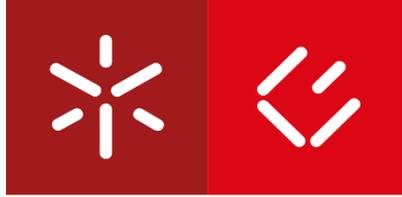


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Catarina De Campos Gomes

**A Importância da Formação e Desenvolvimento nas  
Organizações: O Caso do Centro Social Vale do  
Homem. Um Estudo Exploratório.**





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Catarina De Campos Gomes  
PG43914

**A Importância da Formação e  
Desenvolvimento nas Organizações: O Caso  
do Centro Social Vale do Homem. Um  
Estudo Exploratório.**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

Braga, abril de 2022

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

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

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



Atribuição-NãoComercial CC  
BY-NC

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

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, à minha mãe, por acreditar sempre em mim e me apoiar em tudo na vida. Por todo o amor, carinho, dedicação, persistência e por nunca me deixar desistir de nada! Por repetir vezes sem conta “Tu consegues! Eu estou contigo!”. Obrigada por seres a melhor mãe do mundo.

Ao meu pai, irmão e cunhada, por estarem sempre lá, para me ouvir, apoiar e ajudar. Obrigada por fazerem esta caminhada ao meu lado!

Ao Carlos, que esteve sempre comigo na linha da frente e lidou com todas as minhas frustrações e inseguranças. Por todo amor, paciência e preocupação demonstrados ao longo deste processo.

Ao meu orientador, Professor Doutor José João Leite Ribeiro, pelo contributo fulcral na orientação deste relatório. Agradeço o apoio incondicional, a disponibilidade total, a paciência, os sábios conselhos, a partilha de saber, a dedicação e por nunca me deixar desistir. Nada disto seria possível sem ele! O meu mais sincero obrigado.

Ao Centro Social Vale do Homem, que tão bem me acolheu e que tornou esta experiência memorável. Um especial obrigado à Olinda, a minha orientadora do estágio, pelo acompanhamento em todo o processo, pelo apoio e por todas as aprendizagens que me proporcionou durante o estágio. Não posso deixar de agradecer também a todos os trabalhadores que se disponibilizaram para ajudar e que contribuíram para a realização deste relatório.

À minha família, obrigada por todo o amor e apoio demonstrado em todos os momentos da vida.

Aos meus amigos de sempre, por me mostrarem que nunca estou sozinha e que posso contar com eles para tudo. E que apesar das vidas ocupadas e da distância, a amizade perdura e os reencontros são sempre especiais.

À Mariana e ao Pedro, por me acompanharem desde o início desta etapa. Obrigada por toda a ajuda e momentos únicos partilhados.

Um grande obrigado a todos os que tornaram isto possível.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

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

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

## RESUMO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, o presente relatório decorre do estágio realizado no Centro Social Vale do Homem, visando compreender a importância da formação e desenvolvimento nas organizações e as mudanças que ocorreram face à Covid-19.

O sucesso de qualquer organização depende da qualidade dos seus recursos humanos e a formação e desenvolvimento é uma das práticas que permite às organizações obter vantagem competitiva. A formação é, talvez, a prática mais importante das organizações porque aumenta a eficácia e eficiência dos trabalhadores, bem como da empresa. Enquanto a formação aumenta as capacidades, habilidades e experiências dos trabalhadores para o desempenho das suas funções, o desenvolvimento permite que os trabalhadores adquiram conhecimentos, atitudes, valores, comportamentos, experiências e competências para fins de crescimento pessoal e para o sucesso no desempenho de tarefas presentes e futuras.

Com este propósito, o estudo teve como principais objetivos perceber a origem da formação e desenvolvimento; compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia; analisar e identificar quais os benefícios da formação para os trabalhadores, a organização e a sociedade; e identificar que tipo de formação é desenvolvida na instituição. O estágio incidiu também na caracterização do sistema de formação, na identificação de potenciais melhorias e na implementação de medidas que sejam relevantes para potenciar o sistema formativo, através da realização de entrevistas a diferentes trabalhadores da instituição.

Após a análise dos dados, tendo por base a literatura e as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, surgem as principais conclusões do estudo, bem como algumas sugestões de melhoria ao processo formativo do Centro Social Vale do Homem.

**Palavras-chave:** Formação e Desenvolvimento; Gestão de Recursos Humanos; Processo Formativo; Instituições Sociais

## **ABSTRACT**

Under the Master's degree in Human Resources Management, this report stems from the internship held at the Vale do Homem Social Centre, aiming to understand the importance of training and development in organisations and the changes that occurred due to Covid-19.

The success of any organisation depends on the quality of its human resources and training and development is one of the practices that allow organisations to gain competitive advantage. Training is perhaps the most important practice of all because it increases the effectiveness and efficiency of workers as well as of the company. While training increases workers' skills and experiences for the performance of their duties, development enables workers to acquire knowledge, attitudes, values, behaviours, experiences and skills for personal growth purposes and for success in performing present and future tasks.

For this purpose, the study had as main objectives to learn the origin of training and development; understand the phases of a formative process, comparing what existed before and at this time of the pandemics; analyse and identify the benefits of training for workers, organisation and society; and identify what type of training is developed in the institution. The internship also focused on the characterisation of the training system, the identification of potential improvements and the implementation of measures that are relevant to enhance the training system, through interviews with different workers of the institution.

After data analysis, based on literature and activities developed throughout the internship, the main conclusions of the study arise, as well as some suggestions for improvement of the formative process of the Vale do Homem Social Centre.

**Keywords:** Training and development; Human Resources Management; Formative process; Social Institutions

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	ix
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	4
1. Caracterização do Centro Social Vale do Homem .....	4
2. Organização Interna .....	5
3. Visão, Missão e Valores .....	7
4. Políticas e práticas de GRH com maior destaque para o processo formativo.....	8
5. O problema da organização .....	9
<b>CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	10
1. Origem e contextualização da formação e desenvolvimento .....	10
2. Processo Formativo .....	13
3. Tipos de formação e desenvolvimento .....	20
4. Fatores de insucesso da formação e desenvolvimento.....	23
5. Facilitadores da formação e desenvolvimento.....	24
6. Benefícios da formação e desenvolvimento .....	26
7. Situação pandémica .....	27
<b>CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	29
1. Paradigmas de Investigação.....	29
2. Técnicas de Recolha de Dados .....	30
2.1 Pesquisa e Análise documental.....	30
2.2 Observação não participante .....	31
2.3 Conversas Informais.....	31

2.4	Entrevistas semiestruturadas.....	31
3.	Técnicas de Análise de Dados .....	32
4.	Desenvolvimento do Processo de Investigação .....	33
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>		<b>39</b>
1.	Análise de dados relativos à Responsável de Recursos Humanos.....	39
1.1	Posição do entrevistado face à formação.....	39
1.2	Posição da Instituição face à formação .....	41
1.3	Sobre a avaliação .....	43
2.	Análise de dados relativos aos colaboradores.....	44
3.	Sugestões de melhoria a implementar .....	52
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....</b>		<b>58</b>
1.	Conclusões Gerais .....	58
2.	Limitações e Pesquisas Futuras.....	59
3.	Outras atividades desenvolvidas no estágio.....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>61</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>68</b>
<b>Apêndice 1 – Guião de Entrevista à Responsável de Recursos Humanos.....</b>		<b>68</b>
<b>Apêndice 2 – Guião de Entrevista aos Colaboradores da Instituição .....</b>		<b>70</b>
<b>Apêndice 3 – Termo de Consentimento Informado .....</b>		<b>71</b>
<b>Apêndice 4 – Conhecer o contexto de partida da formação .....</b>		<b>72</b>
<b>Apêndice 5 – Inquérito antes da formação.....</b>		<b>74</b>
<b>Apêndice 6 – Inquérito de <i>follow-up</i> .....</b>		<b>75</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Orgonograma 1 do Centro Social Vale do Homem.....	6
<b>Figura 2</b> - Orgonograma 2 do Centro Social Vale do Homem.....	6
<b>Figura 3</b> - Processo Formativo.....	13
<b>Figura 4</b> - Modelo de Kirkpatrick (1959).....	16
<b>Figura 5</b> - Modelo de avaliação de CIPP (1983) .....	18
<b>Figura 6</b> - Abordagem de avaliação de Phillip (1996) .....	19

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - RRH: Objetivos, Revisão da Literatura e Guião de Entrevista.....	34
<b>Quadro 2</b> - Trabalhadores: Objetivos, Revisão da Literatura e Guião de Entrevista.....	36
<b>Quadro 3</b> - Características gerais da Responsável de Recursos Humanos .....	39
<b>Quadro 4</b> - Caracterização da Amostra .....	44

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos é a responsável pela relação entre a empresa e os seus trabalhadores, bem como pelo desenvolvimento destes (Ozkeser, 2019). Esta tem vindo a sofrer diversas alterações e evoluções ao longo da sua história, enquanto área da gestão, sendo vista como um todo em que o fator humano tem grande relevância (Obedgiu, 2017). Os recursos humanos são o pilar de qualquer estrutura organizacional, transportando a capacidade de inovação, as competências técnicas e humanas que contribuem para a eficiência e a eficácia (Ozkeser, 2019). Como principal ativo da empresa, os trabalhadores têm de ser valorizados, impulsionados e direcionados para os objetivos organizacionais, representando uma forte vantagem competitiva para esta.

No entanto, apesar deste reconhecimento feito às pessoas, há ainda uma distância entre a realidade do dia a dia com a precaridade, as desigualdades, as discriminações, o caráter descartável das pessoas e o que é dito e escrito na retórica dos discursos.

O presente relatório intitula-se de “A importância da formação e desenvolvimento nas organizações: O Caso do Centro Social Vale do Homem. Um Estudo Exploratório”, tendo como base a formação e desenvolvimento da instituição Centro Social Vale do Homem. A relevância deste prende-se com a importância da formação e desenvolvimento nestas organizações e as mudanças que sofreram face à realidade atual dominada e marcada pela pandemia da Covid-19. No ponto de vista de Corbera *et al.* (2020), a pandemia veio trazer ou acelerar uma nova forma de pensar, bem como modos de atuação e de trabalhar nas organizações.

A formação e desenvolvimento é uma das áreas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) mais importante, pois pode contribuir para aumentar a eficiência e a eficácia dos trabalhadores e, por consequente, da organização (Ozkeser, 2019). Deste modo, face às circunstâncias atuais, esta teve de ser adaptada.

Assim, os objetivos do estágio a realizar no âmbito desta problemática são:

- a) Perceber a origem da formação e desenvolvimento;
- b) Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia;

- c) Analisar e identificar quais os benefícios da formação e desenvolvimento para os trabalhadores, a organização e a sociedade;
- d) Identificar que tipo de formação é desenvolvida na instituição.

Com este estudo pretende-se perceber de que forma a formação e o desenvolvimento são benéficos para o sucesso da organização e como esta deve ser planeada, organizada, implementada e avaliada. O propósito do estágio vai, então, incidir na caracterização do sistema de formação, na identificação de melhorias e na implementação de medidas que sejam relevantes para potenciar o sistema formativo. O estágio vai, de igual modo, recair na elaboração do Relatório Anual de Formação 2021 e na análise do Plano de Formação 2021 e consequente colaboração na realização do Plano de Formação 2022.

O presente relatório de estágio está dividido em cinco capítulos. O Capítulo I refere-se ao enquadramento organizacional, onde é feita a caracterização da instituição, bem como se descreve a GRH praticada na mesma; se expõe a visão, missão e valores, as políticas e práticas de GRH com maior destaque para o processo formativo e o problema da organização.

O Capítulo II diz respeito ao enquadramento teórico, referente à revisão da literatura, abordando os pontos centrais do tema: a origem e contextualização da formação e desenvolvimento; o processo formativo; os tipos de formação e desenvolvimento; os fatores de insucesso da formação e desenvolvimento; os facilitadores da formação e desenvolvimento; os benefícios da formação e desenvolvimento; e, uma breve abordagem à situação pandémica.

No Capítulo III faz-se o enquadramento metodológico, apresentando a metodologia de investigação a ser adotada neste estudo e os métodos utilizados para a recolha e análise de dados. A caracterização da amostra de participantes e os procedimentos para a realização do estudo empírico.

O Capítulo IV é dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados, procurando refletir sobre os dados obtidos e as adversidades durante todo o processo, procurando melhorar tanto o desempenho da organização, como o desenvolvimento dos trabalhadores. Neste capítulo serão dadas sugestões de melhoria por forma a estruturar

um processo formativo adequado e eficiente para a organização, tendo por base as necessidades e problemas desta, no âmbito formativo.

No Capítulo V são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo, pistas de investigação futuras, bem como outras atividades desenvolvidas durante o estágio.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **1. Caracterização do Centro Social Vale do Homem**

Apesar de ter sido fundada em 2006, a associação Centro Social Vale do Homem (CSVH), localizada em Vila Verde, apenas em 2008 é que obteve o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

Os principais objetivos do CSVH são:

1. Promover o bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, sobretudo através de respostas sociais;
2. Prevenir e promover a área da saúde;
3. Promover a educação e formação profissional das populações;
4. Promover a proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte. (Almeida, 2020)

Esta associação atua sobretudo sobre as áreas social, saúde e recreativa, cultural e religiosa. Relativamente às áreas sociais e saúde esta integra o Lar de Idosos/Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Lar e Centro de Dia para Pessoas com Alzheimer e outras Demências e o Vale do Homem com Saúde (VHS). No que diz respeito à área recreativa, cultural e religiosa, esta é constituída por três grupos: Grupo Folclórico Vale do Homem, Grupo de Teatro Vale do Homem e Grupo Coral Vale do Homem.

A associação CSVH é composta por diferentes instalações, sendo estas: o Centro Social e a Casa da Alegria, situados em Vila Verde e o Lar das Termas, situado em Amares. Assim, o Centro Social dispõe de diferentes serviços, entre os quais: enfermagem, medicina geral e psiquiatria, fisioterapia e massagem, nutrição, psicologia, psicomotricidade, assistência social, gerontologia e animação sociocultural, cuidados de estética/imagem e apoio religioso/espiritual. A Casa da Alegria é um edifício pensado e adaptado a nível estrutural para dar duas respostas sociais Lar e Centro de Dia para Pessoas com Alzheimer ou outras Demências. Este edifício procura preservar o respeito pela integridade física e emocional através do seu *design* favorável à demência, das salas de avaliação e intervenção especializadas, da aposta em terapias não-farmacológicas e do centro de dia. Quanto ao Lar das Termas, este possui diversos serviços com benefícios

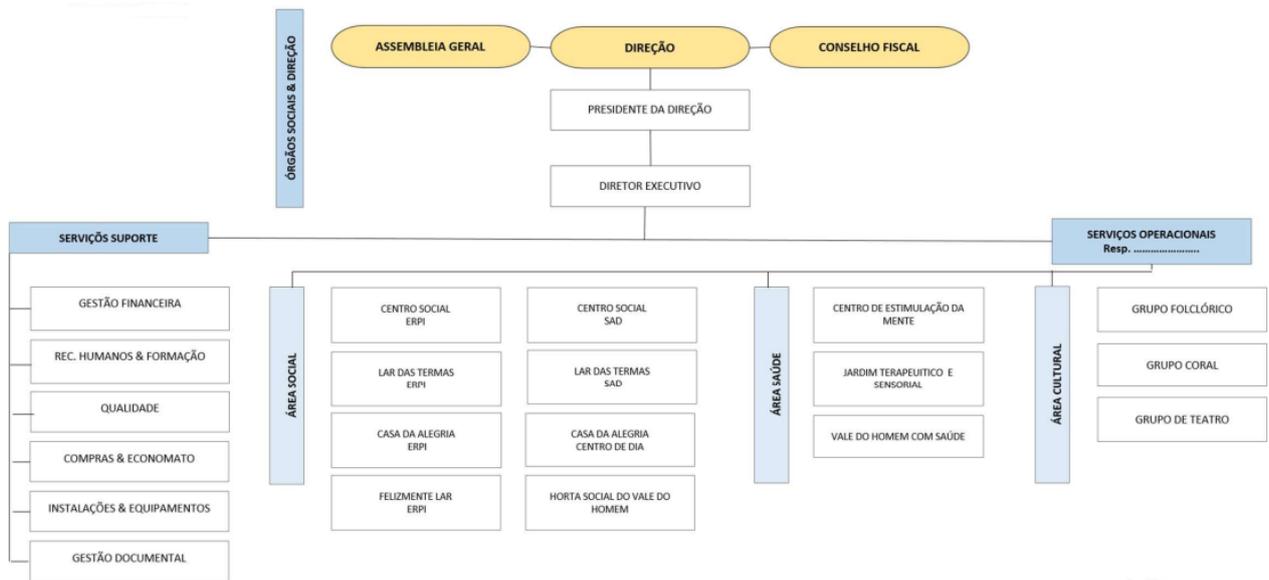
termais como por exemplo o SPA e as massagens relaxantes. Detém ainda um espaço exterior com jardins, ginásio e esplanada.

Como já foi referido anteriormente, esta instituição atua em diferentes áreas, procurando dar diferentes respostas sociais adaptadas a cada associado: Lar de Idosos/Estrutura Residencial para Idosos (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Vale do Homem com Saúde (VHS). O ERPI apresenta diversos protocolos institucionais com o intuito de estabelecer condições especiais para os seus associados: o Centro Social, o Lar das Termas, a Casa da Alegria (já mencionados anteriormente) e, ainda, o felizMENTElar, ainda em construção, situado em Braga. No que diz respeito ao SAD, este dá apoio ao domicílio através de inúmeros serviços, entre os quais, fornecimento e apoio nas refeições, cuidados de higiene, tratamento de roupas, limpezas ao domicílio e atividades de animação e socialização. Para além disso disponibiliza apoio psicossocial, serviços de enfermagem e fisioterapia. Por fim, o VHS é um projeto de intervenção social e comunitária que faz rastreios de enfermagem gratuitos, promove a educação para a saúde, realiza consultas médicas, faz prescrição de fármacos e presta outros serviços de saúde, estando assim disponível nos concelhos de Vila Verde, Amares, Terras de Bouro e Braga. (Almeida, 2020; Centro Social Vale do Homem, n.d.)

## 2. Organização Interna

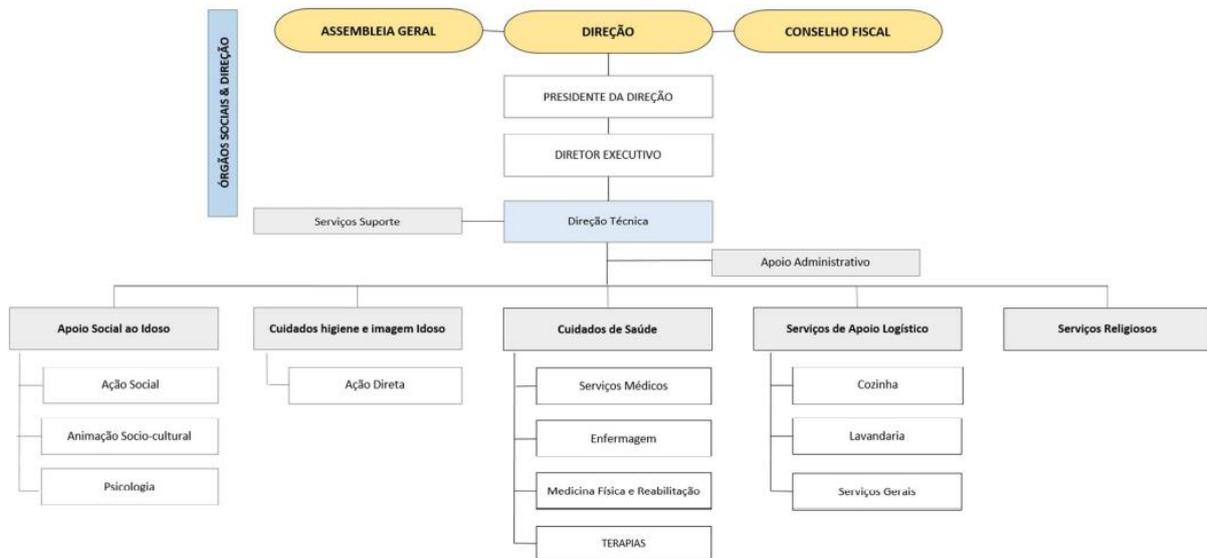
Nas figuras 1 e 2 está representado o organograma da instituição. Para a elaboração deste relatório, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) é o mais relevante de análise, pois é este o responsável pela formação e desenvolvimento.

**Figura 1 - Orgonograma 1 do Centro Social Vale do Homem**



Fonte: Manual Interno da Gestão dos Colaboradores

**Figura 2 - Orgonograma 2 do Centro Social Vale do Homem**



Fonte: Manual Interno da Gestão dos Colaboradores

Assim, o DRH é essencial nas empresas, especialmente nas de grande dimensão, para que estas evoluam com os melhores trabalhadores. “O sucesso da Instituição depende da qualidade e motivação dos seus Recursos Humanos e pauta a sua atuação por princípios de inclusão social e cidadania.” (Almeida, 2020, p. 9).

Embora a instituição tenha sido fundada em 2006, só em 2020 é que foi criado o DRH na mesma. Este departamento é constituído por uma pessoa, cuja habilitação é a Licenciatura em Administração Pública e com vários anos de experiência em Recursos Humanos noutras organizações, que tem a seu cargo várias responsabilidades na área de GRH e Gestão da Qualidade, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, participação no processo de Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Processamento Salarial e outras atividades de carácter administrativo e legal. Além disso, ainda assume a função de Responsável do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), com tarefas associadas à definição e implementação de procedimentos, que culminou em 2021 com a certificação ISO 9001 de todas as valências. Esse processo foi também acompanhado pela informatização dos serviços no sentido de melhorar o fluxo de informação interna e facilitar o cumprimento dos requisitos do SGQ. Face ao exposto e tendo em conta a “juventude” do departamento facilmente se justifica que as atividades estejam em níveis de implementação distintos.

### 3. Visão, Missão e Valores

Esta instituição tem como Visão “Contribuir com uma resposta social certificada e mais abrangente ao nível dos serviços para a comunidade”; “Alargar a resposta social às necessidades sentidas pela comunidade envolvente”; “Constituir-se num pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade envolvente” e “Ser reconhecido como um centro de excelência na intervenção social” (Almeida, 2020, p. 8).

Quanto à Missão, esta procura “Ter uma expressão organizada do dever da solidariedade e de justiça entre os indivíduos, tendo como objetivo principal o apoio e proteção de todos os cidadãos, com vista à integração social, através de uma intervenção personalizada.”. Acrescenta ainda, o desejo de “responder/satisfazer as necessidades e expectativas dos utentes, familiares, colaboradores e comunidade em geral.” (Almeida, 2020, p. 8).

Relativamente aos Valores do CSVH estes são: responsabilidade; motivação; ética e profissionalismo; proximidade; respeito pelos direitos humanos; orgulho institucional;

cooperação; trabalho de equipa; solidariedade; e, desenvolvimento integral (Almeida, 2020).

#### 4. Políticas e práticas de GRH com maior destaque para o processo formativo

O CSVH procura, através dos seus trabalhadores, “uma resposta de excelência às necessidades pessoais e assistenciais dos utentes, prestigiando a Instituição e associando-lhe externamente uma imagem merecida de qualidade e credibilidade” (Almeida, 2020, p. 9).

O sucesso da instituição depende da qualidade e motivação dos seus Recursos Humanos, sendo estes o principal fator para atingir os seus objetivos. Esta procura atuar e reger-se por princípios de inclusão social e de cidadania, nomeadamente através:

- Do incentivo à melhoria dos níveis de qualificação e habilitação dos seus trabalhadores, bem como da oferta de um Plano de Formação ajustado às necessidades destes;
- Da empregabilidade de pessoas à procura de oportunidades de emprego, privilegiando desempregados de longa duração e/ou com idades superiores a 45 anos e/ou de pessoas com necessidades especiais;
- Da cidadania e qualidade de democracia. (Almeida, 2020)

No CSVH a formação é desenvolvida e definida com base nas necessidades dos seus trabalhadores, bem como nas diferentes áreas de atuação. Além disso, serve de meio para atingir os objetivos da Instituição e para “o reforço constante das competências dos seus colaboradores”. Na instituição, a formação é entendida como o “desenvolvimento de Recursos Humanos que contribui para a eficiência da Instituição” e considerada “um dos fatores dinâmicos mais importantes da competitividade de uma instituição”, pois “surge como uma resposta às constantes mudanças e desafios que a instituição tem que enfrentar” (Almeida, 2020 p. 10).

## 5. O problema da organização

O estágio procurou responder ao problema apresentado pela organização, estando ele relacionado com a formação e desenvolvimento pessoal. Através deste problema pretendemos analisar o atual processo formativo e simultaneamente propor medidas de melhoria de todo o sistema de formação. Assim, foi necessário realizar um diagnóstico e a caracterização do processo formativo atual. Esta análise e caracterização permite perceber quais são os pontos fortes e os pontos fracos do processo formativo da Instituição e, conseqüentemente, apontar soluções para a resolução deste.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste ponto, abordamos a origem e contextualização da formação e desenvolvimento; o processo formativo; quais os tipos de formação e desenvolvimento; os fatores de insucesso da formação e desenvolvimento; os facilitadores da formação e desenvolvimento; os benefícios da formação e desenvolvimento; e, uma breve abordagem à situação pandémica.

### **1. Origem e contextualização da formação e desenvolvimento**

Historicamente datada de meados dos anos 80 do século passado, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma designação recente.

Entre 1960 e 1980 a designação era de Função Pessoal marcada pela existência de um departamento de pessoal, o qual não se preocupava com as relações pessoais, servindo apenas para manter a ordem e tratar de questões técnicas e administrativas como o salário, a avaliação, a formação, a compensação dos trabalhadores e questões de carácter legal e contratual (Cabral-Cardoso, 2004; Bilhim, 2009; Obedgiu, 2017). Hoje em dia, a GRH é vista como um fator estratégico, assente numa gestão em que as pessoas passam a ser vistas como recursos competitivos e estratégicos, permitindo que as empresas atinjam os seus principais objetivos (Luz, 2016; Ozkeser, 2019).

Neste mundo competitivo, para sobreviver, a gestão precisa de mudar as suas políticas, regras e regulamentos. As organizações enfrentam muita pressão, no que diz respeito à força de trabalho e têm dificuldade em manter-se competitivas (Kulkarni, 2013; Jehanzeb & Bashir, 2013). Ou seja, o sucesso de qualquer organização depende da qualidade dos seus recursos humanos e são estes que diferenciam uma grande organização de uma boa organização (Nda & Yazdani, 2013).

Como dizem Olaniyan e Ojo (2008, p. 326), “Os recursos humanos são o bem mais valioso de qualquer organização, com as máquinas, materiais e até mesmo o dinheiro, nada é feito sem o poder do homem.”. Para isto, é necessário atrair e investir no recrutamento e seleção de pessoas inteligentes, dinâmicas e inovadoras para a organização formar e desenvolvê-las, bem como motivar os trabalhadores que já pertencem a esta e retê-los.

A formação é uma prática que permite às empresas obter vantagem competitiva. Assim, todas as organizações têm a obrigação de perceber o papel, a importância e as vantagens da formação e qual o impacto positivo relativamente ao desenvolvimento para o avanço e sucesso desta (Kulkarni, 2013; Jehanzeb & Bashir, 2013; Falola *et al.*, 2014; Ozkeser, 2019).

Não há dúvida de que trabalhadores inteligentes, bem treinados e desenvolvidos são um bem valioso para a empresa, aumentando as hipóteses de eficácia e eficiência no exercício das suas funções (Kulkarni, 2013; Kum *et al.*, 2014). Os programas de formação e desenvolvimento trazem mudanças positivas, chegando aos objetivos pretendidos pela organização e são a base estrutural e funcional básica para o desenvolvimento dos trabalhadores, orientando-os em diferentes situações, ajudando-os a desenvolver as suas competências pessoais e profissionais, conhecimentos e capacidades, tornando-os assim, rentáveis, adaptáveis e eficientes, bem como produtivos, trazendo inúmeros benefícios para a organização (Niazi, 2011; Kulkarni, 2013; Falola *et al.*, 2014).

A relevância da formação e desenvolvimento está a crescer para os trabalhadores e as organizações aproveitam isso para motivá-los e retê-los, bem como competir com os seus concorrentes no mercado dominante e competitivo (Jehanzeb & Bashir, 2013). A ausência de um programa de formação e desenvolvimento traz problemas complicados à organização, desde a incompetência dos trabalhadores, à ineficiência e ineficácia (Olaniyan & Ojo, 2008). Assim, é muito importante que os gestores ajudem os seus trabalhadores a crescer na confiança e a desenvolver novas capacidades para lidarem com a mudança (Kum *et al.*, 2014). A formação deve ser vista como “um meio para atingir um fim” (Fitzgerald, 1992, p. 81).

A formação é, talvez, a prática mais importante das organizações, porque aumenta a eficácia e eficiência dos trabalhadores, bem como da empresa. A formação permite aumentar as capacidades, habilidades e experiências dos trabalhadores para o desempenho das suas funções (Khan *et al.*, 2011; Dhabuwala & Pitroda, 2021).

Segundo Armstrong e Taylor (2014), “a formação é a aplicação sistemática de processos formais para transmitir conhecimento e ajudar os indivíduos a adquirir as habilidades necessárias para realizarem a sua função” (p. 284). Já de acordo com Noe *et al.* (2003, citado em Kum *et al.*, 2014, p. 79) a formação é “um esforço planeado para

facilitar a aprendizagem dos conhecimentos, competências e comportamentos relacionados com o emprego pelos colaboradores". Para Kulkarni (2013, p. 138) "A formação ajuda na atualização de talentos antigos e no desenvolvimento de novos."

Pitfield (1982, citado em Olaniyan & Ojo, 2008, p. 327) completa que "os objetivos da formação são: fornecer as competências, conhecimentos e aptidões necessárias para realizar o trabalho necessário para desenvolver eficientemente os trabalhadores para que, se tiver as potencialidades, possa progredir, aumentar a eficiência reduzindo o trabalho estragado, o uso indevido das máquinas e diminuindo o risco físico."

Já o desenvolvimento permite que os trabalhadores adquiram conhecimentos, atitudes, valores, comportamentos, experiências e competências para fins de crescimento pessoal e para o sucesso no desempenho de tarefas presentes e futuras (Aguinis & Kraiger, 2009; Kulkarni, 2013; Fernandes, 2021).

Segundo Fitzgerald (1992, p. 81), o desenvolvimento corresponde "à aquisição de conhecimentos e habilidades que podem ser usados no presente ou no futuro e à preparação de indivíduos para enriquecer a organização no futuro."

O desenvolvimento é o principal fator determinante na produtividade a longo prazo de um trabalhador (Nel *et al.*, 2004, citado em Kum *et al.*, 2014).

Para isso, as organizações precisam de investir no desenvolvimento contínuo dos seus trabalhadores, para que estes possam adquirir novos conhecimentos e capacidades de modo que cresçam enquanto profissionais. Desta forma, as organizações vão poder mantê-los e ter sucesso (Nda & Yazdani, 2013).

De acordo com Kum *et al.* (2014, p.80) "Enquanto a formação se preocupa com o trabalho atual do trabalhador, o desenvolvimento prepara o trabalhador para futuras necessidades de emprego."

Segundo Okolie e Omamuyovwi (2020), "...as razões pelas quais as organizações formam e desenvolvem continuamente a sua força de trabalho são para manter um desempenho eficaz, melhorar a qualidade da tomada de decisão e aumentar a qualidade e pontualidade da prestação de serviços no ambiente de negócios competitivo de hoje." (p. 82). Já Niazi (2011), afirma que o principal objetivo da formação e desenvolvimento é

garantir valor para a organização através do capital humano e permitir que esta possa desempenhar a sua função, ganhar vantagem competitiva e procurar o auto crescimento.

Neste seguimento é imprescindível abordar o processo formativo e as etapas que o compõem, a ser tratado na secção seguinte.

## 2. Processo Formativo

Segundo Kum *et al.* (2014, p. 76), “Os formadores identificam a forma como acreditam que as pessoas devem atuar e, em seguida, projetam um programa de formação para dar aos colaboradores as competências de que necessitam.”. Um programa de formação e desenvolvimento perfeito deve envolver conhecimento, desenvolvimento da carreira e definição de objetivos (Jehanzeb & Bashir, 2013).

O processo formativo é composto por quatro passos como ilustrado na figura 3: identificação das necessidades de formação, planeamento e desenho da formação, entrega e condução da formação e avaliação da formação.

Neste ponto, serão abordadas as etapas da identificação das necessidades de formação e a avaliação da formação por serem etapas que a instituição realiza diretamente, visto que, embora desenvolva formação internamente, recorre mais a formação externa. As restantes etapas do processo quando a instituição recorre a formação externa é da inteira responsabilidade da entidade formadora.

**Figura 3 - Processo Formativo**



Fonte: Centro de Promoção Social (n.d.)

<https://www.cps-carvalhais.com/formativ/profissional>

A primeira etapa do processo formativo é a identificação das necessidades e segundo Caetano e Vala (2002, p. 343), “a operacionalização de um processo de (...) diagnóstico de necessidades obedece a um princípio relativamente simples: recolha de dados, mais ou menos exaustiva, sobre uma determinada situação actual, que pode ser por exemplo, a performance das pessoas, (...) indicadores de produtividade, e a sua comparação com standards de performance requerida pela gestão da empresa, de acordo com uma determinada orientação estratégica”. Assim sendo, a identificação das necessidades corresponde ao diagnóstico do que que precisa efetivamente de formação, para quem vai ser a formação e em que tipo de sistema organizacional.

Assim, o objetivo é detetar falhas, tanto a nível individual como coletivo, dentro da empresa, que possam ser resolvidas através da formação. Tanto a organização como os trabalhadores, devem proceder à autoavaliação por forma a identificar as suas oportunidades e necessidades de melhoria (Kum *et al.*, 2014). Desta forma, espera-se que os resultados deste passo sejam os resultados de aprendizagem esperados, a orientação para a conceção e entrega de formação, ideias para a avaliação da formação e a informação sobre os fatores organizacionais que facilitarão a eficácia da formação (Chiavenato, 2005; Salas *et al.*, 2012; Fernandes, 2021). Apesar de parecer um processo simples, não é, aliás “(...) encerra uma das fases mais frágeis do processo de formação, aquela que requer maior tecnicismo e experiência, particularmente implicando capacidades de discernir causas de efeitos e de distinguir o que pode ser efectivamente solucionado através da acção formativa do que deve ter soluções de outra natureza” (Cardim, 2009, p. 36).

Em suma, a identificação das necessidades é a etapa crucial para o desenvolvimento do plano de formação. É essencial o envolvimento de todos os trabalhadores da organização, seja qual for a hierarquia, por forma a obter as reais necessidades de formação e, assim, procurar dotar todos os trabalhadores com as competências necessárias para o melhor desempenho das suas funções. Os responsáveis de equipa e de recursos humanos devem propor formações e incentivar todos os trabalhadores a preencher um questionário com as suas necessidades de formação, bem como participar nestas, dando assim o exemplo e mostrando que a formação é fundamental para o desenvolvimento profissional e pessoal (Rodrigues, 2019).

O segundo passo é o planeamento e desenho da formação que é caracterizado por diversas etapas: nomeação de um responsável, planificação da atividade de análise de necessidades, recolha e análise da informação, geração e avaliação de soluções, apresentação dos resultados e a implementação da formação. Neste passo, as organizações devem fornecer ao responsável pela formação a informação que precisam para orientar os formandos para a formação correta, clarificar as expectativas dos formandos, preparar os formandos e reforçar os objetivos de aprendizagem. Deve ainda ser definido o conteúdo da formação, quem serão os formandos e os formadores, quando e onde será a formação e que métodos serão utilizados (Chiavenato, 2005; Salas *et al.*, 2012; Fernandes, 2021).

Quanto à entrega e condução da formação esta representa a aplicação da formação propriamente dita, ou seja, o pôr em prática o que foi definido nas duas etapas anteriores (Chiavenato, 2005).

A última etapa, avaliação da formação, é a fase mais importante do processo formativo, porque é onde, segundo Chiavenato (2005), Salas *et al.* (2012), Topno (2012) e Fernandes (2021), se:

- Determina se os objetivos estão a ser cumpridos e se foram ao encontro das expectativas dos formandos;
- Percebe se o conteúdo foi relevante;
- Determina a eficácia dos componentes do programa, tais como, conteúdo, instalações, formador, método de apresentação, etc.;
- Decide quem deve participar em formações futuras;
- Avalia que trabalhadores mais ganharam a partir de programas de formação;
- Obtém uma visão prática para desenhar, desenvolver e implementar programas futuros;
- Percebe até que ponto os trabalhadores aplicam o que aprenderam na prática, nas suas funções;
- Determina se o programa foi ao encontro das necessidades dos trabalhadores;
- Perceciona o impacto da formação na organização.

A avaliação da formação pode ser definida como a recolha de informação no sentido de perceber se a formação foi ou não eficaz, ou seja, se os objetivos definidos foram ou não alcançados (Topno, 2012). Segundo Cardim (2009, p. 141), a “avaliação da formação é apontada commumente como essencial para haver uma noção exata de valia da acção realizada (...) apesar da avaliação não parecer uma acção essencial do trabalho formativo, ela pode permitir uma visão crítica do trabalho efectuado”. Acrescenta ainda que a avaliação permite detetar falhas e efetuar as devidas correções, procurando melhorar continuamente e ajustar a melhor formação ao público-alvo. Esta pode ser feita de diferentes formas, entre as quais, entrevistas formais ou informais, questionários no final da formação, estimativas de pessoal que participou, melhoria das competências, conhecimentos e atitudes e *feedback* dos gestores (Chiavenato, 2005; Salas *et al.*, 2012; Fernandes, 2021).

Para além disso, existem ainda diversos modelos que as organizações podem adotar para avaliar a eficácia da formação, sendo os mais conhecidos, o Modelo de Kirkpatrick (1959), o Modelo de avaliação do CIPP (1983) e a Abordagem de avaliação de Phillip (1996).

**Modelo de Kirkpatrick:** definido por Donald Kirkpatrick em 1959, é um modelo centrado em quatro níveis, a partir dos quais deve resultar um programa de formação e desenvolvimento altamente eficaz. É também o modelo de avaliação mais aplicado pelos responsáveis pelas práticas formativas. Os quatro níveis são então: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados (Topno, 2012; AlYahya & Mat, 2013).

**Figura 4 - Modelo de Kirkpatrick (1959)**



Fonte: Fernandes (2019)

<https://www.twygoead.com/site/blog/avaliacao-de-reacao/>

Nível de reação: o objetivo é medir a reação dos formandos relativamente aos conteúdos, programa, métodos, desempenho do formador, entre outros (Ferreira, 2019). Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 17), corresponde ao “processo de verificação da receptividade, por parte do formando, relativamente à acção de formação e às condições em que a mesma decorreu, tendo em vista a eventual introdução de correções”. É de realçar que este nível permite decidir quanto à continuação, rescisão, modificação ou adoção deste (Worthen & Sanders, 1987, citado em Topno, 2012), com o propósito de melhorar a sua qualidade. Deve ser feita imediatamente após a formação (Topno, 2012) e são normalmente utilizados questionários no final da formação, por serem um instrumento fácil, rápido e de baixo custo (PRONACI, 2002).

Nível de aprendizagem: normalmente feita através de testes, esta avaliação procura perceber em que medida, do antes para o após a formação, houve aquisição de conhecimentos e competências (Topno, 2012). Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), a aquisição desses conhecimentos no processo de aprendizagem não implica que os indivíduos os apliquem na prática, na sua função. Para a Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 16), trata-se do “processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, durante a acção da formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos”. Já Cruz (1998, p. 69) afirma que este nível permite “(...) medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes), recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis, no contexto da própria formação, isto é, na ausência do desempenho da função”. Acrescenta ainda que os instrumentos mais utilizados “(...) para medir a aprendizagem de competências comportamentais são as simulações de desempenho e as autoavaliações. Para medir mudanças nos conhecimentos e em atitudes, os mais utilizados são os testes e as autoavaliações de conhecimentos e os questionários com escalas de atitudes”.

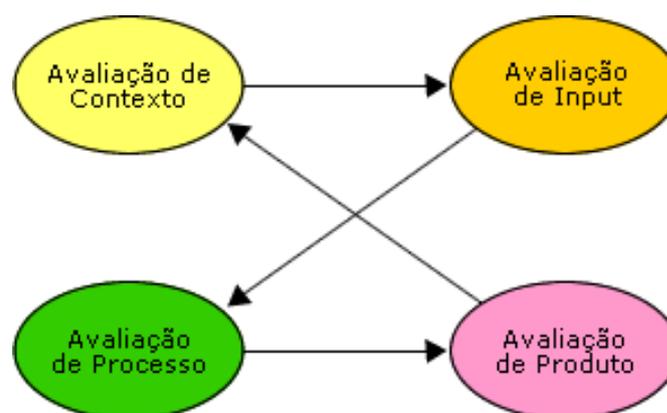
Nível de comportamento: esta avaliação procura entender se os trabalhadores aplicaram aquilo que aprenderam na prática e se alteraram o seu comportamento (Topno, 2012). Caso isto aconteça, pode concluir-se que houve transferência de conhecimentos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Para a realização desta avaliação da formação é preciso fazer a comparação do comportamento antes (durante a ação de formação) e após (na

execução da função). Esta tarefa é normalmente concedida ao formador (aquando da ação de formação) e aos responsáveis de equipa (após a ação de formação), normalmente é feito através de inquéritos por questionário, entrevistas e/ou observação (Ferreira, 2019). Pode ser feita imediatamente e durante vários meses após a formação (Topno, 2012).

Nível de resultados: é neste último nível que se pretende perceber se, após a formação, o formando conseguiu atingir os objetivos definidos e qual o impacto no desempenho organizacional (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). De acordo com Santos e Neves (2004, p. 4), “(...) a avaliação da formação e do seu impacto é fundamental para que possamos compreender o papel da formação enquanto instrumento de desenvolvimento das pessoas, dos profissionais e, também, das organizações”. Esta avaliação é feita através da relação custo versus benefício da formação para a organização, ou seja, o impacto em termos de redução de custos, melhoria da qualidade do trabalho, aumento da produtividade, redução do volume de negócios, melhoria da relação humana, diminuição do absentismo, aumento da satisfação no trabalho, etc. (Topno, 2012).

**Modelo de avaliação do CIPP<sup>1</sup>:** Definido por Stufflebeam (1983), esta avaliação procura a tomada de decisões com o intuito do melhoramento do processo formativo. É, então, composto por quatro fases: avaliação de contexto, avaliação de *input* (entradas), avaliação de processo e avaliação de produto (Topno, 2012).

**Figura 5 - Modelo de avaliação de CIPP (1983)**



Fonte: Baruque (n.d.)

[https://extensao.cecierj.edu.br/material\\_didatico/biotecava/dilo/topico04/01.html](https://extensao.cecierj.edu.br/material_didatico/biotecava/dilo/topico04/01.html)

<sup>1</sup> CIPP – context, input, process, product

Baseado em Topno (2012, pp. 5-6):

“Avaliação de contexto: procura determinar se os objetivos do programa de formação e desenvolvimento correspondem às necessidades reais e exatas dos trabalhadores e da organização.

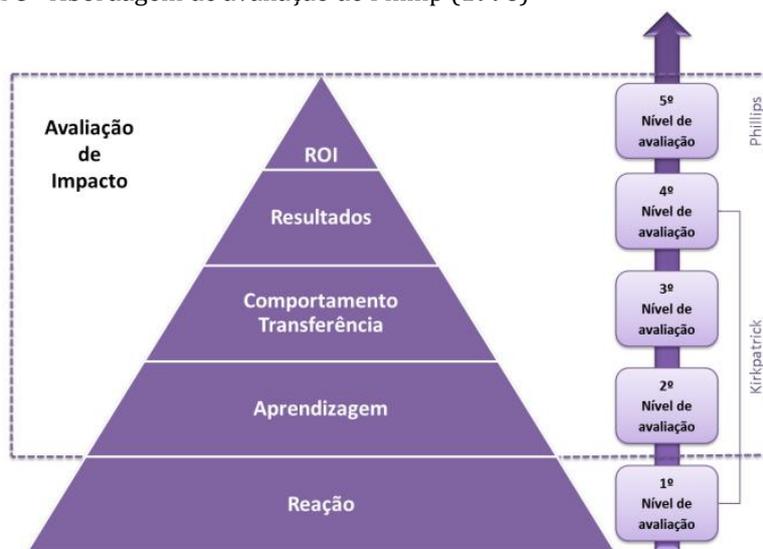
Avaliação de input/entradas: avalia se as estratégias programáticas, os procedimentos e as atividades vão ao encontro dos objetivos definidos aquando das necessidades de formação.

Avaliação do processo: avaliação contínua e sistemática da implementação do plano de formação desenvolvido pela organização.

Avaliação do produto: pretende medir, interpretar e julgar de que forma os objetivos de curto e longo prazo da formação foram alcançados.”

**Abordagem de avaliação de Phillip:** Phillip em 1996 propôs adicionar mais um nível ao Modelo de Kirkpatrick, o cálculo do retorno do investimento (ROI), que corresponde à comparação dos benefícios resultantes da formação, com o valor investido nessa mesma formação. E, desde que Kirkpatrick criou o seu modelo, tanto ele próprio como outros estudiosos, falavam de adicionar este nível de ROI. No entanto, o ROI pode ser incluído com facilidade no quarto nível do Modelo de Kirkpatrick, nível de resultados (Topno, 2012).

**Figura 6 - Abordagem de avaliação de Phillip (1996)**



Fonte: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (2016, p. 10)

Todos estes modelos apresentados são de extrema relevância para avaliar a eficácia da formação nas organizações e, conseqüentemente, assinalar falhas e corrigi-las, procurando a melhoria contínua. Assim, estes modelos adaptam-se aos objetivos do estágio com vista à proposição de melhorias e, portanto, vão ser aproveitados para perceber se a instituição em causa faz avaliação da formação, se sim, como é que a faz, se não, poderá ser uma melhoria a apontar para garantir a qualidade e o sucesso das formações na organização.

“Mediante todas as perspetivas e conceitos propostos para “avaliação”, avaliar a formação implica um conjunto de processos, tais como: as limitações dos formandos; o nível de conhecimento que os formandos têm relativamente ao que será fornecido na ação da formação; verificar se os objetivos definidos à priori foram alcançados; avaliar os pontos fortes e fracos do programa, bem como o poderá ser melhorado.” (Ferreira, 2019, p. 44). Assim, as ações de formação só terão sentido se os resultados obtidos levarem à melhoria contínua das organizações (Ferreira, 2019). Concluindo, tal como Meignant (1999, p. 255) afirma, “o desenvolvimento dos recursos humanos não é, para a empresa, um fim em si, da mesma forma que não se forma por formar”.

Deste modo, por ser uma “referência às práticas avaliativas” e o modelo mais utilizado pelas organizações, o Modelo de Kirkpatrick será utilizado para analisar a formação e desenvolvimento da instituição, bem como para propor melhorias neste processo (Rodrigues, 2019, p. 50).

A formação e desenvolvimento pode ser de diferentes tipos que serão clarificados na secção seguinte.

### 3. Tipos de formação e desenvolvimento

É de extrema importância garantir que os trabalhadores possuem as competências, os conhecimentos e as capacidades necessárias para a execução das suas tarefas. A formação e desenvolvimento desempenham um papel crucial na evolução das organizações. Posto isto, a escolha do tipo de formação é fundamental para que os trabalhadores adquiram as competências vitais, bem como a necessidade de estarem em

constante atualização com o objetivo de melhorar continuamente a sua função (Niazi, 2011).

Assim, há inúmeros tipos de formação aos quais as empresas podem recorrer para conseguirem atingir os objetivos que pretendem. Subsistem as formações internas (*on-the-job*), a que muitas organizações recorrem com o intuito de trazer mais benefícios e ser mais barata e as formações externas (*off-the-job*).

As formações *on-the-job* incluem a rotação de funções, projetos, demonstração/instrução, orientação, *coaching* e *mentoring*, sendo que estes quatro últimos são os mais conhecidos e utilizados. As formações internas têm várias vantagens tais como maior eficiência de custos, melhora o desempenho, maior inovação, maior motivação e menores problemas de transferência de aprendizagem (Fernandes, 2021; Kulkarni, 2013; Mehrdad *et al.*, 2009).

De seguida apresenta-se uma breve caracterização de cada uma destas formações *on-the-job* de acordo com a perspetiva de diferentes autores:

- Demonstração/instrução é quando um colaborador qualificado desempenha a função e os trabalhadores não qualificados observam minuciosamente por forma a aprender e executar o trabalho eficazmente (Olaniyan & Ojo, 2008).
- Orientação é quando existem novos trabalhadores na organização e para torná-los familiarizados é-lhes incutido as normas, a ética, os valores, as regras e os regulamentos (Olaniyan & Ojo, 2008).
- *Mentoring* é quando uma pessoa mais experiente orienta e partilha os seus conhecimentos com uma pessoa menos experiente. Este tipo de formação traz benefícios tanto para o mentorando, como para o mentor e a organização. No que diz respeito ao mentorando possibilita progressos na carreira e apoio emocional, sucesso extrínseco, como por exemplo, o subir na carreira, aumenta os rendimentos e sucesso intrínseco, ou seja, a satisfação com a carreira. Relativamente ao mentor este melhora o desempenho profissional, ganha visibilidade no seio da organização e o sentimento gratificante. Já a organização ganha atratividade, ou seja, a imagem de que se preocupa com os seus trabalhadores, atração e retenção

de talentos, o aumento do empenhamento organizacional e a redução de custos (Alred *et al.*, 1998; Fernandes, 2021).

- Coaching é a formação através da qual o colaborador torna-se mais experiente ao longo do tempo devido à mudança de comportamento ou aquisição de competências (Olaniyan & Ojo, 2008). É o processo de dar *feedback* ao colaborador com o objetivo de proporcionar o seu crescimento pessoal e profissional. Esta formação tanto traz vantagens para os trabalhadores como para a organização. No que toca aos trabalhadores permite ter uma atenção individualizada, a possibilidade de expandir o pensamento e a capacidade de análise e a maior consciência de si e autorresponsabilidade pelo próprio desenvolvimento. Já para a organização o retorno do investimento é positivo e os *coachees* consideram ter um impacto positivo na eficácia (Fernandes, 2021).

As formações *off-the-job* abrangem formações em sala de aulas e exercícios de simulação através de diversos métodos, entre os quais, jogos de negócios, estudo de caso, audiovisual, exercícios experimentais, palestras, conferências/discussões, seminários/workshops, *outdoor training* e ensino à distância (Mehrdad *et al.*, 2009; Kulkarni, 2013), sendo estas duas últimas as mais usadas nas organizações. Estes tipos de formação permitem uma maior variedade de formação, no entanto maior dificuldade da transferência de aprendizagem e elevados custos (Fernandes, 2021).

De imediato apresenta-se de forma sucinta os dois métodos mais utilizados neste tipo de formação:

- O *outdoor training* é um método que tem por base aprender fazendo, *learning by doing*. Serve para potenciar a aprendizagem pela experiência, facilitar a mudança, gerar motivação e satisfação, eliminar conflitos do quotidiano no local de trabalho e melhorar as capacidades de relacionamento interpessoal (Fernandes, 2021).
- O ensino à distância, ou seja, *e-learning* é caracterizado pelo uso das novas tecnologias para melhorar a qualidade da aprendizagem. O *e-learning* permite reduzir os custos de transporte e de alojamento, elimina barreiras geográficas e possibilita ao formando estabelecer o seu horário por forma a

organizar a sua formação. Permite também à empresa formar mais alunos ao mesmo tempo, diminuindo os custos de logística e facilitando a avaliação e acompanhamento dos formandos. No entanto, este formato de formação tem algumas desvantagens, embora estejam a ser reduzidas devido aos avanços tecnológicos, como por exemplo o sentimento de solidão e a desmotivação dos formandos, o desconhecimento tecnológico necessário para esta, bem como a falta de interação e dinamismo durante a formação (Varela, n.d.; Salas *et al.*, 2012).

Este estudo relativo aos diferentes tipos de formação vai permitir perceber de que forma a instituição oferece aos seus trabalhadores a aquisição de conhecimentos e capacidades, para o melhor desempenho destes e para um maior sucesso da organização; o porquê desse tipo de formação, o que a levou a escolher esses tipos e não outros, entre outras coisas. Com isto pretendemos analisar o método utilizado por esta e perceber se não obterá mais sucesso através de outras soluções.

#### 4. Fatores de insucesso da formação e desenvolvimento

Neste ponto são apresentados os diversos fatores de insucesso da formação e desenvolvimento, fatores estes, que impedem a transferência de aprendizagem e que levam ao insucesso dos programas de formação, tais como:

- os participantes não perceberem qualquer valor na aplicação de novas capacidades, tiverem pouca vontade de assistir/fazer à formação, não tencionarem mudar a sua atitude e comportamento após o que lhes foi inculcido;
- se o supervisor não for a favor da formação, nem procurar ajudar o seu colaborador;
- o financiamento para a formação dos trabalhadores não estar disponível;
- falta de condições de trabalho e de recursos;
- poucas oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira (Kreitner & Kinicki, 2007, citado em Kum *et al.*, 2014);

- as organizações tiverem o pensamento de que a formação é um custo que não traz vantagem;
- a formação recai sobre o sistema escolar (Robbins *et al.*, 2003, citado em Kum *et al.*, 2014);
- os objetivos da formação não estão alinhados com as necessidades da organização;
- ausência de objetivos que funcionam como linhas orientadoras;
- não haver informação sobre os resultados, o *feedback* é fundamental (Topno, 2012).

Neste ponto é essencial reter todos estes fatores, pois podem adequar-se à organização e é importante para mais tarde, na análise dos dados, perceber o porque disto acontecer e que melhorias poderão surgir daqui para que a organização tenha o melhor desempenho possível.

## 5. Facilitadores da formação e desenvolvimento

Neste ponto são descritos os facilitadores da formação e desenvolvimento segundo a perspectiva de diferentes autores, Szwebs (2009) e Chicharo *et al.* (2016).

Segundo Chicharo *et al.* (2016, p. 410), existem diversos facilitadores da formação, sendo o principal o relacionamento entre o formador e o formando, “relacionamento esse capaz de provocar transformações intensas, tanto no comportamento de ambos como na busca dos saberes.”. Outro facilitador apontado pelos autores é quando o formador consegue arranjar métodos para transmitir o conhecimento e prender a atenção dos formandos, permite uma maior interação e fazer com que a aprendizagem se torne mais interessante. Ainda a adoção de novas técnicas de transmissão de conhecimento, nomeadamente através das novas tecnologias, workshops, discussão sobre as temáticas abordadas permite que os formandos façam parte de todo o processo e possam sentir-se mais motivados, levando a um maior sucesso da formação. Os autores ainda referem que “para realizar esta tarefa é necessária persistência. Pois o ensino não se trata de uma simples transmissão de conhecimento, mas uma troca diária de experiências baseadas em conhecimentos teóricos sobre sua vivência diária na profissão.” (p. 410).

Na perspetiva de Szwebs (2009), os facilitadores da formação podem ser divididos em 4 perfis de atividades, sendo estes:

- Orientada para o indivíduo: onde os facilitadores passam pelo “organizar e planear processos de aprendizagem no âmbito da formação inicial e contínua”, “realizar uma análise intermédia das necessidades individuais de formação, seguida da definição de novos objetivos de aprendizagem”, “permitir a auto-descoberta e a experimentação”, “observar os processos de aprendizagem” e “promover “diálogos intermédios” com o aprendente” (p. 12);
- Orientada para a organização: aqui os facilitadores são “realizar uma análise intermédia das necessidades individuais de formação, seguida da definição de novos objetivos de aprendizagem”, “observar atentamente, descrever o aprendente, analisar os estilos/tipos de aprendizagem”, “criar oportunidades/atividades de aprendizagem, fornecendo ferramentas de (auto-) aprendizagem”, “disponibilizar meios de auto-aprendizagem (...) e promover missões intensivas de trabalho através da rotatividade no trabalho”, “trabalhar com grupos heterogéneos”, “dar aconselhamento individual, apoio, informação de retorno”, “estabelecer um plano de atividades de acompanhamento” e “encorajar a melhoria contínua do indivíduo/da equipa” (p. 13);
- Orientada para os indicadores económico-financeiros: sendo os facilitadores, “preparar salas (...), visualizar resultados de aprendizagem, preparar apresentações”, “selecionar tarefas de aprendizagem”, “refletir e comunicar com os aprendentes sobre: o que correu bem, onde é que há espaço para melhorias, etc.”, “documentar os resultados da aprendizagem”, “conduzir “diálogos de avaliação”. Refletir sobre percursos de aprendizagem, e se necessário, desenvolver alternativas” e “reportar resultados da aprendizagem aos agentes interessados” (p. 14); e
- Orientada para necessidades específicas: onde os facilitadores são “realizar uma análise intermédia das necessidades individuais de formação, seguida da definição de novos objetivos de aprendizagem”, “criar oportunidades/atividades de aprendizagem, fornecendo ferramentas de

(auto-) aprendizagem”, “estabelecer um plano de atividades de acompanhamento” e “encorajar a melhoria contínua do indivíduo/da equipa” (p. 15).

Este conjunto de facilitadores são essenciais para que as organizações obtenham sucesso aquando da adoção de determinada formação. Os facilitadores permitem ou ajudam a que as formações corram da melhor forma, trazendo vantagens para as organizações e para os indivíduos. Estes vão ser também mencionados na análise de dados para melhor compreensão de todo o processo de formação desenvolvido na instituição.

Por forma a perceber o que de relevante a formação pode contribuir em diferentes níveis, apresentam-se os benefícios que a formação traz para os trabalhadores, para as organizações e para a sociedade.

## 6. Benefícios da formação e desenvolvimento

A formação e desenvolvimento é uma área da GRH que tanto traz benefícios para os trabalhadores, como para as empresas e para a sociedade.

Para os trabalhadores a formação e desenvolvimento é vantajosa pela melhoria de comportamentos ligados ao trabalho e ao desempenho, como por exemplo, inovação, habilidades táticas, técnicas e de autogestão, comunicação, planeamento, coordenação, entre outros; aumento do conhecimento, da autoeficácia e dos comportamentos de liderança; a satisfação no trabalho; a motivação; e, a aquisição de competências de carreira (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013; Fernandes, 2021). Com diz Jehanzeb e Bashir (2013, p. 246), “O programa de desenvolvimento de colaboradores ajuda-os a sobreviver no futuro e a desenvolver as suas capacidades para lidar com as novas tecnologias”.

No que diz respeito à organização, a formação e desenvolvimento permite o aumento do desempenho e da produtividade; o crescimento no mercado, permitindo à organização manter-se solvente e competitiva; custos reduzidos, pois há um elevado retorno do investimento; menor absentismo e *turnover*, levando a uma maior retenção dos trabalhadores; aumento da satisfação dos trabalhadores, dos clientes e do

proprietário/acionista; redução de falhas; diminuição das necessidades de supervisão; elevada capacidade de adaptação à mudança; aumento da qualidade e da rentabilidade; menor número de acidentes de trabalho; aumenta o desempenho organizacional, bem como a sua eficácia; e, diminuição do tempo de aprendizagem (Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013; Kum *et al.*, 2014; Fernandes, 2021). Katcher e Snyder (2003, citado em Kum *et al.*, 2014), afirma que mais importante do que tudo isto, são os planos de formação que incluem “train-the-trainer” (formação que treina trabalhadores para se tornarem formadores de uma habilidade), pois podem trazer inúmeros benefícios à organização. Esta formação permite que os trabalhadores fiquem preparados para substituir os seus supervisores e, para além disso, os que se tornarem formadores e pretenderem permanecer na organização levarão à redução da rotatividade dos trabalhadores.

Quanto à sociedade, esta também beneficia com a formação e o desenvolvimento nomeadamente na melhoria da qualidade de mão-de-obra, o que permite um elevado crescimento económico nacional; e, uma maior inclusão do país em blocos fortes, como por exemplo, na União Europeia (Aguinis & Kraiger, 2009).

## 7. Situação pandémica

Em dezembro de 2019, na China, instalou-se um vírus de nome Covid-19. Em poucos meses, ocorreu um aumento drástico da transmissão deste, levando a Organização Mundial da Saúde a declarar que se tratava de uma pandemia (Amorim, 2020). Assim sendo, o mundo mudou radicalmente forçando o ser humano e até mesmo as organizações a adotar novas formas de viver e trabalhar, procurando a adaptação à nova realidade (Ata, 2020). Afetou todo o tipo de organizações, independentemente da dimensão e área de atuação, bem como o dia-a-dia de todos os seus trabalhadores (Ruão, 2020).

De acordo com Spulveda (2020, p. 36), a pandemia forçou “empresas e empresários a reorganizar-se e a reinventar-se, no que concerne à adoção de novas práticas, ferramentas e métodos de trabalho que, previamente, não eram de uso frequente no quotidiano organizacional e corporativo”.

Tendo esta realidade presente, com todas as mudanças a ela associadas, tais como confinamento obrigatório, recurso ao teletrabalho, juntamente com “o medo de contrair o vírus, o receio de ter familiares afetados, a tristeza provocada pelo isolamento e mudança de planos importantes, a incerteza em relação ao fim do confinamento, a ansiedade provocada pela distância física dos familiares, o luto pela perda de familiares e/ou amigos, a apreensão em relação aos impactos sociais e económicos da crise e o medo do aumento da violência familiar levaram a que muitas pessoas tivessem experienciado sintomas de stress, ansiedade ou medo” (Morgado, 2020, p. 10).

A Gestão de Recursos Humanos assumiu um papel preponderante nas organizações, tornando-se a função mais importante (Ata, 2020). Ainda, segundo esta autora, a Covid-19 provocou nos trabalhadores elevados níveis de stress, ansiedade e *burnout*, trazendo assim, diversas consequências para as organizações. Deste modo, a GRH deve assegurar um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos trabalhadores, procurando o sucesso da organização da melhor forma possível, tendo em conta a situação vivida. Em contrapartida, Porto (2021) diz que a GRH sempre foi uma das funções mais importantes das organizações, no entanto, face a esta nova realidade, obteve um papel ainda mais significativo, procurando “potenciar a promoção do bem-estar físico e emocional de todos os colaboradores e contribuir para a sobrevivência da empresa, para a máxima preservação dos postos de trabalho e a menor perda dos rendimentos.” (p. 1).

Porto (2021) afirma, ainda, que os gestores de recursos humanos devem reunir com a gestão de topo e “definir a melhor estratégia para se adaptarem a esta nova realidade e se reinventarem, ultrapassando esta crise e crescendo em eficiência e produtividade.” (p. 1). Face a esta adaptação, os gestores de recursos humanos devem “contribuir para a transformação de um ambiente de medo, num ambiente resiliente” (p. 1), isto é, os trabalhadores devem enfrentar todos os seus medos e superá-los.

Em suma, era impossível não abordar a questão da pandemia tendo em conta que esta ainda perdura (abril de 2022) e o estágio foi realizado durante esta realidade. Importa referir que esta situação trouxe alterações no modo de funcionamento da instituição, aliás como para todas as organizações, bem como no processo formativo.

Terminada a Revisão da Literatura, seguir-se-á o capítulo do Enquadramento Metodológico, onde será explicada a metodologia adotada para a realização do estudo.

### CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como objetivo expor os procedimentos utilizados na pesquisa empírica, os instrumentos usados e explicar de que forma os dados serão recolhidos.

#### 1. Paradigmas de Investigação

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a investigação pode ser orientada por uma abordagem qualitativa e/ou quantitativa. O estudo em questão é de natureza interpretativa e qualitativo procurando compreender e auscultar as opiniões, percepções, pontos de vistas, análise crítica do processo formativo por parte dos entrevistados. Trata-se de um estudo exploratório o qual segundo Lemos *et al.* (1998, p. 137), “Este tipo de estudo visa a obter e analisar as características e opiniões de populações de pequenas amostras, que se presumem representativas dessas populações.”

Segundo Braun e Clarke (2013, p. 3), “A definição mais básica de investigação qualitativa é que utiliza as palavras como dados, recolhidas e analisadas de todas as formas.”

Este paradigma interpretativo, do ponto de vista de Hignett e McDermott (2013) e Gerhardt e Silveira (2009), tem alguns pontos-chave na sua definição: (a) não se preocupa com representatividade numérica; (b) a escala, focando-se no indivíduo e não em grupos; (c) a estratégia de amostragem, esta não está pré-estabelecida, desenvolve-se durante o estudo à medida que as ideias surgem; (d) a recolha e análise de dados, que tem um *design* flexível e o foco é passível de mudança durante o estudo; (e) o contexto, as situações são descritas na perspetiva dos participantes para melhor compreender percepções, pontos de vista e narrativas; e (f) influência do investigador, reconhecer a importância dos valores do investigador e refletir sobre a sua influência durante o projeto. De acordo com Martins (2004), “Se há uma característica que constitui a marca dos métodos qualitativos ela é a flexibilidade, principalmente quanto às técnicas de coleta de dados...” (p. 292).

Nesta linha de pensamento também Bogdan e Biklen (1994, pp. 47-50) descrevem a investigação qualitativa como uma “expressão genérica” com cinco características básicas sendo elas, o investigador como instrumento principal tendo como fonte o ambiente natural; descritiva; o processo prevalece sobre os resultados e produtos; a análise dos dados é feita de forma indutiva; e, o significado é de extrema importância.

Deste modo, neste projeto de investigação, o paradigma adotado é de natureza qualitativa, pois segundo Serrano (2010) este visa descrever e interpretar os fenómenos sociais, revelado pelo interesse no estudo dos significados e intenções das ações a partir da perspetiva dos próprios agentes sociais. Neste caso específico, a entrevista realizada serviu como forma de compreender a perceção dos trabalhadores face à formação, bem como as suas sugestões de melhoria.

## 2. Técnicas de Recolha de Dados

Pardal e Correia (1995, p. 48), consideram as técnicas “um instrumento de trabalho que viabiliza a realização de uma pesquisa, um modo de se conseguir a efetivação do conjunto de operações em que consiste o método, com vista à verificação empírica”.

Deste modo, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a pesquisa e análise documental, observação não participante, conversas informais e entrevistas semiestruturadas.

### 2.1 Pesquisa e Análise documental

Segundo Carmo e Ferreira (1998, p. 59), a análise documental “[...] visa selecionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suportes estáveis (*scripto*, áudio, vídeo e informal) com vista a dela extrair algum sentido.”

Ao não recorrermos a esta técnica “corremos o risco de nos perdermos em falsas pistas ou procedimentos de documentação totalmente inúteis” (Albarello *et al.*, 1997, p.29). Ou seja, sem a análise documental o trabalho desenvolvido não teria nenhum suporte teórico em que se pudesse apoiar, podendo assim a sua leitura conduzir ao erro.

Na perspetiva de Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica “é feita a partir do levantamento de referências já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrónicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, etc.” (citado por Silveira & Córdova, 2009, p. 37).

Neste projeto, a análise documental foi utilizada transversalmente, acompanhando toda a investigação. Assim, foi utilizada para aceder a informações sobre o CSVH, ajudando na compreensão do seu funcionamento e organização, bem como na recolha de

informação sobre as formações já existentes e todo o seu procedimento. Para isto, foi analisado o Manual Interno de Gestão dos Colaboradores e o Dossier de Formação, cedidos pela Acompanhante de Estágio. Utilizamos esta técnica para a fundamentação teórica da temática em estudo, bem como para a realização da metodologia utilizada neste processo, recorrendo a livros e artigos para a sua sustentação. A consulta de referências esteve presente desde o início e durante todo o projeto de investigação.

Além disso, foi imprescindível pesquisar trabalhos académicos realizados, sobre a mesma temática que ajudassem a inteirar sobre o que tem sido feito sobre o tema a tratar e orientassem para o trabalho a desenvolver.

## 2.2 Observação não participante

No projeto desenvolvido recorreu-se à observação não participante. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 125), a observação não participante ocorre quando o investigador não participa nas atividades, “olha para a cena, no sentido literal ou figurativo, através de um espelho de um só sentido”. Nesta linha de ideias Almeida e Pinto (1995, p. 108), descrevem a observação não participante como não havendo “intervenção do observador nos grupos, nas situações, nos processos sociais em análise”.

Esta técnica foi importante para compreender a organização da instituição, bem como o seu funcionamento e toda a sua dinâmica interna.

Foram produzidas todo um conjunto de notas e apontamentos que serviam o propósito acima definido.

## 2.3 Conversas Informais

As conversas informais ocorreram durante todo o desenvolvimento do projeto de investigação, sendo elas com a Acompanhante do Estágio, bem como com os trabalhadores do CSVH. Esta técnica permitiu, tendo em conta a sua espontaneidade, compreender as principais lacunas e necessidades dos trabalhadores da instituição.

## 2.4 Entrevistas semiestruturadas

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 136), “as boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspetivas dos respondentes. As transcrições estão repletas de detalhes e de exemplos”. Comparativamente ao

questionário, a entrevista permite que haja uma interação social entre o entrevistador e o entrevistado e compreender “a forma como determinada resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial, a hesitação, etc.) pode fornecer informações que uma resposta escrita nunca revelaria” (Bell, 1997, p. 118).

Dos vários tipos de entrevista que existem foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, pois esta “nem é inteiramente livre e aberta (...) o entrevistador possui um referencial de perguntas-guia, suficientemente abertas, que serão lançadas à medida do desenrolar da conversa, não necessariamente pela ordem estabelecida no guião” (Pardal & Correia, 1995, p. 65).

As entrevistas foram realizadas junto da Responsável de Recursos Humanos (RRH) e dos diferentes trabalhadores com diferentes funções, nas diferentes estruturas da instituição, e foram realizadas duas entrevistas diferentes, uma direcionada para a RRH e outra direcionada para os trabalhadores. De salientar que o intuito das mesmas é perspetivar e apurar quais as perceções que os trabalhadores têm acerca das ações que frequentam, bem como do processo em si.

Neste sentido, o guião de entrevista contempla questões genéricas sobre as formações realizadas possibilitando aferir uma visão do processo de formação, como a percebem e que efeitos a mesma tem no desempenho profissional dos trabalhadores. Nesta linha, o guião de entrevista realizado à Responsável de Recursos Humano é constituído por quatro dimensões, sendo elas: i) Dados pessoais do entrevistado; ii) Posição do entrevistado face à formação; iii) Posição da Instituição face à formação e vi) Sobre a Avaliação. Relativamente ao guião de entrevistas realizado juntos dos trabalhadores, este está organizado da seguinte forma: i) Dados pessoais do entrevistado e ii) Posição do entrevistado face à formação.

### 3. Técnicas de Análise de Dados

Após a recolha de dados é de extrema relevância analisá-los. Amado (2017) alega que “não basta recolher dados, é preciso saber analisá-los e interpretá-los (não sendo possível fazer uma coisa sem a outra)” (p. 301). Segundo Bardin (2007), a análise de conteúdo é constituída por três fases: a pré-análise, exploração do material e o tratamento

de resultados e respetiva interpretação. Para Quivy e Campenhoudt (2008) a análise de conteúdo oferece a possibilidade de tratar de forma metódica as informações e os testemunhos.

Para o estudo recorreu-se à análise de conteúdo, pois a entrevista consistiu em questões de resposta aberta. Neste sentido, depois de recolhido e transcrito todo o material, procedeu-se à análise do mesmo, tendo em conta as respostas da Responsável de Recursos Humanos e dos restantes trabalhadores.

#### 4. Desenvolvimento do Processo de Investigação

Os guiões de entrevista foram realizados individualmente e com base em Rebelo (2013) e adaptadas a cada função, dado que foram contruídos dois guiões de entrevista, à Responsável de Recursos Humanos e aos trabalhadores, respetivamente.

O guião de entrevista realizado à Responsável de Recursos Humanos (Apêndice 1) contou com 32 questões semiestruturadas, onde se procurou, primeiramente, saber mais sobre os seus dados pessoais tendo em conta, a sua idade, habilitações literárias, percurso profissional, a sua antiguidade na função e na organização, bem como a função que desempenha na instituição, quais as características mais relevantes para o desempenho da mesma e se realizou alguma formação, relativa ao cargo que desempenha. Numa segunda fase, interpelamos a Responsável sobre questões mais específicas relativamente à sua opinião face à formação em geral, onde questionamos sobre o que para si significa formação e desenvolvimento pessoal e qual a importância que a mesma tem numa organização. Além disso, procuramos perceber a sua participação em ações de formação e quais os motivos que a levam a frequentar. Deste modo, tendo em conta as informações recolhidas anteriormente achamos pertinente perceber se a Responsável tem iniciativa de sugerir formações que vão ao encontro do seu interesse e do interesse dos trabalhadores, percebendo qual é a receptividade por parte dos mesmos. Ainda nesta fase, questionamos se houve aquisição de conhecimentos que facilitaram o desempenho das suas funções e como responsável de recursos humanos, quais são, em termos teóricos e práticos, os facilitadores e os obstáculos de determinada formação e suas vantagens. Num terceiro momento da entrevista, questionamos a Responsável sobre a posição da Instituição face à formação contando com 14 questões, sendo elas 1) Como são avaliadas

as necessidades de formação?; 2) Há quanto tempo desenvolvem ações de formação?; 3) Qual a principal razão para a sua implementação?; 4) Quais os principais objetivos da formação na instituição?; 5) As ofertas de formação são distribuídas de forma equitativa pelas diversas valências da instituição ou existem valências que são prioritárias? Por que motivos? 6) Quais são as áreas de formação mais solicitadas pelos funcionários? Na sua opinião o que pode explicar esse facto? 7) Enquanto responsável de RH são-lhe dirigidas solicitações em relação à formação? Se sim, como reage a essas solicitações? Se não, porque pensa que tal acontece? 8) A formação é gerida, concebida e implementada pela própria instituição ou recorrem a entidades externas? Porquê? 9) Como é feito o processo de seleção dos formandos? 10) Como é feito o processo de implementação, quanto ao local, ajuste de horários, recursos materiais e financeiros, ect.? 11) Considera que a formação tem produzido efeitos? Quais? Porquê? Que ações têm sido desenvolvidas face a esses efeitos? 12) Que fatores considera que favorecem nesta organização a realização das ações de formação e quais os fatores que contribuem para que a formação corra bem ou não? 13) Relativamente à pandemia, houve ações de formação? 14) Que mudanças houve na gestão da formação no antes, durante e neste momento de pandemia? Por último, inquirimos sobre a avaliação da formação realizada pela instituição, onde pretendemos respostas às questões sobre o tipo de avaliação, quais os seus objetivos e quais os resultados obtidos com a mesma. A entrevista teve uma duração de aproximadamente 31 minutos.

Esta entrevista funcionou igualmente como entrevista exploratória ou piloto na medida em que se procurou perceber o grau de compreensão da mesma, eventuais dúvidas suscitadas pelas questões, necessidade de reformular o conteúdo de algumas das questões, etc.

Segue-se o Quadro 1, onde se encontram os objetivos e conteúdos da revisão da literatura que serviram de base para a construção do guião de entrevista.

**Quadro 1** - RRH: Objetivos, Revisão da Literatura e Guião de Entrevista

Conteúdo	Objetivo	Literatura	Questões
Origem e contextualização da formação e desenvolvimento	Perceber a origem da formação e desenvolvimento	Khan <i>et al.</i> , 2011; Dhabuwala & Pitroda, 2021; Armstrong & Taylor, 2014; Noe <i>et al.</i> , 2003	II1; II2; III2; III3; III4

Processo Formativo	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Kum <i>et al.</i> , 2014; Chiavenato, 2005; Salas <i>et al.</i> , 2012; Fernandes, 2021	III1; III5; III6; III7; III9; III10; III11; IV1; IV2; IV3; IV4
Tipos de formação e desenvolvimento	Identificar que tipo de formação é utilizada na organização	Fernandes, 2021; Kulkarni, 2013; Mehrdad <i>et al.</i> , 2009	III8
Fatores de insucesso da formação e desenvolvimento	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Kum <i>et al.</i> , 2014; Topno, 2012	III12
Facilitadores da formação e desenvolvimento	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Chicharo <i>et al.</i> , 2016; Szwebs, 2009	II6; III12
Benefícios da formação e desenvolvimento	Analisar e identificar quais os benefícios da formação e desenvolvimento para os trabalhadores, a organização e a sociedade	Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013; Kum <i>et al.</i> , 2014; Fernandes, 2021	II3; II4; II5;
Situação pandémica	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Ata, 2020; Ruão, 2020; Spulveda, 2020; Morgado, 2020; Porto, 2021	III13; III14

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao guião de entrevista realizado aos restantes trabalhadores (Apêndice 2), este contou com dois momentos, questões relacionadas com os dados pessoais do entrevistado (8 questões) e qual a sua posição face à formação (15 questões). No segundo momento da entrevista, ou seja, na posição dos entrevistados face à formação, quando estes não assistiram a formações na instituição, não fez sentido questionar um conjunto de questões desencadeantes dessa resposta negativa. Segue-se o Quadro 2, que com o mesmo intuito que o 1, pretende cruzar os objetivos com os conteúdos da revisão da literatura e que serviu de base para o guião de entrevista.

**Quadro 2 - Trabalhadores: Objetivos, Revisão da Literatura e Guião de Entrevista**

<b>Conteúdo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Literatura</b>	<b>Questões</b>
Origem e contextualização da formação e desenvolvimento	Perceber a origem da formação e desenvolvimento	Khan <i>et al.</i> , 2011; Dhabuwala & Pitroda, 2021; Armstrong & Taylor, 2014; Noe <i>et al.</i> , 2003	II1; II2; II3
Processo Formativo	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Kum <i>et al.</i> , 2014; Chiavenato, 2005; Salas <i>et al.</i> , 2012; Fernandes, 2021	II8; II9; II10; II11; II14
Fatores de insucesso da formação e desenvolvimento	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Kum <i>et al.</i> , 2014; Topno, 2012	II13
Facilitadores da formação e desenvolvimento	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Chicharo <i>et al.</i> , 2016; Szwebs, 2009	II6; II12
Benefícios da formação e desenvolvimento	Analisar e identificar quais os benefícios da formação e desenvolvimento para os trabalhadores, a organização e a sociedade	Aguinis & Kraiger, 2009; Jehanzeb & Bashir, 2013; Kum <i>et al.</i> , 2014; Fernandes, 2021	II4; II5; II7
Situação pandémica	Compreender as fases de um processo formativo, comparando o que existia antes e neste momento da pandemia	Ata, 2020; Ruão, 2020; Spulveda, 2020; Morgado, 2020; Porto, 2021	II15; II16

Fonte: Elaboração Própria

### **Caracterização Geral da Amostra de Participantes**

A população desta investigação incide sobre o Centro Social Vale do Homem. As entrevistas foram realizadas presencialmente com o tempo médio de duração de 12 minutos. As entrevistas foram gravadas com o recurso ao gravador do telemóvel e com o devido consentimento de todos os trabalhadores, garantindo o seu anonimato.

No total, a amostra conta com 17 participantes, sendo que 14 são do género feminino e 3 são do género masculino. As suas idades estavam compreendidas entre os 23 e os 52, sendo a média de idades 32. Quanto à escolaridade, esta está compreendida entre o 12ºano e o mestrado. Os trabalhadores entrevistados integravam as funções:

Responsável de Recursos Humanos, Diretora Técnica, Auxiliares de Ação Direta, Administrativa, Psicólogo, Fisioterapeuta, Gerontóloga, Animadora Sociocultural, Enfermeiras, Psicomotricista, Apoio Domiciliário, Cozinheira, Técnico de Manutenção e Nutricionista.

### **Procedimentos Gerais**

Após a procura de instituições que acolhessem estagiários, surgiu o Centro Social Vale do Homem. Como referido anteriormente, uma instituição de cariz social. A Responsável de Recursos Humanos foi abordada com esta possibilidade ao qual se mostrou muito recetiva. Em conversa sobre o tema que poderia ser estudado, chegou-se à conclusão de que a instituição utiliza a formação e desenvolvimento, mas que seria interessante a análise do processo e a possível identificação de melhorias deste.

Relacionado ainda com a formação e desenvolvimento o plano de estágio incidu na elaboração do Relatório Anual de Formação 2021 e na análise do Plano de Formação 2021 e conseqüente colaboração na realização do Plano de Formação 2022.

Assim, para a colaboração na elaboração do Plano de Formação 2022, foi realizada a análise do Plano de Formação 2021. Através dessa análise, percebeu-se da formação planeada quais foram as formações que foram realizadas e aquelas que não foram realizadas. As formações não realizadas deveram-se ao facto da impossibilidade de execução por falta de uma empresa que realizasse aquela formação específica, ou por falta de tempo, ou algum acontecimento que tivesse impedido naquela determinada altura a realização da mesma. Para a elaboração do novo plano procuramos colocar as formações não realizadas, tendo em conta que estas tinham sido escolhidas pelos trabalhadores e encontradas no levantamento de necessidades e procurou-se outras formações que pudessem ser úteis e que fizessem sentido para os trabalhadores. Contudo, no início de 2022 iria ser realizado o levantamento de necessidades e, em conjugação com o plano estipulado no estágio iria surgir então o Plano de Formação de 2022.

No que diz respeito ao Relatório Anual de Formação 2021 foram analisados diversos documentos e bases de dados. No entanto, houve informações de difícil acesso o que levou a uma sugestão de melhoria, um histórico de formação em formato digital.

No que se refere às entrevistas, procurou-se entrevistar o máximo de trabalhadores com funções diferentes na instituição, de forma aleatória. Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações da instituição, em salas ou gabinetes disponíveis no dia. Em todas as entrevistas estiveram presentes apenas o entrevistador e o entrevistado. Iniciou-se a entrevista perguntando se era concedida autorização para a gravação da mesma e pedindo que lessem e assinassem caso concordassem o designado consentimento informado (Apêndice 3). A entrevista iniciou-se com a referência a alguns aspetos fulcrais, algo como o modelo apresentado abaixo:

“Esta entrevista é para um trabalho académico, estou a tirar o mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Minho e estou a fazer um estudo sobre a Formação e Desenvolvimento aqui do Centro Social Vale do Homem. Assim, procuro falar com diversos colaboradores para perceber a vossa perceção sobre este tema. É importante frisar que não há respostas certas nem erradas e que se assim o desejar será mantido o anonimato.

Antes de mais nada, agradeço a autorização que me deu para poder gravar a entrevista.”

Os maiores obstáculos aquando da realização das entrevistas foram o pouco à vontade dos entrevistados. Denotamos que alguns dos entrevistados estavam impacientes, respondendo rápida e curtamente às questões. Tal facto pode ser justificado por não estarem à espera de perguntas relativamente ao tema em análise conjugada com a insegurança pessoal de não serem totalmente claros nas respostas e estas poderem ser interpretadas de outra forma, apesar da insistência sobre o facto de não haver respostas certas nem erradas. A duração média das entrevistas decorre do facto de alguns dos entrevistados não terem passado ainda por processos formativos, ainda assim foram entrevistados porque se pretendia ter na amostra de participantes diferentes responsabilidades funcionais e principalmente perceber quais as perceções, pontos de vista e opiniões referentes ao processo formativo.

Concluído o Enquadramento Metodológico, seguir-se-á o capítulo da Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será efetuada a análise dos resultados e discussão dos mesmos provenientes dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas à Responsável de Recursos Humanos e aos trabalhadores do CSVH.

Numa primeira instância, analisamos a entrevista da Responsável de Recursos Humanos, que serviu como investigação exploratória, onde colocaremos citações da sua entrevista, bem como das perspetivas apresentadas no enquadramento teórico de forma a complementar os resultados e confrontá-los.

Num segundo momento, procederemos, da mesma forma, à análise e discussão das entrevistas relativas aos trabalhadores.

Por fim, serão dadas sugestões de melhoria por forma a estruturar um processo formativo adequado e eficiente para a organização tendo por base as necessidades e problemas desta.

### 1. Análise de dados relativos à Responsável de Recursos Humanos

A caracterização do Centro Social Vale do Homem encontra-se discriminada no Capítulo I do Enquadramento Organizacional. Segue-se o Quadro 3 com as características gerais da Responsável de Recursos Humanos.

**Quadro 3** - Características gerais da Responsável de Recursos Humanos

<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Antiguidade da função</b>	<b>Antiguidade na organização</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
Feminino	52	19	3	Licenciatura em Gestão de Empresas	30:39

**Fonte:** Elaboração Própria

#### 1.1 Posição do entrevistado face à formação

Sendo o tema principal da investigação a formação e desenvolvimento pessoal, a entrevista realizada permitiu junto da mesma perceber qual a sua definição deste conceito (objetivo a). Assim, considera ser “... *crescimento da pessoa em termos pessoais, em termos profissionais. A formação não é só o esvaziar conhecimentos, mas sim o termos a capacidade de ao transmitir a teoria, sermos capazes de adaptarmos à realidade de cada*

*um e à realidade de cada uma das instituições (...) a formação tem mesmo que ser adaptada à medida das necessidades da instituição (...) com os seus valores, com a sua cultura (...) é sempre um jogo flexível e de adaptação constante.*”. Esta visão é apontada na literatura, quando Aguinis e Kraiger (2009), Kulkarni (2013) e Fernandes (2021) defendem que o desenvolvimento permite que os trabalhadores adquiram conhecimentos, atitudes, valores, comportamentos, experiências e competências para fins de crescimento pessoal e para o sucesso no desempenho de tarefas presentes e futuras.

Para melhor compreender a importância da formação para as organizações (objetivo a), a Responsável de Recursos Humanos foi questionada sobre que importância reconhece que a formação possa ter para uma organização, ao qual esta afirma que *“... para além da transmissão do saber, há uma partilha de experiência e esse jogo de transmissão do saber e da partilha de experiência ajuda muitas das vezes a perceber o conceito.*”. A ideia referida pela Responsável é também mencionada por Chicharo *et al.* (2016, p. 410) quando afirma que *“...o ensino não se trata de uma simples transmissão de conhecimento, mas uma troca diária de experiências baseadas em conhecimentos teóricos sobre sua vivência diária na profissão.*”.

Relativamente à sua participação em ações de formação e os motivos que a levam a frequentar (objetivo c), esta afirma que *“É uma necessidade constante de atualização de conhecimentos, porque (...) a mudança é constante...”*.

No que diz respeito à sua visão, em termos teóricos e práticos, sobre quais considera serem os facilitadores e os obstáculos de determinada formação e suas vantagens (objetivo b), esta revelou que *“... um fator facilitador na organização (...) quando percebemos bem qual é a cultura, qual é a receptividade, qual é o core business da instituição (...) O conhecimento das pessoas também é importante, sermos capazes de avaliar as competências e o desempenho de cada um dos colaboradores (...) complicado é (...) conseguir fazer muitas vezes com que as chefias entendam (...) colaborem na disponibilização desses recursos humanos para a frequência de uma ação de formação.*”. Tal como refere Szwebs (2009), dois dos facilitadores orientados para o indivíduo são a realização de uma análise das necessidades individuais de formação e a definição de objetivos de aprendizagem e a observação dos processos de aprendizagem, o que vai ao encontro do que a Responsável aqui refere, nomeadamente *“... sermos capazes de avaliar*

as competências e o desempenho de cada um dos colaboradores...”. O autor refere também diversos facilitadores orientados para a organização que podem ir ao encontro do que a Responsável diz, relativamente à organização, quando aplicado.

## 1.2 Posição da Instituição face à formação

Mais direcionado para o processo formativo utilizado na organização, questionamos a responsável sobre como são avaliadas as necessidades de formação do CSVH (objetivo b), ao qual esta responde “... quando um colaborador integra a instituição, ao fim de um mês faz-se um ponto de situação (...) identificação das suas necessidades de formação, tanto aquelas que ele sente como aquelas que a chefia sentiu (...) Depois na avaliação de desempenho anual também é feito este ponto de situação de chefia, de recursos humanos e de colaborador. (...) sondagem via email ou via questionário papel a todos os colaboradores para saber quais são as necessidades que sentem em termos de formação.”. O que a Responsável aqui refere vai totalmente ao encontro da ideia defendida por Kum *et al.* (2014), relativamente à sua perceção da identificação das necessidades. Este afirma que corresponde ao diagnóstico daquilo que precisa efetivamente de formação, bem como a deteção de falhas, tanto a nível individual como coletivo, dentro da organização, que possa ser resolvido com a formação. Menciona ainda que assim como a organização, os trabalhadores devem proceder à autoavaliação por forma a identificar as suas necessidades de melhoria.

Achou-se pertinente perceber qual a principal razão, bem como quais os principais objetivos da realização de ações de formação na instituição (objetivo a), sendo afirmado pela Responsável que “É enriquecer, é aumentar o conhecimento do capital humano (...) O conhecimento enriquece sempre a função e a própria organização.” e “O ter recursos humanos qualificados, formados. (...) há muitas pessoas que só têm a quarta classe ou que ainda nem sequer têm o 9ºano, portanto, tentar fazer com que essas pessoas possam aumentar o nível de qualificação através do RVCC (...) queremos que todos tenham as qualificações necessárias para o desempenho e o reconhecimento dessas qualificações e competências.”, respetivamente. A principal razão para a realização de ações de formação referida pela Responsável vai ao encontro do que diversos autores, nomeadamente

Aguinis e Kraiger (2009), Jehanzeb e Bashir (2013) e Fernandes (2021), defendem, ou seja, que um dos benefícios da formação para os indivíduos é o aumento do conhecimento.

Por forma a perceber se a entidade concebe a formação interna ou externamente foi questionado se a formação era gerida, concebida e implementada pela própria instituição ou se recorrem a entidades externas e o porquê (objetivo d), ao que a Responsável responde “*Recorremos a entidades externas*”, “... *aquelas que são do dia a dia fazem-se cá dentro (...) Fora (...) formação certificada (...) recorrer às vezes a uma voz externa dá mais legitimidade para implementar*.”. Tal como foi referido no Capítulo II (ponto 3), o objetivo do estudo de qual o tipo de formação utilizado pela organização era perceber o porquê e o que é que levou à organização a escolha desse tipo e não de outro. Através desta resposta podemos perceber que a organização recorre sobretudo a formações externas (*off-the-job*), porque permite obter certificação e a noção de que, segundo a Responsável, “*recorrer às vezes a uma voz externa dá mais legitimidade para implementar*.”. No entanto, também recorre a formações internas (*on-the-job*), nomeadamente quando são atividades ou temas do dia a dia e aí tanto pode ser feito através da demonstração/instrução, da orientação, do *mentoring* ou do *coaching*.

Relativamente à segunda etapa do processo formativo, que é o planeamento e desenho da formação, foi inquirido como é efetuado o processo de seleção dos formandos para as ações de formação (objetivo b), ao qual a entrevistada afirmou que “*É feito consoantes as manifestações que eles fizerem (...) automaticamente eles são contemplados, contemplados numa comunicação que é enviada à direção técnica (...) puderem organizar os horários...*”. No que toca à implementação quanto ao local, ajuste de horários, recursos materiais e financeiros, esta responde “... *dentro da organização (...) em termos de horários, não é fácil (...) trabalham por turnos (...) tenta-se também ajustar algumas ações mais para o meio da tarde ou outras para mais de manhã, depende dos grupos...*”. Esta etapa confirma o referido na literatura por Chiavenato (2005), Salas *et al.* (2012) e Fernandes (2021), onde se refere que nesta etapa deve ser definido o conteúdo da formação, quem serão os formandos e os formadores, quando e onde será a formação e que métodos serão utilizados.

Por fim, no que diz respeito pandemia, foi interrogado à RRH se se desenvolveram ações de formação durante a pandemia e como é que esta foi gerida no antes, no durante

e neste momento da pandemia (objetivo b), sendo que esta afirmou *“Muita formação, plano de contingência, equipamentos e medidas de proteção (...) Era no posto de trabalho, muitas das vezes a enfermagem no terreno e recorreremos também a alguma empresas, tivemos o apoio do exército que veio cá dar ações de sensibilização, tivemos a saúde pública, a cruz vermelha (...) bastante presencial (...)”* e *“Antes não sei, porque eu entrei e praticamente houve a pandemia. Durante a pandemia tivemos de nos adaptar, tivemos muito apoio da União Distrital das IPSS, onde foram desenvolvidas algumas ações online, e-learning (...) no posto de trabalho de forma individual ou em grupinhos muito pequeninos (...)”*, respetivamente. Decorrente de conversas com a RRH conseguimos perceber também que na altura do confinamento tiveram de fazer equipas de trabalho, por forma a durante 14 dias ficar uma equipa e durante os 14 dias seguintes ficar a outra equipa, isto para evitar contactos externos e a contaminação. Assim, pudemos perceber que houve algumas adaptações necessárias e o recurso a formações de combate/em momento de crise, ou seja, o *just in time*, de forma individual ou então com pequenos grupos, por forma a atuar de forma eficaz.

### 1.3 Sobre a avaliação

No que diz respeito à última etapa do processo formativo, que corresponde à avaliação da formação, foi questionado que tipo de avaliação utilizam, quais os objetivos da avaliação e quais os seus resultados (Questões IV2, IV3 e IV4 relacionadas com o objetivo b). A entrevistada afirma que *“Não sei, é a minha. (...) utilizou a metodologia que havia definida porque foi o primeiro ano que a fizemos essa avaliação.”*, *“... de ver se efetivamente as formações desenvolvidas foram eficazes, ver aquelas que faz sentido se manter e aquelas que, de todo, não foram pertinentes ...”* e *“Positivos...”*, respetivamente. De acordo com a entrevistada, a organização não utiliza nenhum tipo ou modelo de avaliação, o que poderá ser um ponto a referenciar nas propostas de melhoria. No que diz respeito aos objetivos da avaliação, o mencionado contém vários aspetos apontados na literatura: perceber se o conteúdo foi relevante; determinar a eficácia dos componentes do programa; obter uma visão prática para desenhar, desenvolver e implementar programas futuros (Chiavenato, 2005; Salas *et al.*, 2012; Topno, 2012; Fernandes, 2021), no fundo,

segundo Topno (2012) perceber se a formação foi ou não eficaz, ou seja, se os objetivos definidos foram ou não alcançados.

## 2. Análise de dados relativos aos colaboradores

Segue-se o Quadro 4 com as características gerais dos trabalhadores entrevistados.

**Quadro 4 - Caracterização da Amostra**

Ent. <sup>2</sup>	Função	Sexo	Idade	Antiguidade		Habilitações literárias	Duração da Entrevista
				Função	Organização		
1	Fisioterapeuta	Feminino	42	10 anos	3 anos	Licenciatura em Motricidade Humana e em Fisioterapia	16:06
2	Ajudante de Ação Direta	Feminino	23	4 anos e meio	4 anos e meio	12º Ano Curso Profissional de Auxiliar de Saúde	12:07
3	Animadora Sociocultural	Feminino	30	10 anos	4 anos	Licenciatura em Animação Sociocultural	20:43
4	Auxiliar de Geriatria em Apoio Domiciliário	Feminino	37	9 anos	9 anos	9º Ano	11:36
5	Cozinheira	Feminino	27	8 anos	8 anos	12º Ano Curso Profissional de Cozinha, Hotelaria e Restauração	9:22
6	Psicomotricista	Feminino	24	2 anos	1 ano e meio	Licenciatura em Psicomotricidade	15:57
7	Nutricionista	Feminino	26	3 anos	4 meses	Licenciatura em Nutrição	5:46
8	Técnico de Manutenção	Masculino	32	5 anos	5 anos	12º Ano Curso Técnico de Informática	13:44
9	Administrativa	Feminino	34	1 ano	1 ano	Licenciatura em Educação	8:17
10	Diretora Técnica	Feminino	29	1 ano	5 anos	Mestrado em Mediação Educacional e Supervisão da Formação	29:19
11	Psicólogo	Masculino	32	5 anos	4 meses	Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde	7:56

<sup>2</sup> Ent - Entrevistado

12	Ajudante de Ação Direta	Masculino	37	8 anos	8 anos	12º Ano	8:06
13	Gerontóloga	Feminino	25	3 anos	3 anos	Licenciatura em Gerontologia Social	12:25
14	Enfermeira	Feminino	34	1 ano e meio	1 ano e meio	Licenciatura em Enfermagem	9:02
15	Enfermeira	Feminino	34	11 anos	5 anos	Licenciatura em Enfermagem	13:24
16	Ajudante de Ação Direta	Feminino	24	4 anos	4 anos	12º Ano Curso Técnico de Apoio Psicossocial	10:37

Fonte: Elaboração Própria

Assim como à Responsável de Recursos Humanos, e por forma a perceber o que é que os trabalhadores entendiam por formação e desenvolvimento, a primeira questão colocada foi mesmo essa, o que é que eles entendem por formação e desenvolvimento pessoal (objetivo a), ao qual os entrevistados responderam:

*“...aquisição de conhecimentos teóricos (...) para melhorar as nossas competências diárias. (...) mais-valia (...) é preciso sempre uma atualização...”*  
(Entrevistado 1)

*“...temos competências (...) e são necessárias serem desenvolvidas independentemente de qual a nossa função. (...) é importante existir esse investimento da nossa, não só da nossa parte, mas da instituição (...) toda uma aprendizagem e conhecimento...”* (Entrevistado 3)

*“...mais-valia (...) termos mais conhecimentos nessa área, vai-nos valorizar mais no nosso trabalho aqui na empresa e até para o futuro...”* (Entrevistado 8)

*“...A formação ajuda no crescimento da pessoa para desempenhar melhor as suas funções.”* (Entrevistado 9)

*“...É óbvio que é uma das áreas mais importantes, se não a mais importante numa instituição (...) importante porque é aí que temos a oportunidade de nos desenvolvermos profissionalmente, pessoalmente, de crescermos e de sabermos um bocadinho mais...”* (Entrevistado 10)

*“...enriquecimento (...) desenvolvimento a todos os níveis (...) é um crescimento...”* (Entrevistado 15)

Estes entrevistados tocam em vários aspetos apontados na literatura: Kulkarni (2013, p. 138) que refere que “A formação ajuda na atualização de talentos antigos e no desenvolvimento de novos.”; Nda e Yazdani (2013) que refere que as organizações precisam de investir no desenvolvimento dos trabalhadores para que estes possam adquirir novos conhecimentos e capacidades de modo que estes cresçam enquanto profissionais; Khan *et al.* (2011) e Dhabuwala e Pitroda (2021) que referem que a formação é talvez a prática mais importante das organizações; Fitzgerald (1992) que refere que o desenvolvimento é a obtenção de conhecimentos que podem ser utilizados no presente, na organização, ou até mesmo no futuro.

No que concerne à visão deste sobre a importância da formação profissional para a organização (objetivo a), estes afirmam que:

*“...é sempre mais uma sabedoria que a gente tem, nós ganhamos e a organização também, é sempre bom saber.”* (Entrevistado 4)

*“...quanto mais e melhor nós tivermos uma formação direcionada (...) já estamos também mais a contar com aquilo que poderá acontecer e também saber depois agir...”* (Entrevistado 6)

*“...para ter os melhores colaboradores a desempenharem de forma mais exemplar as suas funções.”* (Entrevistado 7)

*“...As pessoas estão em constante movimento e mudança (...) nós trabalhamos com pessoas, não trabalhamos com máquinas, trabalhamos com pessoas e para as pessoas...”* (Entrevistado 10)

*“Acho que é para esta e para todas (...) formação acho que é a base para tudo. As coisas estão em constante mudança, há sempre coisas a aprender (...) é muito importante nos irmos formando e cultivando e descobrindo coisas (...) melhorarmos e evoluirmos, se não estagnamos e ficamos no mesmo.”* (Entrevistado 15)

A informação obtida afirma o referenciado por alguns estudiosos tal como: Olaniyan e Ojo (2008, p. 326) referem que “Os recursos humanos são o bem mais valioso de qualquer organização, com as máquinas, materiais e até mesmo o dinheiro, nada é feito sem o poder do homem.”; Okolie e Omamuyovwi (2020, p. 82) referem que “...as razões

pelas quais as organizações formam e desenvolvem continuamente a sua força de trabalho são para manter um desempenho eficaz, melhorar a qualidade da tomada de decisão e aumentar a qualidade e pontualidade da prestação de serviços...”; Niazi (2011) acrescenta que o principal objetivo é garantir valor para a organização através do capital humano e permitir que esta possa desempenhar a sua função, ganhar vantagem competitiva e procurar o auto crescimento.

A terceira questão está relacionada com a importância que os entrevistados atribuem à formação enquanto forma de promover o desenvolvimento pessoal (objetivo a), ao qual os trabalhadores apontam:

*“...adquirirmos sempre algum conhecimento (...) desenvolver enquanto profissional e pessoa...”* (Entrevistado 3)

*“...para me manter sempre atualizada e conseguir prestar o melhor serviço dentro da minha área.”* (Entrevistado 7)

*“...é uma mais-valia (...) para pôr em prática na instituição e quem sabe até para o futuro...”* (Entrevistado 8)

*“...Quanto mais conhecimento eu tenho, mais posso oferecer, mas também mais eu posso evoluir pessoalmente e profissionalmente, acaba por estar interligado...”* (Entrevistado 14)

Estas ideias apontadas pelos entrevistados são também confirmadas pela literatura quando: Aguinis e Kraiger (2009), Kulkarni (2013) e Fernandes (2021) referem que o desenvolvimento permite a aquisição de conhecimentos, atitudes, valores, comportamentos, experiências e competências para fins de crescimento pessoal e para o sucesso no desempenho de tarefas presentes e futuras e também quando Kum *et al.* (2014, p. 80) afirma que “Enquanto a formação se preocupa com o trabalho atual do trabalhador, o desenvolvimento prepara o trabalhador para futuras necessidades de emprego.”.

No que se refere, mais diretamente, às formações desenvolvidas na instituição foram colocadas diversas questões como a frequência em formações desde o início da atividade na instituição (objetivo c), ao qual a maioria dos entrevistados (quatorze) afirmou ter frequentado várias formações em diferentes áreas de interesse tanto para a organização como para os trabalhadores tendo em conta as funções a desempenhar por

cada um deles. Os dois que responderam negativamente à frequência em formações apontam que a razão é a chegada recente à instituição ou a impossibilidade de comparência por falta de oportunidade em conjugação com os horários e a vida pessoal. Também foi questionada se a formação foi proposta pela instituição ou escolhida por eles (objetivo c), por forma a perceber qual a autonomia dos trabalhadores no sentido de mostrarem interesse e autonomia em sugerir formações que lhes façam sentido frequentar e para o aperfeiçoamento do seu desempenho nas funções a desempenhar, ao qual as respostas em geral apontam para as duas situações, ou seja, tanto é a instituição que escolhe formações adequadas ao trabalhadores, como os trabalhadores procuram seguir e dar a sua opinião sobre aquilo que consideram ser benéfico para ambas as partes.

*“Alguma escolhida pela Instituição e a maioria por mim.”* (Entrevistado 3)

*“Algumas propostas, outras escolhidas.”* (Entrevistado 10)

*“As duas coisas.”* (Entrevistado 15)

Outras questões colocadas foram se os conhecimentos adquiridos na formação contribuíram positivamente para o desempenho das suas funções, se a formação recebida produziu algum efeito a nível pessoal e como é que a instituição reage à sua participação na formação (Questões II6, II7 e II8 relacionadas com os objetivos b, c e b, respetivamente) ao qual a resposta foi sempre unânime e positiva.

*“Sim, ajudam-me perfeitamente.”; “Sim. (...) eu gosto de aprender, gosto de adquirir cada vez mais (...) mais à vontade no desempenho das funções.”; “Reage bem, nunca me pôs nenhum entrave relativamente a isso.”* (Entrevistado 9)

*“Sim, sem dúvida.”; “Sim, sim, eu acho que tudo influencia...”; “Incentivam muito (...) inclusive vou começar a especialidade daqui a 2 meses e sei que precisava de alguma ginástica a nível de horários e assim e eles são sempre muito recetivos a isso...”* (Entrevistado 15)

Também foi de extrema importância aferir quais as necessidades de formação dos trabalhadores neste momento (objetivo b), por forma a perceber se estes conseguiam dizer áreas que nunca tenham frequentado ou que considerem necessário aprofundar e para melhor compreender esta necessidade de atualização de conhecimentos. As

respostas foram quase todas positivas, ou seja, a maioria dos entrevistados conseguiu apontar áreas que necessitam de formação para melhor desempenharem a sua função.

*“Então, na área das demências, na área da terceira idade em si, do envelhecimento natural, normal, saudável, o que tu lhe quiseres chamar, no que refere à intervenção em termos de atividades (...)”* (Entrevistado 3)

*“Ai eu tenho sempre, sempre! Olha acho que preciso de gestão de tempo, é uma coisa que eu preciso e nunca me meti (...) Depois, como é que eu te ei de explicar, a relação interpessoal, acho que é uma coisa que todos precisamos (...) gestão de stress (...)”* (Entrevistado 10)

De forma a compreender como é organizada a formação na instituição (objetivo b), os entrevistados foram questionados acerca do mesmo, ao qual responderam:

*“...eles dizem que vai haver uma formação não é, agilizam isso e depois nós inscrevemo-nos...”* (Entrevistado 1)

*“...recolha (...) necessidades (...) instituição vê quais são as falhas que o pessoal tem relativamente à formação e juntando as duas pode fazer um plano de formação...”* (Entrevistado 9)

*“...vê-se os pontos fracos que há na organização, vê-se as formações que são mais necessitadas para todo o pessoal e depois é proposta dentro desses âmbitos.”* (Entrevistado 12)

Com estas respostas podemos perceber que os entrevistados têm pouca noção do que envolve um processo formativo, aliás grande parte aproveitou esta questão para dar a sua opinião crítica e não tanto uma descrição de como acha ser. No entanto, estes entrevistados acima mencionados, focam aspetos importantes do processo formativo, nomeadamente a primeira etapa, que corresponde ao levantamento das necessidades de formação. Recorrendo à literatura, Kum *et al.* (2014) diz-nos que a identificação das necessidades corresponde ao diagnóstico daquilo que precisa efetivamente de formação, que o objetivo é detetar falhas, tanto a nível individual como coletivo, que possam ser resolvidas através da formação. Isto vai exatamente ao encontro do que estes trabalhadores disseram.

Relativamente aos fatores que os entrevistados consideram que são importantes existirem para a formação ter vantagens para as pessoas e para a instituição (objetivo b), seguem-se os seguintes depoimentos:

*“Que não seja uma formação muito massuda (...) interagir com o público...”*  
(Entrevistado 2)

*“...o grupo (...) tenha interesse (...) a formadora ou a formação em si também seja apelativa...”* (Entrevistado 3)

*“Ser uma formação concisa, clara e que ao mesmo tempo seja destinada mesmo à população alvo, que haja seleção das pessoas que fazem a formação de forma a captar a atenção delas. E ser mesmo do interesse e não uma obrigação.”*  
(Entrevistado 7)

*“...boa organização, bons conteúdos, um bom formador também é importante...”*  
(Entrevistado 11)

*“...ser clara, direcionada, específica para aquilo que são os interesses e acima de tudo ser prática...”* (Entrevistado 14)

*“O principal acho que é o tema em si ser apelativo e ter interesse...”* (Entrevistado 15)

Grande parte dos entrevistados tocam em pontos essenciais para que a formação tenha sucesso e vão realmente de encontro ao que é dito na literatura. Chicharo *et al.* (2016) mencionam a importância do relacionamento do formador com o formando, da adoção de novas técnicas para transmitir o conhecimento e prender a atenção dos formandos, permitir que os formandos façam parte de todo o processo e se possam sentir mais motivados e afirma ainda que “...o ensino não se trata de uma simples transmissão de conhecimento, mas uma troca diária de experiências baseadas em conhecimentos teóricos sobre a vivência diária na profissão.” (p. 410). Também Szwebs (2009) aponta alguns fatores como a promoção de diálogos intermédios com os formandos, a organização e planificação dos processos de aprendizagem, dar apoio e encorajar à melhoria contínua do indivíduo e/ou da equipa.

A entrevista conteve uma questão direcionada para os aspetos a melhorar nas ações de formação (objetivo b), segundo a opinião dos formandos, que irá ser abordada mais à frente nas propostas de melhoria.

Relativamente à última etapa do processo formativo e por forma a perceber qual a opinião da avaliação da formação, foi questionado isso mesmo, como é que, na opinião deles, deveria ser avaliada a formação (objetivo b), ao qual se obteve as seguintes respostas:

*“...acho que há formações que se devia mais aplicar um exercício prático e outras que se calhar quando o conhecimento é mais teórico ser um teste sim.”*  
(Entrevistado 7)

*“Tem de ser avaliada da forma como o formador dá a formação, assim como os formandos acham que é as suas expectativas e se realmente aquilo valeu a pena ou não e tentar melhorar numa próxima, tentar adequar uma nova formação às expectativas das pessoas.”* (Entrevistado 9)

*“In loco, na prática com o trabalho (...) numa sala de aula, é claro que vai tudo correr muito bem, porque está ali. Quando vais para a atividade pura e dura (...) é quando se escorrega...”* (Entrevistado 10)

*“Pelos formandos acho que tem a ver com a pertinência das formações, as temáticas (...) até para ajudar num planeamento do ano seguinte por exemplo, se há formações que as pessoas não demonstraram interesse ou que não teve frutos, acho que é desnecessário voltar a repeti-las (...) os formadores acho que tem se calhar muito a ver com o desenvolvimento, se houve impacto nas práticas (...) não é fazer um teste no fim e tirar 20, é sim se influenciou a prática, se houve mudança, se houve melhoria...”* (Entrevistado 15)

Alguns dos entrevistados mencionam aspetos muito importantes relativamente à avaliação da formação e que vão de encontro aquilo que a literatura nos diz, nomeadamente Topno (2012) quando refere que a avaliação da formação é a recolha de informação no sentido de perceber se a formação foi ou não eficaz e Chiavenato (2005), Salas *et al.* (2012) e Fernandes (2021) que referem que esta pode ser feita de diferentes

formas, entre as quais, entrevistas, questionários no final da formação, estimativas de pessoal que participou e melhoria das competências, conhecimentos e atitudes.

Por fim, relativamente à pandemia, os entrevistados foram interrogados sobre a sua participação em ações de formação durante a pandemia e as mudanças no antes, no durante e neste momento da pandemia (Questões II15 e II16 relacionadas com o objetivo b). No que diz respeito à primeira questão, os resultados obtidos foram que doze dos entrevistados assistiram a formações durante a pandemia e apenas dois não conseguiram participar. Quanto à segunda questão, as mudanças apontadas foram as seguintes:

*“A lotação reduzida, menos pessoas, o uso de máscara (...) Online (...)”*  
(Entrevistado 2)

*“Houve várias. Melhorias, porque (...) a pandemia veio fazer com que eu nem saísse sequer de casa (...) Obviamente que presencial é mais produtivo? É. (...) A nível de avaliações acho que ficaram muito mais exigentes (...) porque sendo online há sempre aquela perspetiva da consulta (...) Dificulta por exemplo, neste momento estou a fazer uma formação de primeiros socorros que é presencial (...) perdes muito tempo no processo de desinfeção e higienização (...)”* (Entrevistado 10)

De facto, esta nova realidade veio reinventar formas de estar e agir, bem como a adaptação de todos os trabalhadores e da própria instituição para o processo mais normal possível do funcionamento desta.

### 3. Sugestões de melhoria a implementar

Esta secção pretende, tendo por base o estágio realizado, as entrevistas realizadas, a literatura analisada e os resultados obtidos, sugerir alguns pontos onde a organização poderá melhorar.

Estas recomendações decorrem dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas e num sentido mais amplo são propostas de melhoria, bem como pretendeu propor o desenvolvimento de um processo mais organizado e sistematizado da avaliação da formação no curto e médio prazo e por último criar um histórico de formação em

formato digital que torne mais presente e eficiente a disponibilidade de informação sobre a formação realizada quer para os trabalhadores, quer para a própria instituição.

Partindo das entrevistas, segundo os entrevistados, as melhorias que deviam ser implementadas são as seguintes:

- **Horário das ações de formação:** os trabalhadores alegam que o horário das formações nem sempre é favorável, pois as ações de formação que cada turno pode frequentar é maioritariamente fora do horário de trabalho e nem sempre é fácil fazer a conjugação da vida pessoal com a vida profissional. No entanto, como verificado na entrevista com a RRH, precisamente por o trabalho ser feito por turnos é que complica toda essa gestão dos horários e estas terem de ser realizadas fora do horário de trabalho. É praticamente impossível colocar um dos turnos a frequentar formação no horário de trabalho, pois não haveria trabalhadores para auxiliar os utentes. É um trabalho que exige acompanhamento de pessoas e, por isso, não se pode dispensar os trabalhadores durante o horário de trabalho.
- **Formações práticas:** muitas formações são sobretudo muito teóricas, o que por vezes leva à distração e à não retenção dos conteúdos, conforme mencionado em Chicharo *et al.* (2016). A parte prática das formações serve maioritariamente para que os formandos consigam aplicar os conteúdos ensinados no seu dia a dia, na sua função, levando a um melhor desempenho. É um ponto mencionado por diversos trabalhadores, pois dizem que a teoria é importante, mas que a dificuldade é mesmo saber como aplicar na prática, no seu dia a dia.
- **Equilíbrio temporal da realização das formações:** há um plano de formação desenvolvido pela organização com as respetivas datas e temas a abordar, no entanto, segundo os entrevistados o plano nem sempre é cumprido “à risca” e, portanto, as formações acabam por ficar bastante concentradas no início e no final de cada ano. Deste modo, sugerem que o plano tente ser cumprido nas datas previamente definidas e que as

formações sejam então realizadas ao longo de todo o ano. Tal como é referido por Szwebs (2009) a formação deve ser contínua.

- **Maior interação entre formador e formando:** é algo bastante importante e até mencionado na literatura (Szwebs, 2009). É esta interação que vai permitir um maior aproveitamento e até uma maior assimilação dos conteúdos, porque quando estamos envolvidos e sentimo-nos parte integrante numa ação de formação, a mensagem, o ensinamento acaba por ser transmitido mais facilmente. Outra razão para esta melhoria é o facto de haver trabalhadores com menos à-vontade para participar e não significa necessariamente não saber responder, são apenas pessoas mais acanhadas e envergonhadas. Assim, estimular e interagir mais com essas pessoas poderia facilitar o processo de aprendizagem destas.
- **Dimensão dos Grupos:** ações de formação com grupos muito grandes dificulta o acompanhamento e a aprendizagem. Grupos mais pequenos permitem um acompanhamento mais personalizado salientado por Szwebs (2009), mais tempo para tirar dúvidas, e, no caso de ser uma formação prática, como por exemplo, primeiros socorros, permite que mais pessoas possam participar e aprender fazendo.
- **Diversificação de formações:** os entrevistados afirmam que há formações repetidas ou até mesmo muito parecidas e que acabam por ser “mais do mesmo”. Szwebs (2009) também refere este aspeto quando diz “refletir sobre percursos de aprendizagem, e se necessário, desenvolver alternativas” (p. 14). Ou seja, eles assistem, mas sentem que não tiram mais proveito por terem frequentado, pois já tinha sido algo a que tinham assistido antes. Este ponto leva-nos para outro aspeto apontado que é ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores, desenvolvido no ponto a seguir. Aqui poderá incluir-se outro ponto referido pelos entrevistados, cuja função é de técnicos da organização, que é a existência de mais formações direcionadas para os auxiliares, comparativamente aos técnicos. Isto é explicado pelo facto de os auxiliares serem um número muito mais significativo na população, podendo a organização procurar mais formações direcionadas para este público-alvo.

- **Ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores:** as formações que a organização oferece vão ao encontro das necessidades e expectativas dos trabalhadores, tal como afirmado por Topno (2012). Os entrevistados afirmam que se podia recorrer a outros caminhos, estratégias, métodos para conseguir resolver necessidades que os trabalhadores enfrentam no seu quotidiano laboral. Por exemplo, uma formação pode ajudar e ensinar como lidar com alguma coisa que os trabalhadores precisem, mas pode haver outras formas de lidar, ou seja, arranjar formações que demonstrem outros métodos de aprendizagem, até porque alguns trabalhadores podem não se identificar com uma forma, mas identificarem-se com outra.

No que diz respeito ao estágio realizado também existem algumas melhorias que podem ser recomendadas à organização para melhorar as formações, nomeadamente:

### **Avaliação da formação**

A instituição recorre a formação maioritariamente externa (em 2021, representou 56%), mas também recorre à formação interna (em 2021, representou 44%). Quando a formação é interna a avaliação é feita tanto pelos formandos como pelo formador. Pelos formandos no final da formação através de um questionário onde se pretende perceber o desempenho do formador, se os conteúdos programáticos foram consonantes às expectativas destes, se o método adotado pelo formador foi o mais adequado e sugestões de melhoria. Pelo formador, a avaliação é feita logo após a formação através de um teste de aquisição de conhecimentos, ou através de algum exercício prático. Posteriormente, e ainda pelo formador, a avaliação é feita pelo menos um mês depois da formação, através de uma tabela onde os critérios de avaliação são a melhoria ou não das competências técnicas (por ex. conhecimento, habilidades e atitudes), das competências pessoais (por ex. melhoria da interação/comunicação com as pessoas), do desempenho da função (por ex. comparação dos resultados obtidos após a formação) e da produtividade individual (por ex. cuidar e atender à parte psicológica dos utentes e compreender a situação da pessoa, empatia).

Se a formação for externa, a instituição não faz a avaliação da formação, é apenas a entidade formadora que realiza a avaliação dos formandos.

Com o intuito de melhorar todo o processo de avaliação, a sugestão de melhoria que se faz é que a instituição adote dois questionários antes da formação, um preenchido pela RRH (Apêndice 4) e outro preenchido pelo formando (Apêndice 5). Após esta fase inicial, ou seja, pré-formação, sugerimos a adoção do Modelo de Kirkpatrick para a realização desta. Como mencionado na revisão da literatura, este modelo é composto por quatro níveis: o nível de reação, o nível de aprendizagem, o nível de comportamento e o nível de resultados.

O nível de reação deve ser medido logo após a formação e pretende perceber qual a receptividade da formação por parte dos participantes para perceber se se deve continuar com a realização daquele tipo de formações, modificar ou mesmo deixar de as fazer. Este nível deve ser feito tanto em formações internas como externas.

O nível de aprendizagem é feito através de testes para perceber se houve aquisição de conhecimentos e capacidades ao longo de toda a formação. Este nível deve ser feito em formações internas principalmente, pois em formações externas deverá ser o formador a fazer. Contudo e tendo em conta que é a instituição quem paga a formação, esta tem o dever e o poder de avaliar tal e qual como na formação interna e, portanto, esta pode querer que a avaliação de conhecimentos seja feita de igual forma.

O nível de comportamento deve ser feito após a formação e ao longo de algum tempo, pois procura perceber se os trabalhadores aplicam aquilo que aprenderam na prática, alterando assim o seu comportamento de atuação na instituição. Este nível deve ser implementado também em ambos os tipos de formação. Com este nível procura-se criar uma mentalidade e um comportamento de *follow-up* da formação.

Por último, o nível de resultados que pretende perceber se o investimento trouxe frutos à instituição, ou seja, se houve realmente uma melhoria da qualidade do trabalho, se houve um aumento da produtividade, etc. Este nível, claramente, deve também ser utilizado independentemente do tipo de formação utilizado.

Por fim, sugerimos que seja efetuado um último questionário ao formando, ao fim de seis meses após a formação com o intuito de perceber de que forma esta melhorou o seu dia a dia, o seu desempenho e as suas capacidades e habilidades na função. Este questionário seria aplicado em dois momentos: o primeiro seria igual ao questionário

efetuado no final da formação, com o objetivo de perceber as diferenças sentidas imediatamente após a aquisição de conhecimentos e seis meses depois para haver um espaço temporal que permita avaliar na prática os conhecimentos adquiridos; e, o segundo seria um questionário de *follow-up* (Apêndice 6).

### **Histórico de Formação Digital**

Por forma a que todos os trabalhadores tenham acesso a todas as formações frequentadas, a todos os diplomas ou comprovativos de presença nas formações, ao número total de horas de formação anuais, às suas avaliações das formações e a outras informações relativas às formações, sugere-se que a instituição crie um histórico de formação digital. Este seria de acesso único ao trabalhador em questão, aos técnicos responsáveis por esta área, bem como à RRH. As formações são todas inseridas na base de dados da organização, ou seja, a RRH tem acesso a todas essas informações. No entanto, os trabalhadores não têm acesso a essa base de dados e, portanto, podem não se lembrar que formações já frequentaram, qual foi a avaliação feita pelos formadores, em que nível se encontra de desempenho após a formação, etc. A criação deste histórico digital facilitaria toda a gestão da formação, bem como permitiria o acesso a todas as informações relativas às formações que os trabalhadores quisessem saber.

Este foi um problema sentido em estágio pois uma das tarefas foi a realização do Relatório Anual da Formação 2021 e, portanto, eram necessárias informações que não eram de acesso fácil. Esta sugestão tem o intuito de melhorar toda esta gestão quando for necessária a realização deste relatório, bem como o acesso fácil a todas as informações úteis e necessárias que o departamento de RH precise e que os trabalhadores precisem ou queiram saber por algum motivo.

De seguida apresenta-se o último capítulo, que corresponde à conclusão.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

### **1. Conclusões Gerais**

Neste capítulo pretendemos dar por concluído o Relatório de Estágio apresentando as conclusões do mesmo. O principal objeto de estudo da investigação prendeu-se com o facto de compreender de que forma a formação e desenvolvimento do Centro Social Vale do Homem contribui para o sucesso da organização, bem como deve ser planeada, organizada, implementada e avaliada.

Primeiramente, este capítulo iniciar-se-á com as conclusões do estudo realizado, onde serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas relativamente aos objetivos definidos para o estudo, nomeadamente a utilização de formação e desenvolvimento e qual o tipo de formação é que recorrem mais frequentemente; e, como é definida e realizada a formação e desenvolvimento na organização. De seguida, apresentar-se-ão as limitações, as pistas para investigação futura e outras atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

A formação e desenvolvimento é uma das áreas da GRH de grande importância. Hoje em dia, o mundo está em constante mudança e atualização, as novas tecnologias evoluem a uma velocidade incontrolável, bem como os métodos de trabalho e, desta forma, as organizações vêm-se obrigadas a acompanhar. Assim, como para qualquer organização, a formação e desenvolvimento é essencial no Centro Social Vale do Homem. A formação tem um papel crucial no desenvolvimento de qualquer trabalhador e, por isso, o CSVH aposta na formação dos seus recursos humanos com o propósito de ter os melhores trabalhadores na organização bem como de atingir os objetivos a que se propõem. Para além disso, procuram aumentar a confiança dos seus trabalhadores na execução das suas funções e conseqüentemente proporcionar aos seus clientes, neste caso, os utentes e respetivas famílias, o melhor serviço, com a máxima qualidade. Neste seguimento, um investimento em conhecimento atualizado, na aquisição de novas competências e habilidades, num melhor desempenho, num aumento da produtividade e rentabilidade e em trabalhadores mais criativos e inovadores são características necessárias para que tudo isto aconteça.

No que diz respeito ao processo formativo desenvolvido na organização, este é bem planejado, organizado e implementado. Quanto à avaliação da formação, tal como mencionado na entrevista com a RRH, não há um “modelo” por onde a organização se guie, o que se tornou num ponto de melhoria.

Certamente este estágio ajudou bastante, na medida em que proporcionou uma experiência do mundo do trabalho e, em específico, do departamento de Recursos Humanos, bem como trouxe vantagens para a instituição porque obteve uma visão externa de todo o processo formativo. Assim como para qualquer organização a formação e desenvolvimento é essencial, para esta instituição não é exceção. Toda esta vivência veio mostrar a importância da formação e desenvolvimento nas organizações e, em especial, em tempos de pandemia. Este estudo proporcionou toda uma visão do processo formativo desenvolvido pela instituição e de que forma este podia ser melhorado para o maior sucesso desta.

## 2. Limitações e Pesquisas Futuras

Este ponto procura apresentar as principais limitações da investigação e do estágio que podem ter influenciado os resultados, bem como pistas para investigações futuras.

Uma limitação de grande relevância é a escassez de literatura bibliográfica relativamente à relação da formação e desenvolvimento com instituições de cariz social, tal como esta, o Centro Social Vale do Homem. Seria interessante este aspeto ser mencionado no trabalho, para proporcionar uma visão diferente acerca do tema através da comparação deste caso específico com outros.

Relativamente ao estágio em si, a quantidade de trabalhadores entrevistados poderia ter sido maior, o que proporcionaria um maior número de dados a analisar e um estudo mais abrangente com resultados diferentes, no entanto, a situação pandémica e a própria ocupação das pessoas limitaram este propósito.

Estudos futuros relativamente a este tema poderão considerar uma amostra maior, para procurar ter mais dados a analisar e ter uma maior abrangência. Na eventualidade de existirem estudos sobre a relação entre formação e desenvolvimento e instituições de

cariz social poderão também fazer essa relação na investigação para tornar o trabalho mais abrangente e interessante.

### 3. Outras atividades desenvolvidas no estágio

Este tópico tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio que permitiram a elaboração deste projeto, bem como contribuíram para aumentar a experiência profissional e pessoal e tomar maior consciência da realidade de uma organização.

Tal como já foi referido anteriormente, no que diz respeito à área de formação e desenvolvimento foi realizada uma análise do Plano de Formação 2021 e a colaboração na elaboração do Plano de Formação 2022, bem como a elaboração do Relatório Anual de Formação 2021. Para a realização deste relatório e trabalhar a problemática da formação foi feito de um estudo sobre a formação de cada um dos colaboradores e a elaboração de quadros sobre a participação de cada um dos colaboradores em formações, bem como sobre as horas formativas que cada trabalhador já possuía. Houve ainda a oportunidade de assistir à apresentação da introdução de uma formação.

Outras funções desempenhadas no estágio:

- Análise de documentação interna;
- Organização de informação;
- Inserção de dados na base de dados;
- Gestão de candidaturas e análise de currículos;
- Procura de candidaturas na base de dados para determinados cargos;
- Introdução de dados dos trabalhadores na base de dados da GRH;
- Elaboração do Inquérito da Avaliação de Satisfação dos Colaboradores;
- Comparação da Avaliação de Satisfação dos Colaboradores 2020 e 2021;
- Elaboração do Relatório da Avaliação de Satisfação dos Colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Almeida, J. & Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, O. (2020). *CSVH – Manual Interno de Gestão dos Colaboradores*. Elaboração Interna pelo Departamento de GRH.
- Alred, G., Garvey, B. & Smit, R. (1998). *The mentoring pocketbook*. United Kingdom: Management Pocketbooks Ltd.
- AlYahya, M. & Mat, N. (2013). Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11),14-24. <http://repo.uum.edu.my/9415/1/2.pdf> visualizado em 05/11/2021
- Amado, J. (2017) *Manual de Investigação em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amorim, M. (2020). *Como limitar a circulação da Covid-19* in Blog Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.ffms.pt/blog/artigo/465/como-limitar-a-circulacao-da-Covid19> visualizado em 05/04/2022.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th Ed.). UK: Kogan Page.
- Ata, I. (2020). How the Covid-19 Crisis Has Made HR One Of The Most Important Jobs Today. *Entrepreneur Magazine*, may, 1 (1), pp. 1-3.
- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Baruque, L. (n.d.). *Modelo de Avaliação do CIPP*. [https://extensao.cecierj.edu.br/material\\_didatico/biotecava/dilo/topico04/01.html](https://extensao.cecierj.edu.br/material_didatico/biotecava/dilo/topico04/01.html) visualizado a 10/11/2021

- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. (1ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for begginers*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel.
- Carmo, H.& Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação. Guia para auto - aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Centro de Promoção Social (n.d.). *Processo formativo*. <https://www.cps-carvalhais.com/formativ/profissional> visualizado a 10/11/2021
- Centro Social Vale do Homem (n.d.). <https://www.csvh.pt/> visualizado a 15/10/2021
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.
- Chicharo, S. C., Florêncio, M., Alves, S., Cortez, E., Andrade, M. & Valente, G. S. (2016). Fatores facilitadores do ensino-aprendizagem na formação do enfermeiro: uma revisão integrativa. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 8(2), 4099-4108. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i2.4099-4108> visualizado a 28/02/2022
- Comissão Interministerial para o Emprego (2001). *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base*. Lisboa: Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional.

- Corbera, E., Anguelovski, I., Honey-Rosés, J. & Ruiz-Mallén, I. (2020). *Academia in the Time of COVID-19: Towards an Ethics of Care. Planning Theory & Practice*, 21(2), 191- 199. <https://doi.org/10.1080/14649357.2020.1757891> visualizado a 28/02/2022
- Cruz, J.V. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (2016). *Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública*. 1-32.
- Dhabuwala, P. A. & Pitroda, J. R. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in Construction: a Review. *Reliability: Theory & Applications*, 16(SI 1 (60)), 111-121. [http://www.gnedenko.net/Journal/2021/SI\\_012021/RTA\\_SI\\_1\\_2021-12\\_111-120.pdf](http://www.gnedenko.net/Journal/2021/SI_012021/RTA_SI_1_2021-12_111-120.pdf) visualizado em 10/06/2021 visualizado a 30/06/2021
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O. & Ojo, S. I. (2014) Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(1), 161-170. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/3321/#.YbYQxb3P3IU> visualizado em 03/11/2021
- Fernandes, E. (2021). *Manual da Unidade Curricular de Formação e Desenvolvimento em Recursos Humanos*. Braga: Universidade do Minho.
- Fernandes, K. (2019). *Modelo de Kirkpatrick*. <https://www.twygoead.com/site/blog/avaliacao-de-reacao/> visualizado a 10/11/2021
- Ferreira, A. S. (2019). *Avaliação do impacto da formação dos docentes da área geográfica de um Centro de Formação de Associação de Escolas*. Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação. Tese de Mestrado.
- Fitzgerald, W. (1992). *Training Versus Development*. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b581bc2f-9549-4aec-9451-c7b391c2818d%40redis> visualizado em 01/11/2021

- Gehhardt, T. & Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.
- Hignett, S. & McDermott, H. (2013). Qualitative methodology for Ergonomics. Chapter X. In Wilson, J. R. & Sharples, S. (Eds.). *Evaluation of Human Work. A practical ergonomics methodology*, 119-138. (4th Ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Jehanzeb, K. & Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.  
[https://www.researchgate.net/publication/274704136 Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization An Conceptual Study](https://www.researchgate.net/publication/274704136_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study) visualizado a 09/11/2021
- Khan, R. A. G., Khan, F. A. & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63-69. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf) visualizado em 30/06/2021
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluation Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Kulkarni, P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life. *International Refereed Research Journal*, 4(2), 136-143.  
[https://www.academia.edu/36603578/A LITERATURE REVIEW ON TRAINING and DEVELOPMENT AND QUALITY OF WORK LIFE](https://www.academia.edu/36603578/A_LITERATURE_REVIEW_ON_TRAINING_and_DEVELOPMENT_AND_QUALITY_OF_WORK_LIFE) visualizado em 01/11/2021
- Kum, F., Cowden, R. & Karodia, A. (2014). The Impact Of Training And Developmeny On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105.  
[https://www.academia.edu/24624411/THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE A CASE STUDY OF ESCON CONSULTING](https://www.academia.edu/24624411/THE_IMPACT_OF_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE_A_CASE_STUDY_OF_ESCON_CONSULTING) visualizado a 15/11/2021
- Lemos, A., Mazzilli, C. & Klering, L. (1998). Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 129-149.  
<https://doi.org/10.1590/s1415-65551998000300008> visualizado a 15/03/2021

- Luz, M. P. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola*. Lisboa: Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Tese de Mestrado.
- Martins, H. (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300. Universidade de São Paulo: São Paulo.
- Mehrdad, A., Mahdi, S. & Ali, S. (2009). A Study of on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 63-68.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/4b70/a911bd194d88be94dbdaced5d35f1e75323c.pdf> visualizado em 05/11/2021
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Morgado, P. (2020). *Saúde mental em tempos de pandemia Covid-19: uma perspetiva da Medicina*. In Martins, M., Rodrigues, E., A Universidade do Minho em tempos de pandemia: Tomo II: (Re)Ações. Braga. UMinho Editora.  
<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.24.1>
- Nda, M. & Yazdani, R. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Institute for Research & Education. Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93.  
[https://www.researchgate.net/publication/260219097 THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY](https://www.researchgate.net/publication/260219097_THE_IMPACT_OF_EMPLOYEE_TRAINING_AND_DEVELOPMENT_ON_EMPLOYEE_PRODUCTIVITY) visualizado em 05/11/2021
- Niazi, A. (2011). Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1(2), 42-57.  
[10.5296/jpag.v1i2.862](https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.862) visualizado em 10/11/2021
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36, pp. 986-990.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267> visualizado a 15/01/2022

- Olaniyan, D. A. & Ojo, L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331 <http://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7006-English-TarjomeFa.pdf> visualizado em 01/11/2021
- Okolie, U. C. & Omamuyovwi, A. I. (2020). Developing the Human Resources Effectiveness through Training and Development. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 20(3), 81-95. <http://anale.spiruharet.ro/index.php/economics/article/view/996> visualizado em 30/06/2021
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117> visualizado a 26/02/2022
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores, L.da.
- Porto, C. (2021). O papel dos profissionais de RH na superação dos desafios que as empresas enfrentam em tempos de pandemia da Covid-19. *RH Magazine*. Instituto de Informação em Recursos Humanos, Lisboa.
- Programa Nacional de Formação de Chefias Intermédias para a Indústria (PRONACI) (2002). *Avaliação da Formação na Empresa*. Porto: AEP.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, M. L. (2013). *Análise de Necessidades de Formação: aproximações e percursos em torno de um caso*. Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação. Tese de Mestrado.
- Rodrigues, A. L. (2019). *Ciclo da Formação do Município de Vila Verde: análise a partir da observação e das vozes de trabalhadores e chefias*. Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação. Tese de Mestrado.

- Ruão, T. (2020). A emoção na comunicação de crise – aprendizagens de uma pandemia. In M. Oliveira; H. Machado; J. Sarmiento & M. C. Ribeiro (Eds.), *Sociedade e crise(s)*. pp. 93-101. Braga. UMinho Editora.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 13(2), 74-101.  
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661> visualizado em 30/06/2021
- Santos, N. L. & Neves, S. P. (2004). *Avaliação do Impacto Organizacional de Estratégias de Consultadoria Formativa em PME: da Conceção de uma Metodologia à Reflexão sobre Boas Práticas*. Porto: Eurisko – Estudos, Projetos e Consultadoria, S. A.
- Serrano, G. (2010). *Elaboração de projectos sociais*. Casos práticos. Porto: Porto Editora.
- Silva, B. (2011). *Avaliação do Impacto da Formação*. Instituto Nacional de Administração.  
<https://www.fea.pt/files/99c9fc5eba458c2df2e6e2f1855dde118b94e34a.pdf>  
visualizado a 01/04/2022
- Silveira, D. & Córdova, F. (2009). *A pesquisa científica*. In Métodos de pesquisa (cap. 2).  
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> visualizado em 23/02/2022
- Spulveda, C. (2020). Que perspectivas para a Gestão de Recursos Humanos pós pandemia? *Start&Go*, maio, 1 (1), pp. 36-37.
- Szwebs, C. (2009). *Facilitadores da Aprendizagem. Dossier Europeu de Pontos Comuns de Referência*. 1-27
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.  
<https://doi.org/10.9790/487x-0521622> visualizado em 05/11/2021
- Varela, L. (n.d.). *Teletrabalho e e-learning nas empresas*.  
<https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/teletrabalho-e-e>  
[e](https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/teletrabalho-e-e) visualizado em 15/07/2021

## **APÊNDICES**

### **Apêndice 1 – Guião de Entrevista à Responsável de Recursos Humanos**

#### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

##### **Responsável Recursos Humanos**

#### **I. Dados Pessoais do entrevistado**

1. Que idade tem?
2. Quais as suas habilitações literárias?
3. Qual a sua trajetória profissional? Como chegou até aqui?
4. Já tinha trabalhado numa instituição deste género ou é a primeira vez?
5. Antiguidade na função e na organização.
6. Qual é a sua função aqui no Centro Social Vale do Homem?
7. Que características considera mais importantes para o desempenho da sua função?
8. Recebeu formação da instituição para este cargo que ocupa?

#### **II. Posição do entrevistado face à formação**

1. O que entende por formação e desenvolvimento pessoal?
2. Que importância reconhece que a formação possa ter para uma organização?
3. Costuma frequentar ações de formação? Quais os motivos que o/a levam a frequentar formação?
4. Já tomou a iniciativa de sugerir formações que considera serem úteis para a sua função e/ou de acordo com o interesse dos trabalhadores por quem é responsável?  
Se sim, qual é a receptividade?
5. Os conhecimentos adquiridos na formação contribuem positivamente para o desempenho das suas funções?  
Se sim, de que forma? Se não, porquê?
6. Como responsável de recursos humanos, quais pensa que são, em termos teóricos e práticos, os facilitadores e os obstáculos de adequada formação e suas vantagens?

#### **III. Posição da Instituição face à formação**

1. Como são avaliadas as necessidades de formação no CSVH?
2. Há quanto tempo desenvolvem ações de formação?
3. Qual foi a principal razão para a sua implementação?
4. Quais os principais objetivos da formação na instituição?
5. As ofertas de formação são distribuídas de forma equitativa pelas diversas valências da instituição ou existem valências que são prioritárias? Por que motivos?

6. Quais são as áreas de formação mais solicitadas pelos funcionários? Na sua opinião o que pode explicar esse facto?
7. Enquanto responsável de RH são-lhe dirigidas solicitações em relação à formação? Se sim, como reage a essas solicitações? Se não, porque pensa que tal acontece?
8. A formação é gerida, concebida e implementada pela própria instituição ou recorrem a entidades externas? Porquê?
9. Como é feito o processo de seleção dos formandos para as ações de formação?
10. Como é feito o processo de implementação da formação, quanto ao local, ajuste de horários, recursos materiais e financeiros, ect.?
11. Considera que a formação tem produzido efeitos? Quais? Porquê? Que ações têm sido desenvolvidas face a esses efeitos?
12. Que fatores considera que favorecem nesta organização a realização das ações de formação e quais os fatores que contribuem para que a formação corra bem ou não?
13. Relativamente à pandemia, houve ações de formação durante a pandemia?
14. Que mudanças houve na gestão da formação no antes, durante e neste momento de pandemia?

#### **IV. Sobre a Avaliação**

1. O CSVH faz avaliação da formação?
2. Que tipo de avaliação?
3. Com que objetivos?
4. E quais os resultados obtidos?

## Apêndice 2 – Guião de Entrevista aos Colaboradores da Instituição

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### Colaboradores da Instituição

##### I. Dados Pessoais do entrevistado

1. Que idade tem?
2. Quais as suas habilitações literárias?
3. Qual a sua trajetória profissional? Como chegou até aqui?
4. Já tinha trabalhado numa instituição deste género ou é a primeira vez?
5. Antiguidade na função e na organização.
6. Qual é a sua função aqui no Centro Social Vale do Homem?
7. Que características considera mais importantes para o desempenho da sua função?
8. Recebeu formação da instituição para este cargo que ocupa?

##### II. Posição do entrevistado face à formação

1. O que entende por formação e desenvolvimento pessoal?
2. Qual a importância da formação profissional para esta organização?
3. E qual a importância da formação enquanto forma de promover o desenvolvimento pessoal?
4. Já frequentou alguma formação desde que iniciou a sua atividade?  
Se sim, quais as áreas? Se não, porquê?
5. A formação foi proposta pela Instituição ou escolhida por si?
6. Os conhecimentos adquiridos na formação contribuem positivamente para o desempenho das suas funções? Se sim, de que forma?
7. A formação recebida produziu algum efeito a nível pessoal?
8. Como é que a Instituição reage à sua participação na formação?
9. Quais são as suas necessidades de formação neste momento?
10. Alguma vez demonstrou interesse em frequentar determinada formação? Se sim, qual a receptividade? Se não, porquê?
11. Como acha que é organizada a formação aqui na instituição?
12. Que fatores considera que são importantes existirem para a formação ter vantagens para as pessoas e para a instituição?
13. Que aspetos melhoraria nas ações de formação?
14. Como devia ser avaliada a formação?
15. Assistiu a ações de formação durante a pandemia?
16. Que mudanças houve na gestão da formação no antes, durante e neste momento de pandemia?

### **Apêndice 3 – Termo de Consentimento Informado**

Consentimento para a Entrevista sobre “A importância da formação e desenvolvimento nas organizações: O Caso do Centro Social Vale do Homem. Um Estudo Exploratório”

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Esta entrevista é realizada no âmbito do Estágio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho e tem como finalidade perceber “A importância da formação e desenvolvimento nas organizações: O Caso do Centro Social Vale do Homem. Um Estudo Exploratório.” para responder aos objetivos do Estágio. Pode escolher se deseja, ou não, participar nesta entrevista e pode decidir interromper a qualquer momento. Apesar do uso de dispositivos de gravação, as respostas serão anónimas e não serão mencionadas na íntegra no estudo. Não existem respostas certas ou erradas, contudo gostaria de ouvir o seu ponto de vista.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistador: \_\_\_\_\_

De seguida irei colocar um conjunto de questões onde pretendo abordar os objetivos da investigação. As respostas a estas questões devem considerar e refletir de forma real as práticas utilizadas na empresa.

## Apêndice 4 – Conhecer o contexto de partida da formação

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Número de participantes:** \_\_\_\_\_

**Nº horas:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Método (expositivo/prático):** \_\_\_\_\_

**Objetivos:**

---

---

---

**Conteúdos:**

---

---

---

---

---

<b>Questões a considerar</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Em parte</b>	<b>Comentários</b>
A ação formativa vai ser realizada tendo por base um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores?				
É possível decifrar os problemas individuais ou grupais sentidos para os quais foi apresentada esta solução formativa?				
Os resultados pretendidos com a realização desta formação estão bem definidos?				
As opções pedagógicas encontram-se bem fundamentadas?				
Os conteúdos programáticos procuram atingir os objetivos definidos?				
Os objetivos pretendidos estão descritos de forma clara?				
Para além da ação formativa, pretende-se implementar outras medidas ou soluções?				
As características dos formandos são conhecidas?				

Os métodos adotados são os mais adequados para solucionar o problema?				
O local e ambiente da formação já está definido?				
Aquando da aplicação de instrumentos de avaliação, poderá existir alguma reação negativa por parte dos formandos?				
Os formandos já participaram numa ação de formação deste género?				

Fonte: Elaboração própria adaptado de Silva (2011)

## Apêndice 5 - Inquérito antes da formação

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Nº horas:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Grau de escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

<b>Questões a considerar</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Comentários</b>
Conhece os objetivos da formação?			
Teve acesso aos conteúdos/temas a serem abordados na formação?			
Os conteúdos/temas vão de encontro ao que se espera de uma formação deste tipo?			
As condições em que vai ser realizada a formação são os adequados?			
Os critérios e itens de avaliação são considerados "os ideais"?			
É possível associar os itens de avaliação aos objetivos da formação?			
De um modo geral, considera que a formação lhe vai ser útil no desempenho da sua função?			
As suas expectativas para esta formação são altas?			

Fonte: Elaboração própria adaptado de Silva (2011)

**Apêndice 6 – Inquérito de *follow-up***

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Nº horas:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Grau de escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

- 1. Do que se lembra enumere 5 aspetos que tenham sido interessantes na formação efetuada.**

---

---

---

- 2. Do que se lembra diga dois aspetos que tenham sido marcantes e que tenham sido úteis para a sua vida pessoal.**

---

---

---

- 3. Do que se lembra diga dois aspetos que tenham sido marcantes e que tenham sido úteis para a sua vida organizacional.**

---

---

---

- 4. Enumere 5 elementos que agora, após a formação, utiliza no desempenho da sua função.**

---

---

---

**5. Considera que a formação efetivamente ajudou a melhorar o seu desempenho na instituição? De que forma?**

---

---

---

---

**6. Se fizesse hoje a formação, o que mudaria?**

---

---

---

---

**7. Surgiram novas necessidades de formação desencadeadas desta formação específica? Se sim, quais?**

---

---

---

Critérios	1	2	3
Competências Técnicas			
Competências Comportamentais			
Desempenho da Função			
Produtividade Individual			

- 1 - Não melhorei nada
- 2 - Melhorei um pouco
- 3 - Melhorei bastante