a utilizar assim como os materiais pedagógicos, a definição da carga horária e do tempo da realização da formação e até mesmo o planeamento dos *mini-breaks*. Já no que diz respeito ao **desenvolvimento** da ação, neste ponto atende-se se a formação corre conforme o delineado, se os formandos têm uma postura pró-ativa e participativa, mas também se dá especial foco ao formador, ou seja, se o formador desenvolve os conteúdos programáticos, se tenta ajudar os formandos nas suas dificuldades, se cumpre horários e, até mesmo, se cria empatia com os formandos. Em síntese, se tudo corre conforme o previsto no planeamento da ação. Por último, após a realização da formação, é aplicado um questionário com diversas questões relativas à **avaliação** da ação da ação aos formandos, onde se avalia o impacto e os resultados da ação. A entrevistada realça que após uma dada ação de formação é feita uma avaliação da eficácia da mesma, fazendo-se uma análise crítica, percebendo se esta correu conforme o que estava delineado e quais as conclusões retiradas da mesma. De um modo geral, a YH procura para os

seus colaboradores formações práticas, inovadoras e que salientem a vertente prática e técnica. As formações realizadas pela empresa são, regra geral, organizadas em grupos. Após obter as informações até ao momento referidas, tentei também questionar a entrevistadora relativamente à questão do investimento da formação. Frequentemente, a empresa investe na formação dos quadros da empresa, considerando assim que as formações têm um resultando positivo e resultam num melhoramento significativo da empresa. Acrescenta-se, que a gestora de recursos humanos faz um balanço muito positivo da formação, visto terem sido atualizados serviços, assistindo-se a um melhoramento das práticas dos colaboradores, melhorando o serviço que prestam, essencialmente para os seus clientes. “*(...) foi positivo pois disponibilizamos novos serviços ao mercado, decorrentes das ações realizadas, bem como melhoramos práticas existentes melhorando sempre a qualidade dos serviços que prestamos.*” (entrevistada, 2018). Outro ponto que achei por bem inquirir a entrevistada foi o facto de tentar entender se existiam, dentro da organização, setores preferências de ações de formação. Não há, em momento algum, escolhas *a priori* de setores alvos de ação de formação. Todos são importantes e passíveis da realização de ação de formação, o que dá mais relevância a um determinado setor é a constante evolução do mercado e necessidades dos colaboradores na realização de uma determinada ação de formação. Já no que concerne aos investimentos na formação e o seu investimento, a inquirida questionada sobre se a empresa incentiva os colaboradores na frequência de ações de formação, afirmou que sim, e que, sempre que possível e mediante determinados custos, realizam ações de formação enquadradas nas necessidades reais dos colaboradores. A entrevistada, quando questionada se este facto estava correlacionado com a produtividade do colaborador para a organização, afirma que a produtividade é importante, mas torna-se essencial a *“melhoria das competências garantido que a qualidade do nosso serviço está sempre garantida”*. (entrevistada, 2018). Por último, os principais desafios que os colaboradores enfrentam, *segundo a entrevistada, predem-se com a formação*, pois é necessário encontrar no mercado formação enquadrada nas funções dos colaboradores, havendo assim uma necessidade clara no que concerne atualização constante das competências.

1.5. CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A definição do público-alvo constitui-se como um fator chave e determinante neste plano de estágio, sendo um fator de cariz auxiliar, onde percebi o quê e quem vou investigar ao longo do estágio. O público-alvo no qual recairá o meu objeto de estudo serão os colaboradores da YH. O público alvo é, então, constituído por 26 pessoas, do sexo masculino e feminino, divididos pelas seguintes funções da tabela 1:

FUNÇÃO	AMOSTRA
RECECIONISTA	1
ADMISTRATIVO	3
CONSULTORES	7
CONTABILISTA	1
CORDENADOR FORMAÇÃO	3
TÉCNICO FORMAÇÃO	1
AUDITORES	3
DEPARTAMENTO FINANCEIRO	2
ENFERMEIRA	1
GESTORA CLIENTES	2
COMERCIAL	1
GESTORA DE RH	1
TOTAL	26

Tabela 1- Caraterização do público alvo, por funções

1.6. PROCESSO E ATIVIDADES DE ESTÁGIO DESENVOLVIDAS

A par de toda a investigação que ocupa a centralidade desta investigação, reforça-se como foi dito anteriormente, que este estágio que efetivei, apesar de ter uma componente curricular, tornou-se totalmente profissionalizante para mim.

A YH detém um departamento exclusivamente focado para a formação. Foi nesse departamento que colaborei, durante dois dias inteiros por semana, com as coordenadoras do departamento de formação. Foram inicialmente vários os constrangimentos que me deparei devido a complexidade e diversidade de funções assim como a dificuldade em “atravessar a porta” entre estar numa universidade, até ter, de facto, de trabalhar 8h numa empresa. É neste ponto que penso residir a mais valia deste mestrado ao nos possibilitar, a nós alunos, dar “o salto” ao sair da universidade e, de facto, de uma componente de aprendizagem enfatizando assim a parte teórica, até entrar no mundo de trabalho, com a componente prática, permitindo deste modo passar pela experiência de trabalhar numa empresa e perceber como realmente se desenrolam na prática, os moldes de uma empresa, no meu caso, de formação.

Foram diversas as atividades que desenvolvi, a par da investigação central, e que em seguida se apresentam.

1.6.1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Organização de dossiês técnico pedagógicos – este dossiê é onde estão enunciadas todas as informações relativas a uma ação de formação. Deveriam constar pontos tais como o programa da formação - onde deveriam estar circunscritos os objetivos gerais e específicos da ação da formação, os destinatários, os conteúdos programáticos e ainda o cronograma de atividades; a equipa formativa-coordenador de ação de formação e o formador assim como o seu respetivo *Curriculum vitae* (documento onde estão especificadas as principais competências) e ainda o CCP (*Certificado de Competências Pedagógicas*, no qual certifica que o formador pode, efetivamente, exercer a atividade de formador); deveria também conter toda a documentação relativa ação de formação, no qual deveria constar a ficha de inscrição de cada formando, datada e assinada, por cada sessão de formação; desenvolvimento da ação de formação – devia conter as folhas de presença/ registo de sumários, com

o curso, módulo, número total de horas, local, formador e horário; utilização de meios audiovisuais utilizados, e por último a avaliação do curso/módulo – no qual os formandos preenchem uma folha no qual avaliavam toda a ação de formação, os conteúdos, a utilidade dos temas, as instalações e os meios. Os formandos avaliam também o formador face ao domínio do assunto, os objetivos e ao empenho. Relativamente a avaliação, a YH tinha uma folha previamente definida para os formandos avaliarem o decorrer da ação, os métodos, os meios usados, os equipamentos, os espaços, os conteúdos e o formador. Posteriormente, eu estava responsável pela inserção dos resultados no computador e apresentava dos seus resultados.

Utilização da ferramenta SIGO – a ferramenta *SIGO* (Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa) é um programa online de apoio a gestão da oferta formativa. Assim, sempre que se realizava uma ação de formação, era necessário inscrever os formandos nesta plataforma. A minha coordenadora criava a ação de formação no *SIGO*⁴ e, posteriormente, eu inscrevia os formandos na ação. Acresce a este facto que, no decorrer do estágio, aprendi a criar ações de formação no *SIGO*. Para tal, dever-se-ia saber todas as informações relativas ao formando. Primeiramente, era necessário analisar se o formando já tinha realizado alguma ação de formação e, caso já tivesse, era sempre necessário verificar se efetivamente os dados estavam atualizados. Se o formando já tivesse realizado alguma ação de formação, era só necessário, associar o formando a ação e ao código administrativo; caso o formando não tivesse realizado alguma vez nenhuma ação de formação era necessário inscrevê-lo no qual deveria constar sempre os seguintes dados: nome, morada, idade, sexo e escolaridade. No fim da ação de formação, caso o formando fosse aprovado, tinha direito a um certificado de ação de formação, no qual era eu que os emitia através da plataforma *SIGO*.

Inicialmente, aprender a trabalhar com este programa tornou-se uma tarefa complexa, pois é um programa bastante minucioso e de uma enorme responsabilidade - facto esse que já me tinha sido inicialmente alertado pelas coordenadoras de formação – mas, sem dúvida, que hoje reconheço que foi um instrumento fundamental para o meu desenvolvimento e crescimento profissional dentro da organização no qual estagiei, e que, certamente, me possibilitou com outros pressupostos que aprendi, a estar preparada para ingressar numa empresa de formação.

4 Para um melhor aprofundamento, consulte o *site* da direção geral de estatísticas da educação e ciência. <http://www.dgeec.mec.pt/np4/home>

Preparação das ações de formação – sempre que se iniciava qualquer ação, era necessário ajudar em toda a logística da ação de formação. Eu ajudava com a criação das capas para entregar aos formandos, onde deveria conter o material necessário e as folhas de inscrição; folhas essas que depois inseria no dossiê técnico pedagógico.

Encerramento dos dossiês técnico pedagógicos – tal como organizava dossiês técnico pedagógicos que eram entregues ao formador, quando concluída uma ação de formação, esse mesmo dossiê chegava a YH. Era então necessário verificar se o dossiê tinha todos os documentos necessários, pois se tal não acontecesse, a ação não se encontrava fechada.

Outro facto neste tópico que merece atenção é que era necessário digitalizar toda a informação do dossiê, para depois inserir na pasta da YH destinada a essa mesma ação visto ser de cariz obrigatório pois as empresas de formação têm muitas auditorias. No fim deste ponto, a ação era fechada.

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO

2.1. FORMAÇÃO: NOTAS IMPORTANTES

Hoje, vivemos na era da economia do conhecimento, em que os recursos humanos de uma empresa são o fator predominante da qualidade do serviço prestado, a formação é vista como uma mais valia, visto possibilitar o colaborador a adquirir novas ferramentas de trabalho, dotando-o de novos conhecimentos, crescendo quer ao nível pessoal quer ao nível profissional, ajudando assim a organização a tornar-se mais competitiva e adaptada aos constantes desafios que o mercado exige.

De facto, por muitas que sejam as preocupações de uma empresa em se tornar mais dinâmica, com novos espaços, mais modernizada ou até mesmo no *website* com uma nova imagem, este facto poderá ficar muito além do espectável se a organização não se preocupar em investir na formação dos quadros da empresa. É notável que o investimento na formação se traduz num investimento rentável a longo prazo. Os colaboradores tornam-se mais produtivos, mais inseridos na dinâmica da sua função, assim como se assiste a uma clara atualização e reciclagem dos conhecimentos.

A formação abrange também as denominadas *soft skills*, cada vez mais valorizadas no mundo do trabalho. Longe vai o tempo em que as empresas valoravam apenas as competências técnicas dos seus colaboradores, em que o saber *fazer* se sobreponha em grande escala ao saber *ser*. As chamadas soft skills não “são mais do que atitudes e comportamentos que facilitam a relação com os outros, melhoram desempenho profissional e aumentam perspectivas de carreira.”⁵

Podem-se considerar *soft skills* características como um **pensamento crítico** – questionar aquilo que está a realizar, como se está a desempenhar ou a projetar uma futura tarefa, **gestão do tempo** – planear o tempo e organizar o seu trabalho de modo a obter maior produtividade do mesmo; **comunicação** – que é, pois, uma das capacidades mais valoradas dentro de uma organização, estando interligado com ser uma pessoa afável dentro da organização, abordando neste ponto a cordialidade entre a chefia e os colaboradores, dando também aqui ênfase a forma de como o colaborador se expressa e tenta vender os seus produtos ao seu cliente mas também a potências investidores; **inteligência emocional** – saber gerir os seus sentimentos, onde se lida com pessoas diferentes e com funções distintas e saber tirar melhor partido das fragilidades; ter uma **atitude positiva**: facto essencial devido a causar um bom impacto, o que agrada quer aos clientes, quer a toda a equipa. É essencial ter estas

⁵ Soft skills are the personal attributes, personality traits, inherent social cues, and communication abilities needed for success on the job in <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills>

competências, visto elas estarem cada vez mais presentes no mercado de trabalho, adquirido uma expansão cada vez mais preponderante. A formação fomenta, sem qualquer tipo de dúvida, as *soft skills* na medida em que atende a todas estas condicionantes que se tornam vitais para o bom desenvolvimento de um colaborador.

Neste sentido, a formação é, conforme reconhece Barbier (1996, p.22), um investimento consentido, cujo sentido “está intimamente ligado ao significado que (o formando) atribui globalmente à sua dinâmica de mudança”. A formação desenvolve as vantagens competitivas dando lugar à mudança de atitudes e comportamentos do colaborador.

Também Barbier ⁶ (1985) clarifica que as atividades de formação podem adquirir duas tipologias: a primeira refere-se ao “processo de diferenciação dos indivíduos e atribuição de estatutos hierarquizados” (p.21) ou seja no final da ação de formação o indivíduo sofre uma alteração no que concerne aos campos sociais e profissionais, diferenciando-os dos demais pelos conceitos e saberes aprendidos ao nível da formação.

Já a segunda tipologia refere-se ao “processo de socialização dos indivíduos e para a produção de características e comportamentos comuns” (p.21), ou seja, aquando da formação, os formandos adquirem, novos pensamentos, novas capacidades e novas metodologias, levando assim a uma modificação, mas esta modificação também é levada para o campo individualizante de cada sujeito, na medida em que cada deles dá um simbolismo diferenciador a tudo o que aprendeu. Barbier conclui esta ideia afirmando que o que diferencia estas dois conceitos é “ presença ou ausência de um mecanismo de reconhecimento social das capacidades adquiridas ao longo destas ações de transformação.” (p.21.) A formação torna-se um caminho para satisfazer determinadas necessidades tal como um caminho para desenvolver potencialidades em diversos campos do colaborador. O conceito de formação está intrinsecamente ligado a componente do desenvolvimento pessoal. Este facto é analisado por Ferry (1991), na medida em que explica que formar-se “nada mais é senão um trabalho sobre si mesmo, livremente imaginado, desejado e procurado, realizado através de meios que são oferecidos ou que o próprio procura. “(p.43) Deste modo, a formação não é nada mais que um investimento que o sujeito faz em si mesmo, na busca dos seus objetivos pessoais no qual tanto anseia, tentando alcançar estes mesmos objetivos quer através dos recursos que tem ao seu dispor, mas também dos próprios recursos que ele intimamente procura.

Nóvoa (1988, p.128) vai também de encontro a perspetiva de Ferry ao analisar que o “adulto em situação de formação é portador de uma história de vida e de uma experiência profissional; assim

mais importante do que pensar em formar esse adulto é refletir sobre o modo como ele próprio se forma, isto é, o modo como ele se apropria do seu património vivencial através de uma dinâmica de compreensão retrospectiva. ”

A formação é assim, um processo de transformação em 3 dimensões:

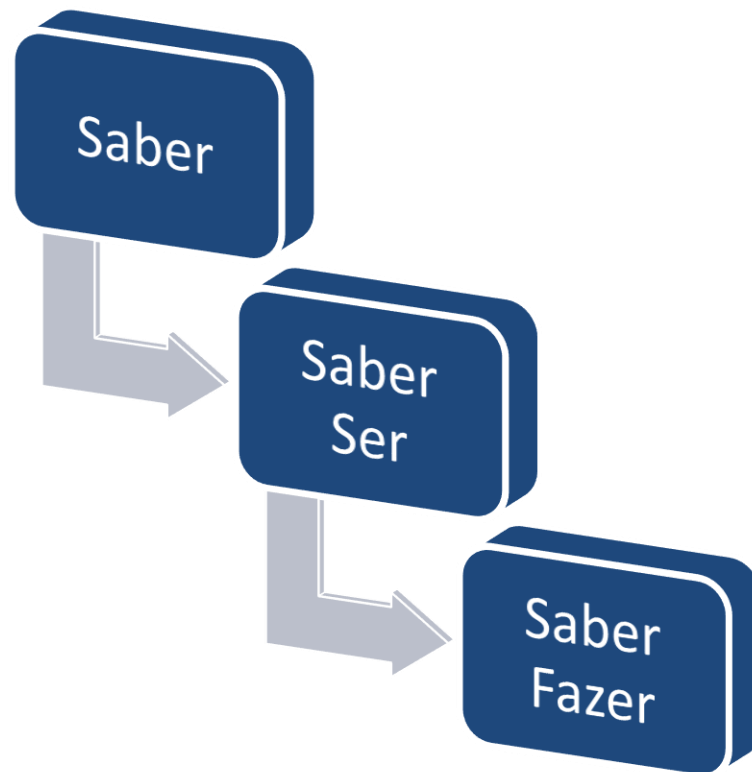


Figura 2-A formação como processo de transformação por Ferry (1991, p.43) adotado pela autora.

2.2. ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

2.2.1. MODALIDADES DA FORMAÇÃO

Segundo o Decreto Lei nº 401/91, que tem como fim principal regular as atividades da formação profissional, a formação profissional pode ter duas grandes modalidades: a formação inicial – qualificação e a formação contínua – aperfeiçoamento. “A formação profissional inicial destina-se a conferir uma qualificação profissional certificada, bem como a preparar para a vida adulta e profissional (...) atribuir-se-á especial relevância ao regime de aprendizagem, às escolas profissionais e ao ensino tecnológico e profissional. (Decreto-Lei nº 401/91, 16 Outubro de 1991, artº 2 e 4); já a Formação Contínua “ na vida profissional do indivíduo, realiza-se ao longo da mesma e destina-se a propiciar a adaptação às mutações tecnológicas, organizacionais ou outras, favorecer a promoção profissional, melhorar a qualidade do emprego contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social.”(Decreto-Lei nº 401/91, 16 Outubro de 1991, artº 3).

2.2.2. FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

Ainda seguindo o decreto lei nº401,91, artigo 9 constituem-se modalidades de formação de dupla certificação as seguintes:

- a)** Cursos profissionais – direcionados para a formação inicial de jovens;
- b)** Cursos de aprendizagem - no qual se estendem os cursos de formação inicial de jovens e que privilegiam o prosseguimento de estudos;
- c)** Cursos de educação e formação para jovens – onde se estendem os cursos de formação profissional para jovens que abandonaram ou vão abandonar o sistema regular de ensino, incentivando o prosseguimento dos estudos;
- d)** Cursos de educação e formação para adultos – destinados a adultos com idade superior a 18 anos, não qualificados ou sem qualquer tipo de qualificação que lhes permita uma inserção no mercado de trabalho;
- e)** Cursos de especialização tecnológica – no qual se estendem os cursos de nível pós-secundário e que conferem uma qualificação em formação técnica especializada;

- f) Formações modulares certificadas inseridas no CNQ (formação continua);
- g) Cursos artísticos especializados orientados para o mercado de trabalho e prosseguimento de estudos.

Relativamente ao tipo de organização da formação existem quatro predominantes: formação em contexto de trabalho, formação presencial, formação *E-learning* e *B-learning*. Todos estes tipos de organização foram uma constante aprendizagem, pois na YH, trabalhávamos diariamente com eles, na realização de ações de formação para os clientes. A formação em contexto de trabalho desenvolve competências no domínio do contexto de trabalho propriamente dito, facilitando a inserção profissional com a presença de um formador. A formação presencial, que remonta a um contexto letivo, com uma sala, formador e formandos num ambiente de interação entre ambos. O tipo de formação *E-learning* é uma formação a distância, pautada por uma plataforma online de aprendizagem e sem a presença física de um formador, tendo como característica pessoal a flexibilidade. Já a formação *B-learning* complementa o ensino presencial e o ensino à distância.

2.2.3 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL: CONTEXTOS E NOÇÕES

Com a queda do poder ditatorial em 1974 concedeu-se um enorme avanço no que concerne as políticas de educação e formação. Em 1979, foi criado o IEFP ⁶ que assume o “controlo de todas as áreas anteriormente responsáveis ao Fundo de Desenvolvimento da Mão-De-obra à Direção-Geral do Emprego e à Direção-Geral da Promoção de Emprego”^{6 7}

Em 1980, foi criado o restabelecimento do ensino profissional, oferecendo cerca de 31 cursos de formação pré-profissional a alunos do 12ºano. Também em 1983, através do projeto “ensino técnico profissional” se pretendeu diversificar a oferta formativa a partir da escolaridade obrigatória.

Criaram-se dois tipos de cursos: um direcionava-se para os cursos técnico-profissionais e tinham duração de três anos, e cursos profissionais com a duração de um ano acrescido de um estágio profissional de seis meses. Contudo, estes cursos foram extintos devido à falta de inscrições por parte dos alunos. Porém, foi em 1986, através da criação do LBSE - Lei da Bases do Sistema Educativo - que

6 IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

7 Informação retirada do site: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_do_Emprego_e_Forma%C3%A7%C3%A3o_Profissional_\(Portugal\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_do_Emprego_e_Forma%C3%A7%C3%A3o_Profissional_(Portugal))

se “estabeleceu o quadro geral do sistema educativo e pode definir-se como o referencial normativo das políticas educativas que visam o desenvolvimento da educação e do sistema educativo.” (Conselho Nacional de Educação, 2016). A LBSE (1986) foi aprovada a 14 de outubro de 1986, tendo sido alterada posteriormente em 1997, 2005 e 2009. A LBSE estabelecia o quadro geral do sistema educativo (Decreto Lei nº46/86, artigos 2 e 3):

“O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade (...) O sistema educativo desenvolve-se segundo um conjunto organizado de estruturas e de ações diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições e entidades públicas, particulares e cooperativas.”

Destaca-se na LBSE, e inserido nesta dissertação de mestrado, o artigo 19º, em que se dava claro destaque à formação profissional, sendo que esta tinha como principal objetivo:

“(...) preparação para a vida ativa iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica. Têm acesso a formação profissional os que tenham concluído a escolaridade obrigatória; os que não concluíram a escolaridade obrigatória até à idade limite desta; os trabalhadores que pretendam o aperfeiçoamento ou a reconversão profissional.”

Também em 1986, Portugal entrou para a UE, fazendo parte assim do Cedefop⁸, é a organização da UE que junta todas as pessoas, de diversas faixas etárias, que tenham interesse na aprendizagem e formação.

Tem como principais pressupostos ajudar os jovens desempregados, ou que abandonaram cedo à escola a regressar ao ensino e formação; inserir os jovens num determinado posto de trabalho; ajudar os adultos desempregados na procura de uma aprendizagem que leve a um futuro posto de trabalho; ajuda a uma transição de conhecimentos entre cidadãos da União Europeia, assim como um aconselhamento permanente entre os governantes europeus nas decisões decorrentes do ensino e formação profissional.

⁸ CEDEFOP: Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

Não obstante, em 1990, foi restabelecida a criação da Comunidade Europeia, dando-se passos históricos nos processos de educação e formação. Devido ao FSE⁹, investiu-se em massa no capital humano da Europa, ao nível da área da educação e formação, com o objetivo último de promover a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos europeus, através da promoção de empregos e a ajuda precisa em arranjar emprego para quem não o encontra. Tal como indica no *site* do FSE:

“O FSE não é uma agência de emprego – não publicita empregos. Em vez disso, financia dezenas de milhares de projetos locais, regionais e nacionais associados ao emprego em toda a Europa: desde pequenos projetos geridos por associações de bairro com vista a ajudar pessoas com deficiência a encontrarem emprego adequado até projetos nacionais que promovem a formação profissional de toda a população.”¹⁰

Compreende-se assim que o principal objetivo do FSE é investir nos europeus e nas suas potencialidades. Pretende ajudar a que estes encontrem as melhores bases para desenvolver um desenvolvimento sustentável do seu negócio, ajudando também as pessoas de classe social mais desfavorecida a procurarem trabalho, auxiliando-as na adaptação do mesmo. Outra prioridade do FSE é, pois, ajudar na transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho, ajudando a que esta transição seja efetuada da melhor forma e estimulando os jovens ao gosto pelo trabalho e pela aprendizagem.

Foi também com o FSE que se intensificaram as várias modalidades de formação de jovens de adultos, tais como os centros qualifica que se pauta pela “qualificação de adultos, vocacionados para a informação, o aconselhamento e o encaminhamento para ofertas de educação e formação profissional de adultos com idade igual ou superior a 18 anos que procuram uma qualificação “. (Centro Qualifica, s.d.)

9 FSE: FUNDO SOCIAL EUROPEU

¹⁰ Retirado na íntegra do site FSE <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=pt>

III - ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

3.1. CONTRIBUTO DA TEORIA DE MASLOW

O tema da análise das necessidades da formação surgiu em finais dos anos 60 tendo como principais impulsionadores teóricos Barbier e Lesne. Tais autores (1986) consideram que analisar necessidades é uma prática da produção de objetivos no geral, ou de produção de objetivos de formação em particular, devendo ser analisada como tal.

Quando se aborda a questão das necessidades, deve-se atender que este é de facto, um tema diversificado segundo um conceito polissémico para exprimir um problema, um interesse, uma necessidade ou uma carência. Maslow (1991) vai de encontro a esta questão ao criar a pirâmide da hierarquia de necessidades onde analisa as diversas necessidades do indivíduo, da base para o topo por ordem de importância sendo que estas podem ir desde necessidades de autorrealização até necessidades fisiológicas.



Figura 3-Maslow e a Hierarquia das Necessidade - Fonte retirada e adaptada do livro Motivation and personality (1970)

A teoria de Maslow torna-se muito pertinente quando se aborda a questão das necessidades. Assim, para alcançar uma nova etapa e subir na hierarquia, a necessidade anterior deve estar satisfeita, ou pelo menos, parcialmente. Quando uma etapa está concluída faz com que a outra necessidade tenha destaque como motivação. A sua teoria constitui-se uma das mais importantes quando se aborda a questão da motivação, na medida em que exemplifica o que motiva os indivíduos a partir de cada necessidade. Quando uma necessidade é suprimida, já a outra seguinte se torna mais importante. De acordo com Vieira et al. (2011), as necessidades de Maslow podem ser classificadas em dois grupos: necessidades primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança), influenciadas por estímulos externos; e necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de auto-realização), influenciadas por estímulos internos.

Na base da pirâmide estão as chamadas necessidades fisiológicas, que são as chamadas necessidades instintivas – são necessidades ligadas a alimentação, sono, fome, sexo – são estas as necessidades mais importantes e que determinam o estado comportamental do indivíduo;

As necessidades de segurança estão relacionadas com o indivíduo se sentir seguro e protegido, e este facto é bastante abrangente. Abrange campos tão diversificados como um emprego estável, um relacionamento ou até mesmo um seguro de proteção de vida.

Já as necessidades sociais são necessidades que partilhamos com outras pessoas - os nossos familiares, amigos ou conhecidos - ser bem visto por outras pessoas, fazer parte de um club, pertencer a uma religião, sentir amor, dar e receber afeto.

No que toca as necessidades de estima estão empiricamente relacionados com a pessoa se sentir bem consigo própria e que o “outro” ao seu redor o respeite, não só a pessoa, mas também a todos os símbolos e grupos sociais no qual esteja ligado;

Por último na tabela, surgem as necessidades de realização. Tal como afirma Maslow (1970) *“What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!”* (p.22) ou seja, devemos desenvolver os nossos potenciais, ser aquilo que queremos realmente ser, alcançando objetivos pessoais e profissionais e tal como ele afirmava, estar em conformidade com a natureza.

A teoria de Maslow traz grandes contributos nomeadamente para o campo das ciências sociais e humanas, sendo uma das mais importantes dentro da área da motivação. No que toca à aprendizagem, explica a importância do ciclo motivacional. É necessário que o indivíduo esteja com as necessidades mais baixas – mas também as mais importantes – realizadas para que consiga ser produtivo em determinadas tarefas. Assim, e dando-se como exemplo o de um aluno que não esteja a ter um bom

aproveitamento escolar, este facto pode estar interligado a uma das necessidades não estar realizada como, por exemplo, não ter uma boa noite de sono, fazendo com que de dia esteja fatigado e não tenha aproveitamento.

Transcrevendo estes pressupostos para a gestão de empresas, percebe-se que um bom colaborador deve ter um bom salário de modo a que possa dar resposta a necessidades básicas (exemplo, alimentação) assim como de se sentir parte integrante de uma organização – refiro-me claramente as necessidades de estima, até chegar ao topo da pirâmide, onde encontramos a auto realização e de se sentir feliz dentro do seio organizacional. Assim sendo, investir nestas necessidades e na motivação é, pois, investir no colaborador. Só assim se pode criar um bom ambiente organizacional, onde o colaborador vê as suas necessidades realizadas e, sequentemente, a organização verá este investimento efetuado nos colaboradores, como um investimento com um retorno incalculável, a curto e médio prazo.

3.2. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Segundo o IEFP, “ (...) o diagnóstico de necessidades de formação consiste na detenção de carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação”.¹¹

O levantamento de necessidades de formação é um instrumento imprescindível nas organizações, uma vez que tem um pressuposto base: adotar determinadas ações de formação as necessidades de uma organização, por forma a melhorar a sua *performance*. Ela é um mecanismo usado para detetar as principais carências dos colaboradores, detetando os principais constrangimentos que um colaborador tem dentro da sua função, possibilitando então, descobrir quais são essas carências, porque razão surgiram, e tentando corrigir esses mesmos erros.

A formação deve responder as necessidades de cada organização, e para que tal aconteça, devem-se apurar quais as reais necessidades organizacionais. Servem os levantamentos de necessidades de formação para fazer essa apuração.

Conduzir estudos de levantamento de necessidades de formação é, pois, necessário num mundo de atual mudança e dinamismo, em que estar atualizado é uma mais valia para fazer frente aos

¹¹ Retirado do Site: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47236/mod_scorm/content/0/pla02/01pla02.htm

diversos concorrentes. Não só serve para identificar as carências organizacionais, mas também para perceber qual a formação que mais se adapta ao problema do colaborador e, conseqüentemente, da organização.

De acordo com Cardim (1993) objetivo da formação é complementar as capacidades de cada colaborador e desenvolver as suas competências por forma a obter um melhor desempenho na realização das suas tarefas.

O diagnóstico de necessidades da formação é um processo altamente competitivo nas empresas e, na vertente mais específica, da formação, uma vez que consiste no apuramento de falhas, inerentes a comportamentos e capacidades, quer a nível pessoal quer no que concerne ao coletivo. Segundo Malgaive (1995) a formação tem como objetivo primordial resolver problemas ou contribuir para a sua resolução, sendo esta a finalidade primordial da formação. Elaborar um diagnóstico das necessidades da formação constitui-se como o processo base do processo de formação definindo-se todos os objetivos do processo formativo, desde o planeamento, objetivos programáticos, execução e avaliação final. Assim, este estudo pretende que, quer as empresas, quer os seus profissionais, tenham noção das suas competências e das suas dificuldades de modo a que formação possa “abrir horizontes para a autoformação, através da consciencialização das suas lacunas, problemas, interesses, motivações” Rodrigues e Esteves (1993, p.11). A identificação das necessidades da formação obriga a que se recolha informação sobre a conjuntura da empresa - que passa desde os objetivos, missão, valores - mas também ao público-alvo - através dos seus interesses, motivações e lacunas - de modo a produzir um plano de ação válido na altura de executar uma determinada ação de formação. Fazer um diagnóstico das necessidades da formação é, deste modo, o objetivo primordial desta investigação no qual se pretende diagnosticar as principais necessidades da formação levando deste modo ao melhoramento das ações futuras levando a conclusões.

Para Watkins (2012) as necessidades são vistas como “gaps”, ou seja, uma lacuna/discrepância entre as realizações atuais e as suas realizações desejadas. Serve a formação para ajudar a combater estas dificuldades e a fazer a ponte entre a situação presente e os resultados atuais servindo, deste modo, como um processo para alcançar os resultados futuros. A análise de necessidades de formação é, assim, a partida para se começar a elaborar um plano de formação, no qual seja expectável um melhoramento do colaborador face a sua função na organização.

Como indica Meignant (1999) por necessidade de formação entende-se ser “resultante de um processo que associa os diferentes atores interessados e traduz um acordo entre eles sobre os efeitos a

suprimir por meio de formação”. Ainda analisando Meignant (1999), no seu livro “*Gestão da Formação*” analisa que as necessidades da formação surgem devido a 5 condicionantes:

Meio envolvente - uma organização deve ter em conta o meio envolvente, ou seja tudo o que está em seu redor. Deve estar atenta ao mercado de trabalho, às exigências do mesmo, as constantes alterações que exige e à sua capacidade de adaptação, aos seus concorrentes, aos seus produtos e serviços, aquilo que se vende e ainda perceber se os seus clientes estão satisfeitos com o serviço que lhes é prestado. O ponto da satisfação dos clientes é bastante importante visto que clientes satisfeitos desempenham um bom papel, não só na medida em que voltam posteriormente para comprar um determinado produto, mas também na medida em que “clientes satisfeitos com uma empresa ou com uma marca propagam a sua satisfação a não clientes dessa empresa ou marca.” É também de esperar que clientes insatisfeitos disseminem ainda com maior intensidade a sua insatisfação a outros clientes ou potenciais clientes” (Santos e Pires, 1999). Em suma, é imprescindível uma organização não estar atenta a tudo o que se passa em seu redor e às constantes mudanças que o mercado de trabalho exige. A questão da adaptabilidade da organização face a mudança é crucial para o sucesso.

Ambiente interno – o ambiente interno influencia também uma organização. Este ambiente é constituído por todo o tipo de colaboradores da organização. Passa pela chefia, recursos humanos até ao pessoal técnico. Nesta análise das necessidades de formação, devem ser analisados as principais competências e fragilidades dentro da organização.

Estratégia da empresa – de acordo com Maximiniano (2006, p.329), pode-se entender como estratégia “seleção dos meios para realizar objetivos”. Esta, constituiu um dos elementos que influencia a análise das necessidades da formação, visto que é a através da estratégia empresarial que a organização define os seus objetivos, aquilo que oferece aos seus clientes, aquilo que a destaca dos seus principais concorrentes. A estratégia da empresa não é mais do que lhe atribuir uma identidade, pois tal como todos nós humanos, sabemos quais os nossos principais pontos fortes e fracos, aquilo que ainda podemos fazer para melhor; assim sendo a estratégia da empresa esta intrinsecamente ligada a ter uma

identidade na medida em que se perspetiva qual o melhor caminho a seguir, o que ambiciona fazer agora e planejar um futuro próprio, com base em estratégias pensadas antecipadamente que tragam inúmeras consequências benéficas para a organização. Um bom planeamento de funções, de conhecer a organização e quem nela colabora, delinear objetivos trará conseqüentemente bons resultados a organização, fazendo que esta tenha um nome conhecido no mercado.

Nível explícito do Pessoal – este ponto refere-se as necessidades da formação e à sua avaliação, posteriormente. Quer este facto dizer que, após o levantamento de necessidades de formação, é preciso analisar como estas podem ser implementadas na empresa. Para que este facto aconteça é preciso analisar as estruturas organizacionais, problemas da organização e dos demais colaboradores, as metodologias que ajudem a eliminar esses mesmos problemas, para que de facto, haja uma concordância organizacional em que seja possível identificar os problemas e arranjar formas para os resolver. Assim, é necessário que todos os colaboradores estejam devidamente focados e orientados para tal e então, aquando do levantamento de necessidades de formação e das suas metodologias, serem os mais sinceros possíveis e terem uma postura pró-ativa, de modo a se produzir resultados fidedignos.

Oferta formativa – para que a formação obtenha os resultados expectáveis, é necessário que a ação de formação seja direcionada para problemas concretos, ou seja, é necessário que o investimento que as chefias realizam nos seus colaboradores sejam, efetivamente, importantes para eliminar os problemas existentes. Este facto é, pois, crucial, pois ainda que a empresa tenha o cuidado de desenvolver ações de formação com vista ao melhoramento dos seus colaboradores, é necessário que essa intervenção, ou seja a ação de formação, seja a mais redirecionada para os problemas reais da empresa, e neste caso, num ponto mais intrínseco, do colaborador, pois é ele o maior recurso humano da organização.

Segundo o *site* do IEFP, o diagnóstico de necessidades de formação deve ser orientado em dois sentidos:

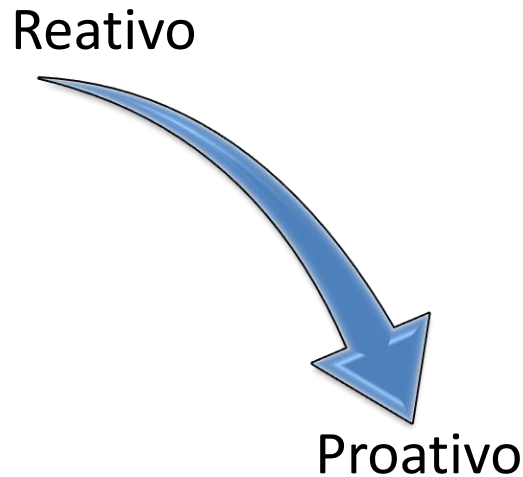


Figura 4-Sentidos em que o diagnóstico de necessidades deve ser orientado.. Informação retirada do site do IEFP e, adotado pela autora

O sentido reativo consiste na recolha das principais carências e constrangimentos que não possibilitam o colaborador de obter o desempenho e a produtividade expectável quer para a organização, quer para si. O sentido proativo surge para reformular as carências detetadas, na projeção do seu melhoramento, para então extinguir as lacunas encontradas e projetar-se um melhoramento em diversos parâmetros.

Segundo o Código de Trabalho¹², todos os trabalhadores têm direito a um mínimo de 35 horas anuais de formação contínua, aquando de uma contratação por um período igual ou superior a 3 meses e que, em cada ano essa formação deve abranger cerca de 10% dos trabalhadores da empresa. Contudo, ainda se continua a assistir a uma falta de investimento na formação, sendo que muitas organizações consideram a formação não com um investimento, mas sim como um custo. Estas organizações percecionam, por diversos motivos, que os seus colaboradores não necessitam de formação devido aos bons resultados que obtêm, ou pelo investimento que, calculam, não ter retorno.

Este facto, ainda que esteja hoje a assumir contornos díspares devido as organizações perceberem que a formação cumpre o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, para a melhoria do desempenho organizacional (Velada, 2007, p. 12),

¹² Para um melhor aprofundamento consulte o código do trabalho: https://www.unl.pt/sites/default/files/codigo_do_trabalho.pdf

continua- se a perceber que algumas empresas cumprem apenas o número de horas obrigatórias não vendo a formação como um investimento a curto e longo prazo.

Contudo, um facto, que merece atenção é que com a chegada de um novo colaborador para a equipa, os colaboradores com mais experiência ensinarem os conhecimentos aos mais novos, o que se traduz num menor investimento, facilitando os processos de transferências de saberes, de mudança e de compromisso (Martin, Hrivnak, 2009). Não pretendendo desvalorar este fator que se torna bastante relevante na transmissão de conhecimentos, modos de trabalhos e determinadas características no que concerne ao trabalho em si e à sua vertente prática, este facto não pode ser redutor de conceder ao novo colaborador uma ação formativa enquadrada na sua função levando a um desenvolvimento independente. Tal como refere Chaves (1997) a formação é uma forma de “construção de conhecimento e produção de saberes, interessam-nos, sobretudo, as conceções de natureza interativa, colaborativa e mista que possibilitam o desenvolvimento progressivo e equilibrado dos sujeitos para a sua autonomia” (p.67) A formação possibilita o desenvolvimento e a aprendizagem autónoma e simples do colaborador na conjuntura empresarial.

3.3. CICLO DA FORMAÇÃO

O ciclo da formação é “um ciclo que possibilita perspetivar as atividades e intervenções do carácter formativo como algo que não se esgota no momento em que se efetiva a realização de uma dada ação de formação” (PRONACI, 2002). O ciclo da formação tem seis fases como pressupostos, que são a seguir enumerados.

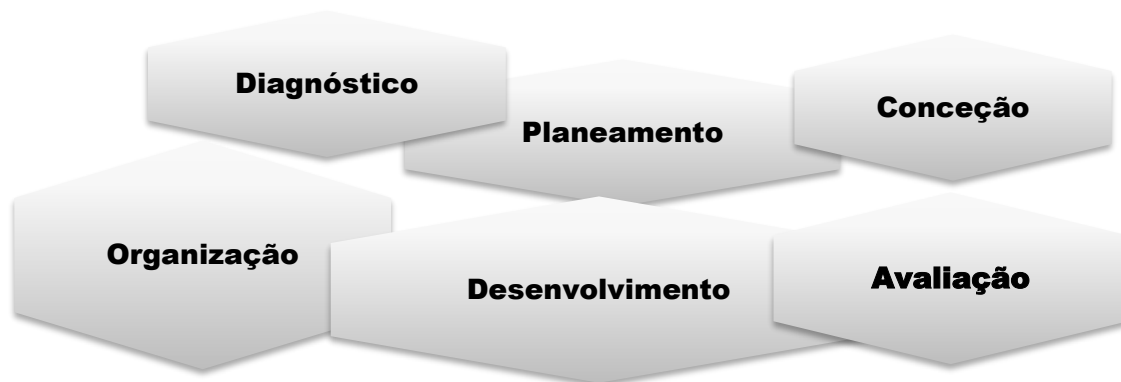


Gráfico 1-Ciclo da formação (Pronanci, 2002) adaptado pela autora.

1- DIAGNÓSTICO

Esta é uma das fases mais marcantes na medida em que se avalia quais as principais necessidades formativas da organização e aquilo que carece de reestruturação. Definem-se os erros e procuram-se soluções para combater essas lacunas. É uma fase de apuramento de toda a vertente organizacional, no qual passa por avaliar toda a organização, desde as suas estruturas, imagem no mercado, documentação bibliográfica, e mais importante que tudo, os colaboradores. É neles que consiste o maior valor na medida em que, quanto mais tiverem uma postura pró-ativa na investigação, mais depressa se conseguirão detetar as carências, suprimindo-as. Este diagnóstico deverá “decifrar todas as variáveis que contribuem para o insucesso, ineficácia e a ineficiência das situações em análise.” (AAVV, 2007, p.4). É nesta fase que se escolhem as metodologias de investigação a aplicar.

2- PLANEAMENTO

Após o diagnóstico de necessidades da formação, procede-se ao planeamento dos dados recolhidos. Todos os dados devem ser devidamente analisados de modo a dar lugar ao conhecimento. É neste ponto que se vai planejar toda a estrutura que irá dar lugar ao plano formativo. Tal como AAVV

(2007) refere devem estar patentes pressupostos como “coerência”; “integração” e ainda “preparação para o futuro”. (p.65)

3- CONCEÇÃO

Nesta fase pretende-se identificar todas as metodologias e técnicas que irão dar lugar ao plano de formação. Tal como refere AAVV (2007) é necessário “identificar as competências a desenvolver numa determinada ação de formação; definir a duração da ação; definir a estratégia avaliativa a aplicar para as propostas pedagógicas; completar o orçamento de forma a ter uma ideia mais rigorosa do valor do investimento”. AAVV (2007) aborda, com especial enfoque, neste ponto ao papel dos “objetivos pedagógicos” (p.82) afirmando que “Se quisermos encarar a formação como um investimento - e este é uma escolha (entre vários investimentos possíveis) -, tal deverá ser assumido com base em critérios claros, sendo simultaneamente necessário dispor de objetivos bem concretos. (p.82). Os meios pedagógicos usados para desenvolver determinada ação de formação são bastantes importantes na medida em que “o formador, bem consciente daquilo que pretende, poderá, por um lado, escolher mais facilmente as estratégias de formação, de modo que o comportamento dos formandos se altere na direção desejada; podendo, por outro lado, determinar o progresso dos formandos, assim como diagnosticar mais facilmente as dificuldades encontradas e tomar decisões para as ultrapassar. (p.83)

4 ORGANIZAÇÃO/ DESENVOLVIMENTO

“Depois da formação estar operacionalizada há que organizá-la e implementá-la.” AAVV (p.111). Nesta fase é onde se trata da logística da ação de formação. Trata-se de selecionar o formador mais apropriado para desenvolver a ação de formação, definir os contextos, definir a turma, preparação dos meios audiovisuais e da documentação, definir o local e também analisar se os meios e as condições estão a altura do expectável. AAVV, (2007) dá especial enfoque ao espaço e a conjuntura da ação de formação afirmando que devem existir “(...) instalações sanitárias condignas (...) disponibilização de coffee-break (...) e material e meios pedagógicos em número suficiente” (p.115). A fase do acompanhamento da ação de formação também é um aspeto a sublinhar na medida em “No momento da execução da formação é necessário um acompanhamento das ações. É necessário estar alguém disponível para qualquer eventualidade (avaria, cópias de última hora, ...). Ainda que não esteja presente todo o tempo enquanto decorre a formação, é necessário certificar-se que estão disponíveis e em

funcionamento todos os recursos para o bom decurso das sessões. (p.115). É necessário acompanhar todo o desenvolvimento da ação formativa.

5- AVALIAÇÃO

Nesta fase procedeu-se a toda a avaliação do ciclo formativo, avaliando se esta correu de acordo com os pressupostos pedagógicos instaurados inicialmente. AAVV(2007) realça que “a avaliação deve verificar se recolhemos informações que nos permitem avaliar o programa e melhorar próximas edições; informa os formandos que os formadores estão ali para os ajudar a desenvolver competências e que necessitam de saber até que ponto foram eficazes; se não o fizermos damos a entender que sabemos por completo do que necessitam e o que querem e ainda que podemos avaliar a pertinência de um programa sem necessitar das suas opiniões; as avaliações proporcionam informações quantitativas que podemos facultar aos gestores e todos os agentes envolvidos no programa “ (p.128). Avalia-se quer os formandos, quer o formador, os conteúdos, os espaços, organização e, essencialmente, se os objetivos estipulados inicialmente foram cumpridos. Esta é uma das fases mais importante de todas, e muitas vezes, é a fase em que menos atenção se presta, visto que as organizações têm o cuidado de prestar formação aos seus colaboradores, mas não tem o cuidado de avaliar a mesma e perceber se, efetivamente, os formandos inculcaram os conhecimentos pois não é só necessário implementar uma ação de formação, é necessário no fim perceber se ela foi eficaz e quais as principais conclusões retiradas.

3.4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Desde sempre, a avaliação está presente no quotidiano, sendo uma importante ferramenta para perceber os principais erros, possibilitando o desenvolvimento do homem em diversos níveis. Na tentativa de contextualizar a avaliação, surgem inúmeros teóricos com uma grande contribuição na definição do conceito avaliação, assim realço Piletti (1987) ao afirmar que a “avaliação é um processo contínuo de pesquisas que visa interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos, tendo em vista mudanças esperadas no comportamento, propostas nos objetivos educacionais, a fim de que haja condições de decidir sobre alternativas do planeamento do trabalho do professor e da escola como um todo” (p.190) mas também Haydt (1988) ao afirmar que “avaliação deve ser um instrumento para estimular o interesse e motivar o aluno para maior esforço e aproveitamento (p.26)

Neste relatório de estágio, ao refletirmos sobre a formação, é importante denotar o valor da realização de estudos da avaliação da formação, aquando da implementação de qualquer ação formativa, sendo que essa mesma avaliação não deve apenas cingir-se ao momento final da ação, devendo mesmo começar antes do início da mesma. Em simultaneidade com esta questão, importa atender as diferentes modalidades da avaliação.

Podem-se identificar três diferentes tipos de modalidades da formação: **a diagnóstica, a formativa e a sumativa**. A avaliação diagnóstica refere-se a um momento inicial da avaliação, em que se tenta entender quais os conhecimentos dos formandos naquela temática, avaliando as competências que os formandos possam ou não ter, identificando interesses, aptidões, traços de personalidade, grau de envolvimento, para traçar os objetivos (Luckesi, 1999). Ela é usada para diagnosticar uma situação, pretendendo chegar a matriz do problema, sendo muito útil para o formador na medida em que melhor pode traçar os objetivos, definir métodos e planos de trabalho a serem aplicados. Já a avaliação formativa tem um carácter contínuo que pretende avaliar o que foi ensinado até ao momento.

Este tipo de avaliação não tem enfoque só no formando, mas também no formador e nos seus planos de ensino. Este tipo de avaliação pretende avaliar os processos de ensino-aprendizagem usados, determinado se eles estão sendo atingidos, ajustando possíveis estratégias e moldes de trabalho. Relativamente à avaliação sumativa, consiste num balanço dos conteúdos aprendidos, ou seja, numa reflexão das aprendizagens e dos resultados objetivos. Enquanto que na avaliação diagnóstica se reflete sobre como “se estava “ ao iniciar uma determinada aprendizagem, na sumativa reflete-se sobre qual foi o caminho que “se fez” para melhorar essa mesma aprendizagem. Esta é então uma “Modalidade de avaliação das aprendizagens, de carácter classificativo e certificativo, que se processa através da realização de testes, provas e trabalhos, entre outros, pela qual é medido o desempenho do formando face aos objetivos pedagógicos previamente definidos, visando aferir o respetivo grau de aprendizagem.”¹³

¹³ Retirado do site formacaoformadores-ccp.pt

3.5. A QUESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Esta é uma temática chave em qualquer empresa que pretenda tirar o máximo de potencialidades dos seus colaboradores. Ainda que, não seja o objetivo deste trabalho, torna-se crucial abordar a questão da avaliação do desempenho, nomeadamente neste mestrado de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, em que tanto refletimos sobre as políticas de formação e de recursos humanos adotadas pelas organizações. É, de facto, elementar avaliar os recursos humanos da empresa, percebendo se a avaliação que a empresa faz de si e dos seus funcionários é positiva, mas também perceber o que pode ser corrigido em prol de um maior desenvolvimento da organização. Esta avaliação poderá surgir como uma oportunidade para estabelecer objetivos, quer globais quer individuais, de desempenho que poderão estar desajustados à realidade da empresa.

De acordo com Rocha (1997) as funções principais da avaliação de desempenho, prendem-se com a seleção e orientação profissional e formação profissional, pois a avaliação de desempenho permite fazer um inventário das deficiências e a elaboração de programas de formação e, ainda, servir de suporte à política de promoção na carreira. Ao avaliar o desempenho dos trabalhadores pretende-se essencialmente determinar os pontos fracos e fortes deste enquanto membro de uma organização contribuindo para uma maior eficiência do trabalho desempenhado. Toda a organização deve, efetivamente, fazer estudos de avaliação de desempenho pois permite o ajuste de falhas do seu colaborador na sua execução dos serviços para o qual está designado. Esta ferramenta permite tornar os sistemas de recompensa mais justos servindo também para potenciar candidatos de maior responsabilidade. Assim, a avaliação de desempenho pode, segundo Donnelly et al (2000), fornecer instrumentos de otimização dos recursos humanos, permitindo potenciar as suas capacidades e colocar no cargo certo a pessoa certa. A avaliação de desempenho tem, então, também uma função de controlo relativamente a todas as funções desempenhadas fazendo com que não haja um desvio relativamente a função que o profissional deveria efetivamente realizar Bohlander et al (2003, p.216), enfoca dois grandes grupos de objetivos dos programas de avaliação de desempenho: "Objetivos administrativos, e objetivos de desenvolvimento, relativos ao fornecimento de feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários."

IV - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

4.1. O MÉTODO QUALITATIVO

A investigação que realizei no decorrer do meu estágio teve como paradigma de investigação o método qualitativo. Este método tal como refere Huberman e Miles (1991, p.22)

“permitem descrições e explicações ricas e solidamente fundadas em processos ancorados num contexto local. Com os dados qualitativos pode-se respeitar a dimensão temporal, avaliar a casualidade local e formular explicações fecundas. E mais, os dados qualitativos são suscetíveis de conduzir a trabalhos frutuozos e a novas integrações teóricas; eles permitem aos investigadores ultrapassar o seu a priorie os seus quadros iniciais”

A investigação qualitativa é um pressuposto da investigação no âmbito da educação, autenticada como um tipo essencial de investigação. O método qualitativo preocupa-se com a qualidade da investigação, procurando buscar significados atribuídos aos factos que observa. O investigador tem um papel central pois procura compreender as informações que obtém a partir da sua própria seleção dos factos.

O paradigma construtivista da investigação deve ter claro o projeto que pretende estudar, baseando-se na lógica da verdade da sua investigação, utilizando diversas fontes de investigação, confrontando os seus resultados entre si com outros métodos de estudos. O método qualitativo é, assim, um método de investigação científico muito utilizado nas ciências sociais que se foca no carácter subjetivo do objeto analisado tentando-se perceber o porquê de determinados contextos. Este método sugere que não só o investigador esteja no campo da investigação, como também imita juízos de valor e que, progressivamente, os avalie e retire elações do mesmo. Procura, assim, construir o conhecimento científico.

Não obstante, na área das ciências humanas, cada vez mais se combinam os métodos qualitativos e quantitativos. Para Anguera, “O que deve determinar a opção metodológica do investigador não será a adesão a uma ou a outra metodologia, a uma ou outro paradigma mas o problema a analisar” (1985, citado por Coutinho, 2011, p.32)

4.2. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

“O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Bodgan & Biklen, 1994, p. 89)

Para Yin (1984) o como e o porquê são perguntas centrais para o investigador que tem aqui um papel de extrema importância. O estudo de caso caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O estudo de caso consiste na recolha de informação não seguindo uma linha de investigação rígida. Pretende estudar aprofundadamente uma unidade: pessoa grupo, instituição podendo ser exploratórios, descritivos ou explanatórios (Yin, 1993).

Yin (1989) classifica o estudo de caso quanto ao objetivo da investigação. **Descritivo** - em que descreve o fenómeno dentro do contexto; **Exploratório** - em que define hipóteses ou proposições para futuras investigações; e ainda **Explanatório** - em que possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. Ainda na perspectiva de Yin, a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada aquando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas. O Estudo de Caso caracteriza-se pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações." (Yin, 1989, p,19)

Relativamente às fases do estudo de caso, Dubé e Paré (2003) afirmam haver três fases cruciais: o planeamento da investigação; a recolha de dados e a análise desses mesmos dados.

Os tipos de estudo de caso podem ser de acordo com Stake (2007)- intrínseco (quando o pesquisador tem interesse intrínseco naquele caso em particular); instrumental (quando o interesse do pesquisador é uma questão que o caso vai ajudar a resolver; coletivo (quando o pesquisador não se concentra em um só caso, mas em vários).

Deste modo, torna-se pertinente enquadrar no meu projeto de investigação o estudo de caso. O meu estudo de caso irá de encontro a tipologia instrumental, ou seja, este caso irá tentar contribuir para a realização de necessidades da formação.

4.3. RECURSOS METODOLÓGICOS A ADOTAR

Segundo Tuckman (2000), as fontes possíveis de obtenção de dados num estudo de caso podem ser diversas e compreender a utilização de vários instrumentos de entre os quais: pesquisa documental e entrevistas. Nesta investigação, optei por atender a recursos metodológicos que se enquadrem no meu estudo e que possibilitem resultados fidedignos que irão assim de encontro ao que pretendi realmente conhecer. Os recursos metodológicos são, de seguida, apresentados: análise documental, inquérito por questionário, entrevista e análise de conteúdo.

4.4. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental, denominada por Afonso (2005) de pesquisa arquivista, apresenta-se como uma das modalidades de recolha de dados que consiste “na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões da avaliação” (p.88). Assim sendo, este estudo baseou-se na análise quer de livros, quer de documentos e teses elaboradas no âmbito das necessidades da formação. Foi necessário analisar toda a informação e considerar apenas a pertinente para o estudo introduzindo assim “algum valor acrescido à produção científica sem correr o risco de estudar o que já está estudado tomando como original o que já outros descobriram.” (Carmo & Ferreira, 1998). A análise documental constitui-se assim como um apoio para analisar a informação existente dando um novo suporte a toda esta investigação do levantamento de necessidades de formação.

4.5. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Os questionários são, de facto, um instrumento rápido e muito eficaz. Contudo, Cardim (2009) aponta alguns fatores decisivos a ter em conta no momento da conceção do questionário, como definir os objetivos do questionário e, por sua vez, os objetivos de cada item; redigir questões de interpretação claras; aferir o grau de adesão à formação por parte das pessoas; sensibilizar as pessoas para a importância da formação; aplicar os questionários em momento oportuno e ainda realizar pré-testes. Também Cardim aponta ainda quatro tipos de questionários como recolha de pedidos, sugestões ou

propostas de ações de formação; questionários abertos de indicação de domínios técnicos/problemas interessantes à formação; questionários fechados de identificação de domínios técnicos de desempenho deficiente; e questionários ou perguntas de caracterização de clima. O inquérito por questionário será, desta vez, aplicado aos colaboradores da empresa. As questões serão abertas e fechadas, visto o inquirido ter mais liberdade para explicar e opinar sobre o questionamento da pergunta, coletando assim uma série de informações que podem ter importância para o estudo, levando assim a uma análise de dados mais precisos; mas também fechadas em que se englobam todas as respostas possíveis. O inquérito é aplicado de forma online, através da ferramenta do google *docs*, com um inquérito que criei, com perguntas aplicadas aos 26 colaboradores da organização.

4.6. ENTREVISTA

A realização de entrevistas constitui uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação científica, nomeadamente nas áreas das ciências sociais, constituindo-se como uma interação verbal entre o investigador e o entrevistado

A grande vantagem das entrevistas sobre outras técnicas é que ela “permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos (...) Pode permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial, como o questionário” (Ludke e André, 1986). Nesta investigação, será aplicada entrevista de tipo semiestruturada devido a obedecer a um guião de perguntas previamente feitas, mas também tem uma certa flexibilidade, na medida em que deixa que o entrevistado tenha uma certa liberdade nas questões que responde e possa acrescentar factos importantes para a investigação. De acordo com Valles (1997) a entrevista semiestruturada permite a possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa, contextualizada e, através das palavras dos atores e das suas perspetivas torna-se também geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, assim como definição de novas estratégias e seleção de outros instrumentos. Já no que concerne à realização das entrevistas o encontro pretendeu-se pautar-se por um encontro prévio e informal com o pressuposto do absoluto sigilo da entrevista e dos seus resultados. Neste trabalho, optar-se-á por optar um método de recolha de dados que vá de encontro ao das entrevistas, devido ao contacto direto com o estudo em análise, mas também por parecerem mais adequadas ao entrevistador. Neste caso em concreto, optarei por fazer uma entrevista à gestora de

recursos humanos da YH, pois ela pode responder a questões relacionadas com o último levantamento de necessidades de formação elaborado e as suas conclusões e que trazem grande pertinência para o estudo.

4.6.1. REFLEXÃO DA ENTREVISTA REALIZADA

Neste ponto, reflete-se sobre a entrevista que realizei à gestora de recursos humanos da empresa. A entrevista ocorreu conforme planeado, agradecendo-se primeiramente à entrevistada pelo tempo despendido e pela gentilidade em responder as questões que lhe apresentadas. Numa primeira abordagem, em conversas formais, expliquei à gestora de recursos humanos quais seriam os principais temas a abordar na entrevista, e posteriormente, sucedeu-se a entrevista. A entrevistada mostrou-se, em todas as questões, muito calma e mostrando uma grande transparência e clareza de ideias, não repetindo ideias e abordando pontos simples e claros. Todos os principais pontos da entrevista foram analisados no capítulo 1, constando na íntegra nos apêndices. Conclui-se que a empresa sabe da importância da realização de ações de formação para um melhoramento constante da organização; a gestora afirma que em resultado das diversas ações realizadas foram disponibilizados novos serviços ao mercado e ainda que os motivos cruciais que levam a organização a fazer um investimento em formação está correlacionada com um melhoramento das competências garantindo que a qualidade do serviço está sempre garantida.

4.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Relativamente à análise das entrevistas pretendo realizou-se à técnica de análise de conteúdo, utilizando o método de método de categorização e codificação de dados de Bardin (1977), visando o processo de descrição e interpretação. Análise de conteúdo é, de acordo com Krippendorff (1980) uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto". Na sua base, tem como pressupostos tratar uma grande diversidade de dados aceitando material não estruturado. O tratamento de dados será somente nas perguntas abertas do inquérito por questionário e entrevistas. Relativamente à *pré-análise* analisei os dados através de uma leitura fluente, preparação do material, referenciação dos índices, formulando os objetivos centrais do trabalho. Já no que diz

respeito à *exploração do material*, esta foi sem dúvida, a parte central da investigação, procedi as unidades de contexto e registo e ainda a categorização em que de acordo com Ezpeleta et al (1989, p.89) “A construção de categorias é um processo fundamental da construção teórica, sem o qual não é possível “analisar e ordenar a realidade em estudo”. As categorias devem reger-se pela homogeneidade, pertinência objetividade e produtividade. As unidades de análise são as **unidades de registo** - segmentos de conteúdo que são classificados em categoria podendo ser registos formais ou semânticas e **unidades de contexto** - que serve fundamentalmente como unidade de contextualização e compreensão da unidade de registo definindo o seu significado. Já no que toca a última fase da análise de conteúdo- *tratamento dos dados resultados, interferência e interpretação*, tornou-se essencial saber interpretar os dados sistematizando os resultados construindo conhecimento científico e de real acrescento sobre a temática da avaliação de desempenho de modo a que seja validado pela comunidade científica. Irei elaborar tabelas para cada uma das questões, com as categorias, unidades de contexto e registo, codificando as unidades de registo e frequência de cada uma das categorias. Todos os dados serão suportados pela ferramenta *excel*.

VI – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados desta investigação. Desta forma, tendo como suporte a referência bibliográfica, a observação, os inquéritos por questionário, e a entrevista realizada, procurou-se fazer uma prática reflexiva em torno das necessidades formativas dos colaboradores da YH. Acresce a esta ponto que, de facto, houve uma redução de dados brutos obtidos para melhor organizar a informação. Relativamente a este inquérito, tal como referi anteriormente, foi criado um inquérito online através da aplicação *google docs*, sendo que dividi as questões em três grupos: o primeiro abordei questões ao nível pessoal do colaborador, o segundo nível prende-se com a avaliação que o colaborador faz da formação e o último relacionado com o levantamento de necessidades da formação.

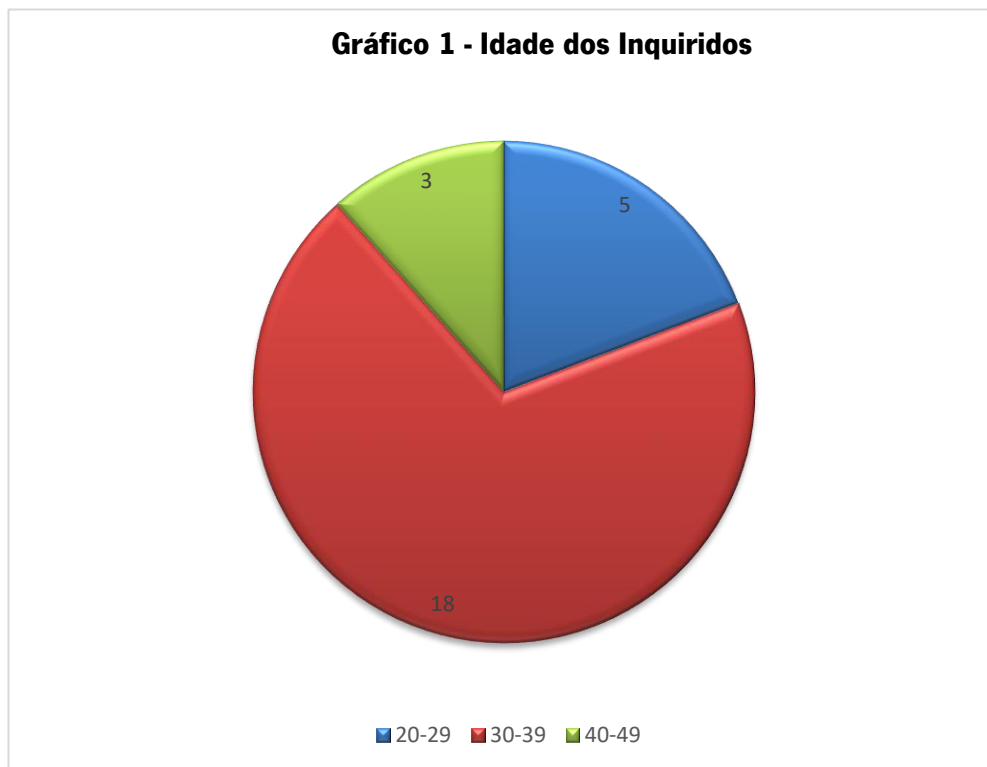


Gráfico 1-Idade dos colaboradores, por intervalos de tempo

O gráfico 1 diz respeito às idades dos inquiridos do estudo. Nesta questão, dividi as idades por três intervalos de tempo de modo a que a informação pode-se ser mais perceptível. Dos 26 colaboradores que responderam a investigação, dos diferentes sectores da atividade da YH, 5 dos inquiridos têm entre 20 e 29 anos; 18 têm entre 30 e 39 anos e apenas 3 têm entre 40 e 49 anos, sendo que o colaborador mais antigo na organização tem então 49 anos. Reforça-se que o colaborador mais jovem na organização

tem 21 anos. A YH, detém uma equipa constituída por pessoas de diferentes faixas etárias, com diferentes experiências e saberes.

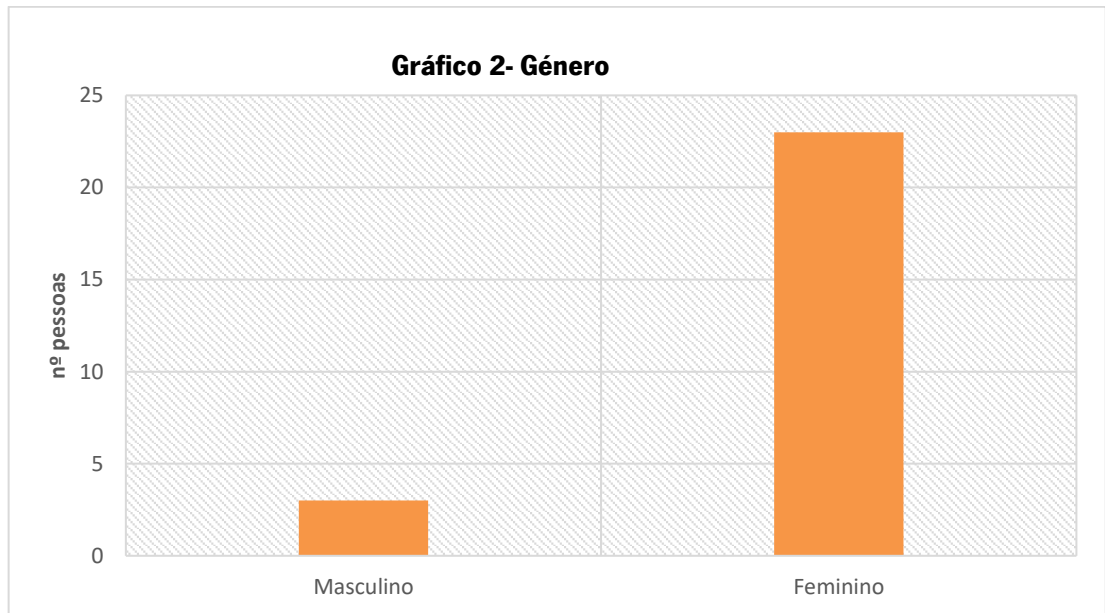


Gráfico 2-Género dos Colaboradores

Este gráfico refere-se ao género dos 26 inquiridos. Ao analisarmos este gráfico, comprova-se que a maioria das pessoas que trabalham na YH pertencem ao sexo feminino (23 pessoas) e apenas 3 pessoas que trabalham na YH pertencem ao sexo masculino. Este facto é bastante pertinente e não posso deixar de elaborar uma reflexão sociológica sobre tal. Foi com muito agrado que me apercebi que uma empresa como a YH, com tantos serviços distintos, e que ante hora eram atribuídos apenas aos homens, é dirigido maioritariamente por mulheres, facto que era impensável nos anos 60. Esta empresa é de facto, um exemplo diferente no que acontecia a alguns anos atrás, em termos gerais. A YH demonstra que as mulheres podem ter um papel tão ao mais importante e proativo que o homem, nas empresas de negócios. Continuamos, de facto, a ultrapassar barreiras.

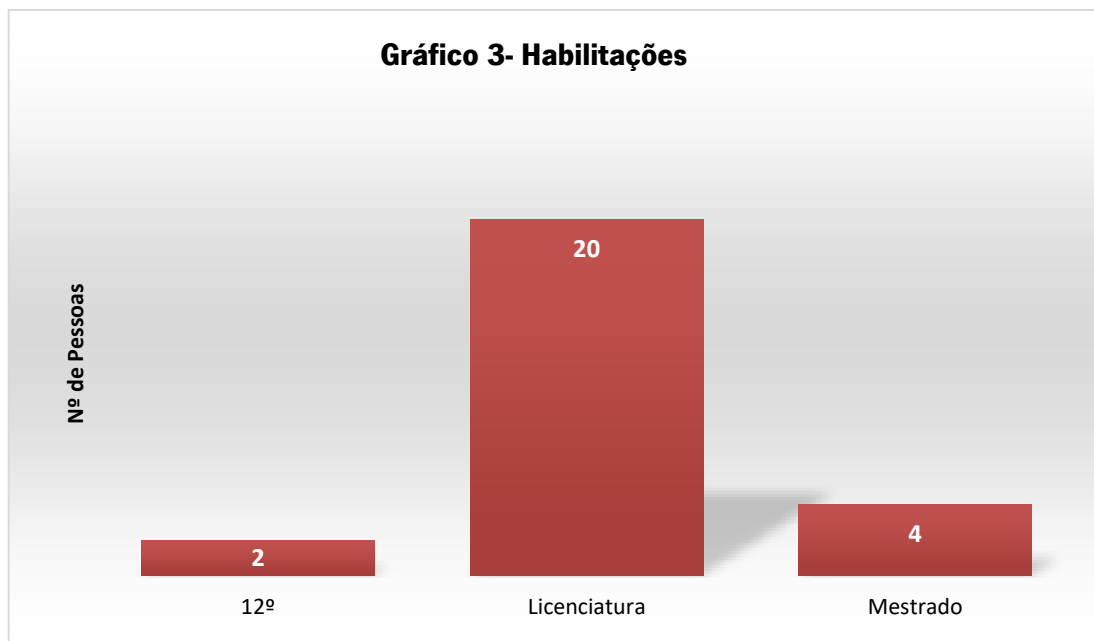


Gráfico 3-Habilitações académicas

Relativamente ao Gráfico 3, no qual correspondem os tipo de habilitações que os colaboradores da YH possuem, duas pessoas tem menos do 12º ano, 20 pessoas possuem uma licenciatura e 4 têm o grau de mestre. Ao aprofundar os inquéritos, apercebi-me que os colaboradores que responderam ter apenas o 12º ano são colaboradores que ficaram a trabalhar na organização através de estágios profissionais, inseridos nos cursos profissionais. Os cursos profissionais adquirem cada vez mais expansão nas aprendizagens dos alunos, sendo uma fonte totalmente profissionalizante para o desenvolvimento das competências profissionais e pessoais. Assim, na YH, comprova-se que esta organização tem, de facto, colaboradores com habilitações muito diferenciadas, facto que não cogitei inicialmente, pois como é uma empresa com níveis de exigência tão aprofundados, ponderei que a globalidade dos inquiridos possuíssem mestrado.

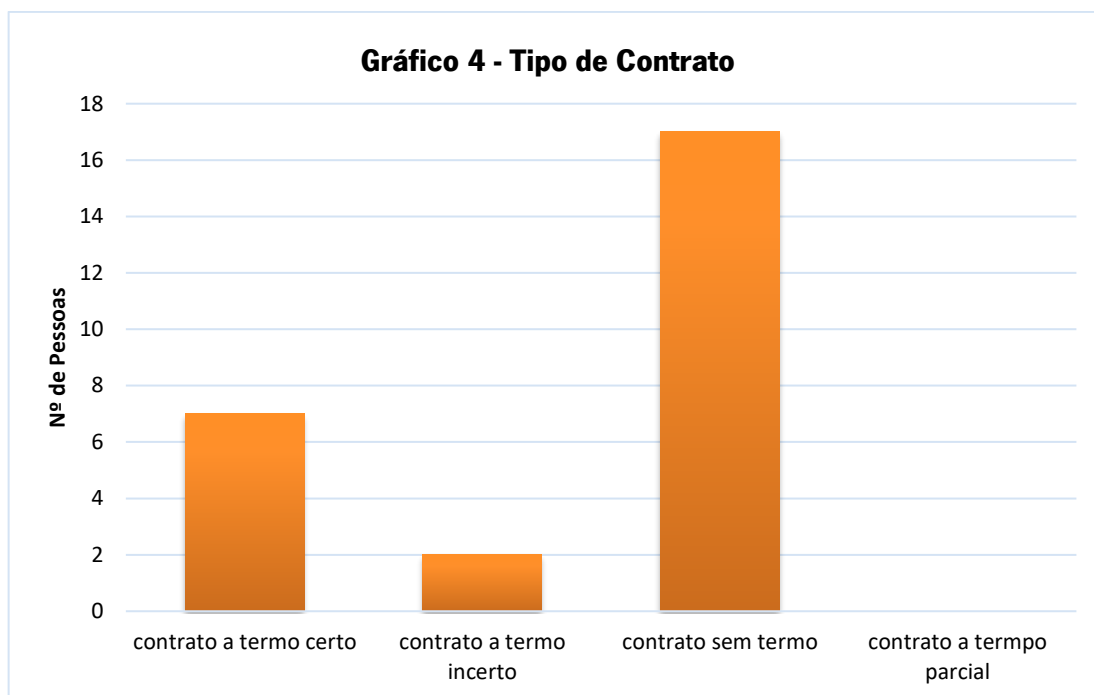


Gráfico 4-Tipos de Contrato

No que concerne ao gráfico 4, apresenta-se os diferentes tipos de contrato no qual os colaboradores da YH têm com a sua empresa. Assim, dos 26 inquiridos, apenas 2 pessoas possuem um contrato a termo incerto; 7 apresentam um contrato a termo certo e a maioria dos inquiridos (17 pessoas) possuem um contrato sem termo. Relativamente às 2 pessoas que responderam possuir um contrato a termo incerto, ao analisar essas respostas, correspondem efetivamente há duas pessoas que acabaram de integrar a equipa nomeadamente no desenvolvimento de projetos com datas limites; sendo que as 7 pessoas que possuem um contrato a termo certo são colaboradores que estão na empresa a menos de 4 anos. Logo, os 17 colaboradores que responderam estar numa situação de contrato sem termo são colaboradores que estão na empresa há cerca de 5 anos – remetendo-nos esta situação para quanto mais um colaborador demonstrar o seu potencial ao longo do tempo, maior é a sua probabilidade de obter um contrato sem termo. Neste gráfico, percebemos também que nenhum colaborador detém um contrato a termo parcial, ou seja, nenhum colaborador detém um contrato apenas a tempo segmentário.

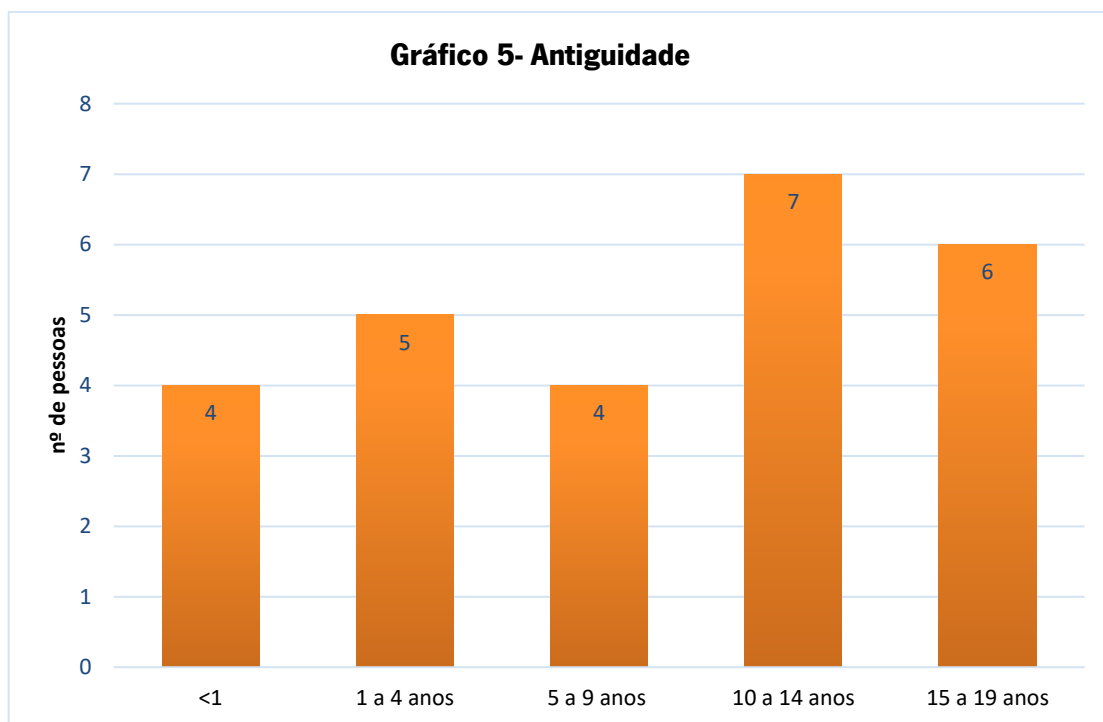


Gráfico 5-Anos de casa

O gráfico 5 corresponde ao tempo do colaborador na empresa. Com este gráfico, analisei a questão da antiguidade dos colaboradores na empresa. Deste modo, defini intervalos de tempo para que os resultados pudessem ser mais perceptíveis. Assim, temos 5 intervalos: o primeiro, menos de *1 ano* responderam quatro inquiridos; o segundo *de 1-4 anos* responderam 5 dos inquiridos, o terceiro de *5-9 anos* responderam 4 dos inquiridos, o quarto de *10-14 anos* e onde, de facto, reside a maior percentagem responderam 7 dos inquiridos e por último de *15-19 anos* responderam 6 dos inquiridos. Depreende-se assim que as duas últimas variáveis respetivamente, 10-14 anos e 15-19, juntas, são as categorias no qual mais inquiridos responderam, no qual no seu total se protagonizam 13 em 26 das respostas. De facto, e no tempo em que lá estagiei deparei-me que a maioria dos colaboradores são na maioria, pessoas que já trabalham lá há bastante tempo e que, através do seu mérito ao longo dos anos, merecem totalmente a confiança da chefia da YH.

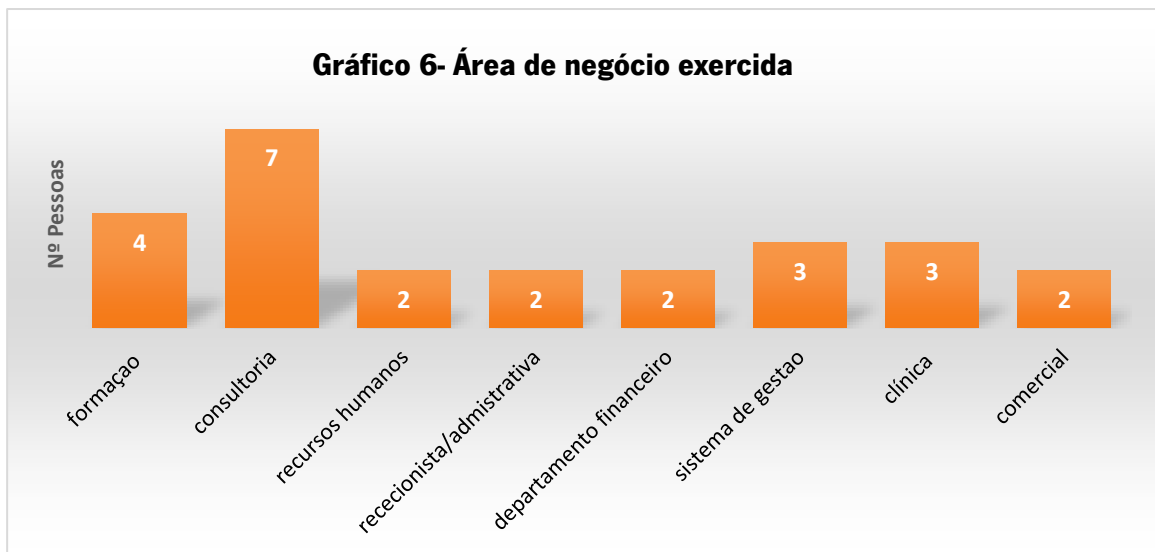


Gráfico 6-Área de negócio no qual o colaborador trabalha

O gráfico 6 corresponde às funções dos colaboradores da YH. Tal como tem sido referido ao longo deste relatório, esta empresa tem uma multidisciplinaridade de funções. 4 pessoas trabalham no departamento da formação, 7 pessoas trabalham na parte de consultoria, 2 pessoas trabalham na parte dos recursos humanos, 2 pessoas têm funções como rececionista e administrativa, 2 pessoas exercem funções no departamento financeiro, 3 pessoas trabalham no sistema de gestão, 3 pessoas trabalham na parte da clínica e 2 pessoas exercem funções como comerciais.

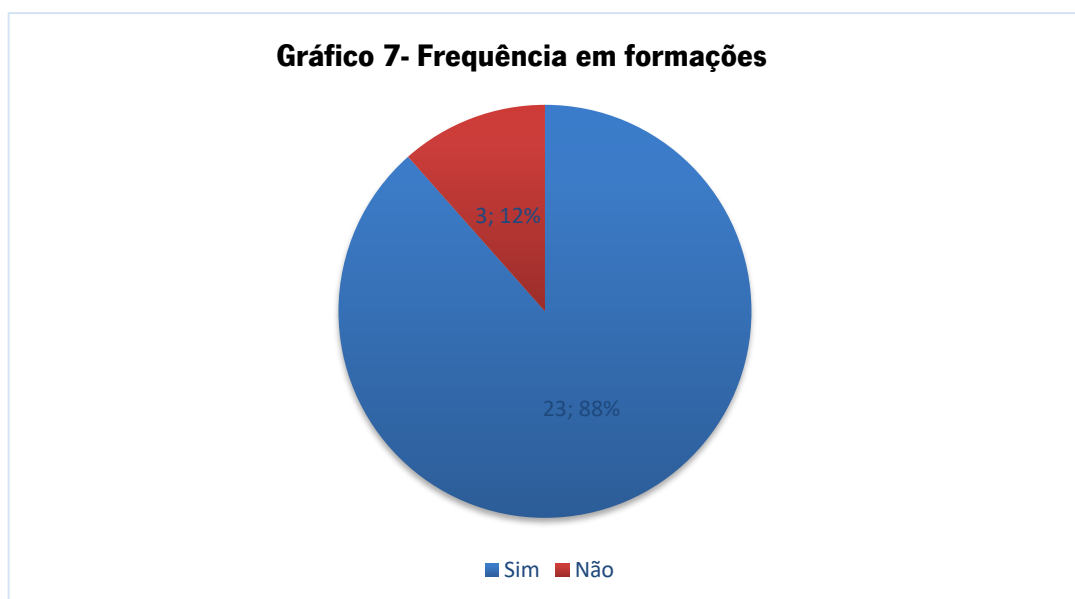


Gráfico 7-Frequência em ações de formação enquanto colaborador da YH

Relativamente ao gráfico 7, percecionamos a frequência dos colaboradores da YH em ações de formação levadas a cabo pela empresa. Questionados sobre a questão “*Já alguma vez frequentou alguma ação de formação enquanto profissional da YH?*”? 23 das pessoas responderam SIM e 3 das pessoas responderam NÃO. As três pessoas que responderam que nunca frequentaram nenhum tipo de ação de formação são, efetivamente, colaboradores que estão há menos de um ano na organização.



Gráfico 8-Importância atribuída a formação

Questionados sobre a importância da formação no seu contexto de trabalho e no seu desenvolvimento pessoal, os inquiridos foram unânimes na sua resposta, mesmo os colaboradores que nunca frequentaram ações de formação, enquanto colaboradores da empresa, verificando-se assim que dos 26 inquiridos todos eles evidenciam a importância da formação para os diversos contextos da sua atividade profissional e pessoal.

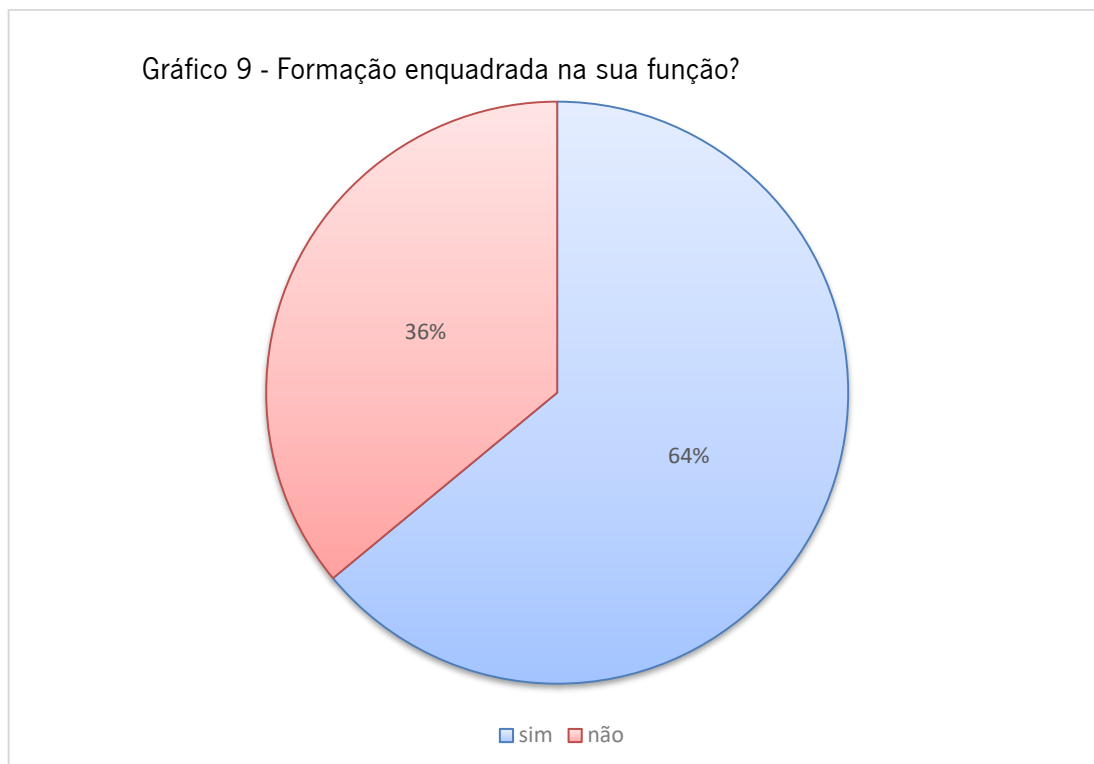


Gráfico 9-Percepção do individuo sobre se a formação é enquadrada na sua função

Se analisarmos a última questão, logo percebemos que todos os colaboradores têm patente a importância da formação no seu contexto de trabalho. O curioso é percebermos o gráfico 9 onde inquiri os colaboradores de modo a perceber se a formação que lhes era prestada era ou não enquadrada na sua função. 16 colaboradores afirmam que a formação que lhes tem sido concedida é enquadrada na sua função, contudo cerca de 9 colaboradores afirmam que a formação que têm recebido em nada se enquadra na sua função. Este é um facto que merece especial atenção, pois ainda que a empresa tenha o cuidado de dar aos seus colaboradores a formação deve-se perceber se esta é, de facto, a espectável para as reais e efetivas necessidades ou se, não é simplesmente, uma forma de cumprir com uma exigência legal.

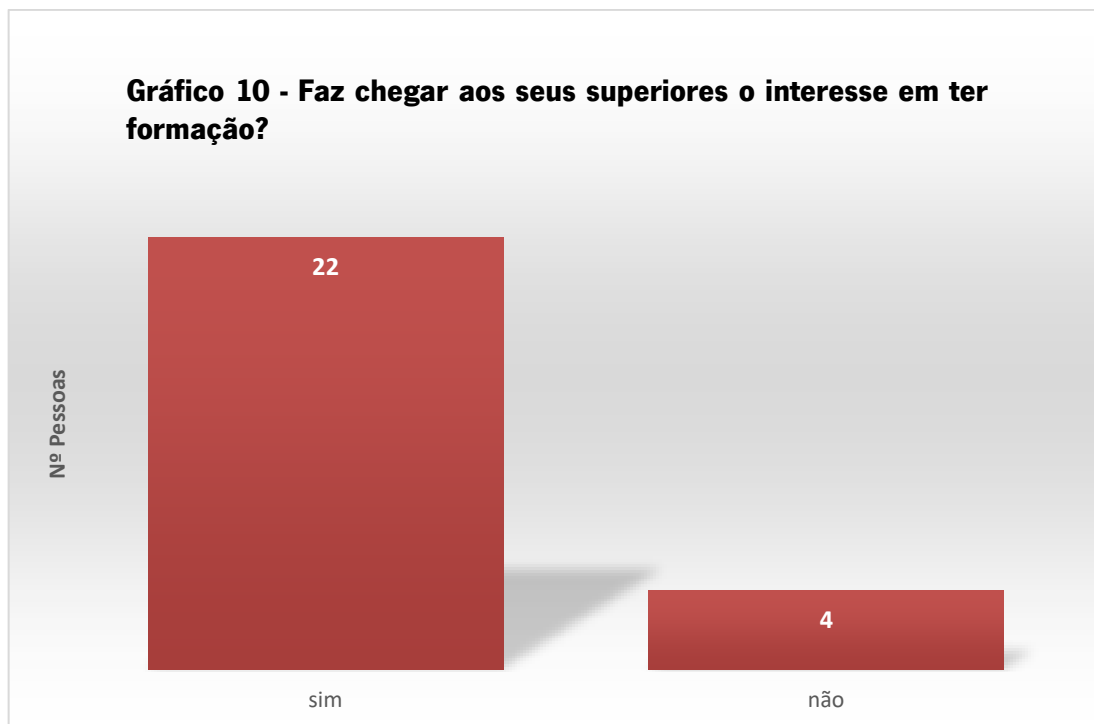


Gráfico 10-Faz chegar aos seus superiores o interesse em ter formação?

O gráfico 10 também nos revela muita informação importante para este estudo. Questionados sobre a questão “*Faz chegar aos seus superiores o interesse em ter ações de formação enquadradas na sua função?*” Cerca de 22 pessoas responderam afirmativamente, ou seja, fazem chegar a chefia a vontade em ter ações de formação e 4 pessoas responderam que não. Analisadas estas 4 respostas, deparei-me que correspondem a elementos que estão a iniciar a sua atividade como colaboradores na YH a menos de um ano, ou seja, como ainda estão num período de adaptabilidade à empresa e chefia não divulgam as suas necessidades reais, tornando-se este facto um constrangimento para que possam ver as suas necessidades suprimidas.

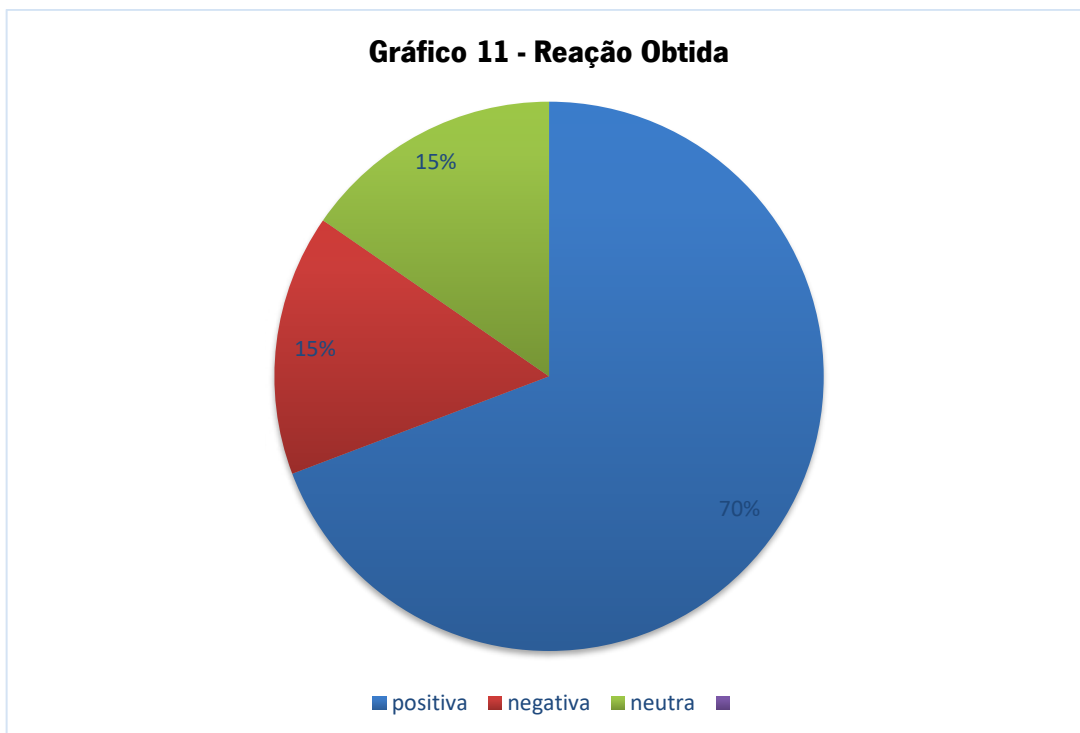


Gráfico 11-Qual a reação que tem obtido?

Em seguimento do gráfico 10, surge a continuação do mesmo com o gráfico 11 ao se analisar a questão “Qual a reação que tem obtido?” da parte da chefia em realizar ações de formação enquadradas na função do colaborador. Nesta questão, haviam três respostas possíveis: positiva, negativa e neutra. 69% dos inquiridos (18 pessoas) afirmam que a resposta por parte da chefia tem sido bastante positiva, 15% (4 pessoas) asseveram que a resposta tem sido neutra e também 15% (4 pessoas) afirmam que a resposta tem sido negativa. Em análise, comprovei que as pessoas que responderam que a resposta foi negativa são, pois, colaboradores que responderam no gráfico 10, não fazerem chegar aos seus superiores o interesse em realizar ações de formação, por isso temos aqui, de facto, uma inadvertência por parte dos quatro inquiridos.

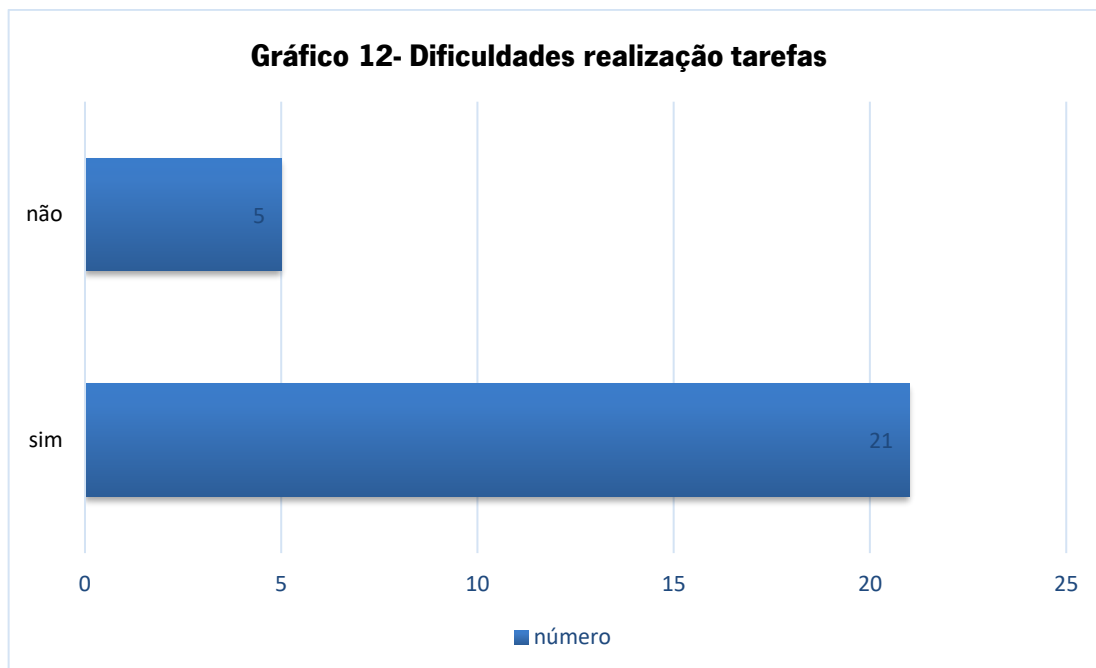


Gráfico 12 - Principais dificuldades sentidas na realização de determinadas tarefas

Ao analisar o gráfico 12, em que se tenta fundamentalmente compreender se os colaboradores sentem dificuldades na realização de determinadas tarefas, cerca de 5 pessoas responderam que não têm qualquer tipo de dificuldade na realização de determinadas funções, e a grande maioria, cerca de 75% dos colaboradores responderem que, de facto, sentem dificuldades na realização de tarefas que a seguir se apresentam.

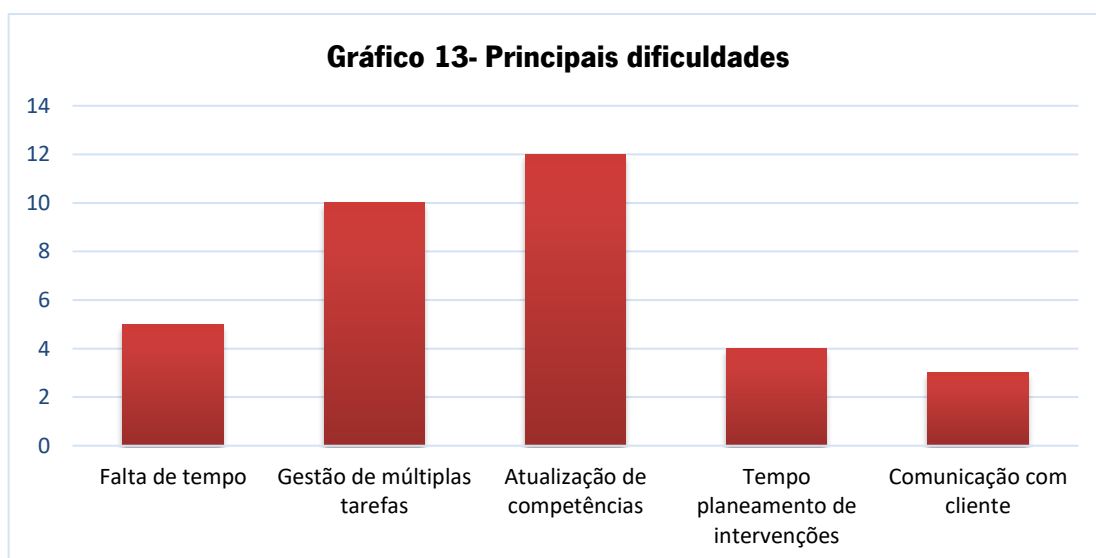


Gráfico 13-Principais dificuldades sentidas na realização de tarefas diárias

As principais dificuldades sentidas (gráfico 13) referem-se principalmente à falta de tempo, gestão de múltiplas tarefas, atualização de competências, comunicação com o cliente e ainda questões intrínsecas relativamente ao tempo e ao planeamento de determinados projetos e intervenções dos mesmos. De seguida, enumeram-se algumas respostas dos inquiridos.

Falta de tempo:

“Funções para o curto espaço de tempo de resposta/execução”;

“Falta de tempo para a realização de tarefas”;

“Gestão do tempo e diversas atividades a dominar”;

“Muitas tarefas para um só dia de trabalho”;

Gestão de múltiplas tarefas:

“Coordenação das diversas funções que temos”;

“Gerir um dia de trabalho”;

“Estar com um cliente a tratar de determinado assunto e em 15 minutos já ter de estar com outro abordar outro assunto totalmente diferente”;

“A diversidade de tarefas leva à difícil conciliação entre elas”

“Gestão do tempo, pois tenho inúmeras tarefas para entregar com prazos limites”

Atualização de competências:

“O nosso trabalho exige que estejamos constantemente atualizados”

“Limitações na utilização de novas ferramentas diárias”

“A variedade de áreas e referenciais trabalhados exige uma atualização constante de competências”

“Dificuldade em acompanhar todos os temas, necessidade de reforço, atualização de competências e ter tempo para tal”

Tempo planeamento de intervenções:

“Necessário ter mais tempo para organizar as nossas intervenções”

“Ter mais tempo para planeamento e preparação das intervenções”

“Muito trabalho no qual nos exigem rapidez”

Comunicação com o cliente:

“Dificuldade em gerir aquela máxima do cliente ter sempre razão”

“Conseguir organizar o tempo com o cliente”

“Conseguir corresponder a todas as dúvidas do cliente”

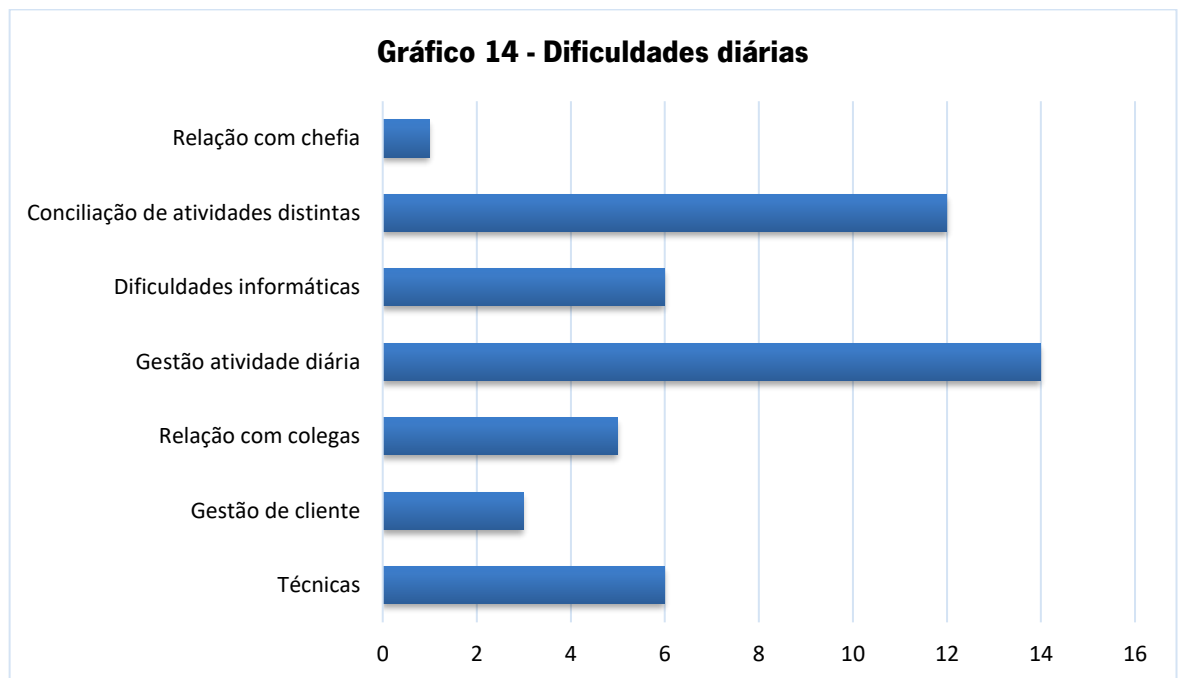


Gráfico 14-Principais dificuldades diárias que sente na realização da sua função

No gráfico acima apresentado (gráfico 14), estão patenteados os principais aspetos que os colaboradores sentem na realização das suas atividades diárias. Aqui, foram apresentadas sete dificuldades passíveis de se tornarem constrangimentos diários para os colaboradores. Sem dúvida, que também aqui, a gestão da atividade diária e a conciliação de atividades distintas foram as principais dificuldades que os inquiridos identificam, com 14 pessoas a responderem que o principal constrangimento diário na realização da sua função é a gestão da atividade diária, ou seja gerir todo um

dia de trabalho e, também para mim, este foi um fator de destaque ao realizar lá o meu estágio, pois também tinha que realizar atividades muito distintas e diferenciadas e onde era necessário uma grande capacidade de organização. De seguida, também uma grande maioria - 12 pessoas - afirmaram ser um constrangimento a conciliação de atividades distintas, ou seja, muitas tarefas para um só dia de trabalho, com uma grande capacidade de mobilidade por parte, principalmente dos consultores. Também as dificuldades ao nível técnico e ao nível informático obtiveram uma escolha alargada, com 6 pessoas cada, e por último as dificuldades ao nível da gestão de colegas (5 pessoas) ao nível da gestão de cliente (3 pessoas) e por último apenas 1 pessoa sente dificuldades ao nível da relação com a chefia.

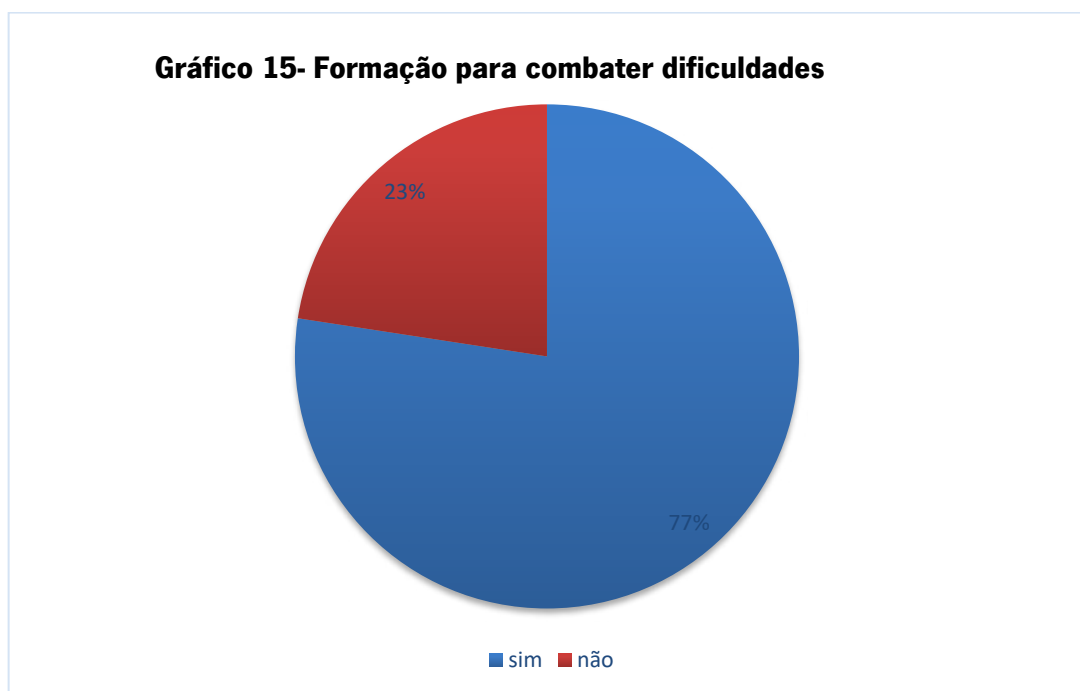


Gráfico 15-Acha que a formação ajuda a combater dificuldades?

Questionados sobre se acham que a formação é uma forma para combater essas mesmas dificuldades, 24 pessoas afirmam que SIM e 7 pessoas afirmam que não. É, de facto, urgente e necessário alterar ainda a perceção das 7 pessoas que afirmam que a formação não pode corrigir essas dificuldades. Uma proposta para redirecionar este constrangimento é uma formação adequada aos seus reais problemas e que possa realçar os potenciais dos colaboradores. Contudo, também proponho uma reflexão da empresa em estudo, relativamente à sua conjuntura organizacional sobre o possível excesso de trabalho no qual alguns colaboradores estão sujeitos e no qual se tem vindo a debruçar este trabalho, recomendando-se uma futura contratação de pessoal, pois de facto há problemas intrínsecos que a

formação pode não resolver. Quer este facto dizer e alterar que podem existir diversos constrangimentos que não se resolvem unicamente com ações de formação, mas sim com mudanças organizacionais.

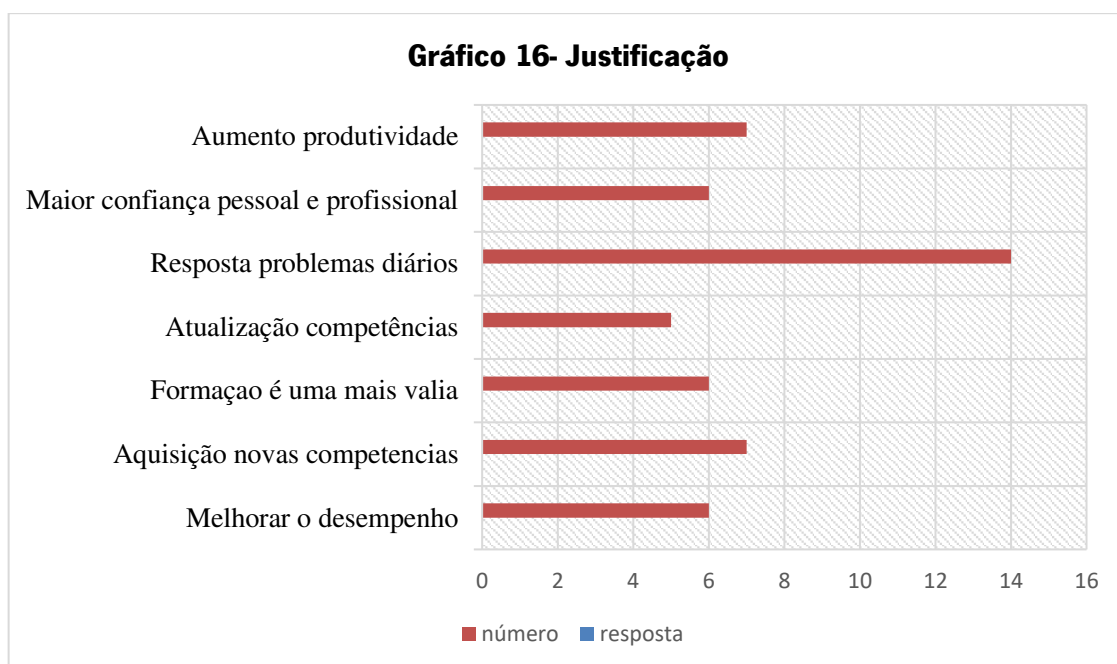


Gráfico 16- Por que razão considera a formação uma resposta para combater lacunas?

No gráfico 16 estão descritos os principais motivos que os inquiridos pensam ser benéficos através da realização de ações de formação. Os motivos foram, quase sempre, unânimes, sendo que nesta resposta, o inquirido poderia escolher várias opções. De entre as escolhas, os motivos “aumento da produtividade” obteve 7 escolhas, “maior confiança profissional e pessoal” obteve 6, “atualização das competências obteve 5, “formação como mais valia” assim como “melhorar o desempenho” obteve também 6 escolhas e “aquisição de novas competências” obteve 7 escolhas. Refletindo, estas justificações prendem-se principalmente com dificuldades relacionadas com competências, estando aqui patente quer a atualização de competências já adquiridas - mas que se torna iminente atualizá-las - quer a aquisição de novas competências que se tornam essenciais no contexto de trabalho. Reforça-se que a “Resposta problemas diários” foi a justificação com maior relevo, com 14 escolhas por parte dos inquiridos, sendo que é, de facto, um ponto com bastante interesse, pois percebe-se que os colaboradores sabem que a formação é um meio para corrigir erros e lacunas inerentes à sua função, possibilitando-lhes e abrangendo-lhes de competências que possam responder aos seus problemas diários.

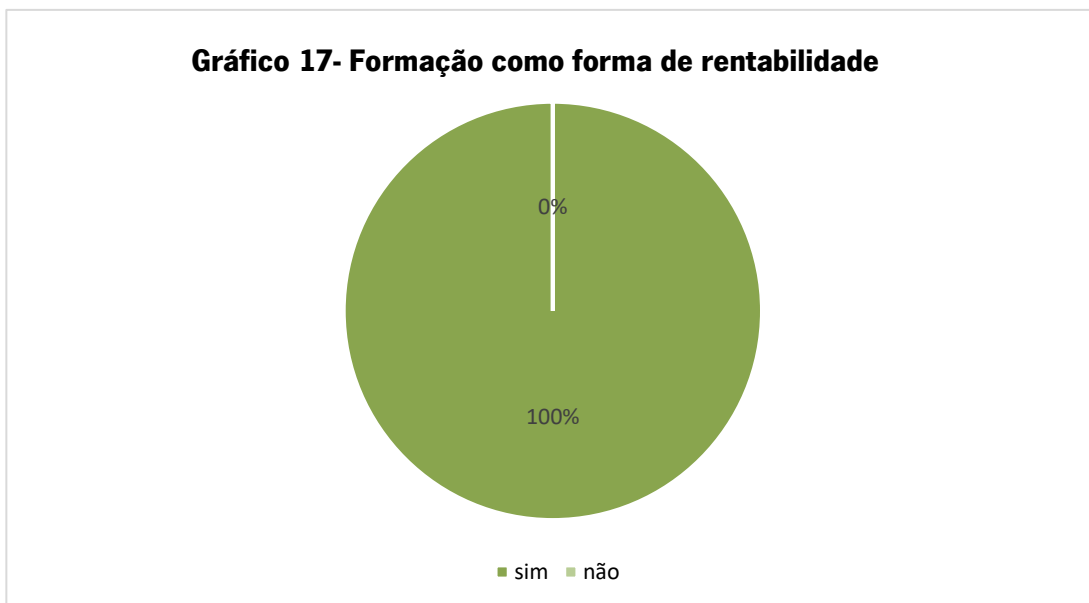


Gráfico 17-Considera a formação uma forma de melhorar a sua rentabilidade?

Em concordância com os gráficos anteriores, um ponto essencial era perceber se os inquiridos acreditavam que a formação era uma forma de aumentar a sua rentabilidade, tentando-se desmistificar se rentabilidade e formação tinham algum tipo de correlação. Através do gráfico 17 percebe-se que os inquiridos consideram a formação como uma forma de rentabilidade para melhor desempenharem a sua função, no qual todos os inquiridos (26 pessoas) responderam afirmativamente sim. (100%)



Gráfico 18 -Áreas mais importantes para realização de ação de formação

O gráfico 18 é, provavelmente ao longo de todo este relatório, o gráfico mais importante e o que mais informação revela. Como existem vários departamentos e diferentes funções na YH, tentei ao longo de todo o estágio perceber quais as principais características e ferramentas de trabalho que todos os colaboradores usavam e necessitavam, e cheguei então a um consenso de pontos principais de trabalho e que estão, então, no gráfico acima descritos. Neste gráfico, estão descritos todas as áreas de formação passíveis de serem suscetíveis a uma possível e futura ação de formação. Salienta-se que os inquiridos poderiam escolher até 3 opções de escolha das áreas de formação que sentem ter uma maior necessidade de realizar. De entre as diversas, é notável que duas áreas tiveram maior preponderância nas escolhas: a gestão do tempo (1º lugar) com 21 escolhas por parte dos inquiridos – no qual já era expectável que fosse esta a principal escolha, tendo em conta os problemas enunciados - e conteúdos informáticos (2º lugar) com 12 escolhas. Posteriormente, irá ser concebido o plano de formação em concordância com as elações retiradas deste mesmo gráfico. Por último, destaca-se também aqui que os inquiridos consideram a gestão de clientes uma futura área suscetível de ser designada uma ação de formação, facto este, que merecera atenção no apêndice 1.

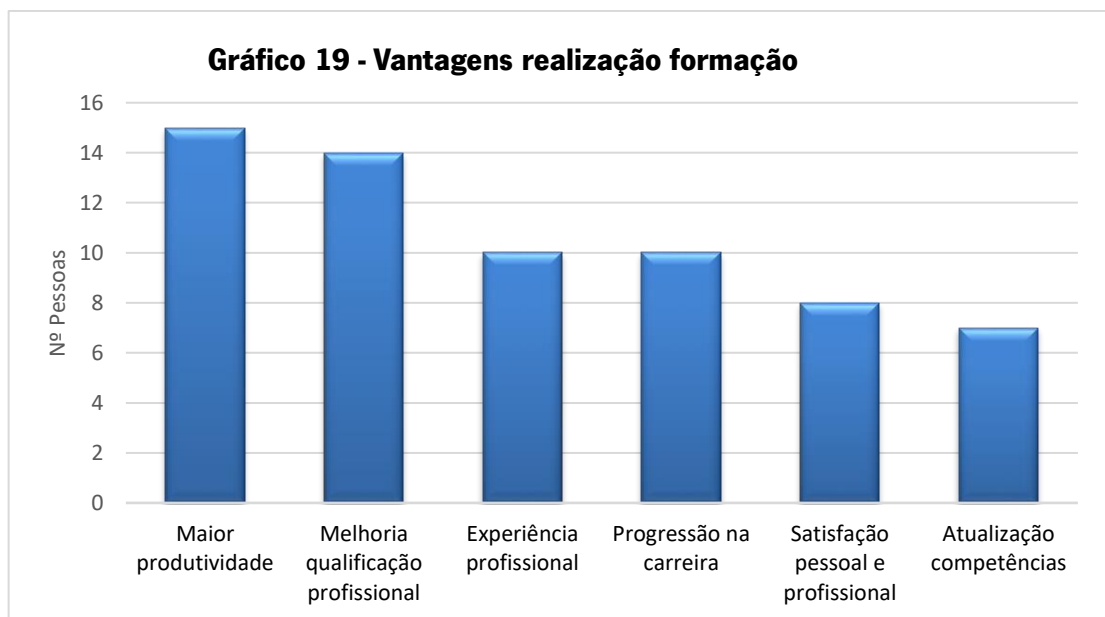


Gráfico 19-Principais vantagens na realização de ação de formação

Com a realização do gráfico 18, em que se tentou perceber quais as áreas de formação no qual os colaboradores pensam ser mais pertinente a sua realização, surge o gráfico 19 , no qual os inquiridos descrevem quais as maiores vantagens que essa mesma ação de formação possam facultar.

Esta foi uma questão que deixei aberta, para poder perceber quais os principais fatores que eles consideram mais pertinentes aquando da realização da ação de formação. Os resultados foram sintetizados (gráfico 19) e as maiores vantagens de se realizar uma ação de formação são:

Maior produtividade:

“Irá certamente ajudar-me a desenvolver competências para melhor desenvolver a minha função”

“Certamente que a formação me irá ajudar a colmatar dificuldades intrínsecas ao dia-a-dia.”

“De modo a ganhar mais competências e maior segurança.”

“Daria resposta aos problemas diários.”

“Formação na consolidação de conceitos em algumas áreas mais recentes no meu trabalho”.

“Poderia ter ações de formação nas áreas que tenho mais dificuldades, e que no meu caso específico, desenvolver uma ação em como gerir e organizar melhor o meu tempo em conformidade com as minhas funções”

Melhoria qualificação profissional

“Melhoria da experiência no contexto de trabalho, do meu desenvolvimento pessoal até da minha relação com os meus colegas”

“Quanto mais o conhecimento das ferramentas de trabalho, menor a dificuldade na sua utilização”

“Permitir-me-ia aceder a informação que me faz falta, conhecer exemplos de realidades similar que também iriam enriquecer os meus conhecimentos, e logo aumentar as minhas competências.”

“A formação é fundamental na formação de um profissional competente e confiante.

Experiência profissional

“Na consolidação de conceitos em algumas áreas mais recentes do meu trabalho.”

“Maior confiança e aprofundamento de conhecimento no trabalho a executar.”

“Aprender fatores chave para me tornar um profissional mais competente, mais experiente, com a aquisição de novos saberes.”

Progressão na carreira

“Com a formação torno-me melhor profissional, mais experiente, mais sabedor, passando da teórica para a prática.”

“Aprende-se sempre algo novo que me ajude a melhorar o meu desempenho”

“Aquisição de novas competências e novas abordagens, corrigindo lacunas e tornando-me melhor profissional dentro da minha empresa”

“É de conhecimento comum que, quantos mais ações de formação, um profissional frequentar maior será a sua legitimidade dentro de uma empresa, em diversos níveis.”

Satisfação pessoal e profissional

“Desenvolvendo competências para gerir melhor o tempo e rentabilizar melhor o trabalho tornando-me melhor profissional”

“Leva-me a ser um melhor profissional, mais competente e conhecedor de conhecimento que se tornam uma mais valia a curto e médio prazo”

“A formação faz-me enriquecer a mim, enquanto pessoa, e não só enquanto colaborador desta empresa, pois os conhecimentos que se aprendem numa ação de formação são amplos e podemos os usar futuramente e em outros contextos.”

Atualização de competências

“Permitiriam reforçar/reciclar os conhecimentos existentes.”

“No nosso trabalho é fundamental estarmos a par das mudanças existentes, de modo a continuarmos a estar atualizados e percebermos como se estão a desenvolver determinados pressupostos”

“Os nossos clientes esperam o melhor de nós, e para isso, temos de estar atualizados as constantes mudanças”.

“Dar resposta às crescentes exigências na gestão das empresas e ter um maior domínio de conhecimentos”

“Atualização de competências gerais e específicas.”

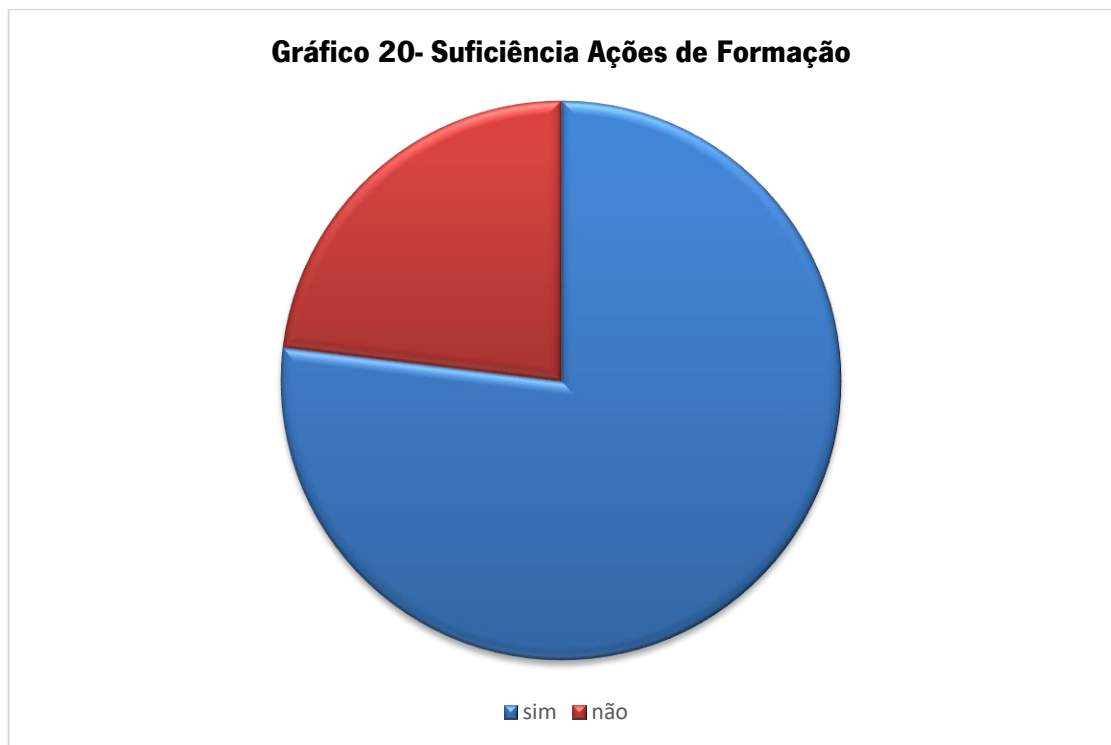


Gráfico 20-Acha suficientes as ações de formação promovidas pela sua empresa?

Outro facto também importante neste inquérito foi perceber qual a opinião dos inquiridos relativamente a sua perceção da realização de ações de formação por parte da sua organização, assim como, se estas eram em número suficiente face aos contextos de trabalho. No gráfico 20, desde logo entende-se que a maioria dos inquiridos cogita que as ações de formação promovidas são em número suficiente (77%) contudo também se percebe que nem todos acham as ações desenvolvidas suficientes (23%). Este é um facto que merece atenção, pois sendo esta empresa uma organização que presta serviços de formação aos seus clientes, denota-se que não estão totalmente suprimidas as necessidades internas dos colaboradores, o que é um facto preocupante e que deve merecer uma reflexão.

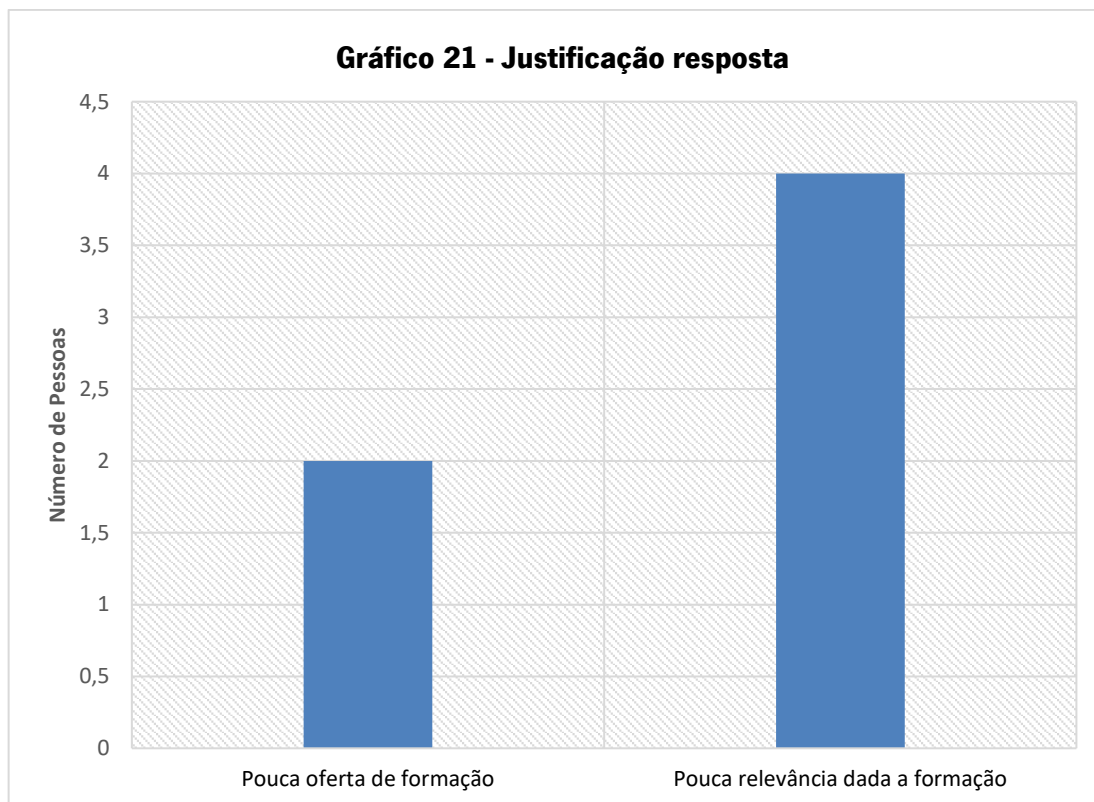


Gráfico 21-respondeu não, assinale a razão principal

Em concordância com o gráfico 20, surge o gráfico 21, onde os inquiridos que responderam que as ações de formação promovidas não eram as suficientes, justificaram o motivo pela sua escolha. De entre os 6, 2 responderam que o motivo estava ligada a pouca oferta de formação promovida, contudo 4 pessoas percecionam que a formação não é suficiente pois não é dada relevância a formação. Contudo, após uma análise extensa, comprova-se que estas 4 pessoas são colaboradores que integraram ou acabaram de integrar na empresa a menos de um ano, no qual ainda não obtiveram qualquer tipo de contacto com nenhuma ação formativa, sendo assim um reflexo deste resultado.



Gráfico 22-Esta disponível em realização ações de formação enquanto profissional da YH?

Fundamental depois de toda esta análise, perceber qual a disposição dos colaboradores para futuras ações de formação. Existe aqui, de facto, um consenso no qual todos os colaboradores se encontram dispostos a frequentar ações de formação enquanto profissional da YH.

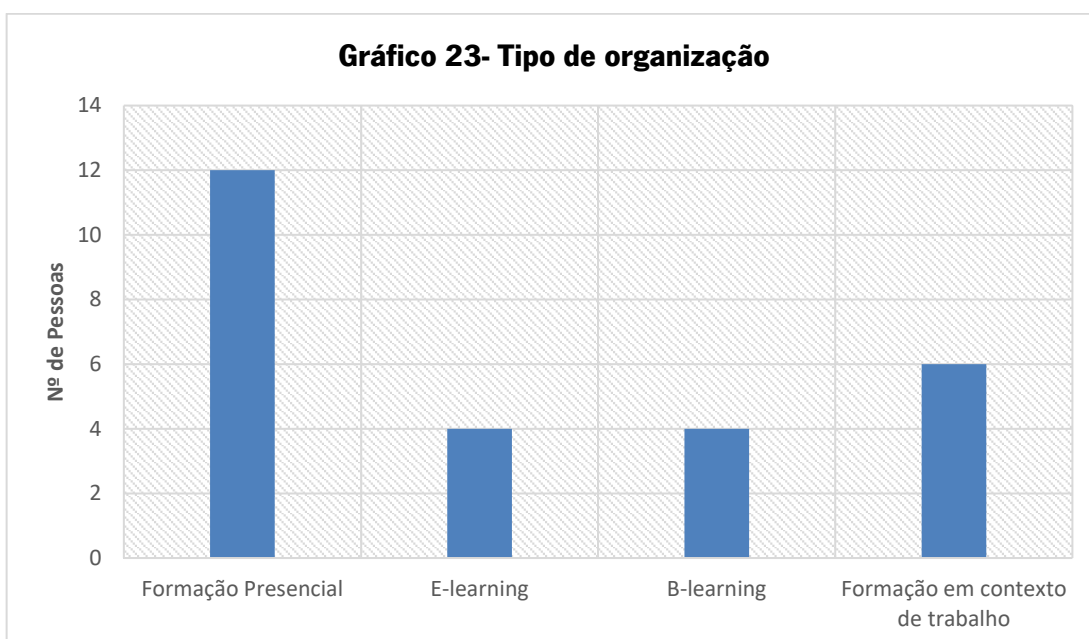


Gráfico 23-Qual o tipo de organização da formação que lhe suscita mais interesse?

Relativamente ao tipo de organização da formação que os inquiridos gostariam mais de frequentar, estão patentes os quatro tipos de formação: formação em contexto de trabalho, *B-learning*, *E-learning* e Formação Presencial. Ao analisarmos este gráfico, deduz-se que a formação *B-learning* e *E-learning* são os tipos de organização da formação que menos interesse despertam, com 4 respostas cada uma, respetivamente. Este facto pode estar intrinsecamente conectado a estes dois tipos de formação ser uma forma feita á distância e não ter um formador de forma presencial. A formação em contexto de trabalho também foi o tipo de organização da formação escolhido por 12 pessoas, o que se traduz já numa amostra representativa, facto correlacionado por ser um tipo de formação desenvolvido internamente e em atividades concretas do contexto de trabalho do colaborador. Porém, a formação presencial é a formação mais escolhida por 12 colaboradores, e esta será então o tipo de formação que irá ser escolhida no plano de formação, por se traduzir numa escolha em que é expectável que o formando seja acompanhado e orientado, num ambiente de interajuda entre formandos e formador, ao longo de todo o desenvolvimento da ação formativa.

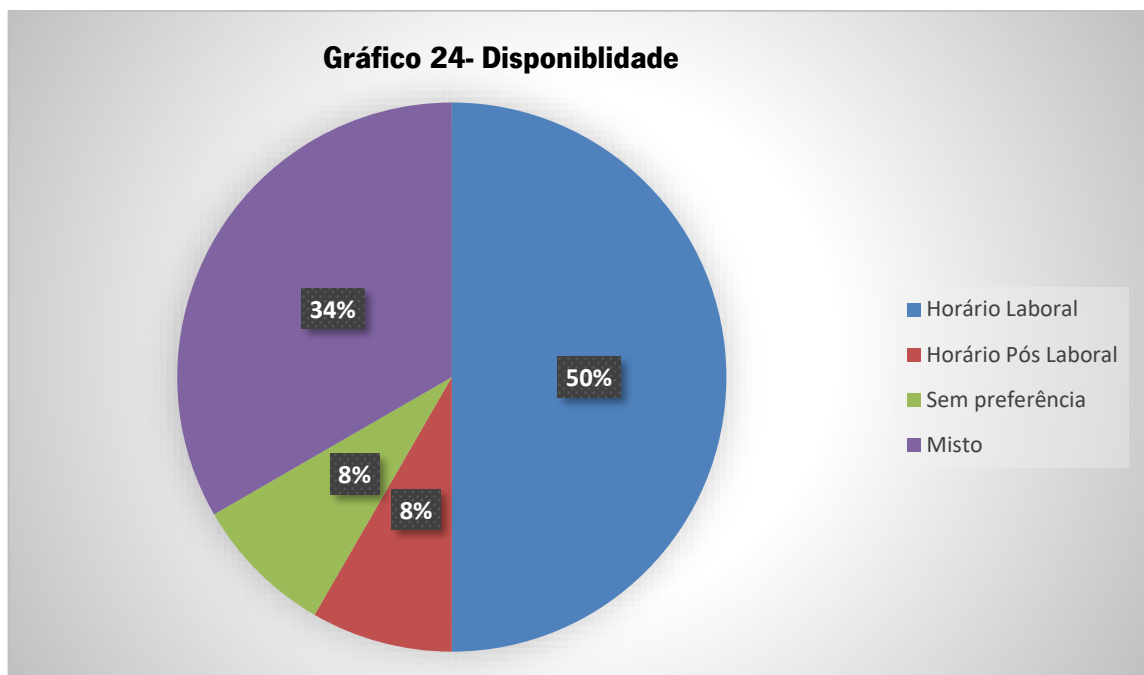


Gráfico 24-Horário de preferência para realização da ação formativa

Em concordância com o gráfico 23, onde se obteve uma total disponibilidade por parte dos inquiridos para frequentar uma futura ação de formação, surge o gráfico 24 onde se tentou apurar qual o horário preferível para a realização dessa mesma ação de formação. Aqui, temos quatro tipo de

variáveis diferentes. O horário laboral, o horário pós-laboral, o misto, e ainda se acrescentou a variável sem preferência. Através deste gráfico, podemos então verificar, que a metade dos inquiridos - 50%, o que corresponde a 12 pessoas - prefere que a futura ação de formação se desenrole durante o horário laboral, ou seja, durante o horário de trabalho. Também o horário misto teve uma escolha favorável - 34 % o que corresponde a 8 pessoas, e finalmente o horário pós-laboral e não ter qualquer tipo de preferência no horário obtiveram, respetivamente 8% cada, correspondendo a 2 pessoas. Desta forma, importa frisar que o futuro horário que proponho no plano de formação será o horário laboral, pois assim os colaboradores da YH estarão mais focados e motivados, de forma a não terem de despende tempo pessoal para frequentarem a ação de formação, pois este pressuposto seria uma grande condicionante para os futuros formandos.

Em seguida, é apresentado o plano de formação proposto face as necessidades dos colaboradores da YH.

PROPOSTA DE PLANO DE FORMAÇÃO

Um plano de formação é um instrumento imprescindível na gestão de recursos humanos de qualquer organização que tenha em vista o sucesso em diversos componentes. Depois da análise dos resultados obtidos, com bases nas necessidades recolhidas e apresentadas, apresenta-se agora a proposta do plano de formação para os colaboradores da YH. O presente plano de formação pretende responder as necessidades formativas analisadas anteriormente. Ao longo de todo o estágio que realizei e, posteriormente, da investigação através dos inquéritos por questionário e da entrevista realizada, reparei que de facto, a maior necessidade formativa dos colaboradores estava relacionada ao nível da gestão do tempo e das diferentes atividades diárias que estes enfrentam. Creio estar em condições de afirmar que a melhor modalidade de formação será a formação ação que se baseia por ser uma aprendizagem em contexto organizacional, enfatizando a intervenção de todos os colaboradores.

Em seguida, é apresentado a proposta do plano de formação, no que se sugere a sua implementação no ano de 2019.

Ação Formação: Gestão do Tempo e Atividades Diárias
Destinatários: 26 Formandos – Colaboradores da Empresa em Estudo
Formador: A definir: Preferência por Formador em Organização Pessoal
Local: Departamento Formação da Empresa em Estudo
Carga horária: 45 Horas
Custos: A definir
Horário: A definir
Recursos Didáticos: Retroprojeter, Computador, Textos Manuais
Metodologia a aplicar: Método ativo, participação e interação entre formandos; Vivência e troca de impressões entre formandos

Tabela 2-Ação Formação: Gestão do Tempo e Atividades diárias

Objetivos da ação de formação:

Com a realização da ação de formação “ Gestão do tempo e das atividades diárias” pretende-se dotar os formandos de competências relacionadas com a gestão das diversas atividades diárias ao qual os formandos estão sujeitos, pretendendo deste modo dotar o formando a adquirir capacidades e moldes de trabalho com o objetivo último de rentabilizar o seu tempo e tirar o melhor partido do mesmo, organizando o seu tempo, definindo desta forma prioridades e métodos de trabalho.

Conteúdos gerais a desenvolver na ação de formação:

- Definição do conceito de tempo, stress, e principais funções;
- Princípios fundamentais da gestão e organização do tempo;
- Quais as principais perdas de tempo e como rentabilizar o tempo;
- Definição de prioridades e objetivos a atingir durante um dia de trabalho;
- Formulação de objetivos de trabalho;
- Distinção entre importante de urgente;
- Os imprevistos: Como conseguir manter a calma e organizar algo inesperado;
- A importância de fechar um dia de trabalho.

No final da ação os formandos deverão ser capazes de:

- Refletir sobre mudanças organizacionais de modo a melhorar a proatividade;
- Elaborar uma reflexão com os formandos sobre os seus planeamentos de tempo e se essas são as mais corretas;
- Gestão das suas tarefas diárias;
- Planeamento de um dia de trabalho;
- Gerir o tempo e saber dominar o stress;
- Definir prioridades e objetivos a cumprir mediante atividade diária;
- Otimizar o seu potencial - Identificar os principais denominadores da perda de tempo;
- Distinguir os assuntos urgentes dos assuntos importantes: importância de dar primazia a determinadas funções;

- Encerrar um dia de trabalho;
- O que é o imprevisto e como modificá-lo.

SESSÃO I: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADES DIÁRIAS

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO E CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	DESTINÁRIOS	MEIOS DIDÁTICOS	ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	MODALIDADE FORMAÇÃO	Nº FORMANDO	CARGA HORÁRIA	REGIME	INICIO	FIM
DISTINGUIR ASSUNTO IMPORTANTE DE ASSUNTO URGENTE	COLABORADORES DA YH	COMPUTADOR RETROVISOR TEXTOS MANUAIS	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	6H	HORÁRIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
COMO ENCERRAR UM DIA DE TRABALHO	COLABORADORES DA YH	RETROVISOR COMPUTADOR TEXTOS MANUAIS	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
FLEXIBILIDADE DE INTEGRAR IMPREVISTOS	COLABORADORES DA YH	TEXTOS MANUAIS RETROVISOR COMPUTADOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
REFLEXÕES SOBRE AÇÃO FORMATIVA	COLABORADORES DA YH	COMPUTADOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	2H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA

Tabela 3-SESSÃO I: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADES DIÁRIAS

SESSÃO II: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADE DIÁRIA

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO E CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	DESTINÁRIOS	MEIOS DIDÁTICOS	ORGANIZAÇÃO FORMAÇÃO	MODALIDADE FORMAÇÃO	Nº FORMANDOS	CARGA HORÁRIA	REGIME	INICIO	FIM
COMO RENTABILIZAR O TEMPO	COLABORADORES DA YH	COMPUTADOR RETROVISOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORÁRIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES E OBJETIVOS	COLABORADORES DA YH	RETROVISOR COMPUTADOR TEXTOS MANUAIS	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
COMO PLANEAR E ORGANIZAR UM DIA DE TRABALHO	COLABORADORES DA YH	TEXTOS MANUAIS RETROVISOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	2H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
VISUALIZAÇÃO DE FILME	COLABORADORES DA YH	COMPUTDOR RETROVISOR FILME	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	2H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPREA

Tabela 4-SESSÃO II: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADE DIÁRIA

SESSÃO III: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADE DIÁRIA

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO E CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	DESTINÁRIOS	MEIOS DIDÁTICOS	ORGANIZAÇÃO FORMAÇÃO	MODALIDADE FORMAÇÃO	Nº FORMANDOS	CARGA HORÁRIA	REGIME	INICIO	FIM
DISTINGUIR ASSUNTO IMPORTANTE DE ASSUNTO URGENTE	COLABORADORES DA YH	COMPUTADOR RETROVISOR TEXTOS MANUAIS	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	6H	HORÁRIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
COMO ENCERRAR UM DIA DE TRABALHO	COLABORADORES DA YH	RETROVISOR COMPUTADOR TEXTOS MANUAIS	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
FLEXIBILIDADE DE INTEGRAR IMPREVISTOS	COLABORADORES DA YH	TEXTOS MANUAIS RETROVISOR COMPUTADOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	4H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA
REFLEXÕES SOBRE AÇÃO FORMATIVA	COLABORADORES DA YH	COMPUTADOR	FORMAÇÃO PRESENCIAL	FORMAÇÃO AÇÃO	26	3H	HORARIO LABORAL	DEFINIR COM A EMPRESA	DEFINIR COM A EMPRESA

Tabela 5-SESSÃO III: GESTÃO DO TEMPO E ATIVIDADE DIÁRIA

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente relatório de estágio pretendi estudar a temática das necessidades de formação numa empresa de formação e consultadoria do concelho de Braga. O estágio realizado, pretendeu ir ao encontro de diagnosticar e efetuar a realização de um levantamento das principais necessidades da formação aos colaboradores da YH. Toda esta investigação teve como intuito último desenvolver um plano de formação para os colaboradores em função do diagnóstico efetuado, elaborando-se um plano formativo que dê resposta às necessidades particulares e profissionais dos respetivos colaboradores. Através das metodologias usadas, assim como de uma leitura extensa em temáticas relacionadas com o levantamento de necessidades de formação, realizou-se um enquadramento teórico, onde se deu especial atenção à questão da formação profissional e dos seus contextos e noções. Sem dúvida que a formação tem assumido um papel preponderante na gestão de empresas, tornando-se um método para dotar os seus colaboradores de referenciais e competências que os irão apoiar no desenvolvimento de inúmeros potenciais e competências, ajudando o colaborador a estar inserido na dinâmica organizacional da sua empresa, mas também no desenvolvimento de ferramentas do campo pessoal.

Através do levantamento de necessidades de formação elaborado, concluiu-se que o colaborador desta organização tem múltiplas tarefas, devido à heterogeneidade de funções. Assim, foi um facto notado ao longo de toda a investigação realizada, que os inquiridos sentem uma grande necessidade de perceberem como podem gerir o seu tempo e a sua atividade diária para melhor poderem rentabilizar a sua função e ganhar tempo no trabalho. No estágio que realizei, esta situação era um problema claro e constante. Posto isto, o plano de formação elaborado pretende colmatar essa mesma dificuldade. Com ele, pretendem-se desenvolver conceitos em torno do planeamento de um dia de trabalho, como definir prioridades, a importância do encerramento de um dia de trabalho e até mesmo a flexibilidade de gerir imprevistos.

O plano de formação proposto, pretende ser aplicado no início do ano de 2019, numa data e horário a definir com a empresa, sendo que se propõe também que o regime seja o horário laboral, pois a grande maioria dos inquiridos assume essa mesma preferência para não ter de despender tempo pessoal e assim poder melhor rentabilizar a aprendizagem da ação. É um facto que trará custos para a empresa pois os colaboradores ao ir à formação não estão a dar produtividade, mas sei que esta empresa tem uma grande flexibilidade na sua conduta e dá grande importância ao bem-estar dos seus colaboradores e rapidamente chegará ao facto que é um investimento que, a longo prazo, trará benefícios imensos para a organização.

Segundo Domingues e Neves (2009) “as organizações nunca podem esquecer que os recursos humanos são ativos organizacionais que podem fazer a diferença entre o sucesso e insucesso das organizações” (p.8). Investir nos colaboradores é investir num futuro sucesso organizacional. O plano de formação terá então três sessões, no qual se propõe 4 aulas por semana, contabilizando três semanas de formação. Existiam, de facto, outras temáticas a propor para a realização de uma ação formativa, nomeadamente ao nível de atualizações informáticas, mas como foi demonstrado ao longo deste relatório tornou-se e é, de facto, uma prioridade elaborar uma ação de formação para os colaboradores em que eles consigam organizar todo o seu dia de trabalho. Contudo, não posso de deixar uma reflexão mediante um ponto que considero fundamental. É crucial realizar esta ação de formação, mas também é necessário, no término desta, conduzir estudos sobre a sua avaliação e projeção no plano organizacional e individual. Caso os formandos continuem com o mesmo problema diagnosticado, é iminente fazer uma reflexão e mudança organizacional por parte da chefia, pois de facto, pode existir um constrangimento que não se resolva com a ação de formação, mas sim com alterações na conjuntura organizacional. Acresce assim a este facto que, se os formandos no fim da ação continuarem com as mesmas fragilidades, deve-se refletir sobre, provavelmente, serem necessárias reestruturações, como, por exemplo, contratação de mais colaboradores para não sobrecarregar os mesmos.

Abordando agora o patamar pessoal, este estágio facultou-me de competências que me irão tornar, certamente, numa boa profissional na área da formação, tendo assistido interiormente a um crescimento sem igual, nomeadamente no que concerne a difícil transição entre a universidade e o mercado de trabalho. Acresce a este facto, e agora, não enfatizando a questão do projeto de investigação, adquiri competências indispensáveis para trabalhar num departamento de formação, através da criação de dossiês técnico pedagógicos, da emissão de certificados profissionais da ferramenta *S/GO*, preparação de toda a logística de uma ação de formação - como abertura e receção de formandos - preparação de capas com documentos para o formando, preparação de documentos para o formador, e ainda o encerramento de dossiês técnico pedagógicos. Reforço assim a importância deste mestrado com a realização do estágio curricular que se torna imprescindível para desenvolver potencialidades e aprendizagens - para nós alunos e para nós - futuros colaboradores de uma organização enquanto mestres de formação, trabalho e recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.

Anguera, Maria Tereza (1985). *Metodología de La observación em las Ciências Humanas*. Madrid: Ediciones Cátedra

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3ªEd.). Lisboa: Edições 70.

Barbier, J. M., (1985). *A Avaliação em Formação*. Porto: Edições Afrontamento.

Barbier, J (1996). *De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation*. Éducation Permanente no. 128, 11-26 Formation et dynamiques identitaires.

Barbier, Jean Marie, & Lesne, Marcel (1977). *L'analyse de besoins en formation*. (pp.21-24) Paris: Robert Jauze

Bogdan, R., Biklen S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. (2ªEd.). Porto: Porto Editora.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*.(pp.216-222) São Paulo: Thomson.

Chaves, I. (1977). *Percursos de Formação e Desenvolvimento Profissional*. (pp.62- 64) Porto: Porto Editora

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação - guia para auto-aprendizagem*. (2ªEd.).Lisboa: Universidade Aberta.

Cruz, Jorge (1996), *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*, Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Cardim, J. (2009). *Gestão da formação nas organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. (2ªEd.). Lousã: Lidel.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Donnelly, J. H. & Gibson, J. L (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. (10ªEd.). Lisboa: McGraw-Hill.

Dubé, L. & Paré, G. (2003). *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*. MIS Quarterly, 597-636.

Domingues, I. & Neves, J. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. (pp.8-10) Ermesinde: Edições Ecopy.

Esteves, M. & A. Rodrigues (1993). *A Análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora.

Ferry, G. (2004). *Pedagogía de la formación*. (pp.43-50) Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.

Rego, A., et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ªEd.). Editora: Edições Sílabo.

Haydt, R. (1997). *Avaliação do processo ensino – aprendizagem*. (6ªEd.). São Paulo: Ática.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An Introduction to its Methodology*. (4ªEd.). Beverly Hills: Sage.

Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1991). *Analyse de données qualitatives: recueil de nouvelles methods*. (pp.22-45) (2ªEd). Bruxelles: De Boeck-Wesmael

Ludke, M. & André M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Edições Epu.

Luckesi, C. C. (1999). *Avaliação da aprendizagem escolar. Estudos e proposições*. São Paulo: Cortez.

Martin, H. J. & Hrivnak, M. W. (2009). *Creating disciples: The transformation of employees into trainers*. Business Horizons.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Maslow, A.H. (1991). *Motivation Y personalidad*. (pp. 329-330) Madrid. Ediciones Diaz de Santos.

Malgaive, G. (1995). *Ensinar Adultos*. Porto: Porto Editora.

Maignant, A. (1999) *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Maximiliano, A. C. A. (2006) *Introdução à Administração*. (6ªEd.). São Paulo: Atlas.

Rockwell, E. & Ezpeleta, J. (2007). *A Escola: Processo inacabado de construção*. Currículo sem fronteiras.

Nóvoa, A. (1988). *A formação tem de passar por aqui: as histórias de vida no projecto Prosalus*. (pp.128-132) O Método (auto)biográfico e a formação Lisboa: Ministério da Saúde.

PIRES, A. & Santos, A. (1999). *Satisfação dos Clientes -Um objetivo estratégico de Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Pronanci (2002). *Avaliação da Formação na Empresa*. Porto: AEP.

Piletti, C. (1987): *Didática geral*. São Paulo: Ática.

Rocha, J. A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 435-453). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Valles, M. S. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial SÍNTESIS, S.A.

Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Vieira, C. B., et al. (2011). *Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública*. Revista ADMpg Gestão Estratégica.

Watkins, R. & Meiers, M. W. (2012). *A Guide to Assessing Needs. Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results*. Washington DC: The World Bank Publications.

Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Decreto-Lei n.º 401/91 de 16 de Outubro de 1991 - Série I - A, Consultado em 12 de Outubro de 2018

Disponível em:

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/289058/details/normal?q=lei+401%2F91>

Decreto-Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro de 1986 - Série I , - A , Consultado em 13 de Outubro de 2018

Disponível em:

https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/222418/details/normal?p_p_auth=D6880vBC

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro de 2009 – Série I, Consultado em 20 de Outubro de 2018.

Disponível em:

<https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/>
[/lc/108165886/201710020100/diploma?did=34546475&LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontoffi
ceportlet_rp=indice](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/lc/108165886/201710020100/diploma?did=34546475&LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontoffi_ceportlet_rp=indice)

Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, 1986 - Série I , A, Consultado em 29 de Outubro de 2018.

Disponível em:

https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/222418/details/normal?p_p_auth=D6880vBC

DOCUMENTOS ELETRÓNICOS

AAVV (2007). *Manual de Boas Práticas- Recursos Didático para a Formação Intraempresas* – Consultado em 10 de Outubro de 2018.

Disponível em:

<https://elearning.iefp.pt/mod/resource/2018view.php?id=22931->

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional - Consultado 12 de Outubro de

Disponível em:

www.iefp.pt

Formação de Formadores (S.D-Consultado em 14 de Outubro de 2018 .

Disponível em:

<https://formacaoformadores-ccp.pt/learning-ou-b-learning->

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Guião da entrevista a aplicar a gestora de recursos humanos

1. Idade

R: 35 anos

2. Género

R: Feminino

3. Habilitações literárias

R: Mestrado

4. Há quanto tempo é gestora de recursos humanos da XZ? Quais as funções que exerce?

R: 6 anos

5. Realizam e investem na formação dos seus colaboradores?

R: Sim. Frequentemente.

6. Como é desenvolvida a formação internamente? Como se processa?

R: Mediante as ações identificadas para cada ano, avalia-se se se recorre a entidades externas, se se desenvolvem com recursos internos ou se realizamos ações à medida para as quais são selecionados formadores especialistas que desenvolvem o curso à medida das nossas necessidades e nas nossas instalações.

7. Há quanto tempo foi realizada a última ação de formação aos vossos colaboradores?

R: A última ação foi há realizada há cerca de duas semanas.

8. Pensam que o investimento que foi feito trouxe consequências positivas quer ao nível coletivo quer individual?

R: O balanço foi positivo pois disponibilizamos novos serviços ao mercado, decorrentes das ações realizadas, bem como melhoramos práticas existentes melhorando sempre a qualidade dos serviços que prestamos.

9. Sendo uma empresa que presta serviços de formação, como analisam as necessidades de formação dos vossos colaboradores?

R: Temos um procedimento definido para o efeito e um impresso próprio onde se devem identificar a formação pretendida, os objetivos para a participação e as lacunas que se pretende colmatar com a formação.

10. Qual o processo de análise das necessidades da formação?

R: De acordo com o procedimento definido, no início do ano, realiza-se um levantamento de necessidades de formação e é elaborado um plano de formação anual. Este plano pode ser alterado ao longo do ano com novos pedidos de formação dos colegas bem como outras ações sugeridas pela Administração.

Mediante as ações identificadas avalia-se se se recorre a entidades externas, se se desenvolve com recursos internos ou se realizamos ações à medida para as quais são selecionados formadores especialistas que desenvolvem o curso à medida das nossas necessidades e nas nossas instalações.

11. Quais os objetivos dessa análise?

R: Determinar que ações podem ser necessárias/prioritárias para esse ano permitindo desenvolver novas competências ou aperfeiçoar as existentes.

12. A empresa incentiva os seus colaboradores à frequência de ações de formação?

R: Sim, muito frequentemente.

13. Quais são as áreas de formação mais valorizadas na organização?

R: Essencialmente as que estão associadas às nossas áreas de intervenção e também ações de aperfeiçoamento de competências para a Gestão do Cliente e atividades Comerciais.

14. Quais os motivos que levam a vossa organização a investir na formação? Pretendem aumentar a produtividade dos vossos colaboradores?

R: A Produtividade é relevante mas essencialmente é a melhoria das nossas competências garantindo que a qualidade do nosso serviço está sempre garantida.

15. Que tipo de formação procura a organização para os seus colaboradores?

R: Formações muito práticas e inovadoras.

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

R: Não há áreas excluídas ou preferenciais, depende das necessidades de cada área e do próprio mercado e em como podemos dar resposta às solicitações.

17. A XZ faz avaliação da formação? Como?

R: Sim. Os formandos fazem uma análise crítica das ações e posteriormente é feita a avaliação da eficácia.

18. Pensa que seria mais vantajoso apostar na formação teórica ou técnica? Porquê?

R: Não devemos separar uma da outra mas a componente prática/técnica deve sobrepor-se.

19. Quais os grandes desafios que os vossos colaboradores enfrentam?

R:Nem sempre é fácil encontrar no mercado formação muito específica e adequada às nossas necessidades

APÊNDICE 2

Inquérito a aplicar no *google docs* – colaboradores da empresa

Nome

Colaborador: _____

Género:

- Masculino
- Feminino

Idade:

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

Habilitações literárias:

- 1º Ciclo (4ºano)
- 2ºCiclo (6ºano)
- 3ºCiclo (9ºano)
- Secundário (12ºano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Tipo de contato de trabalho:

- Efetivo
- Termo Certo
- Termo Incerto
- Trabalho Temporário

Antiguidade na empresa:

- Menos de 6 meses
- Um a 3 anos
- 3 ou mais anos

Área de negócio em que trabalha:

Função que exerce:

Já alguma vez frequentou alguma ação de formação como profissional da YH?

Considera a frequência da formação uma mais valia para si enquanto profissional?

Qual o nível de importância que atribui a formação?

Acha que a formação que a sua empresa lhe dá, é enquadrada na sua função?

Faz chegar aos seus superiores o seu interesse em frequentar formação no âmbito das funções que exercem?

Qual a reação que tem obtido?

Sente dificuldades na realização de determinadas tarefas?

Se respondeu sim, indique as principais.

- Gestão de múltiplas tarefas
- Falta de tempo
- Atualização de competências
- Tempo planeamento de intervenções
- Comunicação com cliente

Identifique os principais erros diários que sente:

- Relação com chefia
- Conciliação de atividades distintas
- Dificuldades informáticas
- Gestão da atividade diária
- Técnicas
- Relação com colegas
- Gestão cliente

Acha que a formação é uma forma de colmatar esses erros?

Se respondeu sim, indique o motivo:

- Aumento produtividade
- Maior confiança pessoal e profissional
- Resposta problemas diários
- Atualização de competências
- Aquisição de novas competências
- Formação como mais valia
- Outro: _____

Acha que a formação é uma forma de melhorar a sua rentabilidade?

Quais as áreas mais importantes para a realização de uma ação de formação, enquadrada nas suas necessidades? Pode assinar mais que uma opção:

- Informática
- Financeira
- Gestão do tempo
- Conteúdos Administrativos
- Gestão do cliente
- Desenvolvimento pessoal
- Línguas
- Comunicação empresarial
- Gestão de projetos

Quais são as principais vantagens que considera na realização de uma ação de formação?

- Maior produtividade
- Melhoria qualificação profissional
- Experiência profissional
- Progressão na carreira
- Satisfação pessoa e profissional
- Atualização de competências

Considera que as ações de formação realizadas pela sua empresa são suficientes para melhorar o seu desempenho profissional, assim como dos seus restantes colegas?

Esta disposto a realizar ações de formação enquanto profissional da YH?

- Sim
- Não

Qual o tipo de formação que lhe desperta mais interesse?

- B-Learning
- E- Learning:
- Formação em contexto de Trabalho
- Formação Presencial

Qual a sua disponibilidade preferencial para frequentar a Formação Profissional?

- Horário Laboral (durante o horário de trabalho)
- Pós Laboral (após o horário de trabalho)
- Sem preferência
- Misto