



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Nádia Soraia Ferreira Novais

**A avaliação do impacto da formação:
análise das práticas e efeitos
num contexto autárquico**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Nádia Soraia Ferreira Novais

**A avaliação do impacto da formação:
análise das práticas e efeitos
num contexto autárquico**

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

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Maria Fátima Magalhães Antunes
Gonçalves Teixeira**

DECLARAÇÃO

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora, Professora Doutora Maria Fátima Magalhães Antunes Gonçalves Teixeira, pela compreensão, pelo apoio, pela partilha de conhecimento e orientação dada ao longo do estágio e da elaboração do presente relatório de estágio.

À minha família, pelo incentivo constante ao longo desta jornada e por acreditarem em mim. Em especial, à minha mãe pela força incansável e por ser o meu porto de abrigo.

À minha amiga, Bárbara, pela amizade de longa data, por todo o encorajamento nos momentos mais difíceis e pelas tardes que passamos juntas a dar força uma à outra nesta fase importante das nossas vidas. À minha amiga, Ângela, pelo carinho, pelas palavras de incentivo e por toda a ajuda nesta etapa.

Ao meu namorado, por ser o meu pilar, por ouvir todos os meus receios e pelo apoio incondicional.

À minha acompanhante de estágio, pelo excelente acompanhamento, pela disponibilidade dos meios necessários para o desenvolvimento do estudo, pela partilha de conhecimento e pela dedicação profissional que servirá de exemplo.

À diretora do departamento de recursos humanos, pela gentileza e disponibilidade na fase prática do processo de intervenção e investigação. Aos trabalhadores do município, pela colaboração, disponibilidade e contributo para este trabalho de investigação. Ao departamento de recursos humanos por me terem recebido e integrado da melhor forma possível.

A todos, muito obrigada, pelo contributo e acompanhamento na conclusão de mais uma etapa do meu percurso académico.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

A Avaliação do Impacto da Formação: análise das práticas e efeitos num contexto autárquico

RESUMO

No quadro da gestão de recursos humanos, a formação tem um papel determinante para o desenvolvimento integral do indivíduo e do contexto organizacional, orientando-se para uma organização mais qualificante. O presente relatório de estágio tem por base um processo de investigação e intervenção num contexto de administração local e a problemática do estudo centra-se na avaliação do impacto da formação.

Como principais finalidades, pretendeu-se dar foco a todo o processo formativo, analisar os efeitos da formação e refletir as perceções dos indivíduos. A nossa investigação estabeleceu uma abordagem maioritariamente qualitativa com base na utilização de uma técnica de índole quantitativa, coadjuvados com outros instrumentos que permitiram a recolha de dados com base nos objetivos elucidados e nas características do público-alvo. Com o presente estudo, obtivemos contributos significativos que nos permitiram aferir uma visão positiva da formação profissional, em que a maior parte dos formandos aplicou ou considera aplicar os conhecimentos adquiridos nas formações para a prática profissional. Os efeitos da formação foram visíveis tendo em conta as dimensões pessoal, social, organizacional e profissional.

Como limitações, concluímos que o instrumento de avaliação do impacto da formação ministrada pela instituição não é suficiente, pelo que apresentamos uma proposta de melhoria que priorize a reflexão dos vários intervenientes, produzindo informações pertinentes e significativas. Em suma, a avaliação deve ser entendida como uma etapa primordial na gestão da formação, pelo que importa comparar os discursos e as suas práticas num contexto específico.

Palavras-chave: Administração Local; Gestão da Formação; Efeitos da Formação; Avaliação do Impacto da Formação

Training Impact Assessment: practice analysis and the effects in a municipal context

ABSTRACT

In the framework of human resources management, training plays a determinant role in the integral development of the individual and the organizational context, aiming at a more qualifying organization.

The baseline of this internship report is an investigation and intervention in a local administration context and the issue of the study is centered on the assessment of the training impact. Its main purposes were to focus on the whole training process, to analyse training effects and reflect on individual perceptions. Our investigation established a mainly qualitative approach based on the use of a quantitative nature technique, aided by other tools which allowed for data collection based on the given aims and the characteristics of the target audience. With the present case study we obtained significant contributions which enabled us to ascertain a positive outlook on professional training, in which the majority of trainees have applied or consider applying the knowledge obtained in the training sessions to their professional practice. The training effects were visible taking into account the personal, social, organizational and professional areas.

As limitations, we concluded that the assessment method of the impact on the given training by the institution is insufficient, we therefore presented an improvement proposal which prioritizes the reflection of the several intervening parties, producing relevant and significant information. To sum up, the assessment must be understood as a primordial stage in training management, thus it is important to compare discourses and their application in a specific context.

Key words: Local Administration; Training Management; Training Effects; Assessment of Training Impact

Índice

Declaração.....	iii
Agradecimentos.....	v
Declaração de Integridade.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	x
Índice de figuras e tabelas.....	xi
I. Introdução.....	12
II. Enquadramento Contextual do Estágio.....	14
2.1 Caraterização da Instituição.....	14
2.1.1 Estrutura, Organização e Serviços da Câmara Municipal Azul.....	15
2.1.2 Caraterização do Departamento de Recursos Humanos.....	18
2.1.3 Serviço de Formação Profissional.....	20
2.1.4 Enquadramento da Formação na Câmara Municipal Azul.....	21
2.1.5 Caraterização do Público-Alvo.....	23
2.2 Apresentação da área e da problemática de Intervenção/Investigação.....	24
2.2.1 Identificação do Diagnóstico de Necessidades.....	25
2.3 Atividades desenvolvidas no Contexto de Estágio.....	25
III. Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio.....	27
3.1. Educação e Formação.....	27
3.2 Formação Profissional: conceitos e modalidades.....	31
3.3 Formação Profissional na Administração Local.....	33
3.4 Avaliação da Formação.....	35
3.5 Avaliação do Impacto e Efeitos da Formação.....	41
IV. Enquadramento Metodológico do Estágio.....	46
4.1. Finalidade e Objetivos do Estágio.....	46
4.2 Apresentação e fundamentação da Metodologia de Investigação.....	47
4.3. Método de investigação.....	49
4.4 Técnicas de recolha de dados.....	51

4.4.1. Observação.....	51
4.4.2. Análise Documental.....	52
4.4.3. Entrevista.....	53
4.4.4 Inquérito por Questionário.....	57
4.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	64
4.5.1 Notas de Campo.....	64
4.5.2 Análise de Conteúdo.....	65
4.5.3 Análise Estatística.....	66
V. Apresentação e Análise dos dados.....	67
5.1. Processo de gestão da formação no município.....	67
5.1.1. Caracterização da amostra.....	67
5.1.2. Descrição e Análise das Práticas Formativas.....	69
5.2. Resultados e Impacto da Formação.....	71
5.2.1. Efeitos da Formação na Dimensão Pessoal segundo as Perceções dos Formandos.....	80
5.2.2 Efeitos da Formação na Dimensão Pessoal segundo as Perceções dos Dirigentes e do Formador Interno.....	81
5.2.3 Efeitos da Formação na Dimensão Social segundo as Perceções dos Formandos.....	82
5.2.4 Efeitos da Formação na Dimensão Social segundo as Perceções dos Dirigentes e do Formador Interno.....	83
5.2.5 Efeitos da Formação na Dimensão Organizacional segundo as Perceções dos Formandos.....	84
5.2.6 Efeitos da Formação na Dimensão Organizacional segundo as Perceções dos Dirigentes e do Formador Interno.....	85
5.2.7 Efeitos da Formação na Dimensão Profissional segundo as Perceções dos Formandos.....	86
5.2.8 Efeitos da Formação na Dimensão Profissional segundo as Perceções dos Dirigentes e do Formador Interno.....	88
5.3 Propostas de Melhoria no Contexto de Estágio.....	90
5.3.1 Instrumento de Registo da Formação Profissional.....	90
5.3.2 Dispositivo do Impacto da Formação.....	93
VI. Considerações Finais.....	98
6.1 Análise crítica dos resultados.....	98

6.2 Impacto do Estágio a nível pessoal, institucional e do conhecimento na área na especialização.....	101
VII. Bibliografia Referenciada.....	103
VIII. Anexos e Apêndices.....	106

Lista de Siglas e Abreviaturas

AP – Administração Pública

AO – Assistente Operacional

AT – Assistente Técnico

CEFA – Fundação para os Estudos e Formação Autárquica

CMA – Câmara Municipal Azul

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DDRH – Diretora de Departamento de Recursos Humanos

FEFAL – Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais

FORAL – Programa de Formação para as Autarquias Locais

FP – Formação Profissional

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação

INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

IT – Instrução de Trabalho

QD – Questionário dos Dirigentes

QF – Questionário dos Formandos

QFI – Questionário do Formador Interno

RH – Recursos Humanos

SFP – Serviço de Formação Profissional

TS – Técnico Superior

Índice de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 1 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	18
---	----

Tabelas

Tabela A

Identificação dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos por categoria profissional e género.....	19
--	----

Tabela B

Caraterização dos inquiridos por categoria profissional.....	67
--	----

Tabela C

Grau de concordância de acordo com a experiência pessoal.....	80
---	----

Tabela D

Grau de concordância de acordo com a experiência pessoal.....	81
---	----

Tabela E

Grau de concordância de acordo com a experiência social.....	82
--	----

Tabela F

Grau de concordância de acordo com a experiência social.....	83
--	----

Tabela G

Grau de concordância de acordo com a experiência organizacional.....	84
--	----

Tabela H

Grau de concordância de acordo com a experiência organizacional.....	85
--	----

Tabela I

Grau de concordância de acordo com a experiência técnico-profissional.....	86
--	----

Tabela J

Grau de concordância de acordo com a experiência técnico-profissional.....	88
--	----

I. Introdução

O presente relatório de estágio culmina o resultado de uma investigação e intervenção realizada no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Universidade do Minho. Destaca-se a importância da realização de um estágio curricular numa instituição que possibilitou a concretização das componentes de investigação e intervenção em contexto profissional. Desta forma, o estágio foi realizado num município localizado na região do Norte de Portugal.

A escolha da instituição de estágio teve como principal motivo, o entendimento de que se trata de uma entidade que abrange várias áreas, nomeadamente sociais, económicas, políticas e ambientais, visando a garantia do desenvolvimento integral da comunidade local, juntando também, o facto de existir uma proximidade geográfica. A área de investigação e intervenção aborda a formação profissional na administração local, mais especificamente, em torno da problemática da avaliação do impacto da formação. Importa compreender e analisar a problemática em questão, uma vez que nem sempre as organizações entendem o devido contributo e potencialidades ao nível da avaliação como instrumento de gestão da formação. Por esse motivo, os desafios explícitos na administração pública passam por uma exigência de melhoria da eficiência, dos serviços e dos próprios ativos, nomeadamente, os trabalhadores. A escolha do tema surgiu por sugestão da instituição e facilmente se tornou consensual, pelo facto de ser uma temática desafiante e que causou interesse. Face o trabalho desenvolvido, o estágio curricular permitiu mobilizar conhecimentos apreendidos no percurso académico, de forma a possibilitar-nos ser mais reflexivos e analíticos. São vários os estudos que refletem a importância da avaliação da formação e, por isso, interessa-nos saber a importância atribuída a este momento avaliativo e a forma como é ministrada na instituição. Tal como Caetano (2007, p.10) afirma, “no caso de haver transferência efectiva, seja muita ou pouca, importa analisar os seus resultados ou efeitos quer no plano individual quer no plano organizacional”.

No quadro da modernização da Administração Local e da qualificação dos recursos humanos, torna-se cada vez mais importante incluir a gestão da formação através de políticas e práticas mais inovadoras e impactantes.

“A aposta na formação contínua profissional, ao nível da Administração Local, só se justifica e adquire pertinência no quadro de um processo de mudança, em que as autarquias se encontram

confrontadas não apenas com novas exigências sociais, mas também com problemas de complexidade crescente, aos quais têm dificuldade em responder de modo adequado” (Canário, Cabrito & Cavaco, 2008, pp.128-129)

Posto isto, importa-nos descrever os vários capítulos que formam a estrutura do presente relatório de estágio. Na introdução, apresentamos e justificamos, de forma sucinta, a temática do estágio quanto à sua relevância e pertinência na atualidade. No capítulo II procedemos a uma contextualização do estágio e do projeto de investigação/intervenção, focando-nos na caracterização da instituição onde decorreu o estágio e o público-alvo, na identificação dos processos formativos no município e na apresentação da área de intervenção/intervenção. O capítulo III apresenta o enquadramento teórico da problemática do estágio, onde desenvolvemos e exploramos a problemática de estágio com base em correntes/perspetivas teóricas, essencialmente sobre a formação e avaliação da formação. Este capítulo debruça-se nos seguintes temas: 1) Educação e Formação; 2) Formação: conceitos e modalidades; 3) Formação Profissional na Administração Local; 4) Avaliação da Formação e 5) Avaliação do Impacto e Efeitos da Formação. O capítulo IV refere-se ao enquadramento metodológico do estágio, onde se apresenta a metodologia de investigação e intervenção, os objetivos do estágio, o método e as técnicas de recolha de dados, a descrição das atividades, bem como os recursos mobilizados e as limitações no processo de investigação. No capítulo V, apresentamos o trabalho de investigação/intervenção com base numa análise e discussão dos resultados obtidos, articulando com os objetivos e referenciais teóricos. Os dados recolhidos no Inquérito por Questionário e na Entrevista serão cruzados, complementados e confrontados. Para finalizar, apresentamos as propostas de melhoria no contexto de estágio. O capítulo VI e último aglomera as considerações finais, num balanço crítico, e os impactos do estágio a três níveis importantes quanto ao processo de investigação/intervenção. As últimas secções destinam-se à bibliografia referenciada, aos anexos e apêndices, sendo que, pelo seu elevado número de páginas, o Apêndice 19 irá constar apenas na *pen-drive*.

II. Enquadramento Contextual do Estágio

2.1 Caracterização da Instituição

O Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, define a atualização e aperfeiçoamento do novo regime da Formação Profissional na Administração Pública. Destaca-se a melhoria do modelo de gestão da Administração Pública integrando um conjunto de melhorias, através de uma perspetiva mais gestonária. Algumas propostas deste regime vão ao encontro de reforçar o papel da formação profissional como estratégia de modernização e transformação, garantir a especialização na regulação e certificação da qualidade da formação e dos agentes formativos, ajustar a formação profissional às exigências nas administrações (e.g. valorização profissional), articular melhor os objetivos, o ciclo formativo e os resultados da avaliação de desempenho dos trabalhadores e respetivos serviços, melhorar o sistema de formação numa lógica de organização e melhorar os instrumentos relativos às atividades de formação, ajustando a oferta às necessidades formativas, de forma dinâmica e simplificada.

Neste sentido e tal como já foi referido, o estágio curricular situa-se num dos vários municípios na região do Norte do país, no qual iremos designar ao longo do Relatório de Estágio, como Câmara Municipal *Azul*. O município engloba-se numa autarquia local, constituída pelos seguintes órgãos representativos: a Câmara Municipal como órgão executivo e a Assembleia Municipal como órgão deliberativo. O órgão deliberativo compreende 97 membros¹, dos quais 49 correspondem a Partidos eleitos diretamente e 48 representam os Presidentes de Junta de Freguesia. Aquele tem como competências², a apreciação, o acompanhamento e a fiscalização do órgão executivo. O órgão executivo é composto por onze membros, nomeadamente, o Presidente e os respetivos Vereadores. A administração local do Município *Azul* encontra-se no atual edifício, albergando os principais serviços desde 1968. O concelho compreende várias dezenas de freguesias, estando cerca de 41% destas classificadas como “Áreas Mediamente Urbanas” e 59% como “Áreas Predominantemente Urbanas”. Com base em dados censitários no que concerne à população residente, 49% dos habitantes são do sexo masculino e 51% são do sexo feminino; o grupo etário mais predominante corresponde dos 25 aos 64 anos com 58,10%; e relativamente ao setor de atividade com mais população empregada, o setor secundário consiste na atividade

¹ Informação retirada na página oficial do município. Consultado a 16 outubro, 2018.

² Informação retirada na Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, Artigo 25.º, Diário da República em 19 outubro, 2018.

económica dominante (51,18%), apesar do setor terciário registar um forte desenvolvimento (47,98%), enquanto que o setor primário está apenas representado por 0,84%.

No que se refere aos eixos e objetivos estratégicos³, a CMA apresenta para o ciclo de gestão 2018-2021, a necessidade de incentivar o desenvolvimento sustentável, prosseguir com políticas que reforcem as várias formas de mobilidade, garantir a qualidade do espaço público, valorizar o conhecimento, fomentar o desenvolvimento económico e social, bem como certificar a qualidade, eficácia e eficiência do serviço público. De acordo com o artigo 24º do Código de Conduta da CMA, declara-se a necessidade de procura contínua do aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos, atendendo à melhoria das capacidades profissionais e prestação de serviços.

2.1.1 Estrutura, Organização e Serviços da Câmara Municipal *Azul*

A estrutura da CMA encontra-se desenhada num organograma (cf. Anexo 1), no qual estão presentes as várias unidades e subunidades orgânica, nas quais vou seguidamente referir. Esta estrutura rege-se por um modelo de estrutura orgânica e hierarquizada em *top-down*, sendo composto por uma estrutura nuclear e uma estrutura flexível. Importa referir que, a estrutura da CMA passou por algumas alterações desde que iniciamos o período de estágio. Essas alterações entraram em vigor a 1 de janeiro de 2019, contudo a estrutura ainda se encontra em fase de transição e ajustamento.

De acordo com o artigo 4º do Despacho n.º X⁴, a mais recente estrutura nuclear⁵ está composta por 9 unidades orgânicas nucleares que correspondem a Departamentos Municipais. Numa estrutura flexível, encontram-se as unidades orgânicas flexíveis, constituídas por 30 Divisões Municipais com dependência hierárquica dos Departamentos e por 7 Gabinetes. Segue-se abaixo a constituição do modelo de estrutura hierarquizada:

- Departamento de Obras Municipais (DOM):
 - Divisão de Empreitadas (DE);
 - Divisão de Estudos e Projetos (DEP);
 - Divisão de Gestão e Conservação (DEC);

³ Informação cedida pelo DRH.

⁴ O despacho em questão não é mencionado, pois permitiria a identificação da instituição.

⁵ Informação retirada do respetivo despacho em <http://dre-tretas.org>. Consultado em 7 fevereiro, 2019.

- Gabinete de Eficiência Energética (GEE)
- Departamento de Desenvolvimento do Território (DDT):
 - Divisão de Planeamento Urbanístico (DPU);
 - Divisão de Gestão Urbanística (DGU);
 - Divisão do Centro Histórico (DCH);
 - Divisão de Habitação (DH);
- Departamento de Serviços Urbanos e Ambiente (DSA):
 - Divisão de Espaços Verdes (DEV);
 - Divisão de Mobilidade e Transportes (DMT):
 - Gabinete da Mobilidade (GM);
 - Gabinete de Veículos e Manutenção (GVM);
 - Divisão de Serviços Urbanos (DSU):
 - Gabinete de Atividades Económicas (GAE);
- Departamento Financeiro e de Desenvolvimento Económico (DFDE):
 - Divisão de Contabilidade e Tesouraria (DCT);
 - Divisão de Contratação Pública e Gestão de Financiamentos (DCTGF):
 - Gabinete de Contratação Pública (GCP);
 - Divisão de Desenvolvimento Económico (DDE);
 - Divisão de Património Municipal (DPM);
- Departamento de Intervenção Social e Educação (DIE):
 - Divisão de Ação Social (DAS):
 - Gabinete de Desenvolvimento Social (GDS);
 - Divisão de Educação (DE);
- Departamento de Cultura e Turismo (DCT):
 - Divisão de Cultura (DC);
 - Divisão de Turismo (DT);
 - Divisão de Bibliotecas (DB);
 - Divisão de Arquivos (DA);
- Departamento de Administração Geral (DAG):
 - Divisão de Atendimento e Apoio ao Múncipe (DAAM);
 - Divisão de Auditoria e Qualidade (DAQ);
 - Divisão Jurídica (DJ);

- Gabinete de Contraordenação e Execuções Fiscais (GCEF);
 - Divisão de Sistemas de Informação (DSI);
 - Divisão de Desenvolvimento de Sistemas Inteligentes (DDSI);
 - Departamento de Polícia Municipal (DPM):
 - Divisão de Fiscalização (DF);
 - Divisão Operacional de Polícia Municipal (DOPM);
 - Departamento de Recursos Humanos (DRH):
 - Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH);
 - Divisão de Desenvolvimento Organizacional (DDO).

Para além destas unidades orgânicas nucleares e flexíveis, a CMA agrega 10 subunidades orgânicas com dependência hierárquica dos Departamentos Municipais:

- Serviço de Apoio Administrativos ao DOM;
- Serviço de Apoio Administrativo ao DDT;
- Serviço de Apoio Administrativa ao DSUA;
- Serviço de Fiscalização à DF;
- Serviço de Contraordenações e Serviço de Execuções Fiscais ao GCEF;
- Serviço de Contabilidade e Serviço de Tesouraria à DCT;
- Serviço de Aprovisionamento e Serviço de Gestão de Stocks ao GCP;
- Serviço de Património à DPM;
- Serviço de Administração de Pessoal ao DRH.
- Serviço de Proteção Civil (à exceção dos anteriores, equipara-se a uma Divisão)

De acordo com o *Balanço Social*⁶ referente ao ano de 2018, compreendemos diversos dados úteis para a caracterização dos municípios. Atualmente, a CMA compreende, na totalidade, cerca de 1.653 trabalhadores, dos quais apenas 300 encontram-se na sede do município e os restantes estão distribuídos pelo concelho.

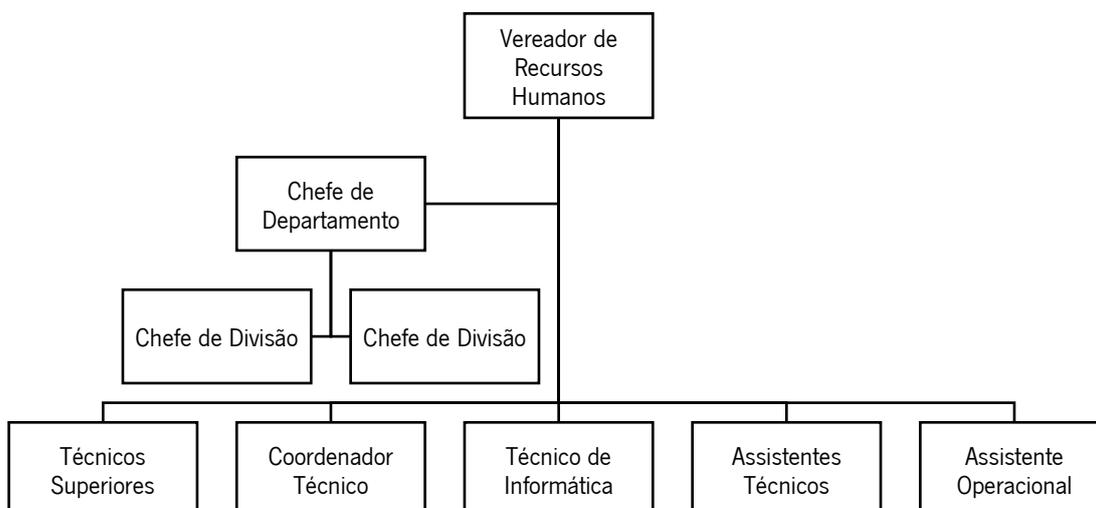
⁶ Informações retiradas do Balanço Social de 2018 que, por razões de confidencialidade, não pode ser divulgado no Relatório de Estágio.

2.1.2 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

De acordo com o Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, a importância dos recursos humanos nas organizações determina o papel determinante no alcance das políticas públicas. Perante os desafios dispostos na administração pública, aliando-se a uma sociedade mais exigente, torna-se fulcral que os recursos humanos detenham a qualidade necessária para o sucesso de políticas públicas e inovadoras. O Departamento de Recursos Humanos da CMA tem como principal função/missão, planejar e gerir as atividades relacionadas com as seguintes áreas de intervenção: Recrutamento e Seleção, Gestão de Carreiras, Sistema de Remunerações, Formação Profissional, Sistema de Avaliação de Desempenho e Segurança e Saúde no trabalho. Esta unidade orgânica possui a dependência de duas divisões recentes, nomeadamente a Divisão de Gestão de Recursos Humanos e a Divisão de Desenvolvimento Organizacional. Porém, importa referir que, até à conclusão do período de estágio, estas divisões ainda não se encontravam operacionais. Tal como nos é dito na entrevista realizada à Diretora de DRH, a estrutura nuclear e flexível da CMA encontra-se em processo de transição, dada a recente alteração da organização, funcionamento e estrutura das unidades orgânicas. Em específico e dada a fase inicial em que se deparam, o DRH continua com o mesmo modelo de atuação como Divisão.

Como forma de caracterizar a constituição do Departamento de Recursos Humanos, elaboramos um organograma e uma tabela, partindo de informações cedidas pela responsável do serviço de formação profissional.

Figura 1 – Organograma do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Organograma elaborado através de informações cedidas pelo SFP

Tabela A – Identificação dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos por Categoria Profissional e Género

Categoria Profissional	Género		
	Sexo Masculino	Sexo Feminino	Total
Vereador	0	1	1
Diretor de Departamento	0	1	1
Técnico Superior	1	8	9
Técnico de Informática	0	1	1
Coordenador Técnico	0	1	1
Assistente Técnico	1	7	8
Assistente Operacional	0	1	1
Total	2	20	22
	22		

Os elementos constituintes do DRH contam com 22 trabalhadores, dos quais 2 são do sexo feminino e apenas 2 do sexo masculino. Dado que o DRH continua a atuar como uma divisão, até ao momento estão presentes 1 vereador responsável pelos recursos humanos, 1 diretor de departamento, 9 técnicos superiores, 1 técnico de informática, 1 coordenador técnico, 8 assistentes técnicos e 1 assistente operacional.

Com base no artigo 16.º do Despacho n.º X, estão anunciadas as competências atribuídas ao Departamento de Recursos Humanos do Município:

- Promoção da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos do município;
- Definição, acompanhamento e análise de indicadores de gestão e propostas de ações corretivas;
- Gestão de processos de desenvolvimento, inovação, mudança e qualidade ao nível dos recursos humanos;
- Interligação com as organizações representativas dos trabalhadores;
- Coordenação e direção de atividades relacionadas com as unidades flexíveis (divisões) na sua dependência;
- Alinhamento de políticas de recursos humanos com a estratégia da organização;
- Implementação de uma estratégia de comunicação eficaz em matéria de recursos humanos;

- Reforço do papel do Departamento de Recursos Humanos enquanto facilitador de práticas de excelência.

2.1.3 Serviço de Formação Profissional

O nosso estágio decorreu no Serviço de Formação Profissional (a partir de agora designado por SFP) que, em termos estruturais, está integrado no Departamento de Recursos Humanos, e mais recentemente, sob dependência da Divisão de Desenvolvimento Organizacional. De acordo com o artigo 44.º do mesmo Despacho, compreendemos as competências⁷ da Divisão de Desenvolvimento Organizacional, em que algumas destas são da responsabilidade do SFP:

- Planeamento do mapa de pessoal e da estrutura orgânica da câmara municipal;
- **Gestão da formação profissional** e da qualificação dos recursos humanos do município;
- **Elaboração, desenvolvimento e acompanhamento da execução do Plano de Formação;**
- Promoção da análise e descrição de funções e da definição e gestão de perfis profissionais;
- Gestão de competências e reposicionamento dos recursos humanos aos postos de trabalho, com base na gestão de mobilidade;
- Elaboração e implementação do processo de acolhimento e integração dos colaboradores;
- Promoção, juntamente com os restantes serviços, da segurança e saúde no trabalho e da prevenção de riscos profissionais;
- Gestão de processos de doenças profissionais;
- Articulação e acompanhamento dos serviços de Medicina do Trabalho;
- Gestão de estágios ou programas temporários de integração em contexto real de trabalho.

No que concerne à constituição do serviço, o SFP é composto por uma técnica superior da área de Recursos Humanos. É de destacar que, a CMA está designada como entidade formadora, nos termos da Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro, pelo FEFAL (Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais), anteriormente denominado por CEFA. A par disto, obtém a certificação de qualidade, nos termos da Portaria n.º 782/97 de 29 de agosto, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, que tem vindo a ser mantido continuamente, nos termos da norma NP EN ISSO 9001:2000.

⁷ Informação retirada do respetivo despacho em <http://dre-tretas.org>. Consultado em 15 fevereiro, 2018.

2.1.4 Enquadramento da Formação na Câmara Municipal Azul

Face a importância da formação profissional para o nosso estudo, é fundamental apresentar a caracterização da gestão da formação e compreender as dinâmicas e práticas de formação na instituição. Segundo o artigo 130.º do Código de Trabalho, um dos objetivos da formação profissional visa assegurar a formação contínua dos trabalhadores. Seguidamente, no artigo 131.º, n.º1, alínea b) do Código de Trabalho, todos os trabalhadores possuem o direito individual à formação e a um número mínimo de trinta e cinco horas anualmente. Tendo em conta as informações, a CMA deve garantir a formação necessária e solicitada pelos trabalhadores para a valorização pessoal e profissional destes.

Nesta secção, constam as informações referentes ao processo formativo na CMA, de forma a compreender as dinâmicas formativas do município. É nesta área de intervenção que teve lugar o estágio curricular, pelo que será de seguida apresentado o processo de gestão da Formação Profissional, tal como está formalmente descrito nos documentos. Um dos documentos fornecidos pelo SFP para caracterizar a formação profissional neste serviço municipal consiste na *Instrução de Trabalho* referente ao ano de 2019. Neste documento constam as ações em que o DRH, mais concretamente o SFP, segue o planeamento da formação profissional, aplicada aos trabalhadores do município, à exceção do pessoal não docente dos agrupamentos de escolas.

A metodologia de trabalho funciona segundo uma gestão por objetivos, que é feita de acordo com os seguintes elementos: o planeamento, a execução e a avaliação. Para o planeamento, é realizado um levantamento de necessidades de formação, normalmente concretizado até ao final do mês de outubro. Após essa data, a procura de formação por parte dos formandos deverá ser comunicada por escrito ao superior hierárquico, através do preenchimento de um documento-modelo com as seguintes formalidades: dificuldade diagnosticada, ação proposta e objetivos. Posteriormente ao levantamento de necessidades, as ações de formação a executar devem ser determinadas, conforme as necessidades previstas. Reunindo estes elementos, elabora-se o Plano de Formação relativo ao ano seguinte, que será analisado e aprovado pela administração numa reunião – a responsável pelo serviço profissional, a diretora de Recursos Humanos e a Vereadora⁸ responsável pelos recursos humanos. O processo formativo na CMA pode ser feito de forma externa, interna ou por autoformação. Ao nível das ações de formação internas, disponibiliza-se uma Bolsa de Formadores Internos através do recurso a

⁸ Informações cedidas pela Responsável do SFP.

formadores com vínculo laboral que detenham formação técnica para as áreas de formação existentes no município. De acordo com o documento a ser analisado, a Formação Interna está caracterizada “o conjunto de ações promovidas e organizadas pelo Serviço de Formação Profissional, cabendo a este a definição dos objetivos, cronogramas, local e logística”. Porém, consideram-se, igualmente, como internas, as que têm recurso a entidades externas, mas que integram a responsabilidade do SFP, no que toca às necessidades, aos objetivos, à área da ação e identificação dos destinatários – (Consultar Anexo 2: Instrução de Trabalho: Gestão da Formação). A metodologia de avaliação da formação tem emprete um impresso a ser preenchido pelo formador e pelo formando. Esse impresso denomina-se por “*Ficha de Avaliação do Curso*” (Consultar Apêndices 3 e 4) e tem como parâmetros a ser avaliados pelos formandos, os conhecimentos sobre o curso, o espaço e a organização, como também o desempenho do formador. Quanto ao formador, este deve avaliar a formação com base na programação e desenvolvimento, nos recursos materiais e humanos, bem caracterizar o grupo de formandos. No que diz respeito à Formação Externa, esta compreende “o conjunto de ações promovidas e organizadas por entidades externas ao Município”. Por último, a Autoformação compreende “o acesso à formação por iniciativa individual do trabalhador, que corresponda, direta ou indiretamente, às áreas funcionais em que se encontre inserido ou contribua para o aumento da respetiva qualificação”. Neste regime, os processos responsáveis pela frequência da ação, tais como, a inscrição, contactos e transporte, devem ser tratados pelo próprio trabalhador. É ainda possível, na Instrução de Trabalho, explicar o procedimento da *Avaliação da Eficácia da Formação*. Através do documento⁹, o serviço de formação profissional define que, com a *avaliação da eficácia da formação* pretende-se,

“[...] avaliar o impacto da formação, ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos, dos conhecimentos adquiridos durante a formação e se são transferidos/utilizados para o posto de trabalho, bem como o seu eventual reflexo no desempenho.”

A *avaliação da eficácia da formação* realiza-se quer nas formações internas, quer nas externas. O procedimento é obrigatório nas ações de formação, contudo, dispensa formações de curta duração e de carácter informativo, como se sucede nos seminários, colóquios, congressos, jornadas ou fóruns. Consta no documento¹⁰ que os superiores hierárquicos devem assumir a responsabilidade pela concretização da avaliação da *eficácia* da formação, devido à aproximação

⁹ Consultar Anexo 2 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação.

¹⁰ Consultar Anexo 2 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação

e contato diário com os formandos. O instrumento utilizado para o registo da avaliação da *eficácia* das ações de formação assume o formato de um formulário intitulado por “*Ficha de avaliação da Eficácia da Formação*” (Consultar Apêndices 3, 4 e 5). Para além do impresso geral, este documento assume uma estrutura específica para cada interveniente, nomeadamente os formadores internos¹¹ – apenas em formações internas mais especializadas e técnicas – e os dirigentes de serviço¹², como autoavaliação¹³. Importa concluir que, no documento consta a duração prevista para a *Avaliação da Eficácia da Formação*, de 3 a 12 meses.

2.1.5 Caraterização do Público-Alvo

O público-alvo do nosso estudo e intervenção é constituído pelos munícipes, mais concretamente, os trabalhadores selecionados para o procedimento de recolha de dados através da entrevista e do inquérito por questionário. De um modo específico, a Diretora do Departamento de Recursos Humanos que participou na entrevista, os formandos que realizaram as ações de formação que decorreram seis meses antes da administração dos inquéritos por questionário e, por último, os dirigentes e formador interno que detêm a responsabilidade de atuação no processo avaliativo de impacto das formações. Do universo de estudo de 1.653 munícipes, a nossa investigação resultou numa amostra de 40 trabalhadores, representando uma taxa de 2,42%. No entanto, será necessário definir uma amostra, devido ao número elevado de trabalhadores do município. O público-alvo integra diferentes categorias profissionais, unidades orgânicas, faixas etárias e habilitações literárias. Relativamente aos critérios que importam destacar, por um lado, pretendeu-se recolher as opiniões, expectativas e experiências ao nível do processo formativo e, por outro, perceber a importância da formação na prática profissional, em termos de aplicabilidade e transferência de conhecimentos e competências das ações de formação selecionadas, nas dimensões pessoal, social, organizacional e profissional.

¹¹ Consultar Anexo 3 – Ficha de Avaliação da *Eficácia* da Formação efetuada pelo Formador Interno

¹² Consultar Anexo 4 – Ficha de Avaliação da *Eficácia* da Formação efetuada pelos Dirigentes de Serviço

¹³ Consultar Anexo 5 – Ficha de Autoavaliação da *Eficácia* da Formação

2.2 Apresentação da área e da problemática de Investigação/Intervenção

A escolha da temática/problemática para o desenvolvimento do processo de investigação e intervenção consistiu num dos momentos mais importantes e desafiantes, dado que devia ir ao encontro dos interesses pessoais, dos interesses da instituição bem como da área de formação. De acordo com Quivy & Campenhoudt, “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 31). Posto isto, a área de investigação e intervenção centrou-se na área da formação, mais concretamente, na avaliação do impacto da formação. A complexidade da avaliação no processo formativo requer informações sistemáticas e decisões sustentadas, de forma a ser possível melhorar o dispositivo de formação. Através do contacto diário com as práticas da instituição no decorrer dos processos e atividades desenvolvidas, foi possível compreender a forma como se processa a formação profissional, bem como o impacto e os efeitos da formação.

É possível direcionar a área de intervenção e investigação com o ciclo de estudos do Mestrado em Educação, Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, dado que permitiu aferir e consolidar conhecimentos académicos enquadrados no perfil profissional. Ao longo da investigação/intervenção, procurou-se recorrer a referenciais teóricos para compreender melhor a problemática em estudo e construir questões e/ou objetivos que aglomerassem a análise do contexto. Dado o foco na avaliação do impacto da formação, as atividades desenvolvidas possibilitaram aprofundar o processo de gestão da formação, tendo a avaliação da formação como foco da investigação.

A temática integra a área de intervenção do contexto de estágio, pelo facto de a entidade de administração local em que este teve lugar possuir um dos princípios de aperfeiçoamento profissional e face às necessidades que possam surgir, a formação profissional tem como objetivo, a (re)qualificação profissional ativa, na obtenção de conhecimentos e comportamentos, a fim de fomentar uma melhoria contínua do exercício do trabalho e do desenvolvimento pessoal e social dos trabalhadores do município. Com o estudo, pretendemos refletir a gestão da formação e a importância atribuída ao processo formativo, e essencialmente a avaliação da formação; analisar as práticas, os efeitos das formações e as perceções dos trabalhadores, a nível pessoal, social, organizacional e profissional; aferir o impacto e a transferência de conhecimentos adquiridos nas

ações de formação ministrada no posto de trabalho; analisar os instrumentos e/ou metodologias de avaliação da formação e contribuir na melhoria dos mesmos.

2.2.1 Identificação do Diagnóstico de Necessidades

“O diagnóstico, ou análise de necessidades, é sempre definido como a identificação dos níveis de não-correspondência entre o que está (a situação presente) e o que ‘deveria estar’ (a situação desejada).” (Guerra, 2002, p. 132).

Inicialmente, não existia uma temática escolhida ou qualquer tipo de objetivo previamente definido. No entanto, num primeiro contacto com a Diretora de DRH e com a responsável pelo SFP, foi possível diagnosticar uma necessidade específica que se incide na área da formação profissional, mais concretamente, no momento final da avaliação – a Avaliação do Impacto da Formação. O DRH, mais especificamente, o SFP demonstrou interesse em procurar uma forma mais efetiva e adequada da recolha e análise da informação necessária à avaliação da *eficácia* da formação na organização, de modo a compreender os resultados alcançados. Com isto, é importante existir um consenso das duas partes relativamente na escolha do tema e na concretização das atividades propostas. Posto isto, após a pesquisa e análise das práticas formativas e de alguns documentos internos e detentores de informações pertinentes para o estudo em questão, verificamos, então, a necessidade de uma proposta de melhoria do instrumento e procedimento de avaliação, a fim de se obter resultados mais abrangentes sobre os efeitos e o impacto das formações implementadas no município.

2.3 Atividades desenvolvidas no Contexto de Estágio

Tendo o estágio, a componente de investigação bem como a componente de intervenção, é igualmente relevante mencionar as atividades de investigação e intervenção desenvolvidas no SFP e DRH na CMA. No contexto profissional, é fundamental existir abertura para absorver e mobilizar, de forma constante e contínua, os conhecimentos que se empregam. Ao longo do período de estágio, surgiram algumas sugestões e propostas de atividades, no sentido de otimizar os recursos. Desta forma, foi possível desenvolver as seguintes atividades investigativas e de intervenção:

- Recolha, pesquisa e análise de documentos orientadores da instituição;

- Pesquisa, leitura e análise da literatura de referência;
- Atualização e acompanhamento da acreditação do município como entidade formadora;
- Elaboração e aplicação dos dispositivos (instrumentos e procedimentos) de recolha de informação (através de entrevista e inquérito por questionário);
- Administração dos instrumentos, tratamento e análise de dados (através de análise de conteúdo e análise estatística);
- Acompanhamento da gestão da formação no SFP;
- Preparação e garantia das condições necessárias, bem como dos recursos materiais e logísticos afetos à atividade formativa;
- Colaboração em todas as tarefas solicitadas, tais como a triagem de documentação, processo de arquivos, atendimento telefónico (devido à necessidade de apoio, uma vez que o SFP possui um técnico superior que é o único responsável pelo serviço);
- Reestruturação e organização do instrumento de gestão da formação: Controlo de Execução das Ações de Formação;
- Atualização e gestão contínua do Controlo de Execução das Ações de Formação de 2018 e do Controlo de Execução das Ações de Formação de 2019;
- Atualização e melhoria de determinados impressos internos do SFP;
- Colaboração na preparação e realização de atividades temáticas (e.g. Jantar de Natal);
- Auxílio na consulta e gestão dos processos de renovação de formações com carácter obrigatório aos vários técnicos certificados por serviços do município (e.g renovação de formações no âmbito da DAE – Desfibrilhação Automática Externa);
- Elaboração do Relatório Anual de Formação referente a 2018;
- Construção de uma proposta de melhoria do dispositivo de avaliação do impacto da formação;
- Produção do relatório de estágio.

III. Enquadramento Teórico da Problemática do Estágio

A construção de um enquadramento teórico requer um cuidado seletivo das temáticas, dos conceitos e das diversas concepções existentes. Para uma investigação e intervenção corretamente estruturadas e fundamentadas, pretende-se obter uma visão geral dos temas propostos, considerando autores de referência na área da Educação e, ao mesmo tempo ter uma visão e opinião crítica. Desta forma, a temática de maior importância consiste na Avaliação do Impacto da Formação, sendo necessário abordar os vários conceitos que integram a problemática numa visão geral. Os pressupostos teóricos serão fundamentais para a análise do contexto de estágio.

3.1 Educação e Formação

Os discursos e concepções sobre a Educação e a Formação surgem, até aos dias de hoje, como temas centrais da atualidade. Existem diversas perspetivas que promovem a reflexão das políticas e práticas educativas e formativas, e conseqüentemente, a discussão destes conceitos. No âmbito das lógicas e práticas de formação, Bernardes (2008) idealiza a formação numa dimensão de educação, sendo visível o seu interesse na possibilidade de a formação assumir o significado de educação, no sentido de fomentar o desenvolvimento pessoal no presente e no futuro.

“[...] parece-nos interessante que a formação possa conter essa dimensão de educação, de formação geral e de desenvolvimento pessoal. O termo *formação* compreende, normalmente, mudanças ao nível profissional. Parece-nos, no entanto, que desejavelmente a formação pode ter também um cariz de desenvolvimento pessoal e social que, de alguma forma, se relacione depois com o trabalho actual ou futuro das pessoas.” (Bernardes, 2008, p. 58)

Neste estudo, discute-se a problemática da formação com referência a autores com diferentes perspetivas. Numa visão bastante simplista, entende-se que a formação é unicamente dada no local de trabalho, sem a preocupação com os objetivos da formação (Bernardes, 2008, p.58). Outros autores apontam para uma visão funcionalista da formação contínua, que permite o desenvolvimento de práticas profissionais, focando-se, essencialmente, nas necessidades atuais. Existe, ainda, uma visão racionalista em que se promove a formação, numa perspetiva de melhoria

e enriquecimento dos resultados económicos, beneficiando as empresas/organizações (*idem*, pp.58-59).

Porém, importa evidenciar outras dimensões da formação, não a restringindo apenas a uma ação interventiva, em que o formador produz conteúdos, promovendo mudanças de comportamento que se reflitam a nível profissional. O contributo da autora diz-nos que essas mudanças não precisam de advir meramente através de uma formação técnica. Numa visão mais ampla, podemos introduzir uma dimensão educativa que inclua a componente humana (pessoal e social). Como podemos ver, Canário (1999) reconhece a insuficiência das perspetivas clássicas da formação.

“As formações clássicas, escolarizadas, dirigidas à capacitação individual para o ‘posto de trabalho’, são reconhecidamente ineficazes quando está em jogo a necessidade de produzir mudanças organizacionais. Novos modos de pensar e organizar os processos de trabalho fazem apelo a novos tipos de saberes [...]” (Canário, 1999, pp. 43-44).

Com base em Bernardes, encontramos autores como Buckley e Caple, que consideram uma perspetiva diferenciadora entre a formação e a educação e entendem que a primeira se focaliza mais no estrito exercício do trabalho, fornecendo conhecimentos e técnicas que possibilitam a execução de tarefas e funções específicas, e a segunda se aproxima mais do desenvolvimento individual, partindo de construções teóricas e concetuais que se dirigem ao desenvolvimento das capacidades de cada um. Outros autores de referência, como Sarramona (1988) propõem uma conceção que contempla o desenvolvimento pessoal e profissional, tal como Bernardes (2008, p.59) evidencia, “[...] a formação deve ser uma fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais, ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho”.

Posto isto, compreende-se a importância da articulação dos dois conceitos num todo:

“As pessoas, as empresas e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania activa” (Bernardes, 2008, p.59).

Como sublinha Canário (1999, p.36),

“A distinção entre ‘educação’ e ‘formação’ remetendo para tradições e campos sociais distintos, coexiste com a sobreposição, na sua amplitude e na sua abrangência, dos conceitos de ‘educação

permanente' e 'formação permanente', o que conduz a uma, também frequente, utilização dos vocábulos educação e formação como palavras sinónimas”

Neste seguimento, os conceitos de educação e de formação surgem, de forma frequente, associados dado que ambos se destinam à promoção de aprendizagem. Numa perspetiva mais fundamentalista, Cardim (No seguimento do seu estudo, Bernardes apresenta uma proposta, partindo de uma análise de casos particulares, que identifica e caracteriza as políticas e práticas de formação: a *formação tradicional e utilitarista*, a *formação estratégica orientada para a resolução de problemas* e a *formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social*.

- A Formação Tradicional e Utilitarista remete para os problemas organizacionais, tendo como propósito, a execução dos objetivos para um aumento das competências e da performance da empresa – formar para o saber fazer (*idem*, pp. 65-66);
- A *Formação Estratégica Orientada para a Resolução de Problemas* visa articular o processo formativo com o processo produtivo, através da preocupação nos resultados e no impacto da formação. Valoriza as mudanças e o desenvolvimento de competências atuais e futuras, privilegiando o formar para o saber fazer e o saber ser (*idem*);
- A Formação Orientada para o Desenvolvimento Pessoal e Social implica o exercício de capacidades de cidadania e autonomia, tendo como finalidade, a dimensão humana do trabalho e os seus valores para a resolução de problemas. Entende-se que incentiva o potencial de cada indivíduo – formar para o saber ser (*idem*, pp. 65-67).

De encontro com o que dito, Gomes *et al.* (2008, p. 377), a formação, no seu entendimento mais clássico, resulta na obtenção de três áreas do saber (intervenção):

- *Saber saber*: aquisição e melhoria de conhecimentos gerais e específicos, através de capacidades cognitivas, no exercício das funções (*idem*);
- *Saber fazer*: aquisição e melhoria de capacidades motoras e de competências necessárias para a realização do trabalho, como por exemplo, *instrumentos, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho* (*idem*);

- *Saber ser e estar*: aquisição e melhoria de atitudes, comportamentos e modos de estar que se adequam às funções, como também às necessidades da organização (*idem*).

Cruz (1998, pp. 22-23) apresenta a proposta de Scott e Meyer (1991) para distinguir a educação e a formação profissional através de quatro dimensões: 1) objetivos, 2) quadro cognitivo, 3) relações professor-aluno e 4) relação entre alunos. A educação é vista como uma aprendizagem como fim, de utilidade futura e componente teórica, enquanto que a formação profissional viabiliza a aprendizagem como meio, de utilidade presente e componente prática. Com base neste entendimento, o autor conclui que:

“... as práticas de formação profissional nas organizações diferem dos programas de educação convencional. [...] muito embora os programas de FP nas organizações empresariais tenham características específicas, apresentam, por outro lado, algumas das particularidades dos sistemas educacionais [...]” (Cruz, 1998, p. 23).

A evolução dos conceitos resultou na convergência destes, pondo de parte a ideia de que a educação e a formação são sequenciais. Segundo Rocha (2005, pp. 151-153), a formação pode assumir as seguintes formas:

- como *Orientação e Formação Inicial*, tendo como objetivo, relacionar e a integrar o trabalhador na organização;
- como *Treino*, possibilitando a execução de tarefas ligadas à função;
- como *Desenvolvimento de Competências*, visando o alargamento de competências que se ajustem às mudanças/exigências crescentes na organização;
- como Educação, de forma a aprofundar capacidades individuais que originam oportunidades no mercado de trabalho.

Outros autores como Gomes *et al.* (2008), debruçam-se na discussão acerca dos conceitos de educação e formação. Segundo os autores mencionados, a educação tem como finalidade, a transmissão de conhecimentos, visando o desenvolvimento de aptidões conducentes à integração na sociedade. Já a formação permite a consecução de objetivos relacionados com a função/carreira/trabalho, numa perspetiva organizacional (Gomes *et al.*, 2008, p.379). As diferenças evidenciadas pelos autores perspetivam uma educação orientada para o desenvolvimento individual e uma formação orientada para o desenvolvimento organizacional através dos indivíduos. É neste sentido que, embora subsistam diferenças entre os conceitos,

estes são semelhantes pelo facto de terem um papel pertinente no enriquecimento individual partindo de dimensões intelectuais, emocionais e operacionais (*idem*, p.380).

Concluimos que, de facto, a formação não se traduz numa função meramente circunstancial e complementar da educação. Nos dias de hoje, é vista como a interface entre a educação e o trabalho de forma contínua (*idem*, p.153).

3.2 Formação Profissional: conceitos e modalidades

Destaca-se a temática da formação neste estudo, pelo que faz sentido compreendermos, em primeiro lugar, o conceito. Importa enquadrarmos perspetivas de diversos autores, uma vez que são várias as definições à volta do conceito de formação profissional. Em Portugal, o conceito não é recente, pois começou a ser compreendido no século XIX, mais especificamente após o período da revolução industrial, em que surgiram preocupações com o ensino científico e técnico, devido a uma crescente responsabilidade do Estado no sistema educativo. A formação profissional numa lógica participativa, inclusiva e democrática desenvolve um crescimento económico, social, político e cultural.

A formação profissional consiste numa área estruturante do sistema educativo, que se enquadra nas práticas educativas da Educação de Adultos. Por conseguinte, tem um papel fundamental na (re)inserção profissional, dado que tem uma interface com o mercado de trabalho. Podemos afirmar que, atualmente, a formação profissional é frequentemente perspetivada como uma ferramenta imprescindível para a inserção dos indivíduos na vida ativa. Posto isto, a formação profissional assume duas modalidades, atendendo a diferentes momentos, nomeadamente, se antecede a atividade profissional, se acompanha o desempenho de determinada profissão ou de um processo de transição profissional – a Formação Profissional Inicial e a Formação Profissional Contínua.

A formação profissional inicial tem como objetivo, a integração de jovens e adultos com pouca experiência, mediante uma qualificação profissional certificada, e assim, preparar para o exercício da profissão. Destina-se ao sistema de aprendizagem, às escolas profissionais e ao ensino técnico-profissional no domínio dos cursos tecnológicos. Segundo o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 401/91 de 16 de outubro, “a formação profissional inicial destina-se a conferir uma qualificação profissional certificada, bem como a preparar para a vida adulta e profissional”. De

acordo com Cruz (1998, p.19), a formação profissional inicial corresponde a uma “formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão”. Na mesma linha de pensamento, Cardim (1999, p.50) compreende a formação profissional inicial como “as intervenções que promovem a aquisição e o desenvolvimento dos conhecimentos e competências completos e necessários ao exercício profissional, devendo conferir uma qualificação certificável”.

No artigo 3.º, da alínea g) do Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de dezembro, entende-se por formação profissional contínua, a

“actividade de educação e formação empreendida após a saída do sistema de ensino ou após o ingresso no mercado de trabalho que permita ao indivíduo aprofundar competências profissionais e relacionais, tendo em vista o exercício de uma ou mais actividades profissionais, uma melhor adaptação às mutações tecnológicas e organizacionais e o reforço da sua empregabilidade”.

Para Cardim (1999), a formação profissional contínua:

[...] ao longo da vida activa, engloba intervenções subsequentes à formação inicial, com vista a melhorar as competências dos activos, actualizando conhecimentos, alargando a gama de actividades realizadas, ou o respectivo nível, promovendo a sua adaptação às transformações organizativas e técnicas.” (Cardim, 1999, p.77).

A ideia de formação ao longo da vida está cada vez mais presente, tal como Canário (1999) refere:

“No último meio século assistiu-se a um crescimento exponencial das actividades de formação profissional contínua, vertente fundamental da visibilidade e autonomia do campo da formação de adultos, relativamente aos tradicionais sistemas escolares” (Canário, 1999, p.39).

Para o autor, o conceito de formação deve ter presente quatro subconjuntos/dimensões, ligados à educação de adultos, sendo estes: o *ensino recorrente* ou *alfabetização*, a *formação profissional*, o *desenvolvimento local* e a *animação sociocultural*.

Numa visão mais ampla, a formação pode ser vista como um processo formal ou informal, planeado ou não planeado, que permite a aprendizagem de novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos essenciais na aplicação do trabalho (Gomes *et al.*, 2008, p.376). Os autores caracterizam a formação numa perspetiva de *filosofia de vida organizacional*, não limitando

somente a uma *prática de vida organizacional*. Por conseguinte, a formação tem uma relevância enorme para a aprendizagem contínua das organizações e dos indivíduos:

“[...] a formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. É também um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo de os RH da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma – e um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal” (Gomes *et al.*, 2008, p.377)

No que concerne à política de formação no quadro de gestão dos recursos humanos, Meignant (1999, p.51) refere que a formação não é um fim em si mesmo, mas sim uma “contribuição para a eficiência da organização [...] um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos”.

De acordo com Cowling & Mailer (1998), o ciclo da formação possui quatro etapas. A primeira etapa corresponde à *Identificação de necessidades*, em que é necessário analisar as necessidades de formação, de modo a definir objetivos de formação (Cowling & Mailer, 1998, pp. 110-112). A segunda e a terceira etapa dizem respeito ao *Planeamento e Implementação* e contemplam quatro fases essenciais, que vão desde uma reflexão das ações de formação pretendidas, à elaboração do plano de formação, reunindo os seus recursos e, posteriormente, à implementação e acompanhamento das respetivas ações de formação. (*idem*, pp.113-114). Por fim, a quarta etapa consiste na avaliação como a finalidade do processo formativo em que importa examinar o sucesso dos objetivos, verificar possíveis falhas, e assim, melhorar a formação (*idem*, p. 114).

3.3 Formação Profissional na Administração Local

No âmbito da gestão de recursos humanos na administração pública, vemos que, apesar das semelhanças entre os setores públicos e privados, são notáveis as diferenças no que concerne à legislação e às políticas e práticas. De notar a necessidade de uma contextualização breve na compreensão das políticas e práticas formativas na administração.

O Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de março, reformula os princípios que regem a formação profissional na administração pública do país. Tendo em consideração, o papel fundamental da administração, o Governo Constitucional definiu como objetivo estratégico, “a qualificação, a

dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional”. Este aspeto demonstra a intenção de transformar uma administração de modelo burocrático para uma administração de modelo gestor. Com base nisto, são definidas medidas, de modo a responder a mudanças sociais, económicas e tecnológicas:

“a regulamentação do direito à formação profissional, através da atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais ao pessoal, que, por sua iniciativa, o pode utilizar em acções de formação, quando não seja contemplado nos planos de formação dos serviços; a reformulação do sistema existente, de molde a facilitar o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos adequados à sua satisfação, em sintonia com a feitura dos planos de actividades e os orçamentos dos serviços; a atribuição à Direcção-Geral da Administração Pública da função de coordenadora do sistema e a exigência de acreditação a todas as entidades que promovam a formação para a Administração Pública”

O Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, Artigo 3.º, alínea i), define o conceito de formação profissional:

“[...] o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização e do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico”.

No artigo 4.º, do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 de 29 de dezembro, estão regulamentados os objetivos da formação profissional:

“Capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, para responder às exigências decorrentes das suas respetivas missões, atribuições e competências; Desenvolver competências de inovação e gestão da mudança, mediante a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades reflexivas e críticas, propiciadoras de comportamentos e atitudes ajustados aos necessários processos de modernização administrativa; Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos e às empresas; Promover a capacitação humana para a governação digital; Assegurar a qualificação profissional dos trabalhadores e dirigentes e melhorar o seu desempenho, segundo referenciais de competências; Contribuir para o reforço da qualificação profissional, garantindo, sempre que necessário, a dupla certificação; Dinamizar uma cultura de gestão do conhecimento organizacional, que incentive e valorize a produção, a difusão e a utilização do conhecimento”.

No âmbito da reconfiguração do sistema de formação profissional, o conceito de formação profissional é entendido, pelo INA, como,

“[...] um processo de interiorização de conhecimentos e desenvolvimento de competências, gera mudanças no comportamento e atitudes dos trabalhadores, com desejável reflexo no seu desempenho e no das organizações onde exercem funções. É um fator potenciador da boa governação e uma alavanca incontornável da gestão da mudança, especialmente no que concerne a institucionalização de novos modos de estar, ser e fazer.” (INA, 2016, p. 4)

Nas sociedades atuais, a formação profissional atribui uma conotação enquanto *instância de socialização* e potenciadora da *competitividade organizacional* numa realidade de produção de conhecimento e enquanto *instância de regulação social*, assegurando a *conformação ideológica* e o processamento de progresso profissional marcado por uma flexibilidade (Almeida, 2007, p.1). Ao nível das administrações locais, a formação profissional tem assumido um papel mais ativo “no quadro dos processos de modernização administrativa os quais se têm centrado fundamentalmente na intensificação da informatização dos serviços e na redefinição dos processos de trabalho” (*idem*).

3.4 Avaliação da Formação

Para o nosso estudo de caso, é crucial a última etapa do processo de formação, sendo esta a avaliação. Importa evidenciar a questão da avaliação, pois o conceito confronta-se com perspectivas muito diferentes. A avaliação da formação constitui uma das componentes do ciclo formativo e está incluída em diversos momentos da ação: antes, durante e depois:

“Entende-se que previamente à análise da acção formativa há que determinar a sua adequação aos objectivos que a geraram. Durante a acção há que analisar o seu ajustamento às necessidades dos públicos e da organização a que se referencia. Após a formação há, ainda, que analisar os seus resultados e o impacto sobre a actividade profissional” (Cardim, 2005, p. 143)

Segundo Cruz (1998, p.91), a avaliação “deve ser concebida como um processo contínuo de recolha de dados que permita introduzir eventuais ajustamentos nas actividades de formação”. Cardim (2005, p.321) parte de um conceito mais amplo e compreende a avaliação da formação como um processo que controla a ação de formação, no sentido em que identifica derivações nos objetivos previamente definidos, verifica se os resultados foram atingidos, e ainda permite a correção de problemas que possam advir. O autor sublinha a importância da avaliação como

instrumento de gestão da formação, pela sua contribuição no aperfeiçoamento do trabalho, do funcionamento correto dos serviços/empresas/organizações (*idem*, p.319).

De acordo com Barbier (1985, p.7), a avaliação está presente em todo o ciclo formativo. Nas práticas da avaliação, importa avaliar uma ação de formação, de modo a valorizar socialmente a própria ação. A afirmação do autor tem como fundamentação a existência de um conflito entre os discursos e as práticas avaliativas, existindo vários discursos e possíveis práticas que são desconhecidas:

“[...] pode parecer mais necessário falar de avaliação do que fazê-la efectivamente; daí que não seja surpreendente o grande fosso que existe entre a riqueza do discurso sobre a avaliação e a precariedade relativa das práticas” (*idem*).

O autor acrescenta, ainda, a possibilidade de confundir os sentidos atribuídos aos objetos de avaliação. Não sendo tão frequente como o ponto anterior, verifica-se uma insuficiência do que se pode avaliar, segundo um conjunto variado de objetos que podem ser avaliados.

“Tudo acontece como se estes objectos pudessem ser múltiplos em formação e nunca soubéssemos exactamente o que se avalia: se o indivíduo em formação, as suas aquisições, o formador, os métodos que ele emprega, ou então o conjunto do sistema. [...] a avaliação surge como uma realidade um pouco mítica, um processo sem sujeito nem objecto bem definidos em que o aspecto mais palpável parece ser o dos instrumentos que escolhe” (Barbier, 1985, pp. 7-8).

Por último, o autor evidencia também a confusão existente entre as funções da avaliação:

“Tudo se passa como se, à volta da ideia de avaliação, se tivesse construído um espaço ideológico, estruturado por dois pólos: um pólo negativo organizado em torno das noções de repressão, selecção, sanção, controlo, e um pólo positivo organizado em torno das noções de progresso, mudança, adaptação, racionalização” (*idem*, p.8)

A forma como a avaliação encontra-se desenvolvida no contexto profissional assume diferentes âmbitos. Nas práticas da avaliação da formação, assiste-se a modalidades distintas consoante fatores de “paradigmas de formação em presença”; “posicionamentos conceptuais de quem avalia”; “possibilidade de implicação dos públicos aos quais a avaliação é dirigida”; “disponibilidade de meio e recursos a afectar ao processo avaliativo (humanos, financeiros, materiais...”, entre outros (IQ, 2006, p.21). Portanto, é perceptível a polissemia em torno do conceito de avaliação, marcada por uma evolução irregular em torno das definições supracitadas. Segundo alguns autores, quando avaliamos produzimos juízos de valor. Na ótica de Barbier (1985)

o ato de avaliar traduz sempre que assumimos juízos de valor: “[...] sempre que nos encontrarmos em presença de operações que têm por resultados a produção de um juízo de valor sobre as actividades de formação” (*idem*, p.26). As perspectivas de Barbier (1985) ainda são muito atuais, pelo que continuam a ser aplicadas no âmbito da avaliação das formações. Na mesma linha de pensamento, Cardim (2009, p.141) define a avaliação como um “processo de recolha e tratamento de informação permitindo estabelecer um juízo de valor sobre uma dada intervenção formativa, tendo em vista a sua correcção”.

De forma a refletir os vários posicionamentos de autores no que concerne à avaliação da formação, o Instituto para a Qualidade na Formação (2006, p.30) agrupou os sentidos atribuídos mais usuais na atualidade com base nas seguintes palavras-chave:

- *Resultados da formação*
- *Tomada de decisões*
- *Processo formativo*
- *Recolha sistemática de informação*
- *Emissão de juízos de valor*
- *Avaliar o mérito valor de um programa*

De acordo com Hadji (1994), a noção de avaliação não poderá determinar uma definição exata, pelo que, através da sua obra, apresenta-nos uma multiplicidade de definições. Isto demonstra, uma vez mais, as divergências em torno do conceito de avaliação, não existindo um consenso para a definir. São vários os verbos utilizados por Hadji (1994, p.31) para a determinação de avaliação, sendo “o acto pelo qual se formula um juízo de ‘valor’ incidindo num objecto determinado (indivíduo, situação, acção, projecto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação”. Estas duas sequências abrangem o referente, enquanto objeto real a avaliar, e o referido enquanto objeto ideal. Ao encontro desta perspectiva, também Figari (1996) refere que a avaliação deve ter como suporte padrões (referente) para comparar os processos e os resultados (referido). Segundo Figari (1996), a referencialização entende-se como um

“[...] processo de elaboração do referente (articulado em torno das suas duas dimensões: geral e situacional). A referencialização consiste em assinalar um contexto e em construir, fundamentando-o com os dados, um corpo de referências relativo a um objecto (ou a uma situação), em relação ao qual poderão ser

estabelecidos diagnósticos, projectos de formação e avaliações” (Figari, 1996, p.5).

Na perspetiva de Guerra (2002, p.185), “avaliar é sempre comparar com um modelo – medir – e implica uma finalidade operativa que visa corrigir ou melhorar”. Para isso, é necessário ter um valor de referência previamente determinado no diagnóstico inicial da situação, dos objetivos e das finalidades definidas (*idem*, pp. 185-186). Segundo a mesma autora, existem, no mínimo, quatro funções da avaliação:

- 1) “*A avaliação como medida*”. Não pode ser definida como um instrumento simples de medida no final dos resultados, mas pelo contrário, é um processo contínuo em que os resultados integram o processo de avaliação (*idem*, p. 186);
- 2) “*A avaliação como utensílio de apoio à tomada de decisão*”. Avaliar é um ato de julgar que permite gerar informações facilitadoras da racionalização e tomada de decisão “num contexto multirreferencial e de complexidade dos sistemas de acção” (*idem*, p. 187);
- 3) “*A avaliação como processo de formação*”. A avaliação compreende um processo de aprendizagem, de reflexão e de racionalização com base em contextos e resultados da ação (*idem*, p.187);
- 4) “*A avaliação como participação e aprofundamento da democracia participativa*”. Entende-se a avaliação como um “mecanismo de investigação-acção” e de “aprofundamento da democracia participativa através de uma acção colectiva” constituindo-se na reflexão acerca das causas dos problemas e dos efeitos das ações, bem como nas melhores formas de decidir e atuar (*idem*, p.187).

De acordo com a proposta de abordagem metodológica do INA (2016, p.7), a avaliação da formação é entendida como “um processo sistemático de recolha de dados relevantes para aferir da qualidade da formação, da sua efetividade e das condições propícias ou inibidoras da transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho”.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março, Artigo 15.º, a avaliação da formação na AP assume-se “em função dos objetivos de cada ação quer ao nível do desempenho profissional dos formandos e dos resultados nas organizações”. Importa indicar os instrumentos de avaliação que podem ser aplicados:

“Provas de conhecimentos, sempre que se tenha por objectivo aferir o nível de eficácia relativa de cada participante; Metodologias de dinâmica de grupos, simulações ou métodos de casos, sempre que se pretenda verificar o nível de alteração da capacidade dos participantes; Questionários de avaliação das acções de formação, sempre que se pretenda avaliar a reacção dos formandos, a consecução dos objectivos das acções e o nível técnico-pedagógico das mesmas.”

Com base no Decreto-Lei 86-A, de 29 de dezembro, Artigo 22º, verifica-se que o sistema de avaliação da formação na AP rege-se da seguinte forma:

“A formação profissional é objeto de avaliação, perspectivada como atividade estratégica de melhoria contínua e inovação, que possibilita a monitorização sistemática das intervenções formativas; As entidades formadoras devem, na fase de planeamento da formação, definir o respetivo modelo de avaliação, identificando as finalidades, os instrumentos, os momentos e os níveis avaliativos de intervenção; Os níveis avaliativos são identificados em função do objeto de avaliação, designadamente, a satisfação, a aprendizagem realizada, a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, os resultados ou impactos da transferência na organização e o retorno do investimento; Os instrumentos devem ser adequados a cada nível avaliativo, podendo ser adotados, isolada ou complementarmente, inquéritos, testes, participação em fóruns ou outras atividades colaborativas, dinâmica de grupos, apresentação de relatórios, trabalhos ou publicações, grupos de foco, entrevista, observação do desempenho, monitorização do desempenho do serviço, indicadores de atividade, ou outros que confirmem qualidade ao processo avaliativo; No caso da formação em áreas estratégicas, o sistema de avaliação deve seguir o determinado no respetivo referencial de formação.”

Existe uma diversidade de modelos de avaliação graças aos vários posicionamentos relativamente a esta temática. Certos modelos são muito semelhantes e outros com dimensões mais distanciadas. Os modelos de análise possuem aspetos positivos e menos positivos, como também vantagens e desvantagens, pelo que é essencial evidenciar que não existe um modelo ou proposta avaliativa ideal. Cada caso é específico e torna-se fundamental dar resposta de forma mais adequada aos desafios explícitos no contexto. Os modelos a seguir apresentados foram considerados os mais relevantes e interessantes na abordagem da nossa temática e contexto de estágio

- Quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick

Este consiste no modelo mais utilizado para o estudo da avaliação do impacto da formação, em que vários investigadores/autores utilizam nas suas perspetivas. Os autores apresentam formas de avaliar a formação por níveis em que seguem uma ordem sequencial:

“The four levels represent a sequence of ways to evaluate programs. Each level is importante and has an impact on the next level. As you move from one level to the next, the process becomes more difficult and time-consuming, but it also provides more valuable information” (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, p.21)¹⁴

O primeiro nível refere-se à avaliação de reação (reação dos participantes em relação à formação); O segundo nível avalia as aprendizagens ao nível das atitudes, conhecimentos e habilidades; O terceiro nível centra-se no comportamento após as formações e na forma como os conhecimentos adquiridos foram transferidos para a prática profissional; O quarto nível menciona os resultados e avalia o impacto da formação, a nível organizacional, tendo em conta a produtividade, a qualidade de trabalho, os custos, entre outros (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, 21-26).

São vários os autores que vão ao encontro da metodologia de Kirkpatrick, tal como Meignant (1997, p. 256) sugerem, igualmente, quatro níveis de avaliação, enfatizando a necessidade de definirmos, primeiramente, o que se pretende avaliar, a utilidade dos resultados e as condições com que nos deparamos. O primeiro nível designado por *Avaliação de Satisfação*, pretende avaliar o grau de satisfação dos formandos imediatamente após a formação, sendo considerada, por esse motivo, a avaliação “[...] mais difundida, e muitas vezes a única praticada” (Meignant, 1997, p. 256). Por norma, os critérios a reter na realização da avaliação vão desde a apreciação global da formação, à adequação das necessidades e expetativas, às condições dos conteúdos programáticos, métodos, instalações e à aplicação dos conhecimentos adquiridos com a formação. As respostas a estes critérios podem ser destinadas a diferentes intervenientes. Podem ser úteis para o formador, de forma a melhorar futuramente a sua prestação, como também à instituição, nomeadamente ao responsável pela formação, que pode acompanhar e intervir na qualidade destes resultados. O segundo nível corresponde à *Avaliação Pedagógica* e tem uma duração mais longa que o nível anterior, na medida em que importa saber se os conhecimentos e comportamentos foram adquiridos, com base em objetivos bem definidos e em critérios observáveis. O terceiro nível, a *Avaliação da Transferência para as Situações de Trabalho*, procura saber se os conhecimentos adquiridos foram aplicados no contexto de trabalho. É neste sentido que Meignant afirma que uma das principais causas para a não qualidade da formação cinge-se no facto dos formandos não transferirem para o exercício e o contexto do trabalho o que

¹⁴ “Os quatro níveis representam uma sequência de formas de avaliar programas. Cada nível é importante e tem impacto no próximo nível. À medida que passa de um nível para o outro, o processo torna-se mais difícil e demorado, mas também fornece informações mais valiosas” (tradução nossa).

aprenderam na formação. O quarto e último nível compreende a *Avaliação dos Efeitos da Formação* e pretende saber se os objetivos individuais e coletivos foram atingidos com a formação. Com base nos pressupostos do autor, concluímos que estes quatro níveis devem ser igualmente aplicados e para isso é importante “achar os indicadores pertinentes para avaliar, a partir dos critérios de desempenho observáveis e mensuráveis definidos pelo referencial” (Meignant, 1997, p.275).

- Modelo de avaliação plural de Hadji

Neste modelo destaca-se a temporalidade e sequencialidade adjacentes ao processo de avaliação da formação, o antes, durante e após. A avaliação *diagnóstica, prognóstica e preditiva* sequencia-se antes da ação de formação. Tem como funções, a orientação e adaptação e centra-se nas características dos formandos. A avaliação *formativa* ou *progressiva* é realizada durante a ação de formação. As suas funções de regular e facilitar estão centradas nos processos e atividades de produção, onde procuram obter informações sobre as condições e as estratégias. A principal característica desta tipologia consiste no facto de estar inserida na ação de formação, no sentido de integrar o próprio ato. Por último, a avaliação *sumativa* ou *terminal* concentra-se no produto, dada a função de verificação e certificação (Hadji, 1994, pp.62-65).

Como podemos ver, avaliar é uma atividade que está presente sistematicamente na vida do indivíduo, que se encontra, de forma constante, a avaliar e a ser avaliado. Com base nos autores citados, pode ser entendida como simples juízos de valor até tomadas de decisão. Tendo em conta as diferentes perspetivas de autores, importa encarar o conceito de avaliação como um conceito polissémico, multidimensional e difuso. Neste sentido, consideramos que a avaliação da formação consiste num processo vasto e complexo que pressupõe a recolha de dados em diferentes momentos conforme a finalidade da formação.

3.5 Avaliação do Impacto e Efeitos da Formação

O presente trabalho debruça-se, de um modo geral, sobre a gestão da formação e, essencialmente, sobre a avaliação e o impacto da formação. São vários os posicionamentos e modelos de avaliação existentes, uns com dimensões semelhantes e outros mais diferenciados, contudo serão apresentadas e sustentadas as diferentes abordagens. Existe outro momento avaliativo de extrema importância, que consiste na Avaliação do Impacto/Eficácia da Formação.

Esta avaliação tem como finalidade, a compreensão dos efeitos da formação na prática profissional.

“Um dos níveis de avaliação em que normalmente não se fala e se trabalha pouco é a verificação do impacto que a formação tem ao nível das competências demonstradas pelos formandos nos seus locais de trabalho. Esta avaliação deve ser feita num determinado prazo, relativamente curto e próximo da frequência da formação, e pode ser realizada por vários atores.” (Lagarto, Andrade & Marques, 2013, p.1455).

Cardim (2005, p.322) fundamenta a mesma ideia de que “[...] raramente se faz a análise das relações entre resultados esperados e efectivamente atingidos (impacte), e entre resultados e recursos consumidos”, sustentando mais tarde que “[...] apesar da avaliação não parecer um acção essencial do trabalho formativo, ela pode permitir uma visão crítica do trabalho efectuado” (Cardim, 2005, p.141).

Segundo Cowling & Mailer (1998, p.105), “a formação justifica-se principalmente como meio de melhorar o desempenho de uma determinada tarefa ou do posto de trabalho”. Neste sentido, os autores mencionam a importância do impacto da formação na obtenção de resultados no que diz respeito ao desempenho e à motivação dos formandos.

“O conhecimento dos resultados e o *feedback* sobre o desempenho permitem a reprodução de respostas (bem sucedidas) conhecidas e o reajustamento das respostas das respostas inadequadas” (Cowling & Mailer, 1998, p.107).

Com base nesta etapa da formação, os autores distinguem dois conceitos vagos: a validação e a avaliação:

“A validação está ligada ao sentido de legitimidade e mede a eficiência da formação, ou seja, verifica se foram bem utilizados os recursos postos à disposição da formação. A avaliação está ligada à determinação do valor real e mede a eficácia da formação, isto é, em que medida se alcançaram os objectivos finais da formação” (Cowling & Mailer, 1998, pp. 114-115).

Entende-se que a avaliação tem um papel fundamental nos efeitos da formação e na melhoria do desempenho, enquanto que a validação se centra mais na reacção dos formandos quanto à acção, aos conteúdos e à aprendizagem. (*idem*, p.115).

Gomes *et al.* (2008, p.414) diferenciam os termos avaliação e validação de uma forma mais distinta. Para estes autores, a avaliação assume relevância nas competências adquiridas e, sobretudo, na análise das reacções dos formandos no término da formação, enquanto que a

validação se concentra no impacto da formação a nível individual, grupal e organizacional no exercício de trabalho.

Outro aspeto fundamental na avaliação do impacto da formação consiste no período adequado à sua realização,

“A avaliação da formação não deve ser feita no momento imediatamente a seguir à acção de formação, pois é necessário tempo para que o formando possa pôr em prática aquilo que aprendeu.” (Cowling & Mailer, 1998, p. 115).

Caetano (2007, p.10) sublinha a importância da análise dos resultados e dos efeitos, a nível individual e organizacional, no momento em que existe transferência dos saberes no local de trabalho. De acordo com o autor, existem dois níveis de impacto na transferência efetiva dos saberes. O primeiro nível tem um caráter imediato e, por norma, está associado a ações de formação mais específicas no que toca à aquisição de técnicas e competências adequadas ao exercício do trabalho e da organização (*idem*, p.10). O segundo nível está sujeito a fatores individuais, sociais e/ou organizacionais:

“[...] como por exemplo, a adopção, no plano individual, de atitudes mais proactivas relativamente ao emprego e à aprendizagem ao longo da vida ou, no plano organizacional, a implementação de mudanças e alteração das práticas de gestão de recursos humanos no que diz respeito à retenção e desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente no que se refere às recompensas, progressões e mobilidade interna” (Caetano, 2007, p.11)

Segundo o autor, o conceito de aprendizagem ao longo da vida aplica-se, neste contexto, como um processo de desenvolvimento de conhecimentos, competências e valores, contribuindo na adoção de diferentes papéis e contextos de dimensão pessoal e profissional (*idem*, p.11). O conceito de empregabilidade entende-se como a capacidade de continuar no exercício de trabalho. (*idem*, p.13). Importa salientar o caráter pragmático no conceito de aprendizagem ao longo da vida, numa lógica de participação cívica e de garantia da empregabilidade, pois problematiza a transferência de saberes e competências, devido à necessidade de aprenderem a transferir e adaptar a aprendizagem nos novos contextos (*idem*, p.13).

Atualmente, a literatura associa três fatores condicionantes da transferência das aprendizagens construídas na formação para o contexto de trabalho: a conceção da formação, as características dos formandos e o ambiente de trabalho (Caetano & Velada, 2007, p.24). Em primeiro lugar, a conceção da formação deve garantir e ajustar os conteúdos da formação às

exigências laborais dos formandos. Mais importante ainda que a formação permita a aquisição de conhecimentos essenciais sobre a transferência das aprendizagens para o local de trabalho. Relativamente às características dos formandos, importa salientar as competências, os fatores de personalidade, aspetos motivacionais e atitudes. Segundo os autores, nas competências dos formandos destaca-se a capacidade cognitiva, enquanto disposição e força mental, e a experiência profissional, no que diz respeito à função exercida, à antiguidade na organização/empresa e nível de habilitações. Por fim, o ambiente de trabalho pode estar associado à cultura e ao clima organizacional. Estas dimensões pesam na mudança de comportamentos no local de trabalho e na visão do contexto de trabalho a nível social e organizacional, condicionando o desempenho profissional. (*idem*, pp. 24-28). Estes fatores podem, de facto, afetar de forma positiva ou negativa a transferência e aplicabilidade das aprendizagens.

Face às condições atuais das organizações, em que há um maior investimento na formação esperando obter-se mudanças significativas, verifica-se uma necessidade em analisar sistematicamente o processo de transferência, com base em estratégias e dispositivos facilitadores da transferência de saberes e aprendizagens no contexto de trabalho (*idem*, pp.28-29).

De acordo com Sarmiento, Marques & Ferreira (2009), a temática do impacto da formação deve obedecer duas dimensões: a *organização* e a *pessoa*. Tendo em conta estas duas dimensões, os objetivos do impacto poderão ser visíveis:

“Quando consideramos os impactos da formação na organização poderemos referir que o grande objectivo passa pela modernização da estrutura, na mudança em termos de procedimentos e, mais importante, que esta mudança em termos de procedimentos se traduza num aumento da qualidade dos serviços prestados, que introduza eficácia, eficiência e melhore a imagem da organização” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, pp. 78-79).

Para Gomes *et al.* (2008), importa, também, a existência de mudanças de comportamento e o sucesso dos objetivos organizacionais. À luz da avaliação, são analisados três níveis que circunscrevem o impacto da formação. Primeiramente deparamo-nos com o nível organizacional, em que a formação implica o aumento da eficácia organizacional, partindo de uma articulação entre os objetivos da organização e os objetivos dos trabalhadores, de modo a melhorar o ambiente de trabalho e a facilitar a mudança. Ao nível da gestão das pessoas, atende-se aos resultados como menor rotatividade e absentismo, promovendo o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades e aumentando a adesão dos trabalhadores aos objetivos da organização. Pretende-se, ao nível do trabalho, um aumento da produtividade e da qualidade, uma diminuição do número

de acidentes de trabalho, obtendo-se, assim, um melhor aproveitamento das máquinas e equipamentos (*idem*, p. 418). Estes autores evidenciam a necessidade da formação no contexto atual de uma sociedade de aprendizagem e conhecimento, enfatizando a capacidade competitiva marcada quer para os indivíduos, quer para as organizações: “Sem formação, os indivíduos perdem empregabilidade. Sem investimento em formação, as organizações perdem capacidade de lidarem com as mudanças” (*idem*, p. 420).

IV. Enquadramento Metodológico do Estágio

4.1 Finalidade e Objetivos do Estágio

Na investigação, importa apresentarmos as finalidades e objetivos da investigação, de modo a indagar os motivos que levam ao desenvolvimento do trabalho. Segundo Guerra (2002, p. 163), “as finalidades indicam a razão de ser de um projecto e a contribuição que ele pode trazer aos problemas e às situações que se torna necessário transformar”. De acordo com Coutinho,

“Falar de finalidades/objectivos da investigação é ter em conta factores vários em que se incluem a epistemologia que inspira o investigador, o paradigma dominante em que recebeu formação e em que desenvolve o seu trabalho, e são eles que inspira, e dos quais derivam, as orientações metodológicas que o investigador depois adopta no desenvolvimento do seu estudo” (Coutinho, 2006, p. 3)

A presente investigação tem como objetivo, compreender e analisar o processo e as práticas formativas na CMA, articulando com os efeitos da formação nas perspetivas dos trabalhadores, no que se refere ao desenvolvimento profissional, mas também no desenvolvimento pessoal, social e organizacional. A par disto, pretende-se aferir a transferência e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação para o exercício de trabalho. Em conformidade com estes pressupostos, o nosso estudo propôs os seguintes objetivos:

• Objetivos Gerais

1. Conhecer o processo de gestão da formação no município;
2. Analisar as práticas formativas no município;
3. Refletir sobre as práticas da gestão da formação, desde a fase de conceção à sua implementação;
4. Analisar os efeitos da formação no desempenho profissional dos trabalhadores;
5. Analisar os efeitos da formação nas dimensões pessoal e organizacional;
6. Propor um dispositivo de avaliação do impacto da formação.

• Objetivos Específicos

1. Perceber o lugar e a importância da formação profissional no contexto autárquico;
2. Compreender a importância dada à Avaliação da Formação, dos efeitos e do impacto da formação nos formandos;
3. Identificar a existência de transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto de trabalho;
4. Perceber as motivações dos trabalhadores no âmbito da formação e da aprendizagem;
5. Perceber as expectativas das chefias no âmbito da formação e da aprendizagem;
6. Conhecer as expectativas do serviço de formação profissional/recursos humanos quanto aos resultados alcançados com a formação;
7. Conhecer as expectativas dos trabalhadores e das chefias quanto aos resultados alcançados com a formação;
8. Implementar um dispositivo de avaliação do impacto da formação.

4.2 Apresentação e fundamentação da Metodologia de Investigação

O projeto de investigação/intervenção incidiu-se numa investigação de cariz qualitativo, pois possibilita um olhar mais profundo sobre a problemática em estudo e, acima de tudo, permite intervir e interagir com o contexto. Desta forma, a instituição em questão e o objeto de estudo delineado adequa-se a esta natureza qualitativa, pois pretendemos compreender e interpretar um contexto e uma realidade, partindo de dados mais detalhados e descritivos. Como afirma Flick (2005, p.2), a investigação qualitativa é “particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida [...] com novos contextos sociais e novas perspectivas”. A investigação pode ser entendida como um processo de conhecimento sobre a realidade e que está mais orientada para a solução de problemas: “É uma actividade orientada no sentido da solução de problemas. É uma tentativa de averiguar, indagar, procurar respostas [...]” (Erasmie & Lima, 1989, p.15). Neste sentido, podemos afirmar que a nossa investigação se aproxima desta perspectiva, pelo que parte do estudo de um problema/situação/contexto integrando uma proposta de intervenção.

Na perspectiva de Bogdan & Biklen (1994), a investigação qualitativa detém cinco características:

- 1) *“Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal”*. O investigador assume-se como principal instrumento de recolha de dados e adquire uma melhor compreensão no próprio contexto (*idem*, p.47);
- 2) *“A investigação qualitativa é descritiva”*. O investigador recolhe dados descritivos em forma de imagens ou palavras (*idem*, p.48);
- 3) *“Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos”*. O investigador interessa-se mais pela construção do estudo do que nos resultados (*idem*, p.49);
- 4) *“Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva”*. O investigador analisa os dados conforme se vão construindo e agrupando, sem o intuito de confirmar hipóteses previamente construídas (*idem*, p.50);
- 5) *“O significado é de importância vital na abordagem qualitativa”*. Interessa ao investigador, conhecer os significados que os sujeitos envolvidos atribuem às experiências e à forma como dão sentido às suas vidas (*idem*, p.50).

Vários autores exploram o conceito de paradigma, tal como Bogdan & Biklen (1994, p.52): “Um paradigma consiste num conjunto aberto de asserções, conceitos ou proposições logicamente relacionadas e que orientam o pensamento e a investigação”. De acordo com Coutinho (2006) afirma que

“A cada paradigma corresponde uma forma de entender a realidade e encarar os problemas educativos e a evolução processa-se quando surgem novas formas de equacionar as questões impulsionando a que os paradigmas fluam, entre em conflito na busca de novas soluções para os problemas de ensino e da aprendizagem” (Coutinho, 2006, p.2).

Neste sentido, consideramos que a investigação/intervenção recorre a uma metodologia holística, em que existem momentos do estudo em que são utilizados instrumentos de recolha de natureza qualitativa e quantitativa. Podemos salientar as diferenças existentes nestes paradigmas de acordo com Coutinho (2006), o “paradigma quantitativo interessa-se essencialmente por controlar e prever os fenómenos, o qualitativo interessa-se por compreender e o crítico por intervir na situação ou contexto” (Coutinho, 2006, p.3). Posto isto, o nosso paradigma insere-se no compreensivo-interpretativo em que

“os estudos qualitativos abrangem todas as situações em que as preocupações do investigador se orientam para a busca de significados pessoais, para o estudo das interacções entre as pessoas

e contextos, assim como formas de pensar, atitudes e percepções dos participantes no processo de ensino e aprendizagem” (*idem*, p.5)

A investigação terá um maior enfoque na abordagem qualitativa, uma vez que podemos recolher os dados de forma natural e direta, através de um contacto próximo e aprofundado com os indivíduos e o seu contexto: “Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas” (Bogdan & Biklen, 1994, p.16). Porém, a abordagem quantitativa terá destaque na administração e análise de questionários no contexto de investigação/intervenção.

4.3 Método de Investigação

Face ao objeto de estudo, consideramos que o método mais adequado é o Estudo de Caso enquanto investigação de profundidade, dado que se centra na realização de um estudo intrínseco, intensivo e detalhado, com o objetivo de conhecer a especificidade do caso. Com este método, pretendemos responder a certas questões de investigação e intervenção, de forma a compreender determinados pressupostos no que diz respeito ao contexto organizacional específico (caso) – os trabalhadores do município. Procurou-se entender um fenómeno no qual envolve diversos fatores, desde as políticas e práticas de formação, até à avaliação da formação.

De acordo com Casa-Nova,

“a escolha do método de investigação não é algo que se realize independentemente da construção do objecto de estudo, encontrando-se pelo contrário subordinado às dimensões de análise presentes nesse objecto e, conseqüentemente, à sua concretização” (Casa-Nova, 2009, p.49).

Segundo Yin, o método estudo de caso pretende investigar as situações quotidianas no contexto, em que as duas componentes (fenómeno e contexto) não estão claros.

“[...] é *uma investigação empírica que* investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p.32).

O conceito de estudo de caso é definido, por Morgado,

“[...] uma técnica apropriada para procurar explicar os aspetos pertinentes de um dado acontecimento ou situação, podendo proporcionar informação específica sobre um projeto, uma

inovação ou um acontecimento durante um período de tempo prolongado.” (Morgado, 2012, p.57).

Na ótica de Stake (2007), o estudo de caso contempla um caso como único e complexo:

“O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes.” (Stake, 2007, p.11)

De acordo com os autores Lüdke & André (1986, pp.18-21), o estudo de caso contempla sete características fundamentais para a sua definição:

- 1) *“Os estudos de caso visam a descoberta.”* É importante que o investigador procure, descubra e construa o conhecimento no desenvolvimento do estudo, ainda que se baseie em princípios teóricos (Lüdke & André, 1986, p.18);
- 2) *“Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’”.* O investigador deve interpretar o contexto em que se coloca, para uma melhor compreensão de ocorrências como “[...] um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas” (Lüdke & André, 1986, pp. 18-19);
- 3) *“Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda”.* O investigador procura descrever e aprofundar a realidade, tendo em conta múltiplas dimensões numa situação ou problema focalizando como um todo (Lüdke & André, 1986, p.19);
- 4) *“Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação”.* O investigador recorre a uma série de dados e de fontes de informação em diversos momentos, para que haja um cruzamento de dados que permita a “[...] confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas” (Lüdke & André, 1986, p.19);
- 5) *“Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas”.* O método propõe generalizações naturalísticas, sendo possível relacionar um estudo particular com base em dados que se associam a experiências pessoais (Lüdke & André, 1986, p.19);
- 6) *“Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social”.* O investigador procura as divergências que possam surgir no seu objeto de estudo, revelando, ao mesmo tempo, a sua perspectiva para que sejam tiradas conclusões aos leitores. O mais importante é que a “[...] realidade pode ser

vista sob diferentes perspectivas, não havendo uma única que seja a mais verdadeira” (Lüdke & André, 1986, p.20);

- 7) *“Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa”*. O método permite a aproximação de uma experiência pessoal, através da sua estrutura e da sua linguagem direta, clara e articulada, distinguindo-se de “[...] uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa” (Lüdke & André, 1986, p.20).

Concluimos que cada estudo tem um valor intrínseco e, portanto, a maior preocupação consiste na compreensão de um caso singular e representativo da realidade em que se situa (Lüdke & André, 1986, p.21).

4.4 Técnicas de Recolha de Dados

As escolhas das técnicas para a recolha de dados devem ser bem definidas e implementadas para atingirmos os objetivos delimitados. De acordo com Morgado (2012, p.71), “as técnicas e os instrumentos de recolha de dados utilizados são elementos essenciais uma vez que deles dependem, em grande parte, a qualidade e o êxito da investigação”. Consideramos que as técnicas e os instrumentos de recolha de dados são fundamentais para uma maior e melhor compreensão do objeto de estudo. Neste sentido, ao longo da investigação, foram utilizadas diversas técnicas de recolha de dados, tais como a análise documental, a observação, a entrevista e o inquérito por questionário, sendo que estão apropriadas com o método e com o objeto de estudo. Para a análise e o tratamento dos dados, como também para a produção de conhecimento, parte-se da análise de conteúdo e da análise estatística.

4.4.1 Observação

A observação permite estabelecer um contacto pessoal com o contexto, sendo bastante vantajoso para a compreensão e interpretação da realidade observada. Permite investigar fenómenos dos contextos, de uma forma natural e, deste modo, possibilita a obtenção de dados mais complexos que, por vezes, podem não ser captados por outras técnicas. Por esse motivo, é a técnica de recolha de informação mais pertinente na investigação qualitativa.

Na técnica de observação, podemos refletir diferentes concepções da observação e do papel de observador (Flick, 2005, p.137). Deste modo, pensamos que a observação direta não participante se adequou mais na nossa investigação/intervenção dado que não houve participação direta nas práticas do estudo. Como sublinha Bogdan & Biklen (1994, p. 125), a observação não participante ocorre quando “o investigador não participa em nenhuma das actividades do local onde decorre o estudo. Olha para a cena, no sentido literal ou figurativo [...]”. Com base em Quivy & Campenhoudt (2008, p. 164), verificamos uma observação direta quando o próprio investigador assume de forma direta a recolha das informações sem depender de sujeitos.

Apesar das características complexas da observação, compreende-se que nem tudo pode ser observado. Por esse motivo, optamos por utilizar a técnica de forma informal, de modo a delinear o campo de análise empírico ao contexto social e geográfico do estágio.

4.4.2 Análise Documental

A análise documental permite a obtenção de distintas fontes de informação pertinentes e enriquecedoras para o objeto de estudo. De acordo com Lüdke e André (1986),

“a análise documental pode constituir-se numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (*idem*, p. 38)

No nosso estudo, esta técnica foi utilizada ao longo da elaboração do relatório de estágio e no decorrer do estágio, demonstrando assim uma componente transversal na investigação através de um processo contínuo. A análise documental permitiu o acesso a informações sobre a instituição, o DRH e o SFP a sua relevância neste estudo para contextualizar a organização e a estrutura do município, bem como caracterizar a gestão da formação. Embora seja uma técnica pouco explorada, permite complementar informações recolhidas com base em outras técnicas de recolha de dados, resultando numa fonte de dados imprescindível – “os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador” (*idem*, p.39). Para além disto, a técnica é bastante rica por ser uma fonte natural de informação, no sentido em que “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (*idem*). Uma das vantagens centra-se na estabilidade, possibilitando uma utilização vasta dos documentos que podem ser consultados diversas vezes. De acordo com

a caracterização da técnica, devemos ter presente a atenção na autenticidade dos documentos e na exatidão das suas informações. Ao longo do estágio utilizamos vários documentos formais e pertencentes à instituição – para além da legislação e normas – tais como o *Balanço Social*, a *Instrução de Trabalho*, o *Código de Conduta*, o *Levantamento de Necessidades de Formação*, o *Plano Anual de Formação*, o *Controlo de Execução das Ações de Formação*, o *Relatório Anual de Formação*, as *Fichas de Avaliação do Curso* e as *Fichas de Avaliação da Eficácia da Formação*.

4.4.3 Entrevista

A entrevista assume-se como uma técnica fundamental na investigação qualitativa, que visa aprofundar o conteúdo da comunicação e reunir dados qualitativos. Para Bogdan & Biklen (1994, p.135), “as entrevistas qualitativas oferecem ao investigador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo”. Segundo Amado (2013, p.207), “a entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos”. Considera-se uma técnica muito vasta e complexa, dadas as diversas abordagens para a recolha de dados que “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas” (Lüdke & André, 1986, p.34). De acordo com Bogdan & Biklen (1994, p.134), a entrevista constitui uma estratégia predominante para a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio indivíduo, permitindo ao entrevistador desenvolver uma ideia sobre a forma como estes interpretam aspetos reais – “as boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspetivas dos respondentes” (*idem*, p.136). Como sublinha Haguette (1990, p.75), a entrevista define-se “como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Numa fase de preparação da entrevista, é importante seguir algumas linhas orientadoras para o entrevistador, sendo que em primeiro lugar, deve-se elaborar objetivos fundamentais para a recolha dos dados, a fim de dar resposta ao objeto de estudo. Seguidamente, esses objetivos devem ser analisados, de forma a produzir temáticas e questões constituintes do corpo da investigação.

No âmbito da investigação qualitativa, a entrevista varia quanto ao grau de estruturação, podendo assumir uma forma estruturada, semiestruturada ou aberta. A entrevista estruturada ou diretiva é mais restritiva, pelo que remete para um determinado tema no qual o investigador possui conhecimento prévio (Amado, 2013, p.208). Na entrevista não estruturada ou não-diretiva, o entrevistado tem um papel decisivo na definição do conteúdo e na sua estrutura.

“As perguntas derivam da interação, não existindo, portanto, qualquer grelha prévia de questões, respeitando-se, pelo contrário, a lógica do discurso do entrevistado – o que exige muita competência e sensibilidade por parte do investigador” (Amado, 2013, p. 209).

A entrevista semiestruturada ou semidiretiva é mais flexível, dado que é utilizado um guião previamente produzido, em que a ordem das questões pode ser alterada consoante o desenvolvimento da entrevista.

“[...] as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2013, p. 208)

Uma das principais características da entrevista semiestruturada prende-se com o facto de que se obtém dados comparáveis entre os vários atores (Bogdan & Biklen, 1994, p.135). Neste grau de estruturação, o entrevistado possui uma abrangência de conhecimentos sobre o tema em questão (Flick, 2005, p.83). Diversos autores afirmam que este tipo de entrevista consiste no instrumento de pesquisa qualitativa mais importante na investigação educacional, pois permite uma fluidez no discurso sobre o tema proposto, de modo a o investigador captar as informações desejadas de forma imediata (Amado, 2013, pp. 208-209).

Na nossa investigação, implementamos a entrevista semiestruturada/diretiva, com o objetivo de obter dados comparáveis, com base em questões exploratórias que nos vão fornecer mais facilmente pormenores e detalhes. Este tipo de entrevista permite uma flexibilidade e adaptabilidade ao entrevistador, como também ao entrevistado, a fim de obter uma entrevista mais cuidada, em que as perguntas são abertas e de ordem livre. Numa fase inicial, ponderava-se realizar a entrevista à responsável pelo SFP, dado que o sujeito entrevistado poderia responder mais detalhadamente a questões centrais acerca da formação profissional, nomeadamente como esta se processa, quais as potencialidades e fragilidades existentes no ciclo formativo e as suas expectativas e perceções no que concerne à avaliação do impacto da formação. Contudo, esta ideia não avançou pelo entendimento da própria responsável pelo SFP, que sugeriu realizarmos a

entrevista à Diretora de DRH, de modo a obter uma visão geral da área de recursos humanos e da área da formação. Posto isto, a entrevista foi concretizada com o apoio da Diretora de DRH e teve como objetivos: recolher a perspetiva da entrevistada enquanto diretora de departamento, de modo a compreender o funcionamento do DRH e contextualizar a caracterização e a gestão da formação no município; recolher as perceções, motivações e expectativas enquanto responsável pela realização da avaliação do impacto da formação do serviço que dirige, de forma a identificar as perceções e práticas no que toca ao impacto da formação com base na sua experiência, bem como numa visão global sobre a perceção das chefias, revelando a importância atribuída a este momento avaliativo. De notar que o guião de entrevista¹⁵ teve como base, um instrumento de apoio¹⁶ que serviu para identificar os critérios de informações mais pertinentes a recolher. Posteriormente à elaboração do guião de entrevista, redigiu-se um consentimento informado (cf. Apêndice 3) visando a formalização do pedido de realização da entrevista, a informação dos objetivos de investigação, a importância da colaboração, bem como a garantia da confidencialidade e anonimato. Posto isto, a entrevista realizou-se em meados de março e teve a duração de, aproximadamente, uma hora. O guião de entrevista (cf. Apêndice 2) utilizado no processo de investigação e intervenção contemplou 14 questões com as seguintes dimensões:

- I) *Dados sociodemográficos:* Neste primeiro momento da entrevista, pretendia-se saber o número de anos de serviço da entrevistada relativamente no município e, essencialmente, nas funções de chefia;
- II) *Contextualização da gestão de recursos humanos,* com base numa descrição breve sobre o funcionamento da unidade orgânica;
- III) *Processo de gestão da formação no município:* Caracterização do processo formativo, atendendo os seguintes critérios: principais objetivos, momentos, intervenientes, resultados, desafios futuros e relação entre a gestão da formação e a gestão de recursos humanos; em relação ao levantamento de necessidades da formação, procurou-se saber o nível de participação dos trabalhadores nesta etapa do processo formativo e os respetivos motivos para realizarem formação;
- IV) *Importância da formação profissional no município.* Na perspetiva da entrevistada, interessa compreender a importância atribuída na formação

¹⁶ Consultar Apêndice 1 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação.

para o desempenho pessoal e profissional dos trabalhadores. A par disto, foi fundamental perceber se os trabalhadores sentem ou não vontade/motivação para frequentarem ações de formação;

V) *Identificação da visão das chefias relativamente à gestão da formação e, especificamente, à avaliação da formação.* De acordo com a visão global da entrevistada, importa detetar as perceções das chefias quanto à importância atribuída na avaliação do impacto da formação e identificar a existência de compromisso na realização da metodologia de avaliação da *eficácia* da formação;

VI) *Identificação de perceções, expectativas e práticas no âmbito da avaliação do impacto da formação.* Nesta dimensão, são colocadas várias questões em torno da avaliação do impacto da formação, nomeadamente como é concretizada, em que momento, quais as modalidades e/ou técnicas utilizadas e como são tratados e refletidos os resultados. Ainda, interessa saber que tipo de *feedback* as chefias recebem dos trabalhadores quando terminam a formação e o *feedback* que as chefias transmitem aos trabalhadores sobre o desempenho destes no final da formação; se existe adaptabilidade por parte dos trabalhadores nas mudanças ou novos conhecimentos adquiridos; em quanto tempo as chefias conseguem aferir a transferência dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores no exercício de trabalho; se debatem formas de transferir os conteúdos abordados na formação para o posto de trabalho; e por último, as razões apontadas pelas chefias no caso das ações de formação não terem sido eficazes.

De acordo com Bogdan e Biklen, “as boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspectivas dos respondentes” (Bogdan & Biklen, 1994, p.136). Tendo em consideração esta perspetiva, foi possível recolher informações pertinentes para a investigação como se pode verificar na transcrição realizada.¹⁷

¹⁷ Consultar Apêndice 4 –Transcrição da entrevista realizada à Diretora do Departamento de Recursos Humanos.

4.4.4 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário assume uma enorme relevância enquanto técnica de recolha de dados, dado que foi considerada a técnica mais apropriada para inquirir um elevado número de trabalhadores para o processo de investigação e intervenção. Apesar da abordagem quantitativa na utilização da técnica e do tratamento de dados, o inquérito por questionário assumiu como um instrumento relevante para a investigação qualitativa, dado que pretendeu interpretar as respostas com base nas perceções dos trabalhadores no âmbito da avaliação do impacto da formação, como sublinha Tuckman (2000, p. 307), o inquérito por questionário é uma forma de transformar “em dados a informação directamente comunicada por uma pessoa”. Para Quivy & Campenhoudt (2008), o inquérito por questionário

“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.188).

Numa perspetiva mais concisa, Silva & Pinto (1986, p.165) consideram as regras metodológicas na obtenção de respostas – “saber fazer perguntas e identificar os elementos constituintes da resposta”. De acordo com estes autores, existem alguns objetivos que se adequam ao uso da técnica, tais como, o conhecimento de vários aspetos dos indivíduos (modos de vida, comportamentos, valores, opiniões); a análise de fenómenos sociais partindo de detalhes recolhidos dos indivíduos; a recolha de informações de um número elevado de pessoas (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.189) Este último aspeto é referido, também, por Morgado (2012, p.77), como “a quantidade significativa de pessoas que podem ser inquiridas ao mesmo tempo, bem como o elevado número de variáveis ou situações que podem estudadas.”. O inquérito por questionário pode assumir duas tipologias: a administração direta e a administração indireta. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p.188), a administração direta indica que o próprio inquirido preenche o questionário e a administração indireta assume o investigador no sujeito que preenche o questionário conforme as respostas indicadas pelo inquirido.

Com isto, os inquéritos por questionário foram aplicados por administração direta. Foram construídas três estruturas do inquérito por questionário que obedeceram a uma mesma estrutura: uma direcionada aos formandos que frequentaram as ações de formação, uma

direcionada aos superiores hierárquicos que concretizaram a avaliação do impacto das formações ministrada e uma direcionada a um formador interno que assumiu a responsabilidade da avaliação do impacto da formação realizada devido à especificidade da formação (cf. Capítulo II). O nosso público-alvo abrange os trabalhadores que realizaram formação de acordo com as treze ações de formação selecionadas, bem como aos superiores hierárquicos e um formador interno que avaliaram o impacto das formações, através do instrumento criado pelo SFP – as “Fichas de Avaliação da Eficácia da Formação”. Anteriormente à administração da técnica, foi realizado um pré-teste¹⁸, tendo como finalidade, recolher as apreciações dos indivíduos quanto à estrutura e ao conteúdo do instrumento. A amostra do pré-teste teve em consideração, características semelhantes às do nosso público-alvo com base nos seguintes elementos: categoria profissional, habilitações literárias, idade e género. O pré-teste foi administrado individualmente e de forma presencial, juntamente com os *consentimentos informados*, dividindo-se em duas estruturas: uma versão direcionada aos formandos e outra versão para os dirigentes. Posteriormente à aplicação da versão pré-teste, foram registadas as sugestões de melhoria dos inquiridos e procedeu-se às alterações, construindo-se uma versão final. A par disto, construímos um relatório de pré-teste¹⁹ que descreve todo o procedimento que envolveu a caracterização da amostra, as notas de administração e as considerações finais. Com base nas alterações que surgiram das sugestões de melhoria dos participantes que colaboraram na realização do pré-teste, construímos a versão final do inquérito por questionário, pelo que apresentamos e pedimos a aprovação da acompanhante de estágio.

Devido à abrangência dos trabalhadores inquiridos e ao período em que foram administrados, tornou-se necessário aplicar os inquéritos por questionário com base em duas modalidades: na presença da investigadora e por via eletrónica. A administração da versão final do inquérito por questionário de avaliação do impacto da formação foi aplicada seis meses após a frequência das treze ações de formação selecionadas e decorreram nos meses de junho e julho. Dos 80 trabalhadores que constituíram o nosso público-alvo, foram recolhidos 40 inquéritos por questionário preenchidos. A distribuição e administração do inquérito por questionário por via presencial foi realizada de forma individual e na presença da investigadora, unicamente aos trabalhadores com categoria AO. A razão principal para a aplicação do inquérito por questionário via presencial deve-se ao facto dos inquiridos não possuírem endereço eletrónico e, portanto, não

¹⁸ Consultar Apêndices 6 e 7 – Estruturas da versão pré-teste (Inquérito por Questionário).

¹⁹ Consultar Apêndice 8 – Relatório da versão pré-teste (Inquérito por Questionário).

seria possível enviar o formulário de modo a obtermos os questionários preenchidos. Essencialmente, a administração foi aplicada nos postos de trabalho dos inquiridos sem interferir com as suas práticas profissionais. Em alguns casos, os inquiridos tiveram preferência em dirigirem-se ao gabinete do SFP. Importa referir que os *consentimentos informados*²⁰ foram entregues, expressando o anonimato e a confidencialidade das respostas dos inquiridos. Em suma, dos 18 inquéritos por questionário que se previam administrar por via presencial, foram recolhidas 15 respostas (cf. Apêndice 13).

Embora não haja uma vasta literatura acerca dos inquéritos por questionário aplicados por via eletrónica, conseguimos compreender as vantagens e desvantagens acerca desta modalidade. Segundo Faleiros et al. (2016, p.2), o inquérito por questionário via eletrónica “possibilita a melhoria e a agilidade do processo de pesquisa. De acordo com Pinheiro & Silva (2004, p. 7), “a relação entre investigador e inquirido adquire variados graus de interação decorrentes, essencialmente, da forma como os dados são recolhidos”. Além de permitir ao pesquisador o contato rápido e preciso com os indivíduos participantes do estudo”. De acordo com os autores supracitados (Pinheiro & Silva, 2004), podemos comparar a utilidade da modalidade desta técnica consoante alguns parâmetros:

- *Custos na recolha de dados.* Os custos são menores em relação aos inquéritos por questionário em formato papel, dada a inexistência de gastos com impressão (*idem*, p. 11);
- *Tempo necessário para a recolha de dados.* Apesar da dependência por parte da disponibilidade dos inquiridos, o tempo de preparação do envio do questionário é muito menor, como também o envio dos inquéritos por questionário via eletrónica possibilitam a receção imediata das respostas dos inquiridos (*idem*, p. 11);
- *Tamanho da amostra.* Não existe diferença de custos no envio de questionários a uma determinada amostra, sendo possível abranger um número elevado de inquiridos (*idem*, p. 12);
- *Informação recolhida por inquirido.* Esta modalidade possibilita uma interação entre o investigador e os inquiridos (*idem*, p. 12);
- *Alcance a uma amostra dispersa.* Tal como já foi referido, o inquérito por questionário via eletrónica permite o alcance de inquiridos de diversas localizações geográficas, de forma

²⁰ Cf. Apêndice 9 – Consentimento Informado (Inquérito por Questionário).

rápida e sem custos de envio. Contudo, importa referir que o envio online do inquérito por questionário implica que os indivíduos consigam aceder facilmente às tecnologias (*idem*, p. 12);

- *Interação com os inquiridos.* É possível a existência de uma interação pessoal entre os intervenientes da investigação (*idem*, p. 12);
- *Necessidade de formação para trabalho de campo.* Os autores não consideram necessariamente que seja preciso uma formação específica para o envio dos inquéritos por questionário, porém é fundamental que se tenha conhecimentos ao nível da informática (*idem*, pp. 12-13).

Com base em Faleiros *et al.* (2016), podemos relacionar algumas das descrições anteriormente referidas com base nas vantagens da utilização virtual para a administração do inquérito por questionário:

“[...] possibilidade de captar participantes de diversas localizações geográficas com baixo custo; capacidade de imparcialidade e anonimato não expondo os participantes à influência da pessoa do pesquisador; possibilidade de comodidade aos participantes que respondem ao instrumento no momento que lhes é mais apropriado; facilidade do pesquisador em aplicar o instrumento a vários participantes; como os dados são inseridos eletronicamente e automaticamente transformados em banco de dados, os erros e os gastos com a digitação são eliminados; recursos visuais e áudios podem ser incluídos para facilitar o preenchimento do instrumento, e os pesquisadores podem controlar o número de questionários preenchidos em tempo real” (Faleiros *et al.*, 2016, p. 5).

Contudo, como todas as técnicas de recolha de dados, também existem limitações na utilização do inquérito por questionário via *online*:

“[...] exclusão dos analfabetos digitais, impedimento do auxílio ao participante quando o mesmo não compreende alguma pergunta, impossibilidade do conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido” (Faleiros *et al.*, 2016, p. 5).

Relativamente aos inquéritos por questionário por via eletrónica²¹, estes foram construídos no *Google Forms* e posteriormente enviados por endereço eletrónico em *bcc* “*Blind Carbon Copy*” (através do endereço eletrónico da acompanhante de estágio, uma vez que não seria possível ter acesso aos endereços eletrónicos dos trabalhadores). No envio dos *links* que dão

²¹ Cf. Apêndice 12 – Exemplo de Inquérito por Questionário por via eletrónica ao Formador Interno.

acesso aos formulários dos inquéritos por questionário, anexamos juntamente os *consentimentos informados*, garantindo o anonimato e a confidencialidade na identificação dos inquiridos e nas suas respostas. Posteriormente à aplicação dos inquéritos por questionário por via eletrónica, foi realizado um apelo após duas semanas do primeiro envio, dada a baixa taxa de respostas. Podemos concluir que, dos 62 inquéritos por questionário enviados via *online*, recebemos 25 preenchidos. Em suma, a taxa de sucesso da administração do inquérito por questionário via eletrónica foi cerca de 40%. Na totalidade recebemos 15 inquéritos por questionário por via presencial e 25 inquéritos por questionário por via eletrónica, com uma percentagem de sucesso de 50%. A contagem de inquéritos por questionário não preenchidos (40 inquéritos por questionário) justifica-se com o facto da ausência de alguns trabalhadores que se encontravam de licença médica, de férias e de mobilidade interna, como também no período de administração, decorreram auditorias externas e internas que ocuparam mais o tempo dos trabalhadores. Importa referir que elaboramos, também, um relatório de versão final do inquérito por questionário²² que apresenta as notas de administração e as considerações finais da aplicação do inquérito por questionário.

Relativamente à estrutura dos inquéritos por questionário, contemplamos 16 questões no inquérito por questionário “Avaliação do Impacto da Formação: Formandos” e 18 questões nos inquéritos por questionário “Avaliação do Impacto da Formação: Dirigentes” e “Avaliação do Impacto da Formação: Formador Interno”. De notar que o conteúdo dos três inquéritos por questionário obedece ao mesmo tipo de questões, maioritariamente fechadas, com escalas de *Likert* e relacionadas com a área da formação profissional e, essencialmente, sobre a avaliação do impacto das formações ministradas. Os inquéritos por questionário foram organizados e estruturados da seguinte forma:

- I) *Caraterização Sociográfica*: questões relacionadas com a idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e número de anos na organização;
- II) *Caracterização e Impacto da Formação*: nesta secção apresenta-se uma lista das ações de formação selecionadas na amostra. Pretendeu-se saber quem propôs a frequência das ações de formação assinaladas e indicamos como opções de resposta, a iniciativa do trabalhador, sugestão do superior hierárquico ou sugestão de colegas de trabalho; na questão seguinte, perguntamos se os conteúdos

²² Consultar Apêndice 13 – Relatório da versão final do Inquérito por Questionário.

abordados corresponderam às expectativas iniciais e apresentamos as opções de resposta *Sim, Em parte* ou *Não*. De modo a complementar as respostas a esta questão, apresenta-se uma questão aberta em que pedimos que justifiquem a sua resposta. As seguintes questões encontram-se apenas no inquérito por questionário direcionados aos formandos e vão ao encontro da anterior, em que tentamos perceber o grau de satisfação das ações de formação realizadas. Como resposta, apresenta-se uma escala de *Likert*, com as opções de resposta *Muito satisfeito, Satisfeito, Pouco satisfeito* ou *Nada satisfeito*. Posteriormente, importa saber se os conhecimentos adquiridos nas ações de formação já foram ou podem ser aplicados no exercício de trabalho. Como opções de resposta, colocamos novamente as seguintes: *Sim, Em parte* ou *Não*. Novamente, colocamos uma questão aberta para apresentarem os motivos no caso de terem assinalado *Em parte* ou *Não*. As duas próximas questões pretendem saber o período em que aplicaram ou pensam aplicar os conhecimentos e competências adquiridos no contexto de trabalho e a frequência com que são aplicados na prática profissional. O período de aplicabilidade e transferência dos conhecimentos adquiridos representa-se nas seguintes opções de resposta: *Imediatamente após a formação, Passados 1 a 3 meses após a formação e Passados 3 a 6 meses após a formação*. Por último, a frequência dos conhecimentos aplicados visa assinalar uma das opções de uma escala de *Likert*: *Muitas vezes, Algumas vezes, Raramente* ou *Nunca*. Importa referir que as últimas três questões foram colocadas, igualmente, nos inquéritos por questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Dirigentes” e Avaliação do Impacto da Formação – Formador Interno”;

III) *Impacto da Formação no Desenvolvimento Pessoal*. Nesta secção, colocamos um conjunto de afirmações relacionadas com o impacto e os efeitos da formação a nível pessoal: nível de motivação; confiança; autonomia; responsabilidade; capacidade dar resposta a novos desafios; interesse em realizar mais ações de formação; incentivo para a atualização e aquisição de novos conhecimentos/competências e valorização pessoal. De acordo com uma escala de *Likert*, pedimos que identificassem o grau de concordância (*Concordo, Concordo em parte, Discordo* ou *Não aplicável*) tendo em consideração, as

experiências e percepções de cada inquirido. Com isto, pretendeu-se aferir as mudanças visíveis com base nas ações de formação selecionadas.

IV) *Impacto da Formação no Desenvolvimento Social.* Nesta secção, colocamos um conjunto de afirmações relacionadas com o impacto e os efeitos da formação a nível social: melhoria de comunicação entre colegas e chefias; melhoria da comunicação e atendimento ao público; troca de ideias/experiências com novos indivíduos; promoção do trabalho em equipa; partilha de conhecimentos com os colegas; partilha de conhecimentos com o superior hierárquico e capacidade de gerir e resolver conflitos. De acordo com uma escala de *Likert*, pedimos que identificassem o grau de concordância (*Concordo, Concordo em parte, Discordo* ou *Não aplicável*) tendo em consideração, as experiências e percepções de cada inquirido. Com isto, pretendeu-se aferir as mudanças visíveis com base nas ações de formação selecionadas.

V) *Impacto da Formação no Desenvolvimento Organizacional.* Nesta secção, colocamos um conjunto de afirmações relacionadas com o impacto e os efeitos da formação a nível organizacional: acesso a novas fontes de informação; maior abertura e facilitação à mudança; maior aproximação com os objetivos e políticas da autarquia; melhoria do ambiente de trabalho; utilização de novas tecnologias de comunicação e informação; utilização correta de materiais e ferramentas no exercício de trabalho; maior segurança no local de trabalho; melhoria da qualidade de serviços prestados na comunidade local e colaboração com diferentes serviços. De acordo com uma escala de *Likert*, pedimos que identificassem o grau de concordância (*Concordo, Concordo em parte, Discordo* ou *Não aplicável*) tendo em consideração, as experiências e percepções de cada inquirido. Com isto, pretendeu-se aferir as mudanças visíveis com base nas ações de formação selecionadas.

VI) *Impacto da Formação no Desenvolvimento Profissional.* No último segmento, colocamos um conjunto de afirmações relacionadas com o impacto e os efeitos da formação a nível profissional: realização profissional; esclarecimento de dúvidas no exercício de trabalho; aquisição de novos conhecimentos e competências; melhoria do desempenho do trabalho; colocar em prática as aprendizagens das ações de formação; debate dos conteúdos abordados nas

ações de formação com o superior hierárquico; debate com o superior hierárquico sobre formas de aplicar os conhecimentos no exercício de trabalho; receção de *feedback* do superior hierárquico quanto ao desempenho do formando na aplicação dos conhecimentos. De acordo com uma escala de *Likert*, pedimos que identificassem o grau de concordância (*Concordo, Concordo em parte, Discordo* ou *Não aplicável*) tendo em consideração, as experiências e perceções de cada inquirido. Com isto, pretendeu-se aferir as mudanças visíveis com base nas ações de formação selecionadas.

Nos últimos três grupos do inquérito por questionário (IV, V e VI), podemos indicar que as afirmações são idênticas às propostas nos Inquéritos por Questionário aos Dirigentes e Formador Interno, de modo a compararmos as respostas adquiridas e as mudanças visíveis no ponto de vista dos formandos e dos superiores hierárquicos. Existe uma diferença nos inquéritos por questionário dos Dirigentes e Formador Interno que consiste na criação de uma questão no final de cada grupo, onde questionamos a importância atribuída às ações de formação realizadas para o desenvolvimento pessoal, social, organizacional e profissional. As opções de resposta prendem-se, uma vez mais, numa escala de *Likert* (*Muito importante, Importante, Pouco Importante* ou *Nada importante*). O objetivo destas questões procura identificar as dimensões mais sentidas e visíveis no processo de formação profissional.

4.5 Tratamento e Análise de Dados

4.5.1 Notas de Campo

A construção de um diário de bordo ou notas de campo, ao longo do estágio, foi bastante proveitoso e enriquecedor, dado que possibilitou anotar tudo aquilo que se foi proporcionando e acompanhado no contexto de estágio, a fim de obtermos registos e descrições com dados complementares de extrema importância. De acordo com Flick (2005, pp. 171-172), as notas de campo constituem um instrumento clássico na investigação, devido às anotações, perceções, problemas e soluções registadas pelo investigador. Na produção de notas de campo determina-se a perceção, seleção e apresentação do investigador, onde as perspetivas podem ser incluídas nos

dados e analisadas de forma acessível. Em suma, as notas de campo auxiliaram na interpretação dos dados analisados.

4.5.2 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo consiste numa técnica indireta, dado que não recolhe os dados de forma direta, mas sim, produz conhecimento a partir de dados recolhidos. Neste sentido, é uma técnica não obstrutiva, isto é, não interferente, que combina com outras técnicas diretas, como meio para a construção de outros instrumentos. Na ótica de Vala (1986, p.101), a análise de conteúdo consiste numa das técnicas mais comuns na investigação empírica das ciências humanas e sociais. Refere, ainda, que a análise de conteúdo tem como finalidade, “efectuar inferências com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (*idem*, p.104). O autor referencia a análise de conteúdo “enquanto técnica de pesquisa, a análise de conteúdo exige a maior explicitação de todos os procedimentos utilizados” (*idem* p.103), ou seja, implica o recurso a procedimentos rigorosos e sistemáticos, e assim, o investigador deve definir com clareza e precisão o conjunto de regras e critérios seguidos. Desta forma, tendo em conta os interesses do investigador, os procedimentos a seguir dependem constantemente dos objetivos da investigação.

Com isto, consideramos que a análise de conteúdo é indispensável para qualquer investigação qualitativa, dado o papel fundamental na análise e interpretação dos dados, permitindo encontrar evidências cruciais que deem resposta aos objetivos pretendidos. Tal como Lüdke & André (1986, p.45) afirmam: “analisar os dados qualitativos significa ‘trabalhar’ todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevista, as análises de documentos e as demais informações disponíveis”. De facto, sem a utilização desta técnica não seria possível produzir conhecimento científico a partir da observação e da entrevista, por isso, a análise de conteúdo permite a qualidade necessária numa investigação. Com isto, importa referir que a análise de conteúdo²³ serviu como técnica complementar para analisar os dados obtidos com a entrevista realizada à diretora de departamento de recursos humanos, bem como as questões abertas dos inquéritos por questionário²⁴ com base em tabelas com a formulação das questões, os excertos de respostas e a análise sintetizada de cada questão.

²³ Cf. Apêndice 5 – Análise de conteúdo da entrevista realizada à Diretora de Recursos Humanos.

²⁴ Cf. Apêndice 14 – Análise de conteúdo das questões abertas (Inquérito por Questionário).

4.5.3 Análise Estatística

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008, p.224), “a análise estatística dos dados impõe-se em todos os casos em que estes últimos são recolhidos por meio de um inquérito por questionário”. Posto isto, a análise estatística teve como propósito, o tratamento de dados da aplicação do inquérito por questionário, sendo que “as análises são geralmente mais aprofundadas, visto que os dados são, em princípio, mais completos e perfeitamente padronizadas à partida” (*idem*, p.223).

Neste caso concreto, o tratamento e análise dos dados recolhidos foram com recurso ao *software* de análise quantitativa, SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*. Segundo Laureano & Botelho (2010, p.18), o *software* SPSS tem assumido grande destaque nas diversas áreas sociais, humanas e mesmo empresariais, devido à sua utilização e investigação. Como tal, pretendeu-se, essencialmente, sintetizar, compreender e interpretar os dados obtidos partindo de estatísticas descritivas que serão desenvolvidos no capítulo seguinte. A utilização do *software* SPSS tem evoluído bastante com os desenvolvidos dos meios informáticos e traz diversas funcionalidades e vantagens:

“[...] a sua flexibilidade para diferentes naturezas de variáveis, a facilidade de utilização, sendo um programa muito amigável, com diversos níveis de complexidade, de acordo com as necessidades dos seus utilizadores; a participação em todo o processo analítico, desde o planeamento até à recolha de dados para análise, possibilitando a elaboração de relatórios, quer pelo próprio programa, quer por uma articulação com um processador de texto” (Laureano & Botelho, 2010, p.17).

V. Apresentação e Análise de Dados

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos com base nos instrumentos de recolha de dados. As informações procedentes do tratamento de dados serão articuladas com os objetivos de investigação/intervenção anteriormente delineados e com pressupostos teóricos do tema em estudo. A apresentação e análise dos dados centrar-se-á no cruzamento dos dados obtidos com a entrevista e os inquéritos por questionário, obedecendo à finalidade atribuída à entrevista como complemento dos resultados do inquérito por questionário.

5.1 Processo de Gestão da Formação no município

5.1.1 Caracterização da amostra

Como já foi mencionado no capítulo anterior, dos 80 trabalhadores selecionados obtivemos respostas de 40 trabalhadores. Destes 40 trabalhadores, 35 responderam ao inquérito por questionário de avaliação do impacto da formação direcionado aos formandos, 4 responderam ao inquérito por questionário de avaliação do impacto da formação direcionado aos dirigentes e 1 respondeu ao inquérito por questionário de avaliação do impacto da formação direcionado ao formador interno. Dada a abrangência das categorias profissionais dos inquiridos e a diversidade das ações de formação selecionadas, a estrutura dos inquéritos por questionário obedece a questões mais gerais, de forma a reunir informações úteis e pertinentes em qualquer área da formação ou função da prática profissional. Segue-se abaixo uma tabela com a indicação dos inquiridos que responderam aos três inquéritos por questionário por categoria profissional:

Estrutura dos Inquéritos por Questionário				
Categoria Profissional	Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Formandos”	Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Dirigentes”	Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Formador Interno”	Total
Dirigente	–	N=4	–	4
Técnico Superior	N=6	–	N=1	7

Assistente Técnico	N=7	-	-	7
Assistente Operacional	N=16	-	-	16
Polícia Municipal	N=6	-	-	6
Total	35	4	1	40

Tabela B– Caraterização dos inquiridos por categoria profissional

De um modo geral, prosseguiremos para uma análise dos dados que caraterizam os trabalhadores inquiridos, em termos de género, idade, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade na instituição. Com base na população estudada, podemos constatar que a amostra pertence maioritariamente ao sexo masculino com 27 inquiridos (67,5%), em contraste com 13 inquiridos (32,5%) do sexo feminino. Através do cruzamento de dados do género dos inquiridos com o tipo de inquiridos (isto é, os diferentes intervenientes que fazem parte da avaliação do impacto da formação, nomeadamente os formandos, os dirigentes e o formador interno), verifica-se um maior número de formandos do sexo masculino (26), ao contrário do sexo feminino (9). Todavia, o panorama é diferente no que toca aos dirigentes, sendo que os 4 inquiridos são do sexo feminino.

Relativamente às idades dos inquiridos, foram analisadas 38 respostas, sendo as não respostas um total de 2. Das respostas analisadas, notamos que os trabalhadores têm idades compreendidas entre os 28 e os 63 anos, sendo a média de idades aproximadamente 46.

No que concerne às habilitações literárias, verificamos uma heterogeneidade em relação à totalidade das habilitações enumeradas no inquérito por questionário. Primeiramente, existe uma predominância a nível da Licenciatura/Bacharelato, contabilizando-se 16 inquiridos; em segunda linha, realçamos, em pé de igualdade, as habilitações ao nível do Ensino Secundário (8 inquiridos) e do 2º ciclo do Ensino Básico (8 inquiridos); segue-se o 1º ciclo do Ensino Básico com 3 inquiridos; mais uma vez, destacamos uma contagem equivalente entre o 3º ciclo do Ensino Básico (2 inquiridos) e o Doutoramento (2 inquiridos); em minoria, encontra-se apenas 1 inquirido que possui o nível de Mestrado. Tendo em conta a categoria profissional, pode-se concluir que a incidência de inquiridos com baixa escolaridade (até ao 3º ciclo do Ensino Básico – 9º ano de escolaridade) é notória na categoria de Assistente Operacional; contudo, a situação inverte-se se

observarmos o nível de Licenciatura, ao qual nos revela que este nível de habilitações abrange todas as categorias profissionais assinaladas.

A distribuição dos inquiridos por categoria profissional indica um maior número de inquiridos (40%) pertencentes à categoria profissional de Assistente Operacional, ou seja, cerca de 16 inquiridos; seguidamente, os grupos referentes a Técnico Superior (17,5%) e a Assistente Técnico (17,5%) ocupam o mesmo número de trabalhadores, com 7 inquiridos cada; a categoria de Polícia Municipal (15%) assume 6 inquiridos; e por último, com menor expressão, obtemos 4 inquiridos representativos do grupo de Dirigentes (10%).

De maneira a concluir este primeiro ponto, analisaremos o percurso profissional dos inquiridos com base no número de anos em que desempenham funções na organização. A maioria dos trabalhadores (14 inquiridos) encontra-se a exercer funções num período entre 10 e 19 anos; seguem-se 11 inquiridos que assumem funções de 20 a 29 anos; de 30 a 39 anos, evidenciamos 7 inquiridos; num período inferior a 5 anos, contamos com 3 inquiridos, bem como posteriormente, entre os 5 e os 9 anos, destacam-se mais 3 inquiridos; por fim, adquirimos apenas 1 inquirido com 40 anos ou mais na autarquia. Importa referir que um inquirido não respondeu a esta questão. Face às respostas obtidas e mediante a presente amostra, verificamos que a maioria dos inquiridos (cerca de 80%) permanecem no exercício de funções na autarquia num período de 10 a 29 anos, enquadrando-se as categorias profissionais existentes.

5.1.2 Descrição e Análise das Práticas Formativas

Ao longo do período de estágio e com base na entrevista realizada à Diretora de Departamento de Recursos Humanos, conseguimos reunir informações substanciais para a caracterização do processo e desenvolvimento da formação profissional no município. Podemos abordar, essencialmente, três momentos significativos que dão lugar às práticas formativas: o levantamento/diagnóstico de necessidades, a elaboração e concretização do Plano de Formação e a avaliação da formação, bem como do seu impacto e *eficácia*.

De acordo com Cruz (1998, p. 58), devemos reconhecer a importância do levantamento e análise de necessidades de formação, dado que são determinantes para a prossecução das restantes fases do processo formativo que delimitam a definição de objetivos e a identificação de parâmetros relevantes para a avaliação. O Levantamento e Análise de Necessidades de Formação

corresponde à primeira etapa do processo formativo, em que o serviço de formação profissional juntamente com o departamento de recursos humanos articula com os vários serviços, em conformidade com os objetivos organizacionais.

De acordo com a entrevistada, as necessidades diagnosticadas devem ser comunicadas através de um documento-modelo do serviço de formação profissional – “Portanto, temos um boletim de impresso que já está enraizado na organização porque já fazemos isso há muitos anos, que compete a cada dirigente detetar quais são as necessidades de formação dos seus colaboradores” (DDRH). Neste documento importa saber as dificuldades individuais e/ou coletivas sentidas, propor uma ação de formação relacionada com a área em questão e, por fim, definir os resultados esperados da formação. Outro aspeto a evidenciar consiste na atribuição da responsabilidade aos dirigentes de cada serviço para elaborarem o diagnóstico de necessidades dos trabalhadores. Segundo o mesmo autor, existem duas formalidades em torno do levantamento e análise de necessidades de formação e que condicionam a sua complexidade. Assim, importa salientar que,

“A relativa complexidade de um LNF resulta de diferentes exigências que coloca ao sistema de actores de uma organização. Duas das mais salientes parecem ser o domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de fazer diagnósticos” (Cruz, 1998, p.58)

Com base nesta questão, verifica-se que o serviço de formação profissional não dita uma metodologia própria e, portanto, os dirigentes têm autonomia suficiente para definir a metodologia ou o procedimento mais adequado para a identificação das necessidades. Em alguns casos, os serviços agem individualmente e noutros, pedem a colaboração dos trabalhadores.

“[...] nós também não impomos algum tipo de metodologia interna. [...] Sabemos que há serviços que pedem aos trabalhadores outros contributos e que há serviços que fazem isso de uma maneira mais individual.” (DDRH)

Relativamente à elaboração e concretização do Plano de Formação, conclui-se que a maior parte da formação realizada não é planeada, dado que vão surgindo necessidades, como por exemplo, publicações e alterações que requerem uma procura e gestão mais ativa por parte do serviço de formação profissional.

“[...] temos uma visão um bocado macro quanto ao caminho que queremos seguir e entre o que as pessoas precisam de melhorar dentro da perspectiva que fazemos e do diagnóstico que estamos a fazer da nossa realidade, dos trabalhadores que temos e daquilo que temos de fazer [...] acontece que estamos sujeitos a imensas alterações legislativas, programas governamentais que

aparecem e que nós não conhecíamos... estamos constantemente a ser bombardeados com contingências e precisamos de correr atrás...” (DDRH)

De uma forma geral, há um envolvimento e um papel bastante ativo do serviço de formação profissional na planificação e gestão das ações de formação planeadas – que constam no plano anual de formação – mas também nas ações de formação não planeadas. A par disto, é também notório o envolvimento dos trabalhadores neste processo:

“As ações de formação que estão previstas no plano, temos um papel muito ativo do próprio serviço de formação, no sentido de promovermos nós ou encontrarmos entidades externas que consigam definir ações de formação adequadas àquilo que foi planificado [...] fazemos a proposta aos serviços, articulamos com os dirigentes, informamos que temos esta proposta para aquela necessidade que consta no plano de formação e articulamos com os dirigentes se será isto que pretendem, se era esta a ideia que tinham. Até às vezes fazemos a ligação com o formador e com o serviço para tentar alinhar os objetivos.” (DDRH)

“Durante o ano, também acontece surgirem aditamentos ao plano de formação [...] perante uma realidade que nos está a surgir, fazemos algo mais planificado, em que nos obriga a pensar no assunto, em que vamos precisar da formação para uma certa área por isso fazemos um aditamento ao plano de formação, uma coisa devidamente pensada e estruturada” (DDRH)

“E depois temos a outra parte que é a formação não planeada, em que o próprio trabalhador, muitas vezes, faz ele próprio o pedido porque viu que havia uma formação interessante e vai ter com a chefia, pois existe um processo de requerimento entre a chefia e o vereador responsável pela área [...] também existem propostas que são nossas, que verificamos e vamos conhecendo ações de formação que nos parecem e podem ter pertinência para aquele serviço ou para aquele e divulgamos perante os serviços.” (DDRH)

5.2 Resultados e Impacto da Formação

O último momento pertencente ao ciclo formativo centra-se na Avaliação da Formação e do Impacto da Formação. De acordo com os dados obtidos na entrevista realizada, a avaliação da formação²⁵ é praticada logo no final da formação e tem uma metodologia própria (impresso em forma de questionário para os formandos e para o formador) que funciona de forma razoável. Contudo, quando abordamos as práticas dos trabalhadores na avaliação do impacto da formação, a realidade é um pouco diferente, na medida em que “na avaliação da eficácia e do impacto da

²⁵ Consultar Apêndice 4 – Transcrição da entrevista realizada à Diretora de Departamento de Recursos Humanos.

formação ainda não conseguimos arranjar um modelo ideal [...] existe uma dificuldade generalizada de como é que se mede e avalia” (DDRH). Este aspeto será retratado no âmbito da proposta de melhoria no contexto de estágio.

De acordo com os dados recolhidos com os inquiridos por questionário (consultar Apêndice 19 – Apresentação e Análise de Dados: Representação gráfica SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*), podemos analisar diversos dados relativamente aos resultados e impacto das formações ministradas. Primeiramente, consideramos relevante analisar o tipo de proposta de frequência das ações de formação realizadas e seleccionadas na amostra. Constatou-se que, dos 35 formandos, 31 (maioritariamente AO) participaram nas formações por sugestão do superior hierárquico. Estes dados podem ser confirmados na entrevista realizada à Diretora do DRH, onde é perceptível o papel significativo dos dirigentes no levantamento de necessidades de formação e nos respetivos pedidos de formação: “[...] nós fazemos o levantamento junto dos dirigentes de cada serviço. Portanto, não fazemos individualmente a cada trabalhador” (DDRH). No seguimento desta realidade, Bernardes (2008, p.62) realça a ideia de que “[...] os gestores de topo têm que garantir todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização”.

Com base nisto, podemos comprovar um grau bastante menor de iniciativa por parte dos formandos, dado que obtemos apenas 3 respostas, correspondentes à categoria de TS, que assinalaram a opção por *iniciativa própria*. Focando-nos particularmente no levantamento de necessidades, parece-nos inevitável pensar que o nível de participação se prende, em constante, à figura da chefia, dificultando a dinâmica das iniciativas individuais (Estêvão *et al.*, 2006, p.107). Dada a responsabilidade inerente, vemos que as responsabilidades pertencentes às chefias, devem ser compatíveis com responsabilidades no âmbito do desenvolvimento dos trabalhadores (Cruz, 1998, p. 37). De acordo com o mesmo autor, vemos que numa outra perspetiva e numa visão mais global, importa envolver as chefias nos diversos processos formativos que envolvem os formandos:

“[...] trata-se de envolver as chefias na formação dos seus colaboradores, conferindo-lhes um papel importante no levantamento das necessidades, no planeamento da formação (...) e na avaliação dos resultados obtidos (Cruz, 1998, pp.37-38).

Contudo, é de notar que, embora o nível de participação dos dirigentes seja obrigatório no âmbito da planificação das formações, estes podem pedir o contributo e a participação dos formandos, de modo a articular as necessidades individuais com as necessidades organizacionais.

“Sabemos que há serviços que pedem aos trabalhadores outros contributos [...] E depois temos a outra parte que é a formação não planeada, em que o próprio trabalhador, muitas vezes, faz ele próprio o pedido porque viu que havia uma formação interessante e vai ter com a chefia [...]” (DDRH)

Por fim, 2 inquiridos responderam que receberam sugestões de colegas de trabalho, demonstrando, assim, a existência de algum espírito de equipa e partilha na participação de ações de formação.

Seguidamente, torna-se relevante analisar as expetativas iniciais dos inquiridos face às formações frequentadas, pois tal como a Diretora de DRH afirma na entrevista realizada, os trabalhadores preocupam-se com o processo formativo, estando interessados na planificação e gestão destas, de modo a obterem certezas de que a formação será adequada e útil para o seu desenvolvimento.

“[...] neste momento, as pessoas vão a formação e são muito críticas e exigentes com a formação a que vão. A maior parte dos trabalhadores analisam o programa, fazem uma pesquisa sobre o formador, veem que experiência tem, se já tem experiência como formador e se conhece mesmo a área.” (DDRH)

Em análise, é possível concluir que 22 inquiridos (64,71%) responderam que os conteúdos abordados nas formações corresponderam às suas expetativas iniciais; 11 inquiridos (32,35%) assinalaram a opção “Em parte”; e apenas 1 inquirido (2,94%) afirmou que as formações não corresponderam às suas expetativas iniciais. Ainda nesta questão, pediu-se aos inquiridos que justificassem a sua resposta, explicando de que forma correspondeu ou não com base em exemplos. Concluímos que houve uma maior adesão dos formandos que responderam a esta questão aberta através do inquérito por questionário por via eletrónica. Embora a taxa elevada de respostas no indique que as ações de formação coincidiram com as expetativas iniciais, nalguns casos (inferiores) verificamos que não se adequaram aos interesses ou necessidades individuais dos formandos. Portanto, dos 35 formandos, 15 desenvolveram esta questão aberta como podemos ver nos seguintes exemplos:

- “Porque debatemos temas de casos das experiências no dia a dia do nosso trabalho, e consegui adquirir conhecimentos.” (QF04)
- “Os conhecimentos não eram novos para mim.” (QF11)
- “Contava com uma formação mais intensiva.” (QF14)
- “A formação em causa foi útil, mas na minha opinião deveria ter sido administrada nas viaturas de serviço.” (QF15)
- “No nosso quotidiano surgem as mais diversas e difíceis questões ligadas à legalização, pedidos de nacionalidades de todos os países terceiros. Temos que estar atualizados, na hora, para contornar as situações deveras complexas.” (QF16)
- “Maior regularidade nas formações.” (QF17)
- “Conteúdos específicos relacionados com o desempenho de funções.” (QF18)
- “Porque se procedeu à descrição e à indexação de documentos. Trabalho que desenvolvo diariamente no Arquivo.” (QF20)
- “Deveria ser administrada formação aos níveis de cada um.” (QF21)
- “Porque abordamos a descrição documental, trabalho que efetuamos todos os dias no Arquivo.” (QF22)
- “Adquiri novas competências.” (QF25)
- “Foi essencial ouvir outra perspectiva no contexto da descrição arquivística.” (QF28)
- “Obter conhecimento de situações e como as resolver, obter conhecimento de novos procedimentos e serviços” (QF29)
- “Já dominava as matérias abordadas.” (QF35)

Dada a análise das respostas obtidas, são apresentados motivos positivos e outros menos positivos, no entanto, as considerações são diversas. Por um lado, os formandos consideram que as formações ministradas corresponderam às expectativas pois permitiram o debate de casos práticos que se relacionam diariamente com os postos de trabalho; possibilitaram a aquisição de novos conhecimentos e/ou a atualização dos mesmos; Adequam-se ao exercício das funções; proporcionaram diferentes perspetivas e abrangências no contexto profissional e auxiliaram na resolução de problemas comuns. Por outro lado, os aspetos menos positivos sugerem a necessidade de formações mais exploratórias e aprofundadas; de formações que abordam novos conhecimentos; que sejam compatíveis com os níveis de conhecimento e que tenham ligação com as práticas profissionais. Para além disto, demonstram o interesse em realizar mais formações ou com maior regularidade.

Tendo em conta esta questão, é fundamental compreender o grau de satisfação dos formandos quanto às formações frequentadas, de modo a comparar as expectativas face aos resultados das formações. As categorias assinaladas para opções de resposta foram: *Muito Satisfeito*; *Satisfeito*; *Pouco Satisfeito*; *Nada Satisfeito*. De acordo com o gráfico n.º 8²⁶, a maioria dos formandos (51,43%; 18 inquiridos) ficaram satisfeitos com as formações realizadas e 8 inquiridos (22,86%) responderam que ficaram muito satisfeitos. Por outro lado, compreendemos que sete formandos (20%) ficaram pouco satisfeitos e apenas dois (5,71%) afirmaram que não ficaram satisfeitos.

Como sublinha Velada & Caetano (2007, p.61), a transferência da formação tem como elementos, “o grau em que os formandos aplicam regularmente no seu contexto de trabalho os conhecimentos, comportamentos ou atitudes que aprenderam [...]”. Importa destacar os resultados obtidos no que concerne à avaliação de impacto da formação, uma vez que se centra na nossa investigação e objeto de estudo. As perceções dos formandos e dos dirigentes/formador interno possibilitaram dados significativos ao nível da aplicação e transferência de conhecimentos, competências e/ou aprendizagens no contexto e exercício de trabalho. Como tal, colocamos três questões fundamentais nos inquéritos por questionário, estando a primeira relacionada com a aplicação dos conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação, isto é, se estes já foram ou podem ser aplicados futuramente na prática profissional. Pela análise do gráfico n.º 9²⁷, conclui-se haver uma avaliação globalmente positiva, com a maioria dos inquiridos (71,43%; 25) afirmarem que transferiram ou consideram transferir os conhecimentos e competências adquiridos no contexto formativo e apenas 1 inquirido (2,86%) declarou que não houve e/ou não poderá haver transferência de conhecimentos e competências; no meio desta análise, obtivemos 9 formandos (cerca de 25,71%) que declararam que aplicaram ou podem vir a aplicar em parte os conteúdos tratados nas formações. De forma a complementar a análise destas respostas, pedimos, ainda, que indicassem os motivos para que as ações de formação não contribuíssem para o seu desenvolvimento. No caso dos 9 formandos que indicaram as opções *Não* ou *Em parte*, somente 4 fundamentaram as suas respostas, referindo a falta de tempo e oportunidade para aplicar o que adquiriram, a desvalorização de conhecimentos já adquiridos e o facto da formação não se enquadrar nas funções atuais.

- “Serviu para relembrar.” (QF05)

²⁶ Consultar Apêndice 19 – Apresentação e Análise de Dados: Representação gráfica (SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*)

²⁷ Consultar Apêndice 19 – Apresentação e Análise de Dados: Representação gráfica (SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*)

- “Só quando é necessário.” (QF17)
- “Não correspondiam com a minha atividade profissional.” (QF19)
- “Falta de tempo.” (QF24)

Na análise da entrevista realizada, conseguimos reunir algumas razões apontadas pela Diretora do DRH para os trabalhadores solicitarem formação, que vão desde o aperfeiçoamento, a atualização e a aquisição de matérias e competências até ao relacionamento interpessoal e vivência de experiências e diferentes perspetivas com pessoas da mesma área:

“[...] o objetivo é ficar a saber mais ou ter outras competências ou aperfeiçoar ou até, por vezes, é uma questão de relacionamento com os outros [...], porque acha que é uma área que tem de desenvolver, porque sabe que está a trabalhar nisso e que lhe vai ser exigido saber mais e, portanto, tem de aperfeiçoar. Ou então, muitas vezes, até é mais naquela vertente dos seminários porque quer saber quais são as novas tendências na área, as novas doutrinas, as novas correntes e fazer ligações com pessoas relacionadas com a mesma área, mas doutros municípios, doutros serviços, doutras instituições, universidades... e criar ali uma rede de contactos que permita melhorar.” (DDRH)

Analisando as respostas obtidas à mesma questão pelos Dirigentes, concluímos que dos 4 dirigentes que preencheram o inquérito por questionário, todos confirmam que os formandos do seu serviço aplicaram ou podem vir a aplicar os conhecimentos e competências adquiridos no contexto formativo. A par disto, na ótica do Formador Interno, é perceptível também a aplicação e transferência de conhecimentos e competências que transmitiu aos seus formandos. Nos inquéritos por questionário aos Dirigentes e ao Formador Interno, incluiu-se uma questão aberta relativamente a este ponto, em que pedimos que indicassem os motivos e/ou exemplos que complementassem a opção de resposta da aplicabilidade e transferência de conhecimentos e competências. Nesse sentido, obtemos 3 respostas dos 4 dirigentes e a resposta do formador interno, sendo estas:

- “No contacto com os turistas na rua, foi possível praticar conhecimentos de língua inglesa.” (QD01)
- “Pelas competências adquiridas na formação, entendo que o técnico reúne o nível de conhecimento necessário para atuar em caso de situação de emergência, nomeadamente no manuseamento do equipamento de segurança instalado” (QD02)
- Trata-se de competências inerentes ao atendimento que efetuam.” (QD04)

- “Têm contato diário com o público e aplicam os conhecimentos de língua inglesa”
(QFI01)

Quando se analisa o cruzamento dos dados relativos à aplicabilidade dos conhecimentos/competências adquiridos com quem deu a iniciativa de frequentar as formações assinaladas, filtrando apenas os inquiridos que ilustraram estes exemplos de resposta na questão aberta, é-nos revelado que nestes 4 casos, os inquiridos realizaram as formações por sugestão do superior hierárquico. Isto revela-nos que, no caso destes formandos, o envolvimento destes no levantamento de necessidades e/ou pedido de formação foi pouco significativo, na medida em que, possivelmente, teria sido necessário o contributo dos formandos juntamente com as chefias.

“[...] teria toda a pertinência a participação dos trabalhadores como produtores de soluções de mudança. [...] na possibilidade dos trabalhadores participarem activamente no processo de levantamento de necessidades já que este permitiria não apenas um modo de contextualizar os próprios conteúdos da formação, mas também, e sobretudo, a possibilidade de reflectir criticamente em torno dos sentidos atribuídos na sua elencação” (Sarmento, Marques & Ferreira, 2009, p. 66)

Vários autores perspetivam o tempo necessário para a verificação da aplicação dos conhecimentos e competência na prática profissional. Na ótica de Cardim (2009, p.152), a avaliação de impacto da formação deve ser introduzida num período de um a seis meses, para que haja tempo suficiente de verificação e consolidação dos resultados. Por sua vez, isto pode variar do tipo de formação, como em casos de ações de formação que obtêm resultados mais imediatos e, portanto, o momento avaliativo pode ser visível em semanas após o término da formação (idem). Neste contexto, questionamos a duração da transferência e aplicabilidade dos conteúdos no contexto de trabalho ao nosso público-alvo que respondeu afirmativamente à questão anterior dos inquiridos por questionário e, como se pode constatar, a esmagadora maioria (26 formandos; 81,25%) indica que as competências e conhecimentos adquiridos foram aplicados imediatamente após o término da formação. Existe uma diversidade das categorias profissionais dos inquiridos que assinalaram esta opção, demonstrando a realidade perante diferentes ações de formação; cerca de 4 formandos (12,50%) referiram que a aplicação se deu entre 1 a 3 meses; e apenas 2 formandos (6,25%) mencionaram que transferiram os conteúdos num período entre 3 a 6 meses após a conclusão das formações. Na perspetiva dos Dirigentes, importa referir que foi colocada a mesma questão quanto aos formandos. Da análise, comprovamos que dos 4 dirigentes, 3 responderam que os trabalhadores aplicaram e transfeririam os conhecimentos logo

após o término da formação. Os resultados obtidos demonstram que um dos dirigentes não respondeu a esta questão. Passando para a percepção do Formador Interno, este revela-nos que os formandos aplicaram os conhecimentos transmitidos num período de 1 a 3 meses. Nesta fase avaliativa, importa referir que a duração pode variar bastante a nível do indivíduo, mas também do grau de especificidade da formação. Esta pergunta foi, igualmente, tratada na entrevista à Diretora de DRH, onde foi questionado quanto tempo considerava ser suficiente para aferir a transferência e aplicabilidade dos conteúdos da formação no posto de trabalho. Como podemos ver, a resposta da entrevistada vai de encontro ao que foi dito anteriormente, estando por base, a exigência da formação:

“Eu acho que depende muito do tipo de formação que estamos a falar. Há situações que são imediatas, as que são de uma área mais procedimental e processual... a pessoa vem, traz a ideia, por vezes essa ideia precisa de mais reflexão ou menos, mas às vezes é de facto imediata e por isso os três meses de mínimo são excessivos.” (DDRH)

“Outras vezes não, outras vezes as situações são aos poucos, é preciso ir amadurecendo as ideias que foram trazidas e às vezes são os pequenos alertas que vão surgindo e que pode, realmente, ser até a um ano. [...] eu diria que 6 meses, numa média, para esse tipo poderia ser adequado para conseguir perceber a relevância que teve. Porque perceber a relevância que teve pode ser mais cedo do que concretizá-la. Nós podemos trazer ideias e conhecimentos ou ficar com noções que vieram dessa ação de formação, em que estamos ainda a amadurecer e que só serão concretizadas daqui a ‘x tempo’, mas que foi eficaz porque nos trouxe isso, essa possibilidade de pensar sobre o assunto doutra maneira. [...] Não me refiro tanto às ações de formação técnicas, mas às ações de formação que são mais de desenvolvimento de competências e pessoais, realmente acho que precisa de um amadurecimento interno.” (DDRH)

De encontro às duas questões anteriores, segue-se uma outra questão que deverá complementar os dados previamente recolhidos. Em relação aos inquiridos que confirmaram a aplicação dos conhecimentos/aprendizagens, foi-lhes, também, questionado com que frequência esses mesmos conhecimentos adquiridos foram aplicados no contexto de trabalho. Como respostas, contemplamos 13 formandos (43,33%) que assinalaram a opção *Algumas vezes* e 11 formandos que responderam *Muitas vezes*. De notar, com base nestas respostas, que as formações se ajustaram aos formandos, no sentido de que a maioria tem uma apreciação positiva de que foram úteis para o seu desenvolvimento profissional. A par disto, verificamos que 5 formandos (16,67) aplicam pouco os conhecimentos e competências adquiridos, existindo ainda 1 formando (3,33%) que declara nunca ter aplicado no posto de trabalho. Relativamente às

respostas recolhidas pelos dirigentes quanto à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelos formandos no posto de trabalho, verificamos que 2 assinalaram a opção *Muitas vezes*, 1 indicou a opção *Algumas vezes* e 1 selecionou a opção *Nunca*. Esta última resposta recolhida pode estar subjacente ao facto de os formandos em questão ainda não terem tido a oportunidade de aplicar os conhecimentos no exercício de trabalho. Por último, observamos a resposta do formador interno, na qual indica que os formandos aplicam *Muitas vezes* os conteúdos abordados na formação ministrada.

No cerne da nossa investigação, interessa-nos analisar o impacto e os efeitos das treze ações de formação distinguidas na amostra, pois tal como Sarmiento, Marques & Ferreira (2009, p.78) indicam, quando abordamos a temática do impacto da formação devemos ter ciente as dimensões «organização» e «pessoa». De acordo com os mesmos autores, que na presente obra, realizaram estudos de caso no âmbito da análise das práticas e lógicas da formação em contexto da Administração Local, o principal objetivo do impacto da formação,

“passa pela modernização da estrutura, na mudança em termos de procedimentos e, mais importante, que esta mudança em termos de procedimentos se traduza num aumento da qualidade dos serviços prestados, que introduza a eficácia, eficiência e melhore a imagem da organização” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, pp. 78-79)

Por esse facto, concluímos que a formação possui um papel fundamental no desenvolvimento integral do indivíduo. Como podemos ver, alguns autores expõem a necessidade de a formação ser analisada a nível individual/social, organizacional e profissional.

“Assim, a formação profissional, antes de ser um dispositivo de adaptação à mudança técnica do trabalho, é sobretudo um dispositivo de transformação sócio-técnica centrado, quer nos colectivos de trabalho (e não apenas nos indivíduos que os integram), quer nas dimensões pessoais e sociais [...]” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 37).

“[...] o impacto da formação deve ser analisado aos níveis organizacional, da gestão de pessoas e do trabalho. Estes três níveis permitem determinar o impacto da formação na mudança dos comportamentos dos colaboradores, mas também no alcance dos objectivos da organização.” (Gomes *et al*, 2008, p.418)

Um dos principais elementos de análise passa por aferir possíveis mudanças por parte dos inquiridos que se reflitam no desenvolvimento e desempenho destes, através dos resultados das formações ministradas.

5.3.1 Efeitos da Formação na Dimensão Pessoal segundo as Percepções dos Formandos

Impacto da formação no desenvolvimento pessoal	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Motivação e confiança no trabalho.	15	14	4	1	34
Autonomia e responsabilidade no exercício de trabalho.	16	14	3	1	34
Capacidade de dar resposta a novos desafios.	18	12	3	1	34
Interesse em frequentar mais ações de formação.	19	11	3	1	34
Incentivo para a atualização e aquisição de novos conhecimentos e competências.	21	10	2	1	34
Valorização pessoal na aplicação dos conteúdos abordados no contexto formativo para o contexto de trabalho.	20	11	1	2	34

Tabela C– Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento pessoal

No que concerne ao desenvolvimento pessoal, é pedido aos inquiridos que escolham o grau de concordância [*Concordo; Concordo em parte; Discordo; Não aplicável*] tendo em conta as suas experiências com as formações ministradas. Como se pode verificar na tabela acima, é unânime o grau de concordância [*Concordo*] no que diz respeito ao “Incentivo para a atualização e aquisição de novos conhecimentos e competências” (21 formandos; 61,76%), à “Valorização pessoal na aplicação dos conteúdos abordados no contexto formativo para o contexto de trabalho” (20 formandos; 58,82%) e ao “Interesse em frequentar mais ações de formação” (19 formandos; 55,88%). Observa-se que a afirmação “Motivação e confiança no trabalho” apresenta um grau de discordância maior, embora seja por uma minoria (4 formandos; 11,76%). Importa ainda referir que, dos 35 formandos, obtemos 34 respostas, o que significa que um dos formandos não prosseguiu com as respostas a esta questão por não ter aplicado os conhecimentos/competências adquiridos no posto de trabalho. Portanto, este grupo de questões posteriormente às questões anteriormente analisadas é de caráter facultativo, no caso de os inquiridos terem respondido afirmativamente à aplicabilidade e transferência dos conteúdos abordados nas formações.

5.3.2 Efeitos da Formação na Dimensão Pessoal segundo as Percepções dos Dirigentes e Formador Interno

Impacto da formação no desenvolvimento pessoal	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Aumento da confiança e motivação dos trabalhadores.	4	1	-	-	4
Os trabalhadores tornaram-se mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho.	4	1	-	-	5
Aumento da capacidade dos trabalhadores em dar resposta a novos desafios.	5	-	-	-	5
Interesse em realizar mais ações de formação.	2	2	-	1	5
Valorização pessoal na aplicação dos conteúdos que aprenderam nas formações no contexto de trabalho.	4	1	-	-	5

Tabela D – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento pessoal

De seguida, colocamos um conjunto de afirmações a nível pessoal, aos Dirigentes e Formador Interno, que vão de encontro às dos Formandos. Segundo estes, a afirmação mais recorrente da opção (*Concordo*) consiste no “Aumento da capacidade dos trabalhadores em dar resposta a novos desafios”; segue-se, de igual peso, as afirmações “Aumento da confiança e motivação dos trabalhadores”, “Os trabalhadores tornaram-se mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho” e “Valorização pessoal na aplicação dos conteúdos que aprenderam nas formações no contexto de trabalho”, com a seleção de inquiridos em cada afirmação. Uma das afirmações foi considerada como não aplicável por um inquirido, sendo esta: “Interesse em realizar mais ações de formação”. Posteriormente, achamos pertinente questionar nos inquiridos por questionário aos Dirigentes e Formador Interno, a importância atribuída por estes em cada uma das dimensões assinaladas. No âmbito do desenvolvimento pessoal, 3 dirigentes consideraram as formações como muito importantes para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e 1 dirigente considerou apenas importante. No caso do formador interno, é perceptível também a extrema importância desta dimensão para o desempenho dos formandos.

5.3.3 Efeitos da Formação na Dimensão Social segundo as Perceções dos Formandos

Impacto da formação no desenvolvimento social	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Melhoria da comunicação entre colegas e superior hierárquico.	12	11	4	7	34
Melhoria da comunicação e atendimento ao público.	12	16	1	5	34
Troca de ideias e/ou experiências com novas pessoas.	16	13	2	3	34
Promoção do trabalho em equipa.	14	11	4	5	34
Partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações com colegas de trabalho.	18	11	2	3	34
Partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações com o superior hierárquico.	10	12	6	6	34
Capacidade de gerir/resolver conflitos.	13	11	4	6	34

Tabela E – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento social

Prosseguimos para a análise dos dados pertencentes aos resultados provenientes numa dimensão social. Deste modo, recolhemos as afirmações com maior grau de concordância, encontrando-se em primeiro lugar, a “Partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações com colegas de trabalho” (18 formandos; 52,94%) e seguidamente, a “Troca de ideias e/ou experiências com novas pessoas” (16 formandos; 47,05%). Estes dados coincidem com alguns aspetos mencionados pela Diretora de DRH.

“[...] quer saber quais são as novas tendências na área, as novas doutrinas, as novas correntes e fazer ligações com pessoas relacionadas com a mesma área, mas doutros municípios, doutros serviços, doutras instituições, universidades... e criar ali uma rede de contactos que permita melhorar. [...] As pessoas veem da ação de formação e transmitem aos colegas [...] Portanto há alguma partilha aqui dos colegas sobre as alterações.” (DDRH)

Por outro lado, ao analisarmos os efeitos menos sentidos no que diz respeito à dimensão social, os inquiridos discordam com as afirmações relacionadas com a “Partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações com o superior hierárquico” (6 formandos; 17,64%), a “Melhoria da comunicação entre colegas e superior hierárquico” (4 formandos; 11,76%), a

“Promoção do trabalho em equipa” (4 formandos; 11,76%) e a “Capacidade de gerir/resolver conflitos” (4 formandos; 11,76%). Ainda, foram algumas as respostas que não se aplicaram às experiências dos formandos como a “Melhoria da comunicação entre colegas e superior hierárquico” (7 formandos; 20,58%), a “Partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações com o superior hierárquico” (6 formandos; 17,64%) e a “Capacidade de gerir/resolver conflitos” (6 formandos; 17,64%). Como podemos ver, existem variações no grau de concordância das perceções dos formandos relativamente à dimensão social. Contudo, a maior parte dos formandos sentiu mais efeitos ao nível do envolvimento com os colegas de trabalho e/ou novas pessoas nas formações

5.3.4 Efeitos da Formação na Dimensão Social segundo as Perceções dos Dirigentes e Formador Interno

Impacto da formação no desenvolvimento social	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Valorização do exercício do trabalho entre colegas e superior.	4	1	-	-	5
Promoção do trabalho em equipa.	4	1	-	-	5
Partilha dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores com os colegas de trabalho.	5	-	-	-	5
Partilha dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores com o superior hierárquico/formador.	2	2	-	1	5
Capacidade de gerir/resolver conflitos por parte dos trabalhadores.	4	-	-	-	4

Tabela F – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento social

Em relação aos efeitos da avaliação do impacto da formação por parte dos dirigentes e do formador interno, podemos afirmar que, no desenvolvimento social dos formandos, a afirmação com maior grau de concordância consiste na “Partilha dos conhecimentos adquiridos pelos formandos com os colegas de trabalho”, com 5 respostas confirmadas dos dirigentes e do formador interno que selecionaram a opção (*Concordo*). Esta afirmação foi, igualmente, selecionada pela maior parte dos formandos. As restantes afirmações prevaleceram com a opção

(*Concordo em parte*), à exceção de uma – “Partilha dos conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores com os colegas de trabalho” – em que 1 inquirido selecionou a opção (*Não aplicável*).

5.3.5 Efeitos da Formação na Dimensão Organizacional segundo as Percepções dos Formandos

Impacto da formação no desenvolvimento organizacional	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Acesso a novas fontes de informação.	19	8	4	3	34
Maior abertura e facilitação à mudança.	13	14	5	2	34
Correspondência das exigências crescentes do serviço.	17	11	4	2	34
Maior aproximação dos objetivos e políticas da autarquia.	10	16	6	2	34
Melhoria do ambiente de trabalho.	9	14	5	5	33
Utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.	12	10	5	7	34
Utilização correta de materiais/ferramentas práticas essenciais no exercício de trabalho.	14	15	2	3	34
Maior segurança no local de trabalho.	13	10	2	9	34
Utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.	10	12	1	11	34
Melhora da qualidade de serviços prestados na comunidade local.	15	16	2	1	34
Colaboração com diferentes serviços.	12	8	6	7	33

Tabela G – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento organizacional

Segundo Caetano (2009, p.10), “importa analisar os seus resultados ou efeitos quer no plano individual quer no plano organizacional”. A aplicação e transferência da formação pode contribuir para uma melhoria das dimensões organizacionais, pessoais e profissionais. Para Sarmento, Marques & Ferreira (2009, p.29), “a lógica da formação desloca-se do indivíduo e passa para a organização e o efeito de totalidade que a formação poderia adquirir como construção de uma organização qualificada dilui-se na finalidade instrumental directa”. Atendendo à análise da

tabela acima, evidenciamos as afirmações mais escolhidas pelos inquiridos no que diz respeito às mudanças verificadas a nível organizacional. O grau de concordância dos inquiridos centra-se, maioritariamente, nas afirmações “Acesso a novas fontes de informação” (19 formandos; 55,88%) e “Correspondência das exigências crescentes do serviço” (17 formandos; 50%). Contudo, noutros patamares relacionados com a articulação com os diferentes serviços (6 formandos; 17,64%) e com os objetivos e políticas da autarquia (6 formandos; 18,18%), os formandos discordam que as formações ministradas tenham possibilitado aferir mudanças a esse nível. Com efeito, as formações ministradas parecem ter contribuído para uma melhoria direta do serviço num contexto organizacional e não tanto numa visão mais macro, entre os vários serviços e a autarquia.

5.3.6 Efeitos da Formação na Dimensão Organizacional segundo as Perceções dos Dirigentes e Formador Interno

Impacto da formação no desenvolvimento organizacional	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Melhorar a organização e planeamento do trabalho.	4	1	-	-	5
Acesso a novas fontes de informação.	5		-	-	5
Maior abertura e facilitação à mudança.	4	1	-	-	5
Correspondência às exigências crescentes do serviço.	4	1	-	-	5
Maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.	3	1	1	-	5
Melhoria do ambiente de trabalho.	2	2	1	-	5
Utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.	2	3	1	-	5
Utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho.	3	2	-	-	5
Maior segurança no local de trabalho.	2	3	-	-	5
Melhoria da qualidade de serviços prestados na comunidade local.	5	-	-	-	5
Colaboração com diferentes serviços.	2	3	-	-	5
Utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.	4	1	-	-	5

Impacto positivo no desenvolvimento do serviço.	3	2	-	-	5
---	---	---	---	---	---

Tabela H – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento organizacional

No que concerne aos dados obtidos pelos dirigentes e formador interno, vemos que a totalidade dos inquiridos selecionou como grau de concordância maior, as afirmações que dizem respeito ao “Acesso a novas fontes de informação”, tendo sido, também, a afirmação mais assinalada pelos formandos; e à “Melhoria da qualidade de serviços prestados na comunidade local”. Por outro lado, os dirigentes discordaram de três das afirmações indicadas: “Maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia”, “Melhoria do ambiente de trabalho” e “Utilização de novas tecnologias de comunicação e informação”. Posteriormente, quando questionamos a importância que atribuem às formações no desenvolvimento organizacional, é de notar que três inquiridos consideram *Muito importante* e dois inquiridos selecionaram *Importante*.

5.3.7 Efeitos da Formação no Desempenho Profissional segundo as Perceções dos Formandos

Impacto da formação no desenvolvimento técnico-profissional	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Realização profissional.	14	14	4	2	34
Esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções.	17	13	2	2	34
Aquisição de novos conhecimentos e competências.	18	12	2	1	33
Melhoria no desempenho no trabalho.	12	17	2	2	33
Melhor compreensão das funções que desempenho.	13	11	5	5	34
Coloquei em prática o que aprendi nas ações de formação.	17	12	3	2	34
Debati os conteúdos abordados nas formações com o superior hierárquico.	9	11	7	5	32
Discuti formas de aplicar/transferir o que aprendi nas formações para o exercício do trabalho com o superior hierárquico.	6	14	7	6	33

Recebi <i>feedback</i> do superior hierárquico sobre o meu desempenho quando apliquei os conhecimentos das formações.	7	11	9	6	33
---	---	----	---	---	----

Tabela I – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento técnico-profissional

Por último, importa recolher informações acerca da aplicabilidade e transferência de conhecimentos e competências adquiridos no contexto formativo para a prática profissional, no que toca ao impacto da formação ao nível do desempenho profissional. Segundo Sarmiento, Marques & Ferreira (2009, p.124), “é de se destacar a necessidade de a formação ser pensada de forma mais articulada com o local de trabalho”. As opiniões obtidas são unânimes e os efeitos mais sentidos pelos inquiridos prendem-se com a aquisição de novos conhecimentos e competências (18 formandos; 54,54%). Estes resultados podem ser corroborados com as razões apontadas pela Diretora de DRH para os trabalhadores solicitarem formação e que já foram referidas aqui acima. Seguidamente, são visíveis os efeitos das formações no esclarecimento de dúvidas na prática profissional (17 formandos; 50%). Em pé de igualdade (17 formandos; 50%), vemos que metade dos formandos continua a pôr em prática os conhecimentos e competências adquiridos no exercício das suas funções. Por sua vez, as afirmações que foram alvo de maior discordância estão relacionadas com a obtenção de *feedback* do superior hierárquico quanto ao desempenho do formando na aplicação dos conhecimentos (9 inquiridos; 27,27%) e com o debate dos conteúdos abordados (7 inquiridos; 21,87%) e, conseqüentemente, as formas de aplicar esses mesmos conhecimentos no posto de trabalho (7 inquiridos; 21,21%). Nesta questão comprovamos, uma vez mais, a dificuldade existente nas práticas avaliativas no âmbito do impacto da formação, dado que não existe uma cooperação ativa entre chefias e formandos após a conclusão das formações. Na maioria dos casos, os superiores hierárquicos não pedem o contributo dos formandos, de modo a receberem o *feedback* dos próprios envolventes. Desta forma, seria imprescindível culminar as informações necessárias para a realização da avaliação da *eficácia* da formação e para a prossecução dos objetivos estratégicos do SFP.

5.3.8 Efeitos da Formação na Dimensão Profissional segundo as Perceções dos Dirigentes e Formador Interno

Impacto da formação no desenvolvimento técnico-profissional	Grau de concordância				Total
	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável	
Melhoria das competências profissionais dos trabalhadores/formandos.	4	1	-	-	5
Atualização e aquisição de novos conhecimentos e competências.	2	2	-	1	5
Esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções dos trabalhadores/formandos.	4	1	-	-	5
Adequação dos conteúdos abordados nas formações com o exercício das funções dos trabalhadores/formandos.	4	1	-	-	5
Impacto na melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores/formandos.	4	1	-	-	5
Demonstraram interesse e motivação quanto às formações.	4	1	-	-	5
Debatei com os trabalhadores/formandos sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos nas formações para o exercício e contexto de trabalho.	3	1	-	1	5
Dei <i>feedback</i> aos trabalhadores/formandos sobre os seus desempenhos profissionais.	2	3	-	-	5
Dei <i>feedback</i> ao superior hierárquico sobre o desempenho profissional dos formandos.	-	1	-	-	1
Dei <i>feedback</i> ao SFP sobre o impacto das formações realizadas no desempenho profissional dos trabalhadores/formandos.	4	-	-	1	5

Tabela J – Grau de concordância de acordo com a experiência no desenvolvimento técnico-profissional

Por último, resta-nos as opiniões recolhidas por parte dos dirigentes e do formador interno acerca do desempenho profissional dos formandos. Tal como é possível verificar na tabela, são várias as afirmações com que os inquiridos concordam e que comprovam uma apreciação positiva do contributo da formação na valorização profissional. De acordo com os responsáveis pela avaliação de impacto da formação, as formações ministradas permitiram melhorar as

competências profissionais, clarificar dúvidas que suscitaram no exercício das funções, demonstrando, assim, a adequação dos conteúdos abordados. Portanto, é possível concluir que houve impacto na melhoria do desempenho profissional dos formandos. A última afirmação visava saber se os dirigentes e formador interno deram *feedback* ao SFP no que diz respeito à concretização das práticas avaliativas do impacto das formações. Com base na informação recolhida, podemos alegar um grau de concordância de que esta realidade se sucedeu, exceto num caso em que a resposta foi considerada como *Não aplicável*. Importa compreender se os inquiridos responderam desta forma, devido à metodologia instituída pelo SFP, nomeadamente o preenchimento do impresso “*Ficha de Avaliação da Eficácia*”. Embora seja o único instrumento de registo quanto ao impacto e *eficácia* da formação, observamos que não é suficiente para receber o *feedback* necessário que nos indique o impacto, as mudanças e os efeitos mensuráveis das formações. Questionando a Diretora do DRH sobre o compromisso e interesse das chefias na concretização da avaliação do impacto da formação e do registo da avaliação da *eficácia* da formação, obtivemos a resposta de que não aparenta haver compromisso, dado que encaram o instrumento como uma formalidade, subentendendo-se que não é atribuída a devida importância a esta etapa crucial no ciclo formativo: “Não, de facto não. Veem o impresso como algo que têm de preencher e não têm interesse.” (DDRH)

Concluindo a análise dos dados recolhidos nos inquéritos por questionário, questionamos a importância atribuída às formações para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores/formandos. É de salientar que três inquiridos responderam que as formações foram extremamente importantes e dois inquiridos consideram, numa apreciação igualmente positiva, as formações importantes para o desenvolvimento profissional dos formandos.

No âmbito da nossa área de investigação/intervenção – Avaliação do Impacto da Formação – obtivemos resultados significativos e detalhados das percepções dos formandos, das chefias e por parte do DRH/SFP.

O investimento da formação profissional continua no âmbito da administração local é notório. Com os resultados obtidos, notamos que a visão global da formação é bastante positiva, isto é, a formação afigura-se como imprescindível no desenvolvimento integral do formando e do contexto organizacional. As dimensões pessoais, sociais, organizacionais e profissionais desenvolvidas e abordadas no presente estudo permitiram aferir mudanças visíveis, claramente mais nuns aspetos e menos noutros, no exercício de trabalho. Em termos de aplicabilidade e

transferência de conhecimentos adquiridos, estes são aplicados na prática profissional e verifica-se melhorias no desempenho. Outros dados obtidos permitiram confirmar o que inicialmente estava identificado no nosso estudo: os dados insuficientes acerca do impacto, dos efeitos e resultados das ações de formação. Perante este cenário, o envolvimento de todos os intervenientes no processo formativo será fundamental para sensibilizar os superiores hierárquicos e os formandos na colaboração em procedimentos úteis do processo formativo, na identificação de melhorias de modo a perfeccionar os instrumentos de avaliação da *eficácia* da formação. Duas das possíveis atuações que a entrevistada nos indicou relativamente para a partilha e reflexão dos resultados com os próprios trabalhadores, bem como a proposta de criação de uma *newsletter* na divulgação de dados relacionados com os RH e FP, poderão ser ideias bastante interessantes para a sensibilização desta área de intervenção tão importante nas organizações.

5.4 Propostas de Melhoria no Contexto de Estágio

5.4.1 Instrumento de Registo da Formação Profissional

Atendendo à nossa investigação, surgiu uma proposta da responsável pelo SFP, em que seria interessante e relevante reestruturar um documento interno e de carácter anual, intitulado por *Controlo de Execução das Ações de Formação*²⁸. De acordo com a IT²⁹, este documento tem como objetivo, o registo de todo o processo formativo, isto é, das ações de formação desenvolvidas no decorrer do ano. Após uma análise minuciosa do documento, chegamos à conclusão de que poderia ser benéfico prosseguir para um formato diferente, de modo a se tornar mais funcional e polivalente para as várias questões formativas.

“A justificação para uma nova gestão deste documento deve-se ao facto de estar estruturada de uma forma muito simples [...] impossibilitando várias formas de organização e gestão, como também algumas funções que permitam, posteriormente, obter balanços e dados analíticos e estatísticos” (Fonte: Notas de Campo datadas em novembro de 2018)

De acordo com Cruz (1998, p.52), as tarefas atribuídas ao gestor/responsável de formação estruturam-se em dois níveis: o 1) “Acompanhamento técnico das diversas fases do ciclo formativo” e 2) “Gestão da formação”. Num primeiro ponto, é possível constatar que o

²⁸ Por motivos de confidencialidade, este ficheiro não consta nos Anexos e/ou Apêndices.

²⁹ Consultar Anexo 2 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação.

impresso existente do *Controlo de Execução das Ações de Formação* encontrava-se estruturado num formato *Word*, inviabilizando o alcance de um vasto conjunto de dados quantitativos como é possível, por exemplo, num formato *Excel*. No impresso antigo, as áreas em análise pretendiam dar resposta aos seguintes itens: Identificação da Ação de Formação; Entidade Formadora; Objetivos da Formação; Destinatários; Data de Realização (Início e Fim); Custos diretos de inscrição; Avaliação da Formação; Duração da Formação em Horas; e por fim, o local.

“Ainda sobre este documento, é importante a criação deste tipo de impressos por parte do serviço de formação profissional, sendo possível estruturar, detalhar e acompanhar o processo formativo, pois auxilia na obtenção de resultados e do impacto da gestão dos recursos humanos.” (Fonte: Notas de Campo datadas em dezembro de 2018)

De encontro com o que foi dito, constatamos a importância do acompanhamento da gestão da formação profissional, olhando para o *Controlo de Execução das Ações de Formação* como um documento que rege a atividade formativa desenvolvida no município. Para Cardim, um dos instrumentos de gestão da formação compreende o “acompanhamento do plano de formação que deve permitir à empresa acompanhar em tempo real a realização do Plano. [...] Pode ir até um acompanhamento acção a acção.” (Cardim, 1999, p.230). Neste sentido, compreendemos a interface existente entre o impresso e a própria definição, gestão e acompanhamento do ciclo formativo. Posto isto, consideramos interessante associar o impresso a um modelo *Excel*, de modo a ser aplicado de uma forma mais interativa e operacional. Para esse efeito, procurou-se aprofundar mais as áreas de análise no processo formativo e os indicadores existentes no impresso original. A necessidade de um instrumento eficaz para este efeito deve-se, também, a circunstâncias que descrevem um elevado volume de formação e de ações de formação não planeadas.

“[...] na questão da formação profissional, nós temos imensa formação que não é formação que consta no plano, é formação extraplano. Na altura de elaboração do plano de formação, temos uma visão um bocado macro quanto ao caminho que queremos seguir e entre o que as pessoas precisam de melhorar dentro da perspetiva que fazemos e do diagnóstico que estamos a fazer da nossa realidade, dos trabalhadores que temos e daquilo que temos de fazer [...]” (Excerto retirado da entrevista realizada à diretora de DRH)

Assim, a proposta de melhoria visa uma metodologia que permita a análise do processo formativo e do contributo da gestão da formação, recorrendo a uma ferramenta mais analítica, que permita a recolha de dados estatísticos através das diversas funcionalidades do formato *Excel*.

A par disto, foi possível contar com o contributo do DRH, no qual nos foi fornecida uma base de dados a ser incluída no impresso e possibilitar um registo mais imediato. Por sua vez, o impresso proposto pode contribuir para a elaboração de documentos internos, como o caso do *Relatório Anual de Formação*, que se integrou, também, numa das atividades realizadas no contexto de estágio. Devido à dimensão do documento criado, bem como à exposição dos dados que podem revelar informações acerca da instituição, o documento não se apresenta nos anexos e apêndices. Posto isto, consideramos relevante apresentar a estrutura do impresso constituinte da proposta de melhoria. Com base no *Microsoft Excel*, criamos uma *folha* geral, com o objetivo de preencher um respetivo campo, em cada coluna, de modo a agregar e indicar todos os dados inerentes da planificação e execução das ações de formação. Posto isto, seguem-se os seguintes elementos a serem preenchidos neste documento:

- Descrição da ação: número da ação, dado que “as ações são numeradas por ano civil, correspondendo à primeira ação de cada ano o número 01/ano respetivo” (cf. Anexo 2 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação”; nome da ação; objetivos da ação de formação; entidade formadora (interna ou extena); número de formandos; local; data de início e data de fim; número de horas; tipo de formação (interna ou externa); regime da formação (autoformação, *e-learning* ou misto/*b-learning*), horário da formação (laboral ou pós-laboral), custos de inscrição e ajudas de custo (transporte, alimentação e estadia);
- Identificação dos formandos: nome completo, número mecanográfico do trabalhador, género, categoria profissional, unidade orgânica ou subunidade orgânica;
- Outras informações tais como um espaço para a *avaliação da eficácia da formação* (se a ação de formação está isenta ou não da avaliação, quem realiza e quando será realizada); um espaço para os *certificados de formação* e outro para as *observações*.

Como podemos ver, nesta *folha* estão inseridas diversas informações que descrevem as atividades formativas e os procedimentos. De seguida, criamos várias folhas para a análise estatística de dados específicos. De forma sucinta, a primeira folha consiste no *Tipo e Regime de formação*, em que contabilizamos o número de ações de formação por tipo de formação, por regime de formação e por mês; A segunda folha pretende analisar a categoria *Género*, ou seja, no geral o número de formandos do sexo masculino e feminino que realizaram formação,

seguidamente a distribuição por tipo de formação (interna e externa) e a distribuição por categoria profissional; A terceira folha diz respeito à *Contagem de participações*, em que se calcula o número de ações de formação que cada trabalhador realizou anualmente, bem como o total de formandos por ação de formação; A quarta folha caracteriza dados distintos por *Categoria Profissional, Unidade Orgânica* (departamentos, divisões, gabinetes e serviços) e *Género*; A quinta folha analisa o *Volume da Formação* por número de formandos e número de horas por ação; A sexta folha diferencia e analisa o *Volume da Formação* por género e meses de realização; A sétima folha apresenta uma listagem das *entidades formadoras* externas requisitadas por tipo de formação, estando organizadas por ordem descendente quanto ao número de vezes em que colaboraram com a CMA; A oitava folha indica a *contagem de horas* distribuídas por tipo de formação, por regime de formação e por duração da ação (duração curta, média e longa). A par disto, apresenta-se a média, o mínimo e o máximo de horas por ação. Por último, importa saber o número de horas despendidas por categoria profissional; A nona folha conta o *número de ações de formação* por meses e por tipo de formação; A décima folha indica os *locais* onde se realizaram as ações de formação, organizados por país e por ordem descendente; A décima primeira folha contabiliza os *custos envolventes* por ação de formação, por mês e por tipo de formação; A décima segunda e última folha compreende dados alusivos à *avaliação da eficácia da formação*, mais concretamente o número de ações de formação que realizaram a avaliação do impacto da formação por tipo de formação e o número de ações de formação que foram isentas da avaliação.

Este documento permitiu analisar os dados que compreendem o processo formativo de forma analítica e dinâmica, a partir de cálculos automáticos e acessíveis na utilização deste documento, como tabelas, gráficos, entre outros. O objetivo desta atividade compreendeu a importância de um registo e análise dos dados mais integral e dinâmico, de modo a melhorar e relevar mais alguns aspetos pertinentes para o SFP.

5.4.2 Dispositivo de Avaliação de Impacto da Formação

Como já foi referido ao longo do relatório de estágio, o objeto de estudo foi definido juntamente com a instituição de estágio e consiste na Avaliação do Impacto da Formação. Numa fase inicial do estágio, os responsáveis pelo DRH e SFP apontaram as necessidades mais sentidas, nomeadamente a falta de *feedback* ou retorno dos efeitos e impacto das formações. Segundo com

Cruz (1998, p.62), “a avaliação da formação pode fornecer importantes informações no quadro da gestão dos recursos humanos nas organizações”.

Em primeiro lugar, tornou-se pertinente aprimorar as causas ou conseqüências que justificassem esta necessidade. Face à análise de diversos documentos respetivos do SFP e, através de conversas informais com a responsável pelo SFP, chegamos à conclusão de que o dispositivo atual de avaliação do impacto da formação não seria suficiente para avaliar os resultados e investimento da formação, atendendo aos objetivos do próprio serviço. Posto isto, sugerimos, como proposta de intervenção que apresentaremos, dar um contributo e melhorar o dispositivo de avaliação existente, no sentido de se compreender melhor os efeitos e potencialidades da formação e as mudanças aferidas no processo de transferência dos conhecimentos adquiridos para a prática profissional.

De acordo com o mesmo autor (1998, p. 207), a avaliação da formação requer a

“[...] existência de sistemas de informação sobre o desempenho dos indivíduos e da organização, capazes de gerar dados [...] que possam ser utilizados para fins de avaliação, de uma cultura organizacional que valorize o rigor, de critérios válidos que facultem medidas quantitativas e qualitativas”.

Neste sentido, destaca-se a necessidade de uma técnica de recolha de dados que forneça resultados e conclusões válidos. Portanto, o dispositivo atual que contempla a avaliação do impacto/transferência da formação consiste num impresso do SFP, em forma de questionário, intitulado por “*Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação*”. Como podemos constatar na IT³⁰, este documento deverá ser preenchido pelo superior hierárquico (à exceção do próprio, em que terá de preencher um impresso de Autoavaliação), uma vez que se assume como responsável pela concretização da avaliação do impacto da formação.

“Cabe ao superior hierárquico ou ao avaliador no âmbito do SIADAP efetuar a avaliação da eficácia da formação, prevalecendo o superior hierárquico sempre que tenha contato funcional com o formando”

Ainda sobre a IT, verificamos a metodologia imposta pelo SFP no preenchimento do impresso, dado ser o único instrumento de avaliação do impacto da formação.

“É obrigatória a avaliação da eficácia da participação em ações de formação, uma vez que permitem ao trabalhador a aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos, qualificações e/ou

³⁰ Consultar Anexo 2 – Instrução de Trabalho: Gestão da Formação.

comportamentos necessário para assumir com competência as funções atuais e/ou as que lhe poderão ser exigidas no futuro.”

Um dos principais motivos para a prossecução da proposta de melhoria do dispositivo de avaliação do impacto da formação prende-se com a estrutura atual do mesmo. O impresso contempla apenas quatro questões, das quais uma só deverá ser preenchida em caso de resposta negativa. Analisando as questões que estruturam este documento, a primeira pergunta interroga se os formandos partilharam os conhecimentos com os restantes colegas de trabalho. seguidamente, é questionado se o formando aplicou os conhecimentos adquiridos e, se a resposta for negativa, é pedida uma previsão da aplicação desses mesmos conhecimentos. Na última questão, solicita-se que indicam se o desempenho foi influenciado de forma positiva pelos conhecimentos obtidos no contexto formativo. O impresso termina, ainda, com um espaço para *Observações*. No entanto, foi possível recolher informações importantes que justificam a estrutura pouco aprofundada através do testemunho, por conversas informais, da responsável pelo SFP. Foi-nos revelado que, ao longo do tempo, o dispositivo de avaliação da *eficácia* da formação passou por várias alterações, até se tornar como está nos dias de hoje, devido a resistências por parte dos trabalhadores. Ainda assim, durante o estágio foi possível verificar que, em alguns casos, era necessário que o SFP enviasse *e-mails* aos dirigentes para receberem o impresso constituente da avaliação do impacto da formação preenchido, de modo a arquivar nos processos das ações de formação.

“[...] nós ainda não conseguimos encontrar uma metodologia e também temos muita resistência por parte de quem cabe avaliar, portanto o dirigente do serviço, a pessoa que supervisiona o trabalho daquela pessoa... temos alguma dificuldade em ter a colaboração dessa pessoa porque as pessoas não veem isso como importante, não conseguem ver ainda a importância disso e verem que o processo tem que ter um princípio, um meio e um fim” (Excerto retirado da entrevista realizada ao DDRH)

Portanto, com base nestes indicadores, foi-nos pedido pela acompanhante de estágio e também responsável pelo SFP que a proposta de melhoria não sofresse uma mudança tão significativa. Por este motivo, revelou-se pertinente manter o impresso em forma de questionário, numa vertente qualitativa. Foram criadas duas versões de proposta de melhoria do dispositivo de avaliação do impacto da formação: a proposta original e a proposta alternativa³¹. A proposta original corresponde à elaboração da primeira versão, em que sugerimos, numa primeira parte, a

³¹ Consultar Apêndices 15 a 18

participação dos formandos neste impresso com base num quadro adaptado da nossa técnica de recolha de dados, o Inquérito por Questionário, envolvendo as dimensões pessoal, social e profissional. Esta sugestão pretendia sustentar informações úteis partindo de perspetivas dos intervenientes do processo formativo, nomeadamente os formandos que participam nas ações de formação e os dirigentes que avaliam o impacto das mesmas. A par disto, esperava-se com o contributo de ambos no mesmo impresso, a promoção de uma cooperação ativa e interativa entre os trabalhadores, sensibilizando para a importância da avaliação do impacto da formação. Nos documentos supracitados, procurou-se ressaltar as três questões compreendidas no impresso existente, seguindo-se um conjunto de questões a serem preenchidas pelo superior hierárquico e uma apreciação global dos formandos e dirigentes. Numa primeira instância, tornou-se imprescindível apresentar a primeira versão da proposta de melhoria à responsável do SFP. Da análise, foram debatidos alguns aspetos estruturantes que não estavam de acordo com os objetivos pretendidos pelo SPF. Os motivos prendem-se com as dificuldades subjacentes à inclusão dos formandos no dispositivo de avaliação do impacto e com a extensão da estrutura do impresso, destacando a possibilidade de resistência contínua dos dirigentes no seguimento destas práticas formativas. Com base nos ajustamentos da primeira versão, surge uma versão alternativa da proposta de melhoria.

Sublinha-se a importância da divulgação dos dados/resultados recolhidos aos formandos no que concerne à avaliação do impacto da formação. Nos inquéritos por questionário, os inquiridos afirmaram que não foi transmitido nenhum *feedback* sobre o desempenho profissional, por parte dos superiores hierárquicos. Nesta perspetiva, consideramos que poderia subsistir melhorias na comunicação e relação entre o SPF, os superiores hierárquicos e, respetivamente, os formandos, como por exemplo, através de reuniões trimestrais ou semestrais, de modo a possibilitar um contacto formal e uma metodologia qualitativa na transmissão de informações imprescindíveis. Juntado a esse facto, seria ainda interessante, numa visão mais global, divulgar dados de RH aos vários serviços, tal como evidenciamos na entrevista realizada:

“Neste momento só são refletidos aqui dentro, no nosso serviço [...] Fazemos a avaliação, percebemos o que foi eficaz e o que não foi eficaz, as dificuldades que temos no próprio processo, etc., mas realmente é uma coisa que fica connosco, no departamento de recursos humanos. [...] nós não estamos a dar o *feedback* aos dirigentes dos outros serviços. E isso é uma coisa que até poderíamos pensar em fazer. [...] Essa pergunta até me leva a refletir se devemos transmiti-la também aos serviços, acho que seria interessante.”

“Estivemos a pensar e é uma situação recente e que eu até propus que fosse levada à nossa próxima reunião que convoquei ontem [...] se nós não deveríamos partir de uma forma mais sistematizada, como por exemplo em forma de *newsletter*, levarmos dados de recursos humanos aos vários serviços da câmara porque nós damos os dados à vereação para efeitos e análise nas reuniões de câmara e de assembleia [...] não só os dados relacionados com a participação dos colaboradores e das ações, mas também a questão da avaliação da eficácia.”

Concluindo, a proposta de melhoria resultou das condições existentes no contexto de estágio, nomeadamente da adaptação e mobilização dos recursos existentes. Importa evidenciar a necessidade de reunir as condições necessárias, de forma sucessiva, para a otimização de recursos um sistema avaliativo no âmbito do impacto da formação através de outros instrumentos essenciais num processo de investigação/intervenção.

VI. Considerações Finais

6.1 Análise crítica dos resultados

Este capítulo compreende as considerações finais do trabalho desenvolvido no estágio curricular. Desta forma, importa realizarmos um balanço final acerca do processo de investigação e intervenção desenvolvido. Primeiramente, é fundamental referir a importância do ciclo de estudos no Mestrado em Educação – Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, dado que o primeiro ano possibilitou a aquisição e o aprofundamento de conhecimentos, bem como a mobilização de saberes sólidos no âmbito da educação e da formação. O segundo ano veio consolidar esses mesmos conhecimentos através de um contacto com a prática num contexto profissional, viabilizando um enriquecimento curricular na área em questão. De forma, a aplicar o conjunto de conhecimentos e experiências, tornou-se fundamental a elaboração do presente relatório.

Retomando o início do estágio, foi fundamental compreender as políticas e práticas de formação na instituição, dado que a administração pública possui condições específicas, dadas a legislação e as normas do Estado. Face a essa análise, foi possível definir os objetivos para o estudo, nomeadamente conhecer o processo de gestão da formação no município, refletir as práticas da gestão da formação no ciclo formativo, perceber a importância atribuída à avaliação do impacto da formação e compreender os efeitos da formação a níveis pessoal, social, organizacional e profissional. O grande foco do presente relatório foi compreender as possíveis fragilidades e potencial do processo formativo, mais especificamente em torno da avaliação do impacto da formação e, conseqüentemente apresentar propostas de melhoria plausíveis. Assim, o desenvolvimento do estágio no que concerne à avaliação do impacto da formação recolheu dados vantajosos para a instituição, dado que foi do nosso interesse e do SFP/DRH, obter informações úteis por parte dos trabalhadores quanto às suas percepções, expectativas e experiências. Deste modo, foi possível redefinir procedimentos ligados à formação e à avaliação.

Como principais limitações do nosso estudo, tornou-se desafiante a recolha de dados no sentido em que a administração dos instrumentos e a recolha de dados levou algum tempo, o que originou algum atraso na análise dos dados. Os motivos centram-se no período em que os inquéritos por questionário foram administrados, em que estavam a decorrer auditorias internas e externas no município, o que dificultou a taxa de sucesso das respostas obtidas. Juntando a esse facto, foi um período em que muitos munícipes se encontravam indisponíveis devido ao mapa de férias.

Portanto, a análise dos resultados obtidos quer na entrevista, quer no inquérito por questionário levam a concluir que, no geral, existe uma visão positiva da formação e do seu impacto. Foram aferidas mudanças, apesar de não terem o mesmo grau, dos três níveis “organizacional”, “gestão de pessoas” e “trabalho” (Gomes *et al.*, 2008). Embora a amostra do nosso público-alvo seja pequena, conseguimos perceber que, na perspetiva dos formandos e dos dirigentes/formador interno, a grande maioria aplicou/transferiu os conhecimentos adquiridos no contexto formativo para a prática profissional, demonstrando, assim, um impacto positivo (cf. Capítulo V). Na perspetiva dos formandos, os efeitos da formação foram mais sentidos ao nível da atualização e aquisição de novos conhecimentos e competências, no esclarecimento de dúvidas que surgiram na prática profissional e verifica-se que aplicam os conteúdos abordados na formação. As razões mais apontadas pelos dirigentes (responsáveis pelo processo de avaliação do impacto da formação) na confirmação desta realidade devem-se ao facto dos conhecimentos adquiridos serem utilizados diariamente aquando do exercício das funções. Concluimos que, a nível profissional, as formações tiveram efeito em termos de produtividade. Com base nestas respostas, podemos relacionar o desempenho técnico e funcional no contexto de trabalho com as ideias inerentes ao seguinte estudo:

“Com efeito, a formação adquirida pelos trabalhadores da empresa A parece ter contribuído de forma mais determinante para uma melhor apreensão da organização do trabalho e para uma mais clara visão do exercício profissional directo (função)” (Estevão *et al.*, 2006, p.97)

A nível organizacional, quer os formandos, quer os dirigentes e formador interno afirmam que as formações proporcionaram o acesso a novas fontes de informação e possibilitou responder às exigências do serviço. Portanto, são, também, visíveis os efeitos da formação nas dimensões organizacionais, no que diz respeito à maior aproximação dos objetivos do serviço e dos trabalhadores.

Ao nível social, os formandos e os dirigentes/formador interno revelaram que os conhecimentos adquiridos nas formações foram transmitidos aos colegas de trabalho e que as formações possibilitaram a troca de ideias e experiências com outros indivíduos. Esta perspetiva relaciona-se com a dimensão organizacional medida como se propõe num estudo referido anteriormente (cf. Capítulo V) sobre a formação realizada no âmbito da FORAL:

“Esta dimensão organizacional/colectivo poderá ser medida, também, com base em certos indicadores, tais como: *i)* trabalho individual ou em quipá; *ii)* relação estabelecida com os outros colegas de trabalho; *iii)* maior produtividade” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 125)

Por último, a nível pessoal são evidenciadas o incentivo para novas aprendizagens e, por consequência, a vontade de participar em mais formações, bem como a valorização pessoal na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Na ótica dos dirigentes/formador interno, os formandos demonstraram uma maior capacidade em novos desafios, um aumento da confiança, motivação e autonomia no exercício das funções, e por sua vez, uma valorização na transferência dos conhecimentos para o posto de trabalho. Destas respostas, entendemos que as formações contribuíram para o desenvolvimento profissional como também pessoal, porém e apesar da dimensão pessoal também ser muito valorizada, nas escolhas de resposta dos dirigentes/formador interno entende-se que contribuíram mais para o desenvolvimento profissional. Dada a instituição inserir-se numa atuação ao nível de administração local, importa envolver e encarar a formação, como resposta a necessidades atuais e de vários domínios no quadro de qualificação de recursos humanos:

“[...] importa que se criem condições que impulsionem uma certa predisposição, por parte dos responsáveis autárquicos, para implementar uma cultura de formação que esteja ao serviço do desenvolvimento pessoal e organizacional. As autarquias têm de encarar a formação de uma forma mais activa, estando conscientes de que esta constitui uma solução tanto na resolução de problemas existentes, como sobretudo na antecipação de mudanças desejáveis e adequadas aos desafios que continuamente enfrentam” (Sarmiento, Marques & Ferreira, 2009, p. 139)

O ponto principal a abordar dos resultados obtidos no inquérito por questionário e na entrevista subsiste na dificuldade do SFP receber *feedback* dos efeitos e do impacto das formações ministradas. Eis que, é importante que um gestor da formação e a própria organização compreenda o investimento das formações geridas e planificadas. Considerando a informação que recolhemos, os formandos não participam, formalmente, neste processo pois cabe aos superiores hierárquicos concretizar a avaliação do impacto da formação dos formandos. As chefias utilizam

as metodologias que consideram mais adequadas para a consecução dos objetivos/resultados. Face a esta realidade, foi possível propor um dispositivo de avaliação do impacto da formação³², com o objetivo de melhorar as fragilidades existentes e a sensibilizar a comunicação e colaboração dos trabalhadores. Inicialmente, a proposta de melhoria do instrumento pretendia incentivar a participação dos formandos e dos superiores hierárquicos, de modo a reunir as perceções dos envolvidos e dos efeitos visíveis. Contudo não foi possível seguir esse caminho como já foi referido e, portanto, foi criada uma proposta alternativa e de encontro aos objetivos do SFP.

6.2 Impacto do estágio a nível pessoal, institucional e de conhecimento na área de especialização

No âmbito da realização do estágio, é fundamental expor os benefícios a nível pessoal, académico e profissional. Quer o desenvolvimento do estágio e a produção do relatório de estágio possibilitou momentos importantes e desafiantes de aprendizagens. Em termos académicos, foi possível, ainda, refletir e adquirir novos conhecimentos, conceitos e princípios, em torno da nossa investigação, na área da formação e recursos humanos. Permitiu, ainda, combinar e adaptar modelos conceituais face ao contexto profissional, bem como implementar melhorias no que concerne à avaliação do impacto da formação. O incentivo para o desenvolvimento de competências investigativas e interventivas proporcionou um crescimento, evolução e preparação enquanto indivíduo, e sobretudo, gestor da formação. As áreas constituintes do ciclo de estudos do Mestrado em Educação – Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos têm vindo a gerar interesse e a evoluir cada vez mais nas organizações por efeito das transformações do mercado de trabalho. O contexto de estágio contribuiu para o desenvolvimento e mobilização de diferentes áreas do conhecimento e permitiu conhecer e interpretar os serviços de atuação de uma forma mais próxima.

A nível institucional, foi possível colocar em prática os conhecimentos e pressupostos teóricos adquiridos em contexto profissional e colaborar nas práticas e gestão em torno das etapas do ciclo formativo. Desafiou-nos, no sentido de ultrapassar qualquer dificuldade e assumir uma adaptabilidade cumprindo os objetivos propostos. A temática que constitui o presente trabalho destaca-se pela sua finalidade, no âmbito das propostas de melhoria na avaliação do impacto da formação, que compõe uma das etapas mais decisivas do processo formativo. Concluído o estágio,

³² Consultar Apêndices 15 a 18

esperamos que as componentes de investigação e intervenção realizadas promovam um maior envolvimento dos formandos – em conjunto com os superiores hierárquicos – nas várias fases do processo formativo e, principalmente na avaliação da formação e do impacto da formação. Neste seguimento, consideramos ter cumprido os objetivos propostos inicialmente.

A nível pessoal, o processo de investigação e intervenção traçou um processo de aprendizagem constante, permitiu desenvolver um sentido crítico, resultando num impacto bastante positivo e numa experiência marcante. De forma sucinta, foram imensos os contributos que desenvolvemos e aprimoramos no estágio, tais como o trabalho em equipa, valorização pessoal, capacidade de adaptação, resolução de problemas e desafios, comunicação, relação interpessoal e, essencialmente, a capacidade de realizar uma constante autoavaliação através das notas de campo realizadas ao longo do estágio.

Destacamos, igualmente, a relação com os vários intervenientes e, especialmente a relação com a acompanhante de estágio que facultou todos os meios possíveis e necessários, prestou o acompanhamento, de forma contínua, do processo de investigação/intervenção e transmitiu uma força tremenda e um nível de excelência como gestora da formação, dado ser a única técnica superior e responsável pelo SFP. Não devemos descurar os restantes elementos pela recetividade prestada no desenvolvimento da investigação, tais como todos os trabalhadores que participaram nas técnicas de recolha de dados, a diretora de RH e a equipa de trabalho do DRH.

VII. Bibliografia referenciada

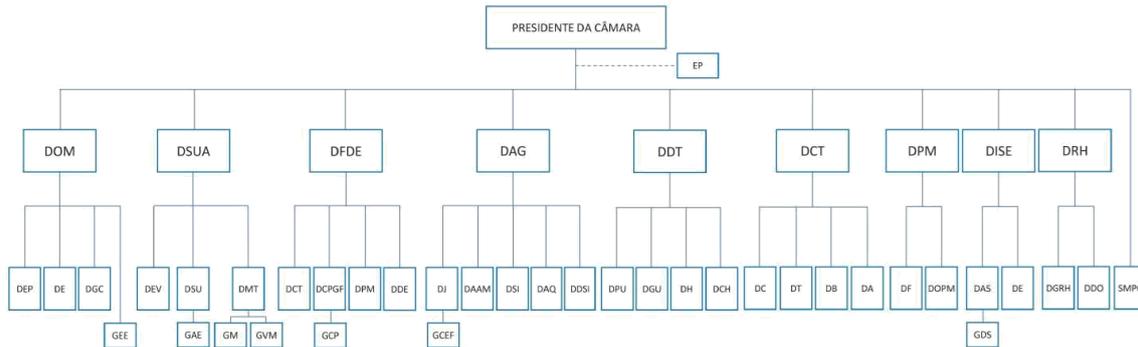
- Almeida, A. J. (2007). A Formação Profissional nas Autarquias Locais: Entre o Unanimismo das Representações e as Clivagens nos Usos e nos Acessos. *In XII Encontro de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho.*
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Barbier, J.M (1985). *A avaliação em formação*. (M. A. Bastos, Trad.) Porto: Edições Afrontamento.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de ciências da educação*, 06. (pp.57-70).
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Uma introdução às teorias e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- Caetano, A. (2007) (Coord.). *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In A. Caetano (Coord.) *Avaliação da formação. Estudos em organizações portuguesas*. (pp. 19-37). Lisboa: Livros Horizonte.
- Canário, R. (1999). *Educação de adultos. Um campo e uma problemática*. Coimbra: Educa.
- Canário, R. & Cabrito, B. (1999). *Educação e formação de adultos. Mutações e convergências*. Lisboa: Educa.
- Cardim, J. C. (1999). *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*. (2ª Ed.). CEDEFOP.
- Cardim, J. C. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: Etigrafe.
- Casa-Nova, M.J. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.
- Código de Trabalho (2017) (13ª Ed). Porto Editora.
- Coutinho, C. (2006), *Aspectos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000)*, Univ. do Minho. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6497/1/Clara%20Coutinho%20AFIRSE%202006.pdf>. Consultado em 11 março, 2019.

- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir os Recursos Humanos*. (J. Freitas e Silva, Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cruz, J. V. P. (1998). *Formação profissional em Portugal. Do levantamento de necessidades à avaliação*. (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Erasmie, T. & Lima, L.C. (1989). *Investigação e Projectos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Unidade de Educação de Adultos/Universidade do Minho.
- Estêvão, C. V. (Coord.); Gomes, C. A.; Torres, L. L. e Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de Uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Faleiros, F., et al. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. *Texto e Contexto Enfermagem*, 25. (pp.1-6). Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71447791004>. Consultado em 30 junho, 2019.
- Figari, G. (1996). *Avaliar. Que referencial*. Porto: Porto Editora.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor Lda.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, Isabel (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais* (2ª edição). Cascais: Principia – Publicações Universitárias e Científicas.
- Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.
- Haguette, T. (1990). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Editora Vozes. 2ª Edição.
- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) (2016b). *Formação Profissional na Administração Pública: Avaliação do Impacto da Formação na Administração Pública*. Lisboa: INA.
- Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) (2006). *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: IQF.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs. The four levels*. Westchester Book Group.

- Lagarto, J., Andrade, A., & Marques, H. (2013). A avaliação do impacto da formação. As novas competências no posto de trabalho. In M. T. Estrela (Coord.) *Atas do XX Colóquio da Secção Portuguesa da AFIRSE* (pp. 1452-1468). Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Laureano, R. M. S. & Botelho, M. C. (2010). *SPSS. O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lüdke, M. & André, D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. (Eds.), Temas Básicos de Educação e Ensino. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Meignant, A. (1997). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgado, J. C. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Pinheiro, A. & Silva, B. (2004). A Estruturação do Processo de Recolha de Dados On-Line. In *Actas da X Conferência Internacional Avaliação Psicológica, Formas e Contextos*. Braga: Edições Psiquilíbrios.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. J., Marques, A. P. & Ferreira, F. I. (2009). *Administração Local. Políticas e Práticas de Formação*. Braga: Braga Books
- Silva, A. S. & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Stake, R. E. (1995). *A arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. Silva & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

VIII. Anexos e Apêndices

Anexo 1 Organograma da CMA



DEPARTAMENTOS

DOM	Departamento de Obras Municipais
DSUA	Departamento de Serviços Urbanos e Ambiente
DFDE	Departamento Financeiro e de Desenvolvimento Económico
DAG	Departamento de Administração Geral
DDT	Departamento de Desenvolvimento do Território
DCT	Departamento de Cultura e Turismo
DPM	Departamento de Polícia Municipal
DISE	Departamento de Intervenção Social e Educação
DRH	Departamento de Recursos Humanos

DIVISÕES

DEP	Divisão de Estudos e Projetos (DOM)
DE	Divisão de Empreitadas (DOM)
DGC	Divisão de Gestão e Conservação (DOM)
DEV	Divisão de Espaços Verdes (DSUA)
DSU	Divisão de Serviços Urbanos (DSUA)
DMT	Divisão de Mobilidade e Transportes (DSUA)
DCT	Divisão de Contabilidade e Tesouraria (DFDE)
DCPGF	Divisão de Contratação Pública e Gestão de Financiamentos (DFDE)
DPM	Divisão de Património Municipal (DFDE)
DDE	Divisão de Desenvolvimento Económico (DFDE)
DJ	Divisão Jurídica (DAG)
DAAM	Divisão de Atendimento e Apoio ao Município (DAG)
DSI	Divisão de Sistemas de Informação (DAG)
DAQ	Divisão de Auditoria e Qualidade (DAG)
DDSI	Divisão de Desenvolvimento de Sistemas Inteligentes (DAG)
DPU	Divisão de Planeamento Urbanístico (DDT)
DGU	Divisão de Gestão Urbanística (DDT)
DH	Divisão de Habitação (DDT)
DCH	Divisão do Centro Histórico (DDT)
DC	Divisão de Cultura (DCT)
DT	Divisão de Turismo (DCT)
DB	Divisão de Bibliotecas (DCT)
DA	Divisão de Arquivos (DCT)
DF	Divisão de Fiscalização (DPM)
DOPM	Divisão Operacional de Polícia Municipal (DPM)

DIVISÕES

DAS	Divisão Ação Social (DISE)
DE	Divisão de Educação (DISE)
DGRH	Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DRH)
DDO	Divisão de Desenvolvimento Organizacional (DRH)
SMPC	Serviço Municipal de Proteção Civil (equiparado a Divisão)

UNIDADES 3º GRAU

GEE	Gabinete de Eficiência Energética (DOM)
GAE	Gabinete de Atividades Económicas (DSU)
GM	Gabinete da Mobilidade (DMT)
GMV	Gabinete de Veículos e Manutenção (DMT)
GCP	Gabinete de Contratação Pública (DCPGF)
GCEF	Gabinete de Contraordenações e Execuções Fiscais (DJ)
GDS	Gabinete de Desenvolvimento Social

EQUIPA DE PROJETO

EP	Gabinete Couros, Sítios Patrimoniais
-----------	--------------------------------------

Anexo 2

Instrução de Trabalho: Gestão da Formação

IT Nº: 15 - "Gestão da Formação"

LISTA DE REVISÕES

Nº de Revisão	Conteúdo da Revisão	Data de revisão
0	Elaboração inicial	29/02/2008
1	Alteração parcial da IT e à alteração da designação DP (Divisão de Pessoal) para DRHeSI (Departamento de Recursos Humanos e Sistemas de Informação).	16/05/2009
2	Alteração parcial da IT	17/12/2009
3	Alteração parcial da IT	29/10/2010
4	Alteração parcial: atualização do código do impresso 398/SQ0	08/07/2011
5	Alteração parcial da IT	23/03/2012
6	Alteração parcial da IT	21/06/2013
7	Alteração parcial da IT	09/06/2014
8	Alteração parcial da IT	28/09/2015
9	Alteração parcial da IT	13/05/2019

Elaborado

Aprovado

1 – Objetivo/Campo de Aplicação: A presente Instrução de Trabalho aplica-se à gestão da formação profissional dos trabalhadores do _____ com exceção do Pessoal Não Docente dos Agrupamentos de Escolas, em virtude de se encontrarem inseridos numa estrutura orgânica externa à Câmara Municipal, cuja competência em matéria de formação se mantém nos diretores de agrupamento, de acordo com o regime legal de administração e gestão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário.

2 – Definições/Referências:

3 – Descrição:

Entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os trabalhadores se preparam para o exercício de uma atividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional, nos termos definidos na legislação em vigor. A formação profissional tem por objetivo essencial contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores fomentando a sua criatividade, inovação, espírito de iniciativa e espírito crítico, de modo a convergirem para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.1 - Planeamento:

a) A Administração deve garantir que os seus trabalhadores detêm as competências necessárias ao desempenho das suas funções. Sempre que se considere relevante, serão promovidas ações de formação com esse objetivo.

O planeamento da Formação Profissional é da responsabilidade da unidade orgânica responsável pelos Recursos Humanos, e faz-se de acordo com o estabelecido nos pontos que se seguem.

Ação	Descrição da Ação	Documentos Associados
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">1 - Levantamento das Necessidades de Formação</div> 	1 - No mês de outubro de cada ano, o responsável pelo Serviço de Formação Profissional procede ao "Levantamento das Necessidades de Formação" para efeito da elaboração do Plano Anual de Formação para o ano seguinte. As ações diagnosticadas nas Fichas de Avaliação SIADAP são também analisadas para esse fim.	Mod.090/SQ

IT Nº: 15 - "Gestão da Formação"

<p>2 - Definição das Ações de Formação a executar</p>	<p>2 - O Responsável pelo Serviço de Formação Profissional reúne com os elementos que considerar necessários de forma a determinar as ações de formação mais oportunas.</p>	
<p>3 - Elaboração do Plano de Formação</p>	<p>3 - Com base na informação recebida, o responsável pela gestão da formação elabora o Plano de Formação para o ano seguinte.</p>	<p>Mod. 091/SQ</p>
<p>4 - Aprovação do Plano de Formação</p>	<p>4 - O Plano de Formação é entregue à Administração, que analisa e decide sobre a sua aprovação.</p>	
<p>5 - Concretização do Plano de Formação</p>	<p>5 - O Serviço de Formação Profissional desenvolve todas as ações no sentido da concretização do Plano de Formação, elaborando todos os registos previstos que evidenciem a realização da ação.</p>	

b) Quando surge a necessidade de se efetuar uma ação de formação não prevista no Plano Anual de Formação, o serviço interessado comunica essa necessidade ao Responsável do Serviço de Formação Profissional, através do preenchimento do Mod. 090/SQ – “Levantamento de Necessidades de Formação”. Na sequência deste pedido, o responsável pelo Serviço de Formação Profissional toma as diligências necessárias à sua execução. O conjunto das ações diagnosticadas por esta via é aditado (Mod.091A/SQ) ao Plano Anual de Formação.

No preenchimento do Mod. 090/SQ – “Levantamento de Necessidades de Formação”, devem ser cumpridas as seguintes regras:

- “Dificuldade diagnosticada”, corresponde à deteção de carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos.
- “Ação Proposta”, designação da ação de formação a realizar.
- “Objetivos”, corresponde à descrição dos resultados a alcançar com a ação de formação, indicando o que os formandos devem ser capazes de fazer depois de concluída a aprendizagem, assim como as condições em que o devem fazer e os critérios de um nível de atuação aceitável.

3.2 - Realização de Formação

a) Formação Interna

Considera-se formação interna o conjunto de ações promovidas e organizadas pelo Serviço de Formação Profissional, cabendo a este a definição dos objetivos, cronogramas, local e logística.

Também são consideradas formação interna as situações em que, apesar do recurso a entidades externas, constituem responsabilidade do Serviço de Formação Profissional o diagnóstico das dificuldades, o objetivo pretendido, o nome/área da ação pretendida e a identificação dos destinatários (internos). Neste caso,

os impressos utilizados durante a ação (incluindo emissão de Certificados) poderão ser da responsabilidade da entidade externa contratante, uma vez que o original do Processo Pedagógico é dessa entidade externa.

Antes do início da ação de formação é entregue ao formador a seguinte documentação: Mod.515/SQ "Plano de Sessão" e o Mod.441/SQ "Programa da Ação de Formação". São também entregues ao formador, até ao 1.º dia da realização da respetiva ação, o Mod.092/SQ "Registo de Ação de Formação"; Mod.349/SQ "Ficha de Avaliação do(s) Formando(s)"; Mod. 344/SQ "Folha de ocorrências" e o Mod.218/SQ "Justificação de ausência na ação de formação".

A tolerância máxima concedida no início de cada período é de 30 minutos, decorrido o qual se marca falta na respetiva folha de Presença (Mod.092/SQ4), constante do Dossier Técnico-Pedagógico. Apenas é permitido um limite de faltas entre 5% e 10% do número total de horas ministradas. Ultrapassado esse limite de faltas, considerar-se-á não haver aproveitamento.

No final de cada ação de formação é efetuada a sua avaliação pelo formando e pelo formador. O formando, através da "Ficha de Avaliação do Curso (Formando)" - Mod.212/SQ, faz a avaliação do curso quanto aos conhecimentos sobre o curso, ao espaço/organização da ação, bem como ao desempenho do formador. O formador, através do Mod. 212A/SQ "Ficha de avaliação do Curso (Formador)", fará a avaliação do curso quanto ao programa e desenvolvimento da ação, à avaliação dos recursos materiais e humanos e às características do grupo.

O Formador, no final de cada ação de formação, deverá entregar ao Serviço de Formação Profissional toda a documentação utilizada. Quando for definido que a avaliação da eficácia da formação é feita pelo formador, este deve utilizar para o efeito o Mod.583/SQ.

b) Formação Externa

Considera-se formação externa o conjunto de ações promovidas e organizadas por entidades externas ao Município. Qualquer colaborador que pretenda frequentar uma ação de formação, de cuja realização tenha conhecimento e não se encontre prevista no *Plano* deverá efetuar o pedido de formação individual (Mod. 084/SQ – "Pedido de Formação Individual"- preenchimento integral e obrigatório do campo 1 ao campo 7) na aplicação DAM Expediente consoante os manuais definidos para cada unidade orgânica, com a antecedência mínima de 5 dias seguidos antes da realização da ação de formação (em casos excecionais de impossibilidade de cumprimento deste prazo, o interessado deve entrar em contato com o SFP).

O não cumprimento destes procedimentos inviabilizará:

- a) a participação na ação de formação pretendida;
- b) o pagamento da inscrição na ação de formação pretendida;
- c) o pagamento das ajudas de custo;
- d) o pagamento de outros encargos, se inerentes à ação.

O incumprimento dos procedimentos descritos acarretará ainda a aplicação de uma Não Conformidade ao serviço de origem do trabalhador pelos Serviços de Formação Profissional.

IT Nº: 15 - "Gestão da Formação"

Qualquer alteração ao cronograma de uma ação de formação (tanto externa como interna) deve ser comunicada ao Serviço de Formação Profissional.

No final de cada ação de formação ou evento, o trabalhador deve entregar ao Serviço de Formação Profissional cópia do manual/documentação da formação/evento e o original do certificado comprovativo de frequência ou uma cópia do mesmo, anotando, nesse caso, que o original se encontra em sua posse, datando e assinando. Procede-se ao arquivamento no respetivo processo individual.

c) Autoformação

Considera-se autoformação o acesso à formação por iniciativa individual do trabalhador, que corresponda, direta ou indiretamente, às áreas funcionais em que se encontre inserido ou contribua para o aumento da respetiva qualificação.

Neste caso, o trabalhador tem direito, dentro do período laboral, a um crédito, por ano civil, correspondente a cem horas para a carreira técnica superior e a setenta horas para as restantes carreiras, nomeadamente de assistente técnico e de assistente operacional.

Quando se trate de ações formativas com relevância direta nas respetivas áreas funcionais, o que será apreciado pelo dirigente do serviço e submetido a decisão do membro do executivo responsável pelos Recursos Humanos, os créditos previstos podem ser ultrapassados, até ao limite da carga horária prevista para a ação de formação que o trabalhador pretende frequentar.

O pedido de frequência de ações em regime de autoformação (impresso 433/SQ) deverá ser efetuado na aplicação DAM Expediente, consoante os manuais definidos para cada unidade orgânica e, não pode ser indeferido quando estas tenham lugar fora do período laboral. Quando ocorrem dentro do período laboral, o pedido terá de ser remetido à unidade orgânica responsável pelos Recursos Humanos para decisão pelo Presidente da Câmara Municipal ou Vereador com competências delegadas.

Na autoformação, todos os procedimentos necessários à frequência da ação, tais como a inscrição, contactos ou transporte, são da responsabilidade do trabalhador, que terá também de cumprir o estipulado nos artigos 25.º e 26.º do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março.

3.3 Avaliação da Eficácia da Formação *(aplicação às modalidades apresentadas no ponto 3.2, alínea a) e b))*

A formação deve ser avaliada quanto à sua eficácia, com base nos objetivos que foram estabelecidos na fase de levantamento de necessidades de formação.

Com a avaliação da eficácia da formação, pretende-se avaliar o impacto da formação ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos, dos conhecimentos adquiridos durante a formação e se são transferidos/utilizados para o posto de trabalho, bem como o seu eventual reflexo no desempenho.

Sempre que o formando se encontre na dependência hierárquica de um membro do executivo, a avaliação da eficácia será efetuada pelo próprio através da metodologia de autoavaliação, através do Mod.686/SQ.

A avaliação da eficácia da formação faz-se da seguinte forma:

a) Seminários, Colóquios, Congressos, Jornadas, Fóruns ou ações equiparadas

A participação em Seminários, Colóquios, Congressos, Conferências e equiparados está dispensada de avaliação da eficácia, em virtude de se tratar de sessões do tipo informativo, de curta duração, que têm o intuito de estimular a troca de experiências, promover o debate de ideias e/ou despertar o interesse e motivação para determinado tema.

b) Ações de Formação

É obrigatória a avaliação da eficácia da participação em ações de formação, uma vez que permitem ao trabalhador a aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos, qualificações e/ou comportamentos necessários para assumir com competência as funções atuais e/ou as que lhe poderão ser exigidas no futuro. A avaliação da eficácia da formação deverá ser efetuada nos 3 a 12 meses após o termo da formação.

Cabe ao superior hierárquico ou ao avaliador no âmbito do SIADAP efetuar a avaliação da eficácia da formação, prevalecendo o superior hierárquico sempre que tenha contato funcional com o formando. Para este efeito devem ser utilizados os seguintes impressos: Mod.099/SQ – "Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação" e o Mod.583/SQ – "Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação efetuada pelo formador interno".

3.4 Registo da Formação

Cada Formando possui um cadastro de dados sobre ações de formação frequentadas, na aplicação informática "Gestão de Pessoal/Dados dos funcionários". Compete ao Serviço de Formação Profissional manter esse registo de dados atualizado.

Também através do Mod. 334/SQ (Controlo de Execução das Ações de Formação) são registadas todas as ações de formação desenvolvidas ao longo do ano, internas, externas ou em regime de autoformação. As ações são numeradas por ano civil, correspondendo à primeira ação de cada ano o número 01/ano respetivo. No caso de, num curso com várias ações de formação/turmas, algumas das ações transitarem para o ano civil seguinte, mantêm-se a mesma numeração do processo. Tratando-se de formação interna, as ações são incluídas no plano de formação do ano seguinte e registadas no Mod. 334/SQ desse ano.

Anexo 3

Ficha de Avaliação de Curso: Formando

Ficha de Avaliação do Curso (Formando/a)

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO				
Curso				
Data ____/____/____	Local			
Nome do Formador/a				
PROGRAMA DA AÇÃO				
	Confusos	Pouco confusos	Claros	Muito claros
Objetivos da ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conteúdos da ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilidade dos temas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inadequados	Pouco adequados	Adequados	Completamente adequados
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inaplicável	Pouco aplicável	Aplicável	Totalmente aplicável
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERCURSO DA FORMAÇÃO				
1. Conhecimentos sobre o Curso / Módulo				
Qual o seu grau de interesse em relação aos temas desta ação de formação?				
	Pouco interesse	Algum interesse	Interesse	Muito interesse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qual o seu grau de conhecimento em relação aos temas desta ação de formação?				
	Pouco conhecimento	Algum conhecimento	Bom conhecimento	Muito conhecimento
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Já participou em alguma ação de formação relacionada com a temática desta ação? Se sim, qual?				
	Sim <input type="checkbox"/>			Não <input type="checkbox"/>
Qual a importância do tema desta ação para o desempenho das suas funções profissionais?				
	Pouco importante	Alguma importância	Importante	Muito importante
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quais as suas expectativas relativamente a esta ação de formação?				
_____ _____ _____				
2. Avaliação do Desempenho do Formador/a				
Capacidade de organização:				
	Insuficiente	Suficiente	Boa	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

volte, p.f.

Departamento de Recursos Humanos
Divisão de Desenvolvimento Organizacional - Serviço Formação Profissional
Serviço Avaliador
FUNDAÇÃO CEFA

UNA 212/907

Ficha de Avaliação do Curso (Formando/a)

Capacidade de motivação:	Insuficiente	Suficiente	Boa	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grau de conhecimento do tema:	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos e meios utilizados:	Inadequados	Pouco adequados	Adequados	Completamente adequados
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linguagem utilizada:	Confusa	Pouco confusa	Clara	Muito clara
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avaliação do Espaço / Organização				
As instalações eram:				
	Inadequados	Pouco adequados	Adequados	Completamente adequados
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A documentação utilizada foi:				
	Insuficiente	Suficiente	Boa	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meios audiovisuais eram:				
	Inadequados	Pouco adequados	Adequados	Completamente adequados
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento entre os formandos foi:				
	Muito mau	Suficiente	Bom	Excelente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os exercícios / trabalhos aplicados foram:				
	Insuficientes	Suficientes	Bons	Excelentes
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUGESTÕES				
_____ _____ _____				
CRÍTICAS				
_____ _____ _____				
Nome (facultativo): _____ Data: ____/____/____				

Departamento de Recursos Humanos
Divisão de Desenvolvimento Organizacional - Serviço Formação Profissional
Serviço Avaliador
FUNDAÇÃO CEFA

UNA 212/907

Anexo 4

Ficha de Avaliação de Curso: Formador

Ficha de Avaliação do Curso (Formador/a)				
IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO DE FORMAÇÃO				
Curso _____ Local: _____				
N.º de Participantes: _____ Data de início ____/____/____ Data de terminus ____/____/____				
Identificação do Formador/a _____				
Na sua avaliação, utilize a seguinte escala: 1 - Insuficiente 2 - Médio 3 - Bom 4 - Excelente				
	1	2	3	4
1. Avaliação do Programa e Desenvolvimento da Ação				
Adequação do Programa às necessidades do Grupo				
Duração do Curso/Módulo em Relação aos Temas Abordados				
Desenvolvimento do Cursos				
2. Avaliação dos Recursos Materiais e Humanos				
Instalações				
Equipamentos disponíveis				
Disponibilização da documentação solicitada				
Apoio do Técnico do SFP				
3. Características do Grupo				
Conhecimento prévio das características do grupo				
Número de participantes no grupo				
Participação do grupo				
Motivação dos Participantes				
Relacionamento com o Formador				
Pontualidade				
Assiduidade				
Resultados alcançados (no decorrer do módulo)				
<div style="border: 1px solid black; height: 200px; margin-top: 20px;"></div>				
Muito obrigada pela sua colaboração				
<small>Departamento de Recursos Humanos Divisão de Desenvolvimento Organizacional - Serviço Formação Profissional www.cefa.gov.pt</small> 				
<small>UQA 213A/055</small>				

Anexo 5

Ficha de Avaliação da Eficácia efetuada pelo Formador Interno

Divisão de Recursos Humanos
Serviço Formação Profissional – Ficha de Avaliação da Eficácia efetuada pelo formador interno

Ação de Formação			
Objetivos			
Formador(a)	Data	Duração	

Formando(a)	Eficaz	Não Eficaz	Justificação

Anexo 6

Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação

Divisão de Recursos Humanos
Serviço Formação Profissional – Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação

A) N.º Mec. _____ Nome: _____
B) N.º Mec. _____ Nome: _____
C) N.º Mec. _____ Nome: _____
D) N.º Mec. _____ Nome: _____
E) N.º Mec. _____ Nome: _____

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos: _____

1. O formando teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

	A	B	C	D	E
SIM					
NÃO					

Se respondeu sim, passe à **questão 3**

2. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, o formando poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

	A	B	C	D	E
Indicar o tempo necessário					

Não, diga porquê:

A) _____
B) _____
C) _____
D) _____
E) _____

3. Caso o formando tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, responda à seguinte questão:

- O desempenho foi influenciado positivamente pelos conhecimentos obtidos na formação?

	A	B	C	D	E
SIM a formação revelou-se Eficaz					
NÃO a formação não se revelou Eficaz					

DATA:

O RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

__/__/__

Anexo 7

Ficha de Autoavaliação da Eficácia da Formação

Divisão de Recursos Humanos
Serviço Formação Profissional – Ficha de Autoavaliação da Eficácia da Formação

IDENTIFICAÇÃO DO FORMANDO

N.º Mec. _____ Nome: _____

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos: _____

AValiação DA EFICÁCIA

1. Teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM	
NÃO	

Se respondeu sim, passe à **questão 3**

2. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

Indicar o tempo necessário _____

Não, diga porquê:

3. Caso tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, responda à seguinte questão:

- O seu desempenho foi influenciado positivamente pelos conhecimentos obtidos na formação?

SIM a formação revelou-se Eficaz	
NÃO a formação não se revelou Eficaz	

OBSERVAÇÕES

DATA:

O RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

_____/_____/_____

Apêndice 1

Quadro de Apoio elaborado para o Guião da Entrevista à Diretora de Departamento de Recursos Humanos

<u>Objetivos</u>	<u>Sujeito</u>	<u>Blocos de Questões</u>
<p>Contextualização da gestão de recursos humanos no município;</p> <p>Compreender o processo de gestão da formação no município;</p> <p>Perceber a importância da formação profissional no município;</p> <p>Identificar a visão das chefias relativamente à gestão da formação e, especificamente, à avaliação da formação;</p> <p>Identificar percepções, expectativas e práticas no âmbito da avaliação do impacto da formação;</p>	<p>Chefe de Divisão de Recursos Humanos</p> <p>Género: Feminino</p> <p>Faixa Etária: 50 – 59 anos</p>	<p>1. Como funciona o Departamento de Recursos Humanos? Pode descrever, de forma breve, o funcionamento da unidade orgânica?</p> <p>2. Como descreveria o processo de gestão da formação dos trabalhadores do município quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - principais objetivos; - principais momentos; - principais intervenientes; - principais resultados; - principais desafios futuros; <p>- relação entre a gestão da formação e a gestão de recursos humanos municipais</p> <p>3. Qual o nível de participação dos trabalhadores no levantamento de necessidades da formação? Geralmente, os pedidos de formação são feitos pelos trabalhadores ou por sua sugestão, como também da Responsável do Serviço de Formação?</p> <p>4. Quais as razões para os trabalhadores solicitarem formação?</p> <p>5. Que importância atribui à formação para os trabalhadores e para o seu desempenho pessoal e profissional? Considera que os trabalhadores demonstram vontade e motivação para realizar formação ou sente o contrário?</p> <p>6 Qual a importância atribuída à avaliação da formação e do seu impacto, nas práticas profissionais dos trabalhadores, a nível pessoal e organizacional?</p> <p>7. Considera que existe compromisso e interesse, por parte das chefias, na realização da avaliação da eficácia da formação?</p> <p>8. Qual o feedback que os trabalhadores transmitem no final das formações? Na sua perspetiva, os trabalhadores adaptam-se bem a mudanças ou a novos conhecimentos/aprendizagens?</p> <p>9. Quanto tempo considera suficiente para aferir a transferência e a aplicabilidade das aprendizagens/dos conteúdos da formação no posto de trabalho?</p> <p>10. Como é concretizada a avaliação do impacto da formação? Que tipo de modalidades, técnicas instrumentos e procedimentos são utilizados? E em que momentos?</p>

		<p>11. É comum dar algum feedback aos trabalhadores sobre o desempenho destes, no final das formações? Costuma debater ou auscultar os trabalhadores/formandos sobre formas de aplicar/transferir as formações para o exercício do trabalho?</p> <p>12. Como são tratados os resultados da avaliação do impacto da formação? A quem são refletidos?</p>
--	--	---

Apêndice 2

Guião de Entrevista

Dados Sociodemográficos

- Número de anos de serviço no Município
- Número de anos em que desempenha funções de chefia no Município

Contextualização da gestão de recursos humanos no município

Como funciona o Departamento de Recursos Humanos? Pode descrever, de forma breve, o funcionamento da unidade orgânica?

Compreender o processo de gestão da formação no município

Como descreveria o processo de gestão da formação dos trabalhadores do município quanto a:

- principais objetivos;
- principais momentos;
- principais intervenientes;
- principais resultados;
- principais desafios futuros;
- relação entre a gestão da formação e a gestão de recursos humanos municipais

Qual o nível de participação dos trabalhadores no levantamento de necessidades da formação?

Geralmente, os pedidos de formação são feitos pelos trabalhadores ou por sua sugestão, como também da Responsável do Serviço de Formação?

Quais as razões para os trabalhadores, incluindo os dirigentes, solicitarem formação?

Perceber a importância da formação profissional no município

Que importância atribui à formação para os trabalhadores e para o seu desempenho pessoal e profissional? Considera que os trabalhadores demonstram vontade e motivação para realizar formação ou sente o contrário?

Identificar a visão das chefias relativamente à gestão da formação e, especificamente, à avaliação da formação

Qual a importância atribuída à avaliação da formação e do seu impacto, nas práticas profissionais dos trabalhadores, a nível pessoal e organizacional?

Considera que muitos dirigentes dão mais importância apenas ao momento da realização da formação?

Considera que existe compromisso e interesse, por parte das chefias, na realização da avaliação da *eficácia* da formação?

Identificar perceções, expectativas e práticas no âmbito da avaliação do impacto da formação

Qual o *feedback* que os trabalhadores transmitem no final das formações? Na sua perspetiva, os trabalhadores adaptam-se bem a mudanças ou a novos conhecimentos/aprendizagens?

Quanto tempo considera suficiente para aferir a transferência e a aplicabilidade das aprendizagens/dos conteúdos da formação no posto de trabalho?

Como é concretizada a avaliação do impacto da formação? Que tipo de modalidades, técnicas, instrumentos e procedimentos são utilizados? E em que momentos?

É comum dar algum *feedback* aos trabalhadores sobre o desempenho destes, no final das formações? Costuma debater ou auscultar os trabalhadores/formandos sobre formas de aplicar/transferir as formações para o exercício do trabalho?

Como são tratados os resultados da avaliação do impacto da formação? A quem são refletidos?

No caso das ações de formação se revelarem não eficazes, quais as razões apresentadas pelos dirigentes?

Apêndice 3

Consentimento Informado (Entrevista)

Instituto de Educação/Universidade do Minho
Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos



Consentimento Informado

No âmbito da investigação no estágio curricular do Mestrado em Educação – Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, solicita-se a sua colaboração na realização de uma entrevista que tem como objetivos, compreender e contextualizar a caracterização e a gestão da formação no município e identificar as suas perceções, expectativas e práticas no que toca ao impacto da formação profissional.

Mais informo que são garantidos o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Declaro que tomei conhecimento e compreendi todas as informações que considero necessárias para a minha participação na entrevista.

18 de março de 2019

Apêndice 4

Transcrição da entrevista realizada à Diretora do Departamento de Recursos Humanos

Dados Sociodemográficos

- **Número de anos de serviço no Município**

Eu tenho vínculo na Câmara há cerca de 27 anos, portanto, realmente é bastante. Mas também tive alguns anos fora a exercer funções noutra país e, portanto, no total digamos que tenho 20 anos de trabalho efetivo na Câmara. Como Jurista principalmente, sou licenciado/a em Direito e a maior parte do meu trabalho foi como Jurista.

- **Número de anos em que desempenha funções de chefia no Município**

De 2008 a 2010 tive como chefia na área das Contraordenações e Execuções Fiscais, portanto mais ligada à área do Contencioso. Depois, vim para os Recursos Humanos em 2011, estou a dirigir a área dos Recursos Humanos desde janeiro de 2011, há cerca de 8 anos.

Contextualização da gestão de recursos humanos no município

Como funciona o Departamento de Recursos Humanos? Pode descrever, de forma breve, o funcionamento da unidade orgânica?

Os próprios Recursos Humanos também já sofreram diversas inversões nessa estrutura. Portanto, já chegou a ser um serviço integrado dentro do Departamento de Administração Geral, e depois quando se autonomizou ficou muitos anos como Divisão e depois tornou-se um Departamento. Depois houve ali um breve período em que teve de voltar a ser Divisão, mas foi uma situação... a questão não foi propriamente uma desvalorização da área de Recursos Humanos, acho que foi, numa altura em que houve uma imposição legal em que obrigava a ter número limite de Dirigentes. E pronto, foi uma solução que se arranjou na altura simples e que foi aceite pelas pessoas envolvidas, e temporariamente esteve novamente como Divisão, e agora, desde janeiro deste ano está novamente como Departamento. Acho que, no fundo, é um sinal de que se dá alguma relevância à questão da gestão de recursos humanos e também da própria dimensão que a própria Câmara tem, que são cerca de 1650 trabalhadores, distribuídos por diversas áreas funcionais e também por diversos espaços. A Câmara Municipal Azul³³ tem a competência da gestão de pessoal não docente, dos agrupamentos de escolas, que são quase metade dos trabalhadores, portanto também é um impacto muito grande. Quanto ao funcionamento propriamente do Departamento, o Departamento insere-se na estrutura hierarquizada da Câmara, e o próprio Departamento também

³³ Por motivos de confidencialidade e anonimato, a instituição denomina-se pelo nome fictício.

tem uma estrutura formal, que se divide em duas divisões. Uma divisão mais de gestão processual, de gestão de recursos humanos de carácter mais processual e outra área de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento de recursos humanos na sua globalidade. Neste momento, como ainda é muito recente a criação como Departamento, essas divisões ainda não estão providas, portanto ainda não há um dirigente para essas divisões e para já ainda continuamos a funcionar quase no mesmo modelo em que funcionávamos o ano passado. Mas a ideia, de facto, é conseguirmos, nomeando pessoas responsáveis para cada uma dessas áreas, conseguirmos desenvolvê-las melhor e com maior proximidade. O Departamento tem 20 pessoas, temos uma parte mais administrativa, ligada à gestão processual, de processamento de vencimentos, de faltas, de férias, de processos de recrutamento, processos de seleção. Depois temos a área mais ligada ao desenvolvimento, onde cabe precisamente aqui a área da formação, o desenvolvimento de carreiras, da definição de perfis de competências, etc. e a formação também está aqui integrada. Depois, como estamos numa autarquia, num município, existe o responsável político por cada área. O responsável político máximo da câmara é o Presidente da Câmara, que é eleito de 4 em 4 anos pela população, assim como os seus coadjuvantes que são os Vereadores.

Compreender o processo de gestão da formação no município

Como descreveria o processo de gestão da formação dos trabalhadores do município quanto a:

- principais objetivos;
- principais momentos;
- principais intervenientes;
- principais resultados
- principais desafios futuros;
- relação entre a gestão da formação e a gestão de recursos humanos municipais

O serviço de formação profissional, como um serviço que cabe dentro do departamento dos recursos humanos e na área mais ligada ao desenvolvimento... nós tentamos dirigi-lo em função dos objetivos do município, da autarquia. Portanto, anualmente fazemos um plano de formação, fazemos um diagnóstico de necessidades de formação que dá origem a um plano de formação. Nesse diagnóstico vamos ouvindo os vários intervenientes... Só uma questão, neste momento, só temos um/a técnico/a em funções no serviço de formação profissional, portanto nós também não temos muitos meios e temos que ir gerindo e otimizando os recursos que temos, que são escassos... Temos agora a Nádia aqui, e o seu contributo, às vezes os estagiários são realmente uma mais valia porque nos trazem uma frescura do conhecimento universitário que também nos faz falta, acho que há sempre uma troca de experiências muito interessante. Mas a verdade é que o serviço de formação profissional só tem um/a técnico/a, que faz “das tripas coração para levar isto a bom porto”. Portanto, como estava a dizer, fazemos o diagnóstico anual de necessidades de formação que dá origem a um plano de formação. Esse diagnóstico parte de necessidades que são identificadas pelo dirigente de cada serviço, mas depois também são avaliadas por nós, recursos humanos e serviço de formação, em conjunto com o/a Vereador/a responsável pelos recursos humanos, também em função dos objetivos estratégicos do município. Portanto há aqui um alinhamento entre o que se pretende prosseguir e entre o plano de formação. Por outro lado, os próprios dirigentes também têm os seus próprios objetivos de cada unidade orgânica, definidos em

função dos objetivos do município, e com certeza que vão alinhando um bocadinho a formação nesse caminho. Claro que, estou a fazer um desenho um bocado ideal das coisas porque depois na prática há um dos outros elementos que se cruzam. Por exemplo, na questão da formação profissional, nós temos imensa formação que não é formação que consta no plano, é formação extraplano. Na altura de elaboração do plano de formação, temos uma visão um bocado macro quanto ao caminho que queremos seguir e entre o que as pessoas precisam de melhorar dentro da perspectiva que fazemos e do diagnóstico que estamos a fazer da nossa realidade, dos trabalhadores que temos e daquilo que temos de fazer... portanto, o que é que tem de ser completado para as pessoas conseguirem prosseguir os objetivos que queremos. No dia-a-dia, acontece que estamos sujeitos a imensas alterações legislativas, programas governamentais que aparecem e que nós não conhecíamos... estamos constantemente a ser bombardeados com contingências e precisamos de correr atrás... em vez de serem ações de formação devidamente planeadas, aparecem-nos, por exemplo, um projeto por isso vamos procurar formação nesta área. Ou, então, às vezes até funciona ao contrário e chega-nos a informação sobre formação e percebemos que esta formação é importante porque saiu/foi publicada este diploma legal ou até um programa comunitário que aborda esta área e, então, vamos com certeza assumir a coordenação. A verdade é que, chegamos à fase em que queremos avaliar o nosso processo formativo, tendencialmente de uma forma anual e chegamos a essa conclusão, sempre à mesma conclusão: a formação não planeada, extraplano, tem muito maior número de horas, muito maior número de trabalhadores abrangidos e, portanto, acho que as contingências são um bocadinho essas. Durante o ano, também acontece surgirem aditamentos ao plano de formação. O que estava a falar anteriormente são mais aquelas ações de formação pontuais, mais de manuseamento imediato. Mas também acontece, perante uma realidade que nos está a surgir, fazemos algo mais planificado, em que nos obriga a pensar no assunto, em que vamos precisar da formação para uma certa área por isso fazemos um aditamento ao plano de formação, uma coisa devidamente pensada e estruturada e aí fazemos um aditamento ao plano de formação, e portanto, também acontece durante o ano. Na questão dos desafios futuros, nós temos em mão um projeto que está em fase final, que é a *Descrição dos Perfis de Competências* para a autarquia, portanto nós temos um processo de análise de funções muito antigo e documental, e então estivemos nestes últimos anos a fazer um processo de análise de funções mais estruturado e de definição de perfis de competências. O nosso objetivo com isto é caminhar para uma gestão de competências e aí a formação também entra neste processo. Portanto, nós identificamos quais são as competências que queremos, as competências necessárias e quais são as competências que temos e vamos tentar que a formação complete esse *gap* que está aí no meio. Portanto, o maior desafio, neste momento, é esse, conseguirmos de facto caminhar para esse processo pois assim conseguimos direcionar a formação para aquilo que precisamos e que a organização precisa. E isto é muito complicado numa organização grande... O município tem um grande número de trabalhadores, um grande número de funções porque legalmente, em 2009, as carreiras foram reduzidas essencialmente a três carreiras: assistente operacional, assistente técnico e técnicos superior. Mas isso não reflete as funções, por exemplo, no assistente operacional temos o jardineiro, o calceteiro, o trolha... que estão agregados na mesma carreira, mas em termos de funções são completamente diferentes e as competências que são exigidas para cada um desses cargos também são muito diferentes e por isso, são situações que estão a ser analisadas. Mas realmente, numa organização é difícil, não só pelo volume (pelo número de trabalhadores e pelo número de funções) pela própria natureza da estrutura hierarquizada e agarrada a tradições e a hábitos que não são propriamente estes, portanto, estes pequenos desafios de mudanças são muito difíceis de conseguir. E, muitas vezes, confesso que há pessoas que são mais abertas à mudança e pessoas que são menos...

os próprios colegas e os próprios dirigentes dos serviços não estão tão abertos a que os recursos humanos façam este trabalho. E às vezes é muito difícil porque nós temos competências de gestão de recursos e, por vezes, é difícil os recursos humanos entrarem naquilo que é considerado o domínio dos outros, portanto todas estas sensibilidades, hábitos e mentes de trabalho enraizados e utilizados... nós temos muitas vezes que ir com “pezinhos de lâ”, pequenos passos, às vezes um bocadinho à volta para conseguirmos as coisas. Por exemplo, este projeto de descrição de competências é muito antigo, pelo menos tem tantos anos quanto os que eu estou aqui. Eu penso que antes de eu cá estar nos recursos humanos já havia esta ideia e a verdade é que só agora é que estamos a conseguir e mesmo o “sim” não era com a metodologia inicialmente definida, pelo que tivemos de ir por outro caminho. Até porque existe ainda, mesmo por parte dos trabalhadores, não tanto a ver com a Formação, mas com os Recursos Humanos no seu todo, a ideia de que os Recursos Humanos são muito vistos como o “mau da fita” das organizações muitas vezes. A parte do desenvolvimento não é olhada sequer, pensam que fazemos o que temos de fazer, que cortamos, que não autorizamos... portanto essa perspetiva ainda existe muito. Aliás, não é à toa que se diz que as profissões ligadas à gestão de recursos humanos são profissões de desgaste rápida, em que há perturbações psíquicas e de desgaste com muita frequência, pois é um serviço com muita pressão humana, mas pronto penso que estamos a fugir um pouco do assunto.

Qual o nível de participação dos trabalhadores no levantamento de necessidades da formação?

Geralmente, os pedidos de formação são feitos pelos trabalhadores ou por sua sugestão, como também da Responsável do Serviço de Formação?

Em relação ao levantamento de necessidades da formação, nós fazemos o levantamento junto dos dirigentes de cada serviço. Portanto, não fazemos individualmente a cada trabalhador. E também, por todas aquelas contingências de funcionamento que estávamos a falar, nós também não impomos algum tipo de metodologia interna. Portanto, temos um boletim de impresso que já está enraizado na organização porque já fazemos isso há muitos anos, que compete a cada dirigente detetar quais são as necessidades de formação dos seus colaboradores e não impomos que ouçam os colaboradores. Cada dirigente tem alguma autonomia quanto a saber se decide sozinho e por sua mera “impressão” – não estou a dizer que não tem fundamento – pela sua própria perceção das coisas ou se também vai ouvir os trabalhadores, ou seja, deixamos isso na mão do dirigente. Sabemos que há serviços que pedem aos trabalhadores outros contributos e que há serviços que fazem isso de uma maneira mais individual. Também sabemos que há serviços em que às vezes vamos conversando com os colegas para tentar caminhar num sentido mais uniforme e que dizem simplesmente para preencherem o boletim com base naquilo que acham que precisam. Claro que muitas vezes o que acontece nesses casos é que veem levantamentos de necessidades de formação que obedecem mais a perspetivas pessoais até de desenvolvimento pessoal do que propriamente que correspondam às suas funções. Lembro-me, por exemplo, que aparecia às vezes..., mas tendencialmente isso está a diminuir... aparecia uma formação em inglês para uma pessoa que não tem, no seu trabalho, qualquer ligação à língua inglesa nem utiliza minimamente. Era uma questão de interesse puramente pessoal. O que não quer dizer que não seja bom e que a pessoa não se vai sentir mais motivada ou feliz se não estiver a fazer essa formação, mas não seria uma prioridade e isso realmente acontece. Mas pronto, no levantamento é assim que funciona, pelos dirigentes. Quanto aos pedidos individuais, normalmente o que é que fazemos? As ações de formação que estão previstas no plano, temos um papel

muito ativo do próprio serviço de formação, no sentido de promovermos nós ou encontrarmos entidades externas que consigam definir ações de formação adequadas àquilo que foi planificado. Portanto, essa é uma perspectiva e aí somos nós que fazemos a proposta aos serviços, articulamos com os dirigentes, informamos que temos esta proposta para aquela necessidade que consta no plano de formação e articulamos com os dirigentes se será isto que pretendem, se era esta a ideia que tinham. Até às vezes fazemos a ligação com o formador e com o serviço para tentar alinhar os objetivos. E depois temos a outra parte que é a formação não planeada, em que o próprio trabalhador, muitas vezes, faz ele próprio o pedido porque viu que havia uma formação interessante e vai ter com a chefia, pois existe um processo de requerimento entre a chefia e o vereador responsável pela área. Mas mesmo na formação extraplano, também existem propostas que são nossas, que verificamos e vamos conhecendo ações de formação que nos parecem e podem ter pertinência para aquele serviço ou para aquele e divulgamos perante os serviços. Portanto, acontecem essas modalidades todas.

Quais as razões para os trabalhadores, incluindo os dirigentes, solicitarem formação? Há pouco disse-me que havia alguns casos em que era mais por necessidade pessoal...

Sim, é muito residual e tem a tendência de desaparecer porque acho que as pessoas já veem a formação com outros olhos. Como lhe disse, entrei para a câmara há 27 anos e lembro-me – porque cheguei a trabalhar nos recursos humanos – que o mundo era muito diferente e as pessoas tinham muito aquela ideia de aproveitaram a formação para darem um ‘arejo’, mas acho que isso acabou mesmo, sinceramente, não estou a falar para ficar bonito na fotografia. Eu acho que, neste momento, as pessoas vão a formação e são muito críticas e exigentes com a formação a que vão. A maior parte dos trabalhadores analisam o programa, fazem uma pesquisa sobre o formador, veem que experiência tem, se já tem experiência como formador e se conhece mesmo a área. Isto porque já não se vai à formação assim de uma maneira gratuita, o objetivo é ficar a saber mais ou ter outras competências ou aperfeiçoar ou até, por vezes, é uma questão de relacionamento com os outros. Mas é sempre positivo, o próprio trabalhador faz o pedido de formação porque quer saber mais, porque acha que é uma área que tem de desenvolver porque sabe que está a trabalhar nisso e que lhe vai ser exigido saber mais e, portanto, tem de aperfeiçoar. Ou então, muitas vezes, até é mais naquela vertente dos seminários porque quer saber quais são as novas tendências na área, as novas doutrinas, as novas correntes e fazer ligações com pessoas relacionadas com a mesma área, mas doutros municípios, doutros serviços, doutras instituições, universidades... e criar ali uma rede de contactos que permita melhorar. Acho que temos esse tipo de objetivos agora, penso que as pessoas têm essa perceção muito mais profissional sobre a formação.

Perceber a importância da formação profissional no município

Que importância atribui à formação para os trabalhadores e para o seu desempenho pessoal e profissional? Considera que os trabalhadores demonstram vontade e motivação para realizar formação ou sente o contrário?

Acho que sim. Hoje em dia quem pede e quem quer participar em formação são pessoas que estão mesmo interessadas em aperfeiçoar os conhecimentos. Quem não está, não pede. E muitas vezes, quando somos nós a propor formação nalguma área que nos pareça interessante ou até que faça parte do plano, conseguimos ver realmente que o interesse que existe é real.

Identificar a visão das chefias relativamente à gestão da formação e, especificamente, à avaliação da formação

Qual a importância atribuída à avaliação da formação e do seu impacto, nas práticas profissionais dos trabalhadores, a nível pessoal e organizacional?

Esse é o nosso maior “calcanhar de Aquiles”, de facto. Nós temos aquela primeira avaliação que é feita quer pelo formador quer pelo formando no momento da avaliação. Ok, essa é feita quer na formação interna quer na formação externa... temos metodologias próprias para avaliar e funciona dentro de um nível aceitável. Agora, na avaliação da eficácia e do impacto da formação ainda não conseguimos arranjar um modelo ideal. Logo à partida quando se define a formação nós temos uma ideia do que queremos obter com isso, mas existe uma dificuldade generalizada de como é que se mede e avalia. E a parte da medição, realmente, eu acho que nós ainda não conseguimos encontrar uma metodologia e também temos muita resistência por parte de quem cabe avaliar, portanto o dirigente do serviço, a pessoa que supervisiona o trabalho daquela pessoa... temos alguma dificuldade em ter a colaboração dessa pessoa porque as pessoas não veem isso como importante, não conseguem ver ainda a importância disso e verem que o processo tem que ter um princípio, um meio e um fim. Para nós é importante perceber se aquilo foi ou não foi eficaz, se teve algum impacto positivo na prestação do trabalho. E daí que nós fomos modificando a nossa metodologia no sentido de conseguir alguma pronúncia da parte do responsável pelo serviço e com isso também perdemos um bocadinho de substância na própria avaliação e o que é que acontece? Como começamos a ver que não tínhamos *feedback* nenhum por parte do responsável, nós decidimos facilitar a avaliação por parte do responsável, de maneira a que respondesse minimamente. E, portanto, nessa tentativa de obter uma resposta, nós facilitamos tanto que acabamos por ter muito pouca informação sobre a real avaliação do impacto da formação e chegamos a um ponto em que sabemos apenas se foi eficaz ou não. Até que ponto é que isso é uma avaliação devidamente ponderada? Também temos as nossas dúvidas. Deixamos um espaço para ‘observações’ e a pessoa se quiser completar de alguma maneira, não o exigimos. E, portanto, estamos neste momento numa fase de enriquecer a metodologia da avaliação da eficácia, de maneira a consciencializar o responsável de o que é que nos queremos com isto, de fazê-lo perceber que isto é importante e que isto tem retorno. E, por outro lado, ter a resposta permite-nos a nós avaliar a eficiência da eficácia do nosso serviço e da formação que nós proporcionamos. Não temos tanto *feedback*, não é assim muito substancial e há sempre a dúvida de que ‘Será que teve algum impacto? E sentiram?’. Às vezes conseguimos que a pessoa nos diga ‘A pessoa veio, modificou, transmitiu com os colegas todos, a maneira como as coisas se fazem’, pronto às vezes temos assim um *feedback* ou outro mais completo, mas de facto é um desafio muito grande.

Considera que muitos dirigentes dão mais importância apenas ao momento da realização da formação?

Sim, mas tem de ter retorno, não é? Tenho de ter retorno porque é um investimento, a formação é um gasto e eles têm de ter essa consciência. A pessoa foi à formação porque o próprio responsável pelo serviço achou importante. E se achou que é importante devemos saber porque é que foi importante. E se foi ou não foi importante. E depois quando nós vemos, imagine que, neste velho procedimento da cruzinha no eficaz, vemos depois o mesmo trabalhador com a mesma chefia, daí a um ano a pedir outra vez a mesma ação de formação e ficamos sem saber se foi ou não eficaz. E aí fazemos o nosso papel de questionar.

Considera que existe compromisso e interesse, por parte das chefias, na realização da avaliação da *eficácia* da formação?

Não, de facto não. Veem o impresso como algo que têm de preencher e não têm interesse.

Identificar perceções, expectativas e práticas no âmbito da avaliação do impacto da formação

Qual o *feedback* que os trabalhadores transmitem no final das formações? Na sua perspetiva, os trabalhadores adaptam-se bem a mudanças ou a novos conhecimentos/aprendizagens?

A experiência aqui, normalmente, é positiva. Nós temos aquela questão que lhe falei, daquela formação que é muito para atualização adequa-se bastante no ambiente dos recursos humanos porque estão constantemente a serem publicadas novas leis, novas atualizações, interpretações diferentes até de diplomas legais que até já têm algum tempo, mas que se vão trabalhando. Aqui, nos recursos humanos, principalmente na parte mais processual, da gestão de faltas e férias, dos procedimentos e como há muita alteração, acabamos por recorrer muito a essa formação pontual e específica. Às vezes só um dia para o esclarecimento dessas alterações e, portanto, como isso é um volume muito grande de formação que se faz aqui, noto muito um *feedback* positivo. As pessoas veem da ação de formação e transmitem aos colegas... eu também vou sempre saber e perceber se há algumas novidades ou metodologias diferentes que devíamos usar. Portanto há alguma partilha aqui dos colegas sobre as alterações. E também, partilham muitas vezes que aquela formação não serviu e que ficou muito aquém daquilo que nós pretendíamos pois já sabiam o que foi transmitido. O *feedback* é positivo sempre nesse aspeto. As pessoas trazem sempre a sua apreciação, as novidades, as alterações ou então a informação de que não valeu a pena, sendo então ineficaz. Às vezes há áreas que são mais técnicas e aí é mais diferente. Imagine, por exemplo, no âmbito de um seminário em matéria de segurança no trabalho. Anualmente realiza-se sempre aqui um seminário muito interessante que se chama X³⁴, sobre segurança ocupacional e tem mais a natureza de troca de experiências. Aí já não é bem o *feedback* que temos, de 'sim vamos mudar isto', embora conversemos sempre sobre os temas, mas em que conhecem projetos doutras câmaras ou serviços nesta área e até vamos explorar e perceber se podemos replicar aqui, se existe interesse, se podemos melhorar. No fundo acaba por haver sempre algo em todas as áreas. Em termos de administração pública,

³⁴ Por motivos de confidencialidade e anonimato, consideramos não revelar o nome do presente seminário.

nós temos realmente muitos problemas comuns e acaba por ser nesses momentos que conseguimos refletir um bocadinho sobre essas coisas porque aqui, no dia a dia, é sempre uma pressão imensa e estamos sempre ocupadíssimos a fazer a gestão corrente e às vezes não temos tempo para pensar que isto pode ser melhorado desta maneira ou desta e estes momentos de reflexão mais coletiva são muito importantes.

Quanto tempo considera suficiente para aferir a transferência e a aplicabilidade das aprendizagens/dos conteúdos da formação no posto de trabalho? Acha que está dentro do período estipulado no presente documento interno?

Eu acho que depende muito do tipo de formação que estamos a falar. Há situações que são imediatas, as que são de uma área mais procedimental e processual... a pessoa vem, traz a ideia, por vezes essa ideia precisa de mais reflexão ou menos, mas às vezes é de facto imediata e por isso os três meses de mínimo são excessivos. Outras vezes não, outras vezes as situações são aos poucos, é preciso ir amadurecendo as ideias que foram trazidas e às vezes são os pequenos alertas que vão surgindo e que pode, realmente, ser até a um ano. Um ano às vezes não é de mais, eu diria que 6 meses, numa média, para esse tipo poderia ser adequado para conseguir perceber a relevância que teve. Porque perceber a relevância que teve pode ser mais cedo do que concretizá-la. Nós podemos trazer ideias e conhecimentos ou ficar com noções que vieram dessa ação de formação, em que estamos ainda a amadurecer e que só serão concretizadas daqui a “x tempo”, mas que foi eficaz porque nos trouxe isso, essa possibilidade de pensar sobre o assunto doutra maneira. Não me refiro tanto às ações de formação técnicas, mas às ações de formação que são mais de desenvolvimento de competências e pessoais, realmente acho que precisa de um amadurecimento interno. Voltando à questão do funcionamento do departamento, de facto, as áreas técnicas têm uma autonomia técnica muito grande. Nós vamos articulando as coisas e fazemos de acordo com os objetivos que temos para o serviço, mas tecnicamente têm a autonomia para desenvolver a sua atividade.

Como é concretizada a avaliação do impacto da formação? Que tipo de modalidades, técnicas, instrumentos e procedimentos são utilizados? E em que momentos?

Um bocadinho daquilo que falei que foram as ações de formação mais imediatas, vou conversando com as pessoas que foram à formação, procuro perceber o que foi falado, discutir as alterações que a pessoa propõe, as opiniões que foram transmitidas, se as concordamos ou não e discutimos entre nós. Portanto isso é uma maneira de fazer assim uma avaliação mais imediata de que realmente foram trazidas essas competências para o posto de trabalho. Depois a utilização que é feita, por exemplo, das ferramentas de trabalho como *Word e Excel...* aí nós vamos verificando, com a utilização que as pessoas fazem e com o trabalho que me vai chegando, se realmente houve uma evolução, se se nota que a pessoa está com alguma facilidade em utilizar. Eu acho que não tenho assim uma cartilha muito bem definida sobre o que faço para a avaliação, mas acho que é mais isso, à volta da comunicação e da observação. Depois os próprios documentos que as pessoas produzem... imaginemos que são questões mais técnicas que vão desenvolvendo documentos escritos, projetos, planos que mostram que houve essa reflexão e que se traduziu nalguma coisa. Mais difícil são as questões relacionadas com o desenvolvimento pessoal, acho um pouco mais complicado de avaliar. Imagine que a pessoa até foi fazer uma formação sobre técnicas de atendimento ou comunicação

interpessoal... essa questão vai ficar mais com a coordenadora dos serviços administrativos, que vai ter a responsabilidade pela avaliação da eficácia. Também o mais difícil é ver a mudança efetiva da pessoa.

**É comum dar algum *feedback* aos trabalhadores sobre o desempenho destes, no final das formações?
Costuma debater ou auscultar os trabalhadores/formandos sobre formas de aplicar/transferir as
formações para o exercício do trabalho?**

Da minha parte já respondi. Por parte dos restantes dirigentes não lhe sei responder. Penso que o/a responsável pelo serviço de formação profissional que está diretamente a tratar desses assuntos tem mais esse *feedback*. Eu não tenho e não consigo ter essa perceção de maneira a responder-lhe com seriedade.

Como são tratados os resultados da avaliação do impacto da formação? A quem são refletidos?

Neste momento só são refletidos aqui dentro, no nosso serviço. Neste momento nós não estamos a dar o *feedback* aos dirigentes dos outros serviços. E isso é uma coisa que até poderíamos pensar em fazer. Neste momento ficamos dentro do serviço de formação e nos nossos relatórios que apenas o/a Vereador/a responsável pelos Recursos Humanos é que vê. Portanto, não vai para além disso. Fazemos a avaliação, percebemos o que foi eficaz e o que não foi eficaz, as dificuldades que temos no próprio processo, etc, mas realmente é uma coisa que fica connosco, no departamento de recursos humanos. Essa pergunta até me leva a refletir se devemos transmiti-la também aos serviços, acho que seria interessante. Nós temos alguns planos, em termos de comunicação interna e cabe-nos a isso, como departamento de recursos humanos e responsáveis pela área de desenvolvimento organizacional, tentar melhorar a comunicação interna, entre pares, entre as chefias e colaboradores. E muitas vezes isso não se consegue só com a formação, a formação não é aquela "panaceia de todos os males"... mas por acaso é uma situação que nós temos de ponderar muito. Neste momento eu já faço, em termos de recursos humanos fazemos algumas comunicações de alguns dados de recursos humanos, mas de uma maneira pouco sistematizada. Estivemos a pensar e é uma situação recente e que eu até propus que fosse levada à nossa próxima reunião que convoquei ontem... aqui temos e tentamos ter reuniões com alguma periodicidade, pelo menos de três em três semanas, ou seja mensais, com a parte técnica e com a chefia da parte administrativa para nos articularmos, para definirmos situações, planos e uniformizarmos... com vários intuitos e momentos para nos sentarmos e discutirmos um bocadinho esses assuntos. E um deles que vamos discutir na próxima reunião é precisamente essa questão de, se nós não deveríamos partir de uma forma mais sistematizada, como por exemplo em forma de *newsletter*, levarmos dados de recursos humanos aos vários serviços da câmara porque nós damos os dados à vereação para efeitos e análise nas reuniões de câmara e de assembleia. Mas de facto, aqui dentro, parece que se um colega quiser saber, imagine o departamento de obras municipais não sabe quantos trabalhadores há na câmara, não sabe qual é a taxa de absentismo, não sabe... isto de uma forma sistematizada. E, portanto, acho que seria interessante começarmos a fazer essa divulgação de informação, assim alguns dados de recursos humanos, uns bocadinhos, passo a passo... E pronto, agora que falou nisto, se calhar realmente este seria também um dado interessante, não só os dados relacionados com a participação dos colaboradores e das ações,

mas também a questão da avaliação da eficácia... Parece-me um caminho interessante para agarrar e se calhar isso também acabaria por sensibilizar, de outra maneira, a importância da avaliação da eficácia.

No caso das ações de formação se revelarem não eficazes, quais as razões apresentadas pelos dirigentes?

É muito raro aparecer uma comunicação de não eficácia. Às vezes pode ser um sinal de que não há muita reflexão sobre o assunto e que é o mais fácil, apresentá-la como eficaz. Partindo do princípio que possa ser um dado real, realmente isso seria um bom indicador, mas aparece muitas poucas vezes. As poucas vezes que eu tenho conhecimento, é apontada a causa, normalmente, à própria formação... ou que não é adequada ou o próprio formador não ter conseguido expor de uma maneira ou não ter sido utilizado os métodos que permitissem chegar lá... Portanto essa informação vai-nos chegando, mas como lhe disse é tão poucas vezes que isso acontece, são casos que quase cabem nos dedos de uma mão. Mas já aconteceu, e por exemplo, o/a responsável pelo serviço de formação profissional contactou a entidade e tentou perceber, com base nesse dado que nos foi fornecido pelo dirigente e que realmente houve ali alguma coisa que não correu tão bem e, portanto tentamos depois perceber exatamente o que foi para depois não se repetir o erro.

Apêndice 5

Análise de conteúdo da entrevista realizada à Diretora do Departamento de Recursos Humanos

Questões/Categorias	Excertos/ Respostas	Análise
<p>Como funciona o Departamento de Recursos Humanos? Pode descrever, de forma breve, o funcionamento da unidade orgânica?</p>	<p>“Os próprios Recursos Humanos também já sofreram diversas inversões nessa estrutura [...] já chegou a ser um serviço integrado dentro do Departamento de Administração Geral, e depois quando se autonomizou ficou muitos anos como Divisão e depois tornou-se um Departamento. Depois houve ali um breve período em que teve de voltar a ser Divisão [...] a questão não foi propriamente uma desvalorização da área de Recursos Humanos, acho que foi, numa altura em que houve uma imposição legal em que obrigava a ter número limite de Dirigentes.”</p> <p>“... o Departamento insere-se na estrutura hierarquizada da Câmara, e o próprio Departamento também tem uma estrutura formal, que se divide em duas divisões. Uma divisão mais de gestão processual, de gestão de recursos humanos de caráter mais processual e outra área de desenvolvimento organizacional e de desenvolvimento de recursos humanos na sua globalidade. [...] Neste momento, como ainda é muito recente a criação como Departamento, essas divisões ainda não estão providas, portanto ainda não há um dirigente para essas divisões e para já ainda continuamos a funcionar quase no mesmo modelo em que funcionávamos o ano passado.”</p> <p>“O Departamento tem 20 pessoas, temos uma parte mais administrativa, ligada à gestão processual, de processamento de vencimentos, de faltas, de férias, de processos de recrutamento, processos de seleção. Depois temos a área mais ligada ao desenvolvimento, onde cabe precisamente aqui a área da formação, o desenvolvimento de carreiras, da definição de perfis de competências, etc. e a formação também está aqui integrada.”</p>	<p>Desenvolvimento e diferentes fases da unidade orgânica: inicialmente como um serviço integrado num Departamento, passando por uma autonomização como Divisão e, por conseguinte, num Departamento.</p> <p>Segundo o/a entrevistado/a, a unidade orgânica encontra-se numa transição de divisão que contemplava serviços (e.g. serviço de formação profissional, serviço de segurança e saúde no trabalho) para um departamento que se subdivide em duas divisões. Subentende-se que o departamento ainda está numa fase inicial e que não tem as divisões operacionais, pelo que continua a atuar como uma divisão.</p>
<p>Como descreveria o processo de gestão da formação dos trabalhadores do município quanto a:</p> <p>- principais objetivos;</p>	<p>“... nós tentamos dirigi-lo em função dos objetivos do município, da autarquia.”</p> <p>“... os próprios dirigentes também têm os seus próprios objetivos de cada unidade orgânica, definidos em função dos objetivos do município, e</p>	<p>Articulação do serviço com os objetivos organizacionais dos vários serviços (unidades orgânicas) e do município.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - principais momentos; - principais intervenientes; - principais resultados; - principais desafios futuros; - relação entre a gestão da formação e a gestão de recursos humanos municipais 	<p>com certeza que vão alinhando um bocadinho a formação nesse caminho.”</p> <p>“... anualmente fazemos um plano de formação, fazemos um diagnóstico de necessidades de formação que dá origem a um plano de formação. [...] Esse diagnóstico parte de necessidades que são identificadas pelo dirigente de cada serviço, mas depois também são avaliadas por nós, recursos humanos e serviço de formação, em conjunto com o/a Vereador/a responsável pelos recursos humanos, também em função dos objetivos estratégicos do município.”</p> <p>“... na questão da formação profissional, nós temos imensa formação que não é formação que consta no plano, é formação extraplano. Na altura de elaboração do plano de formação, temos uma visão um bocado macro quanto ao caminho que queremos seguir e entre o que as pessoas precisam de melhorar dentro da perspetiva que fazemos e do diagnóstico que estamos a fazer da nossa realidade, dos trabalhadores que temos e daquilo que temos de fazer [...] acontece que estamos sujeitos a imensas alterações legislativas, programas governamentais que aparecem e que nós não conhecíamos... estamos constantemente a ser bombardeados com contingências e precisamos de correr atrás... em vez de serem ações de formação devidamente planeadas, aparece-nos, por exemplo, um projeto por isso vamos procurar formação nesta área”</p> <p>“Ou, então, às vezes até funciona ao contrário e chega-nos a informação sobre formação e percebemos que esta formação é importante porque saiu/foi publicada este diploma legal ou até um programa comunitário que aborda esta área e, então, vamos com certeza assumir a coordenação”</p> <p>“Durante o ano, também acontece surgirem aditamentos ao plano de formação [...] perante uma realidade que nos está a surgir, fazemos algo mais planificado, em que nos obriga a pensar no assunto, em que vamos precisar da formação para uma certa área por isso fazemos um aditamento ao plano de formação, uma coisa devidamente pensada e estruturada”</p>	<p>O processo de gestão da formação tem como principais momentos, o diagnóstico de necessidades e o plano de formação. O diagnóstico de necessidades é articulado entre os recursos humanos e os dirigentes dos serviços, em função dos objetivos da autarquia. De acordo com o/a entrevistado/a, a maior parte da formação realizada não é planeada (extraplano), pelo facto de existir uma procura ativa de ações de formação conforme vão saindo alterações de legislações e/ou programas. Estas ações de formação surgem quer por pesquisas do serviço ou por divulgações internas e/ou externas. Isto significa que vão delineando um caminho com base nas necessidades que vão surgindo.</p> <p>Para além disto, existem também aditamentos ao plano de formação, que consistem em ações de formação com um carácter maior e mais pertinente para uma dada área e/ou serviço. Devido à precisão exigida na definição e estrutura destas, são aditadas ao plano de formação.</p> <p>Em relação aos desafios futuros, encontra-se um projeto em fase de construção e que diz respeito à gestão de competências e análise de funções. De acordo com o/a entrevistado/a, o procedimento de análise de funções era bastante obsoleto e, por esse facto, tem-se vindo a verificar uma melhoria da estrutura e uma definição de perfis de competências, juntamente com o contributo da formação profissional. Contudo, o/a entrevistado/a aponta algumas dificuldades existentes neste projeto, nomeadamente o tempo excessivo para o desenvolvimento deste e a dificuldade de adaptação das pessoas em relação a mudanças e a diferentes metodologias.</p>
--	--	--

	<p>“Na questão dos desafios futuros, nós temos em mão um projeto que está em fase final, que é a <i>Descrição dos Perfis de Competências</i> para a autarquia, portanto nós temos um processo de análise de funções muito antigo e documental, e então estivemos nestes últimos anos a fazer um processo de análise de funções mais estruturado e de definição de perfis de competências. [...] nós identificamos quais são as competências que queremos, as competências necessárias e quais são as competências que temos e vamos tentar que a formação complete esse <i>gap</i> que está aí no meio. [...] este projeto de descrição de competências é muito antigo, pelo menos tem tantos anos quanto os que eu estou aqui. Eu penso que antes de eu cá estar nos recursos humanos já havia esta ideia e a verdade é que só agora é que estamos a conseguir e mesmo o “sim” não era com a metodologia inicialmente definida, pelo que tivemos de ir por outro caminho.”</p>	
<p>Qual o nível de participação dos trabalhadores no levantamento de necessidades da formação? Geralmente, os pedidos de formação são feitos pelos trabalhadores ou por sua sugestão, como também da Responsável do Serviço de Formação?</p>	<p>“...nós fazemos o levantamento junto dos dirigentes de cada serviço. Portanto, não fazemos individualmente a cada trabalhador. [...] nós também não impomos algum tipo de metodologia interna. Portanto, temos um boletim de impresso que já está enraizado na organização porque já fazemos isso há muitos anos, que compete a cada dirigente detetar quais são as necessidades de formação dos seus colaboradores. [...] Sabemos que há serviços que pedem aos trabalhadores outros contributos e que há serviços que fazem isso de uma maneira mais individual.”</p> <p>“As ações de formação que estão previstas no plano, temos um papel muito ativo do próprio serviço de formação, no sentido de promovermos nós ou encontrarmos entidades externas que consigam definir ações de formação adequadas àquilo que foi planificado [...] fazemos a proposta aos serviços, articulamos com os dirigentes, informamos que temos esta proposta para aquela necessidade que consta no plano de formação e articulamos com os dirigentes se será isto que pretendem, se era esta a ideia que tinham. Até às vezes fazemos a ligação com o formador e com o serviço para tentar alinhar os objetivos.”</p> <p>“E depois temos a outra parte que é a formação não planeada, em que o próprio trabalhador, muitas vezes, faz ele próprio o pedido porque viu que havia uma formação interessante e vai ter com a chefia, pois existe um processo de requerimento entre a chefia e o vereador</p>	<p>No momento de levantamento de necessidades, a participação parte unicamente dos dirigentes e estes têm autonomia para definir a sua metodologia, isto é, se elaboram o diagnóstico de forma individualizada ou se pedem o contributo dos trabalhadores. As necessidades devem ser diagnosticadas e indicadas num boletim de impresso estabelecido pelo serviço de formação profissional.</p> <p>Existe uma participação muito ativa do serviço de formação profissional na planificação e execução das ações de formação planeadas, isto é, as que constam no plano anual de formação. Quer na formação interna quer na formação externa, verifica-se que o serviço promove, cria contactos com entidades, entrega propostas, contacta os formadores e articula com os serviços.</p> <p>No caso de ações de formação não planeadas, evidenciam-se duas situações diferentes. No caso de propostas do próprio trabalhador, este pode pesquisar e procurar formações e fazer o pedido individual. No entanto deve solicitar</p>

	responsável pela área [...] também existem propostas que são nossas, que verificamos e vamos conhecendo ações de formação que nos parecem e podem ter pertinência para aquele serviço ou para aquele e divulgamos perante os serviços.”	ao dirigente pois existe um requerimento entre as chefias. Em relação a proposto do serviço de formação, pode também propor e divulgar aos serviços, possíveis ações de formação que possam ser úteis e relevantes para estes.
Quais as razões para os trabalhadores, incluindo os dirigentes, solicitarem formação?	<p>“... neste momento, as pessoas vão a formação e são muito críticas e exigentes com a formação a que vão. A maior parte dos trabalhadores analisam o programa, fazem uma pesquisa sobre o formador, veem que experiência tem, se já tem experiência como formador e se conhece mesmo a área.”</p> <p>“... o objetivo é ficar a saber mais ou ter outras competências ou aperfeiçoar ou até, por vezes, é uma questão de relacionamento com os outros [...], porque acha que é uma área que tem de desenvolver, porque sabe que está a trabalhar nisso e que lhe vai ser exigido saber mais e, portanto, tem de aperfeiçoar. Ou então, muitas vezes, até é mais naquela vertente dos seminários porque quer saber quais são as novas tendências na área, as novas doutrinas, as novas correntes e fazer ligações com pessoas relacionadas com a mesma área, mas doutros municípios, doutros serviços, doutras instituições, universidades... e criar ali uma rede de contactos que permita melhorar.”</p>	<p>Na ótica do/a entrevistado/a, os trabalhadores têm um papel relevante na planificação da formação, ou seja, existe vontade e preocupação em pesquisar e acompanhar todo o processo, como por exemplo na programação da formação e na obtenção de informações relativas à experiência e aptidões do formador.</p> <p>Os motivos de participação dos trabalhadores na formação são enunciados pelo/a entrevistado/a e passam por aprofundar e/ou atualizar mais os conhecimentos, adquirir mais competências, relacionar experiências e diferentes perspetivas com indivíduos da mesma área, mas de organizações/entidades/municípios diferentes.</p>
Que importância atribui à formação para os trabalhadores e para o seu desempenho pessoal e profissional? Considera que os trabalhadores demonstram vontade e motivação para realizar formação ou sente o contrário?	“Acho que sim. Hoje em dia quem pede e quem quer participar em formação são pessoas que estão mesmo interessadas em aperfeiçoar os conhecimentos. Quem não está, não pede. E muitas vezes, quando somos nós a propor formação nalguma área que nos pareça interessante ou até que faça parte do plano, conseguimos ver realmente que o interesse que existe é real.”	O interesse dos trabalhadores na participação das ações de formação destaca-se pelo compromisso existente nos pedidos de formação individuais, bem como quando o serviço transmite algumas propostas de formação e estas são aceites.
Qual a importância atribuída à avaliação da formação e do seu impacto, nas práticas profissionais dos trabalhadores, a nível pessoal e organizacional?	<p>“Nós temos aquela primeira avaliação que é feita quer pelo formador quer pelo formando no momento da avaliação. Ok, essa é feita quer na formação interna quer na formação externa... temos metodologias próprias para avaliar e funciona dentro de um nível aceitável.”</p> <p>“...na avaliação da eficácia e do impacto da formação ainda não conseguimos arranjar um modelo ideal [...] existe uma dificuldade generalizada de como é que se mede e avalia [...]</p>	No que se refere à avaliação da formação, existe uma metodologia própria que é aceite pelos intervenientes (formador e formando) e realizada em formações internas e externas.

	<p>nós ainda não conseguimos encontrar uma metodologia e também temos muita resistência por parte de quem cabe avaliar, portanto o dirigente do serviço, a pessoa que supervisiona o trabalho daquela pessoa... temos alguma dificuldade em ter a colaboração dessa pessoa porque as pessoas não veem isso como importante, não conseguem ver ainda a importância disso e verem que o processo tem que ter um princípio, um meio e um fim.”</p>	<p>Há entendimento da necessidade de melhorar as práticas em relação à avaliação do impacto da formação. Evidenciam-se falhas e dificuldades na colaboração dos trabalhadores, particularmente dos dirigentes, não sendo atribuída a devida importância a este momento avaliativo.</p>
<p>Considera que muitos dirigentes dão mais importância apenas ao momento da realização da formação?</p>	<p>“Sim, mas tem de ter retorno, não é? Tenho de ter retorno porque é um investimento, a formação é um gasto e eles têm de ter essa consciência [...] A pessoa foi à formação porque o próprio responsável pelo serviço achou importante. E se achou que é importante devemos saber porque é que foi importante.”</p> <p>“... quando nós vemos, imagine que, neste velho procedimento da cruzinha no eficaz, vemos depois o mesmo trabalhador com a mesma chefia, daí a um ano a pedir outra vez a mesma ação de formação e ficamos sem saber se foi ou não eficaz. E aí fazemos o nosso papel de questionar.”</p>	<p>Apesar de considerarem a formação muito importante, não existe uma preocupação, por parte dos dirigentes, quanto aos resultados da formação.</p> <p>O/a entrevistado/a revela evidência algumas situações em que não há coerência no procedimento de avaliação da <i>eficácia</i> da formação, dado que é provável voltarem a receber uma necessidade identificada e que se assemelha a formações já realizadas.</p>
<p>Considera que existe compromisso e interesse, por parte das chefias, na realização da avaliação da <i>eficácia</i> da formação?</p>	<p>“Não, de facto não. Veem o impresso como algo que têm de preencher e não têm interesse.”</p>	<p>Face à análise das respostas anteriores, vemos que os dirigentes não atribuem a devida importância e, portanto, não se interessam ou se comprometem a uma boa execução da avaliação da <i>eficácia</i> da formação. O procedimento existente é entendido como uma mera formalidade.</p>
<p>Qual o <i>feedback</i> que os trabalhadores transmitem no final das formações? Na sua perspectiva, os trabalhadores adaptam-se bem a mudanças ou a novos conhecimentos/aprendizagens?</p>	<p>“A experiência aqui, normalmente, é positiva. [...] As pessoas veem da ação de formação e transmitem aos colegas... eu também vou sempre saber e perceber se há algumas novidades ou metodologias diferentes que devíamos usar. Portanto há alguma partilha aqui dos colegas sobre as alterações. E também, partilham muitas vezes que aquela formação não serviu e que ficou muito aquém daquilo que nós pretendíamos pois já sabiam o que foi transmitido. [...] As pessoas trazem sempre a sua apreciação, as novidades, as alterações ou então a informação de que não valeu a pena, sendo então ineficaz.”</p> <p>“Às vezes há áreas que são mais técnicas e aí é mais diferente. [...] Aí já não é bem o <i>feedback</i> que temos, de ‘sim vamos mudar isto’, embora conversemos sempre sobre os temas, mas em</p>	<p>É possível constatar que o <i>feedback</i> é positivo e os trabalhadores conseguem adaptar-se bem a novos conhecimentos e aprendizagens. A par disso, verifica-se uma partilha dos conteúdos abordados com os colegas de trabalho e com os dirigentes, independentemente de a experiência formativa ter sido positiva ou não.</p> <p>O/a entrevistado/a refere ainda que, por vezes, é necessário reunir com o(s) formando(s) e analisar de forma mais minuciosa, os resultados da formação e a transferência/aplicabilidade no exercício do trabalho.</p>

	que conhecem projetos doutras câmaras ou serviços nesta área e até vamos explorar e perceber se podemos replicar aqui, se existe interesse, se podemos melhorar.”	
Quanto tempo considera suficiente para aferir a transferência e a aplicabilidade das aprendizagens/dos conteúdos da formação no posto de trabalho?	<p>“Eu acho que depende muito do tipo de formação que estamos a falar. Há situações que são imediatas, as que são de uma área mais procedimental e processual... a pessoa vem, traz a ideia, por vezes essa ideia precisa de mais reflexão ou menos, mas às vezes é de facto imediata e por isso os três meses de mínimo são excessivos.”</p> <p>“Outras vezes não, outras vezes as situações são aos poucos, é preciso ir amadurecendo as ideias que foram trazidas e às vezes são os pequenos alertas que vão surgindo e que pode, realmente, ser até a um ano. [...] eu diria que 6 meses, numa média, para esse tipo poderia ser adequado para conseguir perceber a relevância que teve. Porque perceber a relevância que teve pode ser mais cedo do que concretizá-la. Nós podemos trazer ideias e conhecimentos ou ficar com noções que vieram dessa ação de formação, em que estamos ainda a amadurecer e que só serão concretizadas daqui a ‘x tempo’, mas que foi eficaz porque nos trouxe isso, essa possibilidade de pensar sobre o assunto doutra maneira. [...] Não me refiro tanto às ações de formação técnicas, mas às ações de formação que são mais de desenvolvimento de competências e pessoais, realmente acho que precisa de um amadurecimento interno.”</p>	Entende-se que as ações de formação mais técnicas podem ser aplicadas para o posto de trabalho de forma imediata. No entanto, isto difere noutras formações, em que é necessário mais tempo de reflexão antes da concretização e aplicação dos conteúdos da formação. Segundo o/a entrevistado/a, este processo de adaptação pode durar uma média de seis meses ou prolongar-se a um ano, se necessário.
Como é concretizada a avaliação do impacto da formação? Que tipo de modalidades, técnicas, instrumentos e procedimentos são utilizados? E em que momentos?	<p>“...vou conversando com as pessoas que foram à formação, procuro perceber o que foi falado, discutir as alterações que a pessoa propõe, as opiniões que foram transmitidas, se as concordamos ou não e discutimos entre nós [...] é uma maneira de fazer assim uma avaliação mais imediata de que realmente foram trazidas essas competências para o posto de trabalho”</p> <p>“... por exemplo, das ferramentas de trabalho como <i>Word</i> e <i>Excel</i>... ai nós vamos verificando, com a utilização que as pessoas fazem e com o trabalho que me vai chegando, se realmente houve uma evolução, se se nota que a pessoa está com alguma facilidade em utilizar. [...] imaginemos que são questões mais técnicas que vão desenvolvendo documentos escritos, projetos, planos que mostram que houve essa reflexão e que se traduziu nalguma coisa.”</p>	De acordo com a experiência do/a entrevistado/a como dirigente, a comunicação, a reflexão e a observação são as técnicas mais utilizadas, possibilitando uma avaliação mais imediata do impacto da formação e da transferência de conhecimentos para o posto de trabalho.
		No caso das ações de formação mais técnicas, espera-se dos formandos a aplicação dos conhecimentos/competências adquiridos, de modo a compreender se estes foram transferidos e bem aplicados.

	<p>“Eu acho que não tenho assim uma cartilha muito bem definida sobre o que faço para a avaliação, mas acho que é mais isso, à volta da comunicação e da observação.”</p> <p>“Mais difícil são as questões relacionadas com o desenvolvimento pessoal, acho um pouco mais complicado de avaliar. [...] Também o mais difícil é ver a mudança efetiva da pessoa.”</p>	<p>Importa salientar a dificuldade sentida pelo/a entrevistado/a em executar a avaliação do impacto da formação em ações de formação relacionadas com o desenvolvimento pessoal do formando. O impacto da formação a nível pessoal não é tão notório, ao contrário do que acontece em ações de formação mais técnicas.</p>
<p>É comum dar algum <i>feedback</i> aos trabalhadores sobre o desempenho destes, no final das formações? Costuma debater ou auscultar os trabalhadores/formandos sobre formas de aplicar/transferir as formações para o exercício do trabalho?</p>	<p>“Da minha parte já respondi. Por parte dos restantes dirigentes não lhe sei responder. [...] Eu não tenho e não consigo ter essa perceção de maneira a responder-lhe com seriedade.”</p>	<p>Esta questão foi respondida ao longo das questões anteriores, com base na sua experiência. O/a entrevistado/a esclareceu, ainda, a falta de conhecimento acerca das práticas dos dirigentes de outros serviços.</p>
<p>Como são tratados os resultados da avaliação do impacto da formação? A quem são refletidos?</p>	<p>“Neste momento só são refletidos aqui dentro, no nosso serviço. [...] ficam dentro do serviço de formação e nos nossos relatórios que apenas o/a Vereador/a responsável pelos Recursos Humanos é que vê. [...] Fazemos a avaliação, percebemos o que foi eficaz e o que não foi eficaz, as dificuldades que temos no próprio processo, etc., mas realmente é uma coisa que fica connosco, no departamento de recursos humanos.”</p> <p>“Neste momento nós não estamos a dar o <i>feedback</i> aos dirigentes dos outros serviços. E isso é uma coisa que até poderíamos pensar em fazer. [...] Essa pergunta até me leva a refletir se devemos transmiti-la também aos serviços, acho que seria interessante.”</p> <p>“Estivemos a pensar e é uma situação recente e que eu até propus que fosse levada à nossa próxima reunião que convoquei ontem [...] se nós não deveríamos partir de uma forma mais sistematizada, como por exemplo em forma de <i>newsletter</i>, levarmos dados de recursos humanos aos vários serviços da câmara porque nós damos os dados à vereação para efeitos e análise nas reuniões de câmara e de assembleia [...] Mas de facto, aqui dentro, parece que se um colega quiser saber, imagine o departamento de obras municipais não sabe quantos trabalhadores há na câmara, não sabe qual é a taxa de absentismo,</p>	<p>Os resultados da avaliação do impacto da formação são discutidos e refletidos no serviço/departamento de recursos humanos, nomeadamente entre o/a responsável pelo serviço de formação profissional, o/a diretor/a de departamento e o/a vereador/a responsável pelos recursos humanos.</p> <p>É ainda referido que o serviço de formação profissional/departamento de recursos humanos não transmite nenhum <i>feedback</i> aos dirigentes dos serviços sobre os resultados da avaliação do impacto da formação. Contudo, esta questão parece ter consciencializado o/a entrevistado/a para a importância de partilhar e refletir os resultados com os próprios intervenientes e deve ser considerada futuramente. Relacionado com este assunto, o/a entrevistado/a pretende propor a criação de uma <i>newsletter</i>, com o objetivo de divulgar dados relacionados com os recursos humanos aos vários serviços, incluindo também dados referentes</p>

	<p>não sabe... isto de uma forma sistematizada [...] não só os dados relacionados com a participação dos colaboradores e das ações, mas também a questão da avaliação da eficácia.”</p>	<p>à avaliação da <i>eficácia</i> e do impacto da formação.</p>
<p>No caso das ações de formação se revelarem não eficazes, quais as razões apresentadas pelos dirigentes?</p>	<p>“É muito raro aparecer uma comunicação de não eficácia. Às vezes pode ser um sinal de que não há muita reflexão sobre o assunto e que é o mais fácil, apresentá-la como eficaz.”</p> <p>“As poucas vezes que eu tenho conhecimento, é apontada a causa, normalmente, à própria formação... ou que não é adequada ou o próprio formador não ter conseguido expor de uma maneira ou não ter sido utilizado os métodos que permitissem chegar lá...”</p> <p>“Mas já aconteceu, e por exemplo, o/a responsável pelo serviço de formação profissional contactou a entidade e tentou perceber, com base nesse dado que nos foi fornecido pelo dirigente e que realmente houve ali alguma coisa que não correu tão bem e, portanto tentamos depois perceber exatamente o que foi para depois não se repetir o erro.”</p>	<p>As apreciações dos dirigentes que concluem a não eficácia das ações de formação não são muito frequentes. Subentende-se que poderá estar na origem, uma falta de compromisso e reflexão sobre o impacto da formação.</p> <p>Das poucas vezes que o serviço recebe a informação de que a ação de formação não foi eficaz, as razões mais apontadas consistem na insuficiência/desadequação da formação ou na prestação do formador. Partindo disso, o serviço de formação deve expor a situação e contactar a entidade para, em conjunto, perceberem o que aconteceu e tentarem melhorar estas questões no futuro.</p>

Apêndice 6

Estrutura da versão pré-teste (Inquérito por Questionário) – “Avaliação do Impacto da Formação: Dirigentes”

Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto da formação no desenvolvimento pessoal, social, organizacional e profissional, no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação e Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Os dados destinam-se exclusivamente para fins académicos, dessa forma garantimos a confidencialidade das suas respostas. Agradeço que leia com atenção as questões e que seja o mais sincero/a possível. A sua participação é muito importante para o desenvolvimento do meu estudo.

I.	CARATERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA
----	-----------------------------------

1.1 Idade: _____

1.2 Género:

- Feminino
- Masculino

1.3 Habilitações Literárias:

- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Categoria Profissional: _____

1.5 Número de anos na organização: _____

II.	CARATERIZAÇÃO E IMPACTO DA FORMAÇÃO
-----	--

2.1 Pense, por favor, na(s) última(s) ação(ões) de formação(ões) que o(s) trabalhador(es) do serviço que dirige realizou. A proposta de frequência da(s) ação/ações de formação deveu-se/deveram-se a:

Sugestão do(s) trabalhador(es)

Iniciativa própria

Sugestão de colegas de trabalho

2.2 Considera que o(s) trabalhador(es) do serviço de que é responsável já aplicou/aram ou podem aplicar os conhecimentos/competências adquiridos na(s) ação(ões) de formação no exercício e contexto do seu trabalho?

Sim

Não

Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?

2.3 Em caso afirmativo (questão 2.2), quanto tempo após a(s) formação(ões) verificou que o(s) trabalhador(es) aplicou/aplicaram no exercício e contexto de trabalho os conhecimentos e competências adquiridos?

Imediatamente após a formação

De 1 a 3 meses

De 3 a 6 meses

2.4 Com que frequência o(s) trabalhador(es) aplica os conhecimentos/competências que adquiriu na(s) ação(ões) de formação no exercício do trabalho?

Muitas vezes

Algumas vezes

Raramente

Nunca

III.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL
-------------	---

3.1 Assinale com um X nas seguintes opções SIM ou NÃO as afirmações que considera mais adequadas:

	Sim	Não
3.1.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) aumentaram a confiança e a motivação do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) tornou/ram o(s) trabalhador(es) mais autónomo(s) e responsável(eis) no exercício de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) aumentou a capacidade do(s) trabalhador(es) de dar resposta a novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para um maior interesse em realizar mais ações de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) incentivou o(s) trabalhador(es) a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1.6 O(s) trabalhador(es) sente-se/sentem-se mais valorizado(s) quando aplicam no contexto de trabalho, os conteúdos que aprenderam na(s) formação(s) frequentada(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Que importância atribui à(s) formação/formações frequentada(s) para o desenvolvimento pessoal do(s) trabalhador(es) do serviço de que é responsável?

Muito importante Importante Pouco importante Nada importante

IV.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL
-----	--

4.1 Assinale com um X nas seguintes opções SIM ou NÃO as afirmações que considera mais adequadas:

Sim Não

4.1.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram melhorar a organização e planeamento do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram o acesso a novas fontes de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) proporcionou/ram uma maior abertura e facilitação à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram corresponder às exigências crescentes do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.6 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.7 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram uma melhoria do ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.1.8 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/ram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.9 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.10 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/ram uma utilização correta de materiais/equipamentos essenciais no exercício de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.11 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1.12 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para a colaboração com diferentes serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui à(s) formação/formações frequentada(s) para o desenvolvimento social do(s) trabalhador(es) do serviço de que é responsável?

Muito importante Importante Pouco importante Nada importante

V.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----	--

5.1 Assinale com um X nas seguintes opções SIM ou NÃO as afirmações que considera mais adequadas:

Sim Não

5.1.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) pelo(s) trabalhador(es) contribuiu para a valorização do exercício do trabalho entre colegas e supervisor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) melhorou a capacidade do(s) trabalhador(es) em resolver problemas quotidianos no exercício e contexto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) promoveu/ram o espírito de partilha e o trabalho em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.4 Os conhecimentos adquiridos pelo(s) trabalhador(es) na(s) formação(ões) foram partilhados com os colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.1.5 Os conhecimentos adquiridos pelo(s) trabalhador(es) na(s) formação(ões) foram partilhados comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.6 A(s) formação(ões) frequentada(s) aumentou a capacidade de gerir/resolver conflitos por parte do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1.7 A(s) formação(ões) frequentada(s) teve um impacto positivo no desenvolvimento do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui à(s) formação/formações frequentada(s) para o desenvolvimento organizacional do serviço de que é responsável?

Muito importante Importante Pouco importante Nada importante

VI.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL
-----	--

6.1 Assinale com um X nas seguintes opções SIM ou NÃO as afirmações que considera mais adequadas:

Sim Não

6.1.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram melhorar as competências profissionais do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram a aquisição e atualização de novos conhecimentos por parte do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.4 Os conteúdos abordados na(s) formação(ões) frequentadas adequam-se ao exercício das funções do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) teve/tiveram impacto na melhoria do desempenho profissional do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.6 Recebi <i>feedback</i> do(s) trabalhador(es) no final da(s) sua(s) formação(ões).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.1.7 O(s) trabalhador(es) demonstrou/aram interesse e motivação na(s) formação(ões).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.8 Debati com o(s) trabalhador(es) sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos na(s) formação(ões) para o exercício e contexto do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.9 Dei <i>feedback</i> ao(s) trabalhador(es) sobre o(s) seu(s) desempenho(s) profissional/ais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.1.10. Dei <i>feedback</i> ao serviço de formação profissional sobre o impacto das formações frequentadas no desempenho profissional do(s) trabalhador(es).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui à(s) formação/formações frequentada(s) para o desenvolvimento profissional do(s) trabalhador(es) do serviço de que é responsável?

Muito importante Importante Pouco importante Nada importante

Grata pela atenção e participação.

Adaptado de Oliveira, A. (2014). *Avaliação da Formação e Cultura Organizacional: um estudo de caso numa autarquia*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal.
Consultado em Sarmento, M. J., Marques, A. P. & Ferreira, F. I. (2009). *Administração Local – Políticas e Práticas de Formação*. Braga: Braga Books e Universidade do Minho.

Apêndice 7

Estrutura da versão pré-teste (Inquérito por Questionário) – “Avaliação do Impacto da Formação: Formandos”

Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto da formação profissional no desenvolvimento pessoal, social, organizacional e profissional, no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação e Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Os dados destinam-se exclusivamente para fins académicos, dessa forma garantimos a confidencialidade das suas respostas. Agradeço que leia com atenção as questões e que seja o mais sincero/a possível. A sua participação é muito importante para o desenvolvimento do meu estudo.

I. CARATERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1.1. Idade: _____

1.2 Género:

Feminino

Masculino

1.3 Habilitações Literárias:

- 1º ciclo do Ensino Básico
- 2º ciclo do Ensino Básico
- 3º ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Categoria Profissional: _____

1.5 Número de anos na Organização: _____

II. CARATERIZAÇÃO E IMPACTO DA FORMAÇÃO

2.1 Pense, por favor, na(s) última(s) ação(ões) de formação(ões) que realizou/participou. A proposta de frequência da(s) ação/ações de formação deveu-se/deveram-se a:

Iniciativa própria

Sugestão do superior hierárquico

Sugestão de colegas de trabalho

2.2 Os conteúdos abordados na(s) formação(ões) corresponderam às suas expetativas iniciais?

Sim

Não

Porquê?

2.3 Qual o grau de satisfação com a(s) ação(ões) de formação frequentada(s)? (Assinale com um X a opção em que se enquadra)

Muito satisfeito/a

Satisfeito/a

Pouco satisfeito/a

Nada satisfeito/a

2.4 Os conhecimentos/competências adquiridos na(s) ação(ões) de formação já foram ou podem ser aplicados no exercício e contexto de trabalho?

Sim

Não

Caso tenha respondido não, indique por favor quais os motivos:

2.5 Em caso afirmativo (questão 2.4), por quanto tempo considera que aplicou os seus conhecimentos/competências que adquiriu na(s) ação(ões) de formação? (Assinale com um X a opção em que se enquadra)

Imediatamente após a formação

De 1 a 3 meses

De 3 a 6 meses

2.6 Em caso afirmativo (questão 2.4), com que frequência aplica os conhecimentos/competências que adquiriu na(s) ação(ões) de formação no exercício do seu trabalho? (Assinale com um X a opção em que se enquadra)

Muitas vezes

Algumas vezes

Raramente

Nunca

III.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL
-------------	---

3. Assinale com um X nas opções SIM ou NÃO as afirmações de acordo com a sua experiência:

Sim Não

3.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais motivado/a e confiante no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) tornou-me/ram-me mais autónomo e responsável no exercício de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais capaz de dar resposta a novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para obter um maior interesse em frequentar mais ações de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais valorizado/a no meu trabalho por parte de colegas de trabalho e das chefias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir incentivado/a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Sinto-me mais valorizado/a quando aplico, no meu contexto de trabalho, os conteúdos que aprendi na(s) formação(s) frequentada(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL
-----	--

4. Assinale com um X nas opções SIM ou NÃO as afirmações de acordo com a sua experiência:

	Sim	Não
4.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu para uma melhoria da comunicação entre colegas e chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/aram a troca de ideias e/ou experiências com novas pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu para o conhecimento de línguas estrangeiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais capaz de resolver problemas quotidianos no exercício e contexto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) promoveu/ram o espírito de partilha e o trabalho em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Partilho os conhecimentos que adquiri na(s) formação(ões) com os meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Partilho os conhecimentos que adquiri na(s) formação(ões) com o meu supervisor hierárquico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 Sinto que o meu supervisor valoriza a formação e mostra interesse com o que aprendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais capaz de gerir/resolver conflitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----	--

5. Assinale com um X nas opções SIM ou NÃO as afirmações de acordo com a sua experiência:

	Sim	Não
5.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para a melhoria da relação interpessoal com os meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram melhorar a organização e planeamento do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram o acesso a novas fontes de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) proporcionou/ram uma maior abertura e facilitação à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram corresponder às exigências crescentes do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram uma melhoria do ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/ram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/ram uma utilização correta de materiais/equipamentos essenciais no exercício de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12 A(s) formação(ões) frequentada(s) contribuiu/ram para a colaboração com diferentes serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI.	IMPACTO DA(S) AÇÃO(ÕES) DE FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL
------------	--

6. Assinale com um X nas opções SIM ou NÃO as afirmações de acordo com a sua experiência:

Sim Não

6.1 A(s) formação(ões) frequentada(s) fez-me/fizeram-me sentir mais realizado profissionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram adquirir novos conhecimentos e competências.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.4 A(s) formação(ões) frequentada(s) melhorou/ram o meu desempenho no trabalho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.5 A(s) formação(ões) frequentada(s) permitiu/ram compreender melhor as funções que desempenho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.6 A(s) formação(ões) frequentada(s) possibilitou/ram pôr em prática o que aprendi na(s) ação(ões) de formação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.7 Debati os conteúdos abordados na(s) formação(ões) com o meu supervisor hierárquico.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.8 Discuto formas de aplicar o que aprendi na(s) ação(ões) de formação com o meu supervisor hierárquico.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.9 Recebo <i>feedback</i> do meu supervisor sobre o meu desempenho quando aplico os conhecimentos da(s) formação(ões).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Grata pela atenção e participação.

Apêndice 8

Relatório da versão pré-teste (Inquérito por Questionário)

- **Caraterização da amostra (inquiridos)**

A administração do pré-teste teve como objetivo, recolher as opiniões dos trabalhadores quanto à estrutura e ao conteúdo do instrumento. A tabela seguinte consiste na caraterização dos sujeitos que fazem parte da amostra, assegurando caraterísticas semelhantes às do nosso público-alvo, de acordo com a categoria profissional, habilitações literárias, idade e género.

Tabela 1 – Caraterização dos inquiridos

Inquiridos	Categoria Profissional	Género	Faixa Etária	Habilitações Literárias
1	Chefe de Divisão Municipal	Feminino	[40-49 anos]	Licenciatura
2	Chefe de Divisão Municipal	Masculino	[40-49 anos]	Pós-Graduação
3	Chefe de Divisão Municipal	Feminino	[40-49 anos]	Mestrado
4	Técnico Superior	Feminino	[40-49 anos]	Licenciatura
5	Técnico Superior	Feminino	[30-39 anos]	Mestrado
6	Técnico Superior	Feminino	[30-39 anos]	Mestrado
7	Assistente Técnico	Masculino	[50-59 anos]	Ensino Secundário (12º ano)
8	Assistente Operacional	Masculino	[30-39 anos]	Ensino Secundário (12º ano)
9	Assistente Operacional	Masculino	[60-69 anos]	1º ciclo do Ensino Básico (4º ano)
10	Assistente Operacional	Masculino	[40-49 anos]	3º ciclo do Ensino Básico (9º ano)
11	Assistente Operacional	Masculino	[50-59 anos]	1º ciclo do Ensino Básico (4º ano)
12	Assistente Operacional	Masculino	[30-39 anos]	2º ciclo do Ensino Básico (6º ano)
13	Encarregado Operacional	Masculino	[60-69 anos]	2º ciclo do Ensino Básico (6º ano)

- **Notas de administração**

A aplicação do pré-teste realizou-se nos dias 3 e 4 do mês de junho. Em média, o preenchimento dos questionários teve uma duração de 5 minutos, à exceção de quatro *assistentes operacionais* com habilitações mais baixas (1º e 2º ciclo) que precisaram de mais tempo, cerca de 10 a 15 minutos. O pré-teste foi administrado individualmente e de forma presencial, dividindo-se em duas estruturas: uma versão direcionada aos formandos e outra versão para os dirigentes. Relativamente à distribuição e administração, deslocamo-nos aos postos de trabalho dos sujeitos com uma marcação previamente definida, contudo houve casos em que, por preferência destes, se dirigiram ao gabinete de serviço de formação profissional. Os instrumentos (questionários) e os devidos *consentimentos informados* foram entregues, em formato de papel. Primeiramente, agradecemos pela disponibilidade e contributo dos sujeitos e, posteriormente, explicamos a importância do pré-teste, os seus objetivos e a temática do questionário (Avaliação do

Impacto da Formação). Entregamos os *consentimentos informados*, assegurando o anonimato e a confidencialidade das respostas de cada inquirido. Seguidamente, deu-se início ao preenchimento dos questionários e respetivas apreciações dos inquiridos.

- **Sugestões/dificuldades apontadas no questionário (pré-teste)**

Na sua generalidade, os sujeitos inquiridos foram apresentando possíveis sugestões e comentários em dois momentos: durante o preenchimento dos questionários e após a sua aplicação. Neste sentido, recolhemos informações significativas para a melhoria do instrumento com base nos seguintes elementos:

1. Observamos que dois inquiridos com a categoria de Assistente Operacional apresentaram dificuldades na questão *1.3 Habitações Literárias*, mais concretamente na identificação dos ciclos do Ensino Básico. Deste modo, consideramos que seria melhor especificar a escolaridade do ensino básico e secundário, como por exemplo “1º ciclo do Ensino Básico – 4º ano de escolaridade”. Esta alteração é apenas feita nos questionários direcionados aos formandos, pois as opções de habilitações mencionadas não se aplicam aos dirigentes;
2. Uma das dificuldades mais sentidas pelos inquiridos consistiu na questão *1.5 Número de anos na organização*, em que os sujeitos demoraram algum tempo a responder, dado que não tinham a clara ideia do número de anos no município. Em razão disso, decidimos criar intervalos de anos para facilitar a resposta dos inquiridos na aproximação do número real.
3. Relativamente na questão *2.2* dos questionários direcionados aos formandos, consideramos que deve existir uma opção intermediária, como por exemplo “Em parte”. Isto porque um inquirido não escolheu nenhuma das opções (“Sim” ou “Não”), tendo justificado na parte do “Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?” que a ação de formação correspondeu em parte às suas expectativas. Com base no mesmo pensamento, acrescentamos a opção intermédia na questão *2.4* e nos questionários direcionados aos dirigentes, a questão *2.2*.
4. Existiu a necessidade de colocar uma afirmação que se relacionasse com a comunicação com o exterior, ou seja, com o atendimento aos cidadãos e não só com os munícipes. Neste sentido, criamos a afirmação “4.2 As formações frequentadas contribuíram para uma melhoria da comunicação e atendimento ao público” no Quadro *IV – Impacto da Formação no Desenvolvimento Social*.
5. No quadro *III. Impacto da Formação no Desenvolvimento Pessoal*, observaram uma semelhança entre duas afirmações: “As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de dar resposta a novos desafios” e “As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de resolver problemas quotidianos no exercício e contexto de trabalho”. Com isto, decidimos retirar a afirmação “As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de resolver problemas quotidianos no exercício e contexto de trabalho”.

6. Nos quadros alusivos ao *III. Impacto da Formação no Desenvolvimento Pessoal*, *IV. Impacto da Formação no Desenvolvimento Social*, *V. Impacto da Formação no Desenvolvimento Organizacional* e *VI. Impacto da Formação no Desenvolvimento Técnico-Profissional* devem constar mais uma ou duas opções de resposta. Este foi o comentário mais apontado pelos inquiridos, em que se verificou a necessidade de uma opção intermédia entre o “Sim” e o “Não”, como por exemplo “Em parte”. Outro aspeto consistiu no facto de algumas afirmações não se relacionarem/adequarem à experiência de alguns inquiridos por impossibilidade de acontecer, e portanto foram apresentadas duas sugestões, de forma a não se obter respostas negativas com a opção “Não” – colocar, por exemplo, a opção de resposta “Não aplicável” ou indicar juntamente na questão “Escolha apenas as afirmações que mais se adequam à sua experiência”. Atendendo às sugestões referidas, consideramos a reformulação das opções de resposta com as seguintes opções de escala: “Concordo”, “Concordo em parte”, “Discordo” e “Não aplicável”.

7. A afirmação 5.10 (Questionário – Formandos) e 5.1.9 (Questionário – Dirigentes) suscitou algumas dúvidas quanto ao tipo de ferramentas, isto é, se nos referíamos a materiais físicos e práticos ou mais formais, como por exemplo, legislações ou normas. Por conseguinte, criamos duas afirmações que se distinguissem do tipo de materiais para as seguintes: “As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho” e “As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, *softwares*) no exercício do trabalho”.

- **Considerações Finais**

Importa salientar que a aplicação do pré-teste consiste numa fase inicial muito importante na implementação do Inquérito por Questionário. O pré-teste tem como objetivo, preparar a administração do instrumento, com base na obtenção de informações extraídas das respostas/comentários dos inquiridos. Neste sentido, os inquiridos têm um papel crucial na identificação de dificuldades e sugestões relacionadas com a estrutura e o conteúdo do instrumento. Como verificamos no ponto anterior, as apreciações contribuíram para o produto final, tendo sido uma mais valia para a prossecução da investigação. A aplicação do pré-teste e a elaboração do presente relatório permitiram um contributo significativo na garantia dos meios necessários para a validação do instrumento.

Apêndice 9

Consentimento Informado (Inquérito por Questionário)

No âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação – Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento de um questionário que tem como objetivos, compreender as suas perceções, expectativas e motivações no que toca ao impacto da formação profissional e identificar a transferência de conhecimentos adquiridos nas formações para a prática profissional.

O preenchimento do inquérito é de caráter voluntário, pelo que poderá interrompê-lo a qualquer momento. Mais informo que a informação recolhida será unicamente utilizada para fins académicos e científicos, garantindo o anonimato das suas respostas.

Agradeço a sua participação, dado que o seu contributo é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho.

Eu, _____ declaro que tomei conhecimento e compreendi todas as informações que considero necessárias para a minha colaboração. Desta forma, aceito participar no preenchimento do inquérito por questionário realizado por Nádía Soraia Ferreira Novais.
--

Data: 25 de junho de 2019

Assinatura: _____

Apêndice 10

Estrutura da versão final do Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação: Dirigentes”

Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto da formação profissional, no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação e Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Os dados destinam-se exclusivamente para fins académicos, dessa forma garantimos a confidencialidade das suas respostas. Agradeço que leia com atenção as questões e que seja o mais sincero/a possível. A sua participação é muito importante para o desenvolvimento do meu estudo.

I.	CARATERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA
----	----------------------------

1.1 Idade: _____

1.2 Género:

Feminino

Masculino

1.3 Habilitações Literárias:

- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Categoria Profissional: _____

1.5 Número de anos na organização:

- Menos de 5 anos
- De 5 a 9 anos
- De 10 a 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- 40 anos ou mais

II.	CARATERIZAÇÃO E IMPACTO DA FORMAÇÃO
-----	--

2.1 Assinale as seguintes ações de formação que os trabalhadores do serviço que dirige frequentaram em outubro e/ou novembro de 2018:

“Alargamento Catálogo Serviços: Espaço Comércio; IFAP, PGRM e IMPIC”	<input type="checkbox"/>
Curso E-learning: “Passaporte Para a Descrição Arquivística”	<input type="checkbox"/>
Curso Europeu: Primeiros Socorros	<input type="checkbox"/>
“Superstrutura Olympus”	<input type="checkbox"/>
“CIVITAS PROSPERITY – Planos de Mobilidade e Transportes”	<input type="checkbox"/>
“Condução Defensiva, Económica e Ambiental”	<input type="checkbox"/>
“Conduzir e Operar com o Trator em Segurança”	<input type="checkbox"/>
Inglês – Iniciação (Nível 1 e Nível 2)	<input type="checkbox"/>
Formação em B-learning: “Novos Serviços e Estratégias de Atendimento ao Público”	<input type="checkbox"/>
Formação em B-learning: “Atualização de Serviços e Atendimento nos Espaços Cidadão”	<input type="checkbox"/>
Minicurso: “Planeamento e Gestão Urbana de Trânsito e Transporte”	<input type="checkbox"/>
“Técnicas de Gestão do Tempo”	<input type="checkbox"/>
Técnicos da rede Claim “Lei da Imigração e Lei da Nacionalidade”	<input type="checkbox"/>

2.2 As propostas de frequência das ações de formação anteriormente assinaladas deveram-se a:

Sugestão dos trabalhadores

Iniciativa própria

Sugestão de colegas de trabalho

2.3 Considera que os trabalhadores do serviço de que é responsável já aplicaram ou podem aplicar os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação no exercício e contexto do seu trabalho?

Sim

Em parte

Não

Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?

2.4 Em caso afirmativo, verificou que os trabalhadores aplicaram no exercício e contexto de trabalho os conhecimentos e competências adquiridos:

Imediatamente
após a formação

Passados 1 a 3 meses após a
formação

Passados 3 a 6 meses após
a formação

2.5 Em caso afirmativo, com que frequência os trabalhadores aplicam os conhecimentos/competências que adquiriram nas ações de formação no exercício do trabalho?

Muitas vezes

Algumas vezes

Raramente

Nunca

III.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL
-------------	---

3.1 Assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
3.1.1 As formações frequentadas aumentaram a confiança e a motivação dos trabalhadores.				
3.1.2 As formações frequentadas tornaram os trabalhadores mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho.				
3.1.3 As formações frequentadas aumentaram a capacidade dos trabalhadores de dar resposta a novos desafios.				
3.1.4 As formações frequentadas contribuíram para aumentar o interesse em realizar mais ações de formação.				
3.1.5 Os trabalhadores sentem-se mais valorizados quando aplicam no contexto de trabalho, os conteúdos que aprenderam nas formações frequentadas.				

3.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações frequentadas para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores do serviço de que é responsável?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Nada importante

IV.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL
-----	--

4.1 Assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
4.1.1 As formações frequentadas pelos trabalhadores contribuíram para a valorização do exercício do trabalho entre colegas e superior.				
4.1.2 As formações frequentadas promoveram o trabalho em equipa.				
4.1.3 Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com os colegas de trabalho.				
4.1.4 Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o superior.				
4.1.5 As formações frequentadas aumentaram a capacidade de gerir/resolver conflitos por parte dos trabalhadores.				

4.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações frequentadas para o desenvolvimento social dos trabalhadores do serviço de que é responsável?

Muito importante Importante Pouco importante Nada importante

V.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----	--

5.1 Assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
5.1.1 As formações frequentadas permitiram melhorar a organização e planeamento do trabalho.				
5.1.2 As formações frequentadas permitiram o acesso a novas fontes de informação.				
5.1.3 As formações frequentadas proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança.				

5.1.4 As formações frequentadas permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.				
5.1.5 As formações frequentadas permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.				
5.1.6 As formações frequentadas permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.				
5.1.7 As formações frequentadas possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.				
5.1.8 As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho.				
5.1.9 As formações frequentadas contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.				
5.1.10 As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, <i>softwares</i>) no exercício do trabalho.				
5.1.11 As formações frequentadas permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.				
5.1.12 As formações frequentadas contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.				
5.1.13 As formações frequentadas tiveram um impacto positivo no desenvolvimento do serviço.				

5.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações frequentadas para o desenvolvimento organizacional do serviço de que é responsável?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Nada importante

VI.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL
-----	--

6.1 Assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
6.1.1 As formações frequentadas permitiram melhorar as competências profissionais dos trabalhadores.				

6.1.2 As formações frequentadas incentivaram os trabalhadores a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.				
6.1.3 As formações frequentadas permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções dos trabalhadores.				
6.1.4 Os conteúdos abordados nas formações frequentadas adequam-se ao exercício das funções dos trabalhadores.				
6.1.5 As formações frequentadas tiveram impacto na melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores.				
6.1.6 Os trabalhadores demonstraram interesse e motivação nas formações.				
6.1.7 Debati com os trabalhadores sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos nas formações para o exercício e contexto do trabalho				
6.1.8 Dei <i>feedback</i> aos trabalhadores sobre os seus desempenhos profissionais.				
6.1.9 Dei <i>feedback</i> ao serviço de formação profissional sobre o impacto das formações frequentadas no desempenho profissional dos trabalhadores.				

6.2 Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações frequentadas para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do serviço de que é responsável?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Nada importante

Apêndice 11

Estrutura da versão final do Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação: Formandos”

Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto da formação profissional, no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação e Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Agradeço que leia com atenção as questões e que seja o mais sincero/a possível. A sua participação é muito importante para o desenvolvimento do meu estudo.

I. CARATERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA

1.1 Idade: _____

1.2 Género: Feminino Masculino

1.3 Habilitações Literárias:

- 1º ciclo do Ensino Básico – 4º ano de escolaridade
- 2º ciclo do Ensino Básico – 6º ano de escolaridade
- 3º ciclo do Ensino Básico – 9º ano de escolaridade
- Ensino Secundário – 12º ano de escolaridade
- Licenciatura/Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Categoria Profissional: _____

1.5 Número de anos na organização:

- Menos de 5 anos
- De 5 a 9 anos
- De 10 a 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- 40 anos ou mais

II.	CARATERIZAÇÃO E IMPACTO DA FORMAÇÃO
-----	--

2.1 Assinale as seguintes ações de formação que frequentou em outubro e/ou novembro de 2018:

"Alargamento Catálogo Serviços: Espaço Comércio; IFAP, PGRM e IMPIC"	<input type="checkbox"/>
Curso E-learning: "Passaporte Para a Descrição Arquivística"	<input type="checkbox"/>
Curso Europeu: Primeiros Socorros	<input type="checkbox"/>
"Superestrutura Olympus"	<input type="checkbox"/>
"CIVITAS PROSPERITY – Planos de Mobilidade e Transportes"	<input type="checkbox"/>
"Condução Defensiva, Económica e Ambiental"	<input type="checkbox"/>
"Conduzir e Operar com o Trator em Segurança"	<input type="checkbox"/>
Inglês – Iniciação (Nível 1 e Nível 2)	<input type="checkbox"/>
Formação em B-learning: "Novos Serviços e Estratégias de Atendimento ao Público"	<input type="checkbox"/>
Formação em B-learning: "Atualização de Serviços e Atendimento nos Espaços Cidadão"	<input type="checkbox"/>
Minicurso: "Planeamento e Gestão Urbana de Trânsito e Transporte"	<input type="checkbox"/>
"Técnicas de Gestão do Tempo"	<input type="checkbox"/>
Técnicos da rede Claim "Lei da Imigração e Lei da Nacionalidade"	<input type="checkbox"/>

2.2 As propostas de frequência das ações de formação anteriormente assinaladas deveram-se a:

Iniciativa própria

Sugestão do superior hierárquico

Sugestão de colegas de trabalho

2.3 Os conteúdos abordados nas formações corresponderam às suas expectativas iniciais?

Sim

Em parte

Não

Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?

2.4 Qual o grau de satisfação com as ações de formação frequentadas?

Muito satisfeito/a

Satisfeito/a

Pouco satisfeito/a

Nada satisfeito/a

2.5 Os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação já foram ou podem ser aplicados no exercício e contexto de trabalho?

Sim

Em parte

Não

Caso tenha respondido não ou em parte, indique por favor quais os motivos:

2.6 Em caso afirmativo na questão anterior, considera que aplicou os conhecimentos/competências que adquiriu nas ações de formação:

Imediatamente após a formação

Passados 1 a 3 meses após a formação

Passados 3 a 6 meses após a formação

2.7 Em caso afirmativo nas últimas duas questões, com que frequência aplica os conhecimentos/competências que adquiriu nas ações de formação no exercício do seu trabalho?

Muitas vezes

Algumas vezes

Raramente

Nunca

III.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL
------	---

3. De acordo com a sua experiência, assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
<hr/>				

3.1 As formações frequentadas fizeram-me sentir mais motivado/a e confiante no trabalho.				
3.2 As formações frequentadas tornaram-me mais autónomo e responsável no exercício de trabalho.				
3.3 As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de dar resposta a novos desafios.				
3.4 As formações frequentadas contribuíram para aumentar o meu interesse em frequentar mais ações de formação.				
3.5 As formações frequentadas incentivaram-me a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.				
3.6 Sinto-me mais valorizado/a quando aplico, no meu contexto de trabalho, os conteúdos que aprendi nas formações frequentadas.				

IV.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL
-----	--

4. De acordo com a sua experiência, assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
4.1 As formações frequentadas contribuíram para uma melhoria da comunicação entre colegas e superior.				
4.2 As formações frequentadas contribuíram para uma melhoria da comunicação e atendimento ao público.				
4.3 As formações frequentadas possibilitaram a troca de ideias e/ou experiências com novas pessoas.				
4.4 As formações frequentadas promoveram o trabalho em equipa.				
4.5 Partilhei os conhecimentos que adquiri nas formações com os meus colegas de trabalho.				
4.6 Partilhei os conhecimentos que adquiri nas formações com o meu superior hierárquico.				
4.7 As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de gerir/resolver conflitos.				

V.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
-----------	--

5. De acordo com a sua experiência, assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
5.1 As formações frequentadas permitiram o acesso a novas fontes de informação.				
5.2 As formações frequentadas proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança.				
5.3 As formações frequentadas permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.				
5.4 As formações frequentadas permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.				
5.5 As formações frequentadas permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.				
5.6 As formações frequentadas possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.				
5.7 As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de materiais/ferramentas práticas essenciais no exercício de trabalho.				
5.8 As formações frequentadas contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.				
5.9 As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, <i>softwares</i>) no exercício do trabalho.				
5.10 As formações frequentadas permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.				
5.11 As formações frequentadas contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.				

VI.	IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL
------------	--

6. De acordo com a sua experiência, assinale com um X o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável

6.1 As formações frequentadas fizeram-me sentir mais realizado profissionalmente.				
6.2 As formações frequentadas permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das minhas funções.				
6.3 As formações frequentadas permitiram adquirir novos conhecimentos e competências.				
6.4 As formações frequentadas melhoraram o meu desempenho no trabalho.				
6.5 As formações frequentadas permitiram compreender melhor as funções que desempenho.				
6.6 As formações frequentadas possibilitaram pôr em prática o que aprendi nas ações de formação.				
6.7 Debati os conteúdos abordados nas formações com o meu superior hierárquico.				
6.8 Discuti formas de aplicar/transferir o que aprendi nas formações para o exercício do trabalho com o meu superior hierárquico.				
6.9 Recebi <i>feedback</i> do meu superior sobre o meu desempenho quando apliquei os conhecimentos das formações.				

Grata pela atenção e participação.

Adaptado de Oliveira, A. (2014). *Avaliação da Formação e Cultura Organizacional: um estudo de caso numa autarquia*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal.
Consultado em Sarmento, M. J., Marques, A. P. & Ferreira, F. I. (2009). *Administração Local – Políticas e Práticas de Formação*. Braga: Braga Books e Universidade do Minho.

Apêndice 12

Exemplo de Inquérito por Questionário por via eletrónica ao Formador Interno

Avaliação do Impacto da Formação: Formadores Internos

<https://docs.google.com/forms/d/1iYq112Uq6BzJfBCAKKvQMvZbHS...>

Avaliação do Impacto da Formação: Formadores Internos

Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto da formação profissional, no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Educação e Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. A informação recolhida será unicamente utilizada para fins académicos, pelo que garantimos o anonimato das suas respostas.

Agradeço que leia com atenção as questões e que seja o mais sincero/a possível. A sua participação é muito importante para o desenvolvimento do meu estudo.

I. Caracterização Sociográfica

1. 1.1) Idade

2. 1.2) Género

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. 1.3) Habilitações Literárias

Marcar apenas uma oval.

1º ciclo do Ensino Básico – 4º ano de escolaridade

2º ciclo do Ensino Básico – 6º ano de escolaridade

3º ciclo do Ensino Básico – 9º ano de escolaridade

Ensino Secundário – 12º ano de escolaridade

Licenciatura/Bacharelato

Mestrado

Doutoramento

4. 1.4) Categoria Profissional

5. 1.5) Número de anos na organização

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- De 5 a 9 anos
- De 10 a 19 anos
- De 20 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- 40 anos ou mais

II. Caracterização e Impacto da Formação

6. 2.1) Assinale as seguintes ações de formação que deu formação em outubro/novembro de 2018:

Marque todas que se aplicam.

- "Alargamento Catálogo Serviços: Espaço Comércio; IFAP, PGRM e IMPIC"
- Curso E-learning: "Passaporte Para a Descrição Arquivística"
- Curso Europeu: Primeiros Socorros
- "Superestrutura Olympus"
- "CIVITAS PROSPERITY – Planos de Mobilidade e Transportes"
- "Condução Defensiva, Económica e Ambiental"
- "Conduzir e Operar com o Trator em Segurança"
- Inglês – Iniciação (Nível 1 e Nível 2)
- Formação em B-learning: "Novos Serviços e Estratégias de Atendimento ao Público"
- Formação em B-learning: "Atualização de Serviços e Atendimento nos Espaços Cidadão"
- Minicurso: "Planeamento e Gestão Urbana de Trânsito e Transporte"
- "Técnicas de Gestão do Tempo"
- Técnicos da rede Claim "Lei da Imigração e Lei da Nacionalidade"

7. 2.2) As propostas de frequência das ações de formação anteriormente assinaladas deveram-se a

Marcar apenas uma oval.

- Sugestão do superior hierárquico
- Sugestão dos formandos
- Iniciativa própria

8. 2.3) Considera que os formandos já aplicaram ou podem aplicar os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação no exercício e contexto do seu trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Em parte
- Não

9. Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?

10. 2.4) Em caso afirmativo, verificou que os formandos aplicaram no exercício e contexto de trabalho os conhecimentos e competências adquiridos:

Marcar apenas uma oval.

- Imediatamente após a formação
- Passados 1 a 3 meses após a formação
- Passados 3 a 6 meses após a formação

11. 2.5) Em caso afirmativo, com que frequência os formandos aplicaram os conhecimentos/competências que adquiriram nas ações de formação no exercício do trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4
- Muitas vezes Nunca

III. IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL

12. 3.1) Assinale o grau de concordância de acordo com as seguintes afirmações:*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações aumentaram a confiança e a motivação dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações tornaram os formandos mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações aumentaram a capacidade dos formandos de dar resposta a novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações contribuíram para aumentar o interesse em realizar mais ações de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os formandos sentiram-se mais valorizados quando aplicaram no contexto de trabalho, os conteúdos que aprenderam nas formações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 3.2) Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações para o desenvolvimento pessoal dos formandos?*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	
Muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada importante

IV. Impacto da Formação no Desenvolvimento Social

14. 4.1) Assinale o grau de concordância de acordo com as seguintes afirmações:*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações pelos formandos contribuíram para a valorização do exercício do trabalho entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações promoveram o trabalho em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o formador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o superior hierárquico..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações aumentaram a capacidade de gerir/resolver conflitos por parte dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 4.2) Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações frequentadas para o desenvolvimento social dos formandos?*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	
Muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada importante

V. Impacto da Formação no Desenvolvimento Organizacional

16. 5.1) Assinale o grau de concordância de acordo com as seguintes afirmações:*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações permitiram melhorar a organização e planeamento do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações permitiram o acesso a novas fontes de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações possibilitaram uma utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações tiveram um impacto positivo no desenvolvimento do serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 5.2) Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações para o desenvolvimento organizacional?*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	
Muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada importante

VI. Impacto da Formação no Desenvolvimento Técnico-Profissional

18. 6.1) Assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo	Concordo em parte	Discordo	Não aplicável
As formações permitiram melhorar as competências profissionais dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações incentivaram os formandos a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conteúdos abordados nas formações adequam-se ao exercício das funções dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As formações tiveram impacto na melhoria do desempenho profissional dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os formandos demonstraram interesse e motivação nas formações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Debatei com os formandos sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos nas formações para o exercício e contexto do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dei feedback aos formandos sobre os seus desempenhos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dei feedback ao superior hierárquico sobre o desempenho profissional dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dei feedback ao serviço de formação profissional sobre o impacto das formações frequentadas no desempenho profissional dos formandos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 6.2) Com base nas afirmações anteriormente assinaladas, que importância atribui às formações para o desenvolvimento profissional dos formandos?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada importante

Fim!

Apêndice 13

Relatório da versão final do Inquérito por Questionário

- **Introdução**

A versão final do inquérito por questionário surge das sugestões e das dificuldades apontadas pelos participantes que colaboraram na realização de um pré-teste. A administração do inquérito por questionário de avaliação do impacto da formação foi aplicada seis meses após a realização de uma seleção de treze ações de formação (10 ações de formação externas e 3 ações de formação internas) que se realizaram nos meses de outubro e novembro. Teve como finalidade, compreender as perceções e as práticas dos munícipes, assim como identificar a transferência de conhecimentos e aprendizagens adquiridos no exercício de trabalho.

- **Caraterização da amostra (inquiridos)**

Para a amostra, foram seleccionados 80 trabalhadores abrangidos por 9 serviços diferentes do município, dos quais 70 consistem em formandos que frequentaram as formações seleccionadas e 10 nos responsáveis pela realização da avaliação da *eficácia* das mesmas formações. Na sua globalidade, existe uma abrangência das carreiras gerais de Dirigentes (9), Técnicos Superiores (10), Assistentes Técnicos (9), Assistentes Operacionais (20), Agentes Municipais (32).

- **Notas de administração**

No que concerne à sua aplicação, os inquéritos por questionário foram administrados em duas modalidades de administração direta: na presença da investigadora e por via eletrónica. A aplicação dos inquéritos por questionário por via presencial decorreu entre os dias 25 de junho a 16 de julho. Os inquéritos por questionário foram distribuídos individualmente e na presença da investigadora a trabalhadores de categoria profissional de AO. A sua aplicação foi feita essencialmente nos postos de trabalho dos inquiridos, sendo que em alguns casos se dirigiram ao gabinete de serviço de formação profissional. Importa referir que os questionários foram acompanhados com os respetivos *consentimentos informados*, de modo a assegurar o anonimato e a confidencialidade das respostas dos presentes inquiridos. Em suma, estavam previstas a recolha de 18 respostas, no entanto foram contabilizadas 15 respostas, pelo facto de três trabalhadores se encontrarem de licença médica e indisponíveis pelo mapa de férias.

A aplicação dos inquéritos por questionário por via online realizou-se entre os dias 25 de junho a 31 de julho. A construção dos questionários foi realizada com base no *Google Forms* e os *links* que originaram os formulários dos questionários foram enviados por correio eletrónico (em *bcc* "*Blind Carbon Copy*") de modo a que os nomes e/ou endereços eletrónicos não fossem visíveis entre estes. Juntamente foram entregues os *consentimentos informados* por correio eletrónico, com todas as informações expressas e garantidas. Através da plataforma *Google Forms*, conseguimos ativar a função de recolha das respostas sem a identificação dos indivíduos, privilegiando o anonimato

e a confidencialidade dos inquiridos. Procedeu-se ao envio de 62 questionários e foram devolvidos 25 preenchidos, tendo sido realizado um apelo durante o processo de administração do inquérito por questionário via eletrónica.

- **Considerações Finais**

Foram alvo do presente inquérito por questionário, um total de 70 formandos que realizaram as formações seleccionadas, 9 dirigentes e 1 formador interno, responsáveis pela avaliação de impacto das formações. Portanto, a administração do inquérito por questionário teve uma percentagem de sucesso de 50%, com 40 respostas recolhidas (15 respostas por via presencial e 25 respostas por via eletrónica). A responsável pelo SFP afirma que o elevado número de inquéritos por questionário não devolvidos deveu-se ao facto de, por norma, no mês de junho decorrerem várias auditorias externas e/ou internas pelos diferentes serviços do município, impossibilitando a disponibilidade da maioria dos munícipes. Acrescenta, ainda, a existência de feriados no mês de junho e, conseqüentemente, a entrada do mapa de férias de vários trabalhadores nos meses de junho e julho.

Apêndice 14

Análise de conteúdo das questões abertas (Inquérito por questionário)

Questões alusivas ao Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Formandos”	Excertos/ Respostas	Análise
<p>2.3 Os conteúdos abordados nas formações corresponderam às suas expetativas iniciais? Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?</p>	<p>Questionário n.º 4: “Porque debatemos temas de casos das experiências no dia a dia do nosso trabalho, e consegui adquirir conhecimentos.”;</p> <p>Questionário n.º 11: “Os conhecimentos não eram novos para mim.”;</p> <p>Questionário n.º 14: “Contava com uma formação mais intensiva.”;</p> <p>Questionário n.º 15: “A formação em causa foi útil, mas na minha opinião deveria ter sido administrada nas viaturas de serviço.”;</p> <p>Questionário n.º 16: “No nosso quotidiano surgem as mais diversas e difíceis questões ligadas à legalização, pedidos de nacionalidades de todos os países terceiros. Temos que estar atualizados, na hora, para contornar as situações deveras complexas.”</p> <p>Questionário n.º 17: “Maior regularidade nas formações.”</p>	<p>Os conteúdos abordados corresponderam às expetativas iniciais do formando, dado que permitiu a aquisição de conhecimentos com base na reflexão de casos práticos.</p> <p>A formação realizada correspondeu em parte as expetativas, isto porque, os conteúdos abordados eram do conhecimento do formando, o que significa que permitiu a revisão.</p> <p>As expetativas iniciais quanto à formação não foram correspondidas, justificando a necessidade de uma formação mais aprofundada.</p> <p>Em parte, os conteúdos da formação corresponderam às expetativas e foram úteis, no entanto sugeriu que os conteúdos da formação fossem aplicados em materiais do quotidiano (neste caso, viatura).</p> <p>A formação correspondeu às expetativas iniciais, na medida em que permitiu a atualização de conhecimentos e preparação para dar resposta a desafios/complexidades que ocorram.</p> <p>Em parte, a formação correspondeu com as expetativas, dado que o formando sentiu que seria necessária uma formação com mais duração de horas ou mais formações da área em específico.</p>

	<p>Questionário n.º 18: “Conteúdos específicos relacionados com o desempenho de funções.”</p> <p>Questionário n.º 20: “Porque se procedeu à descrição e à indexação de documentos. Trabalho que desenvolvo diariamente no Arquivo.”</p> <p>Questionário n.º 21: “Deveria ser administrada formação aos níveis de cada um.”</p> <p>Questionário n.º 22: “Porque abordamos a descrição documental, trabalho que efetuamos todos os dias no Arquivo.”</p> <p>Questionário n.º 25: “Adquiri novas competências.”</p> <p>Questionário n.º 28: “Foi essencial ouvir outra perspectiva no contexto da descrição arquivística.”</p> <p>Questionário n.º 29: “Obter conhecimento de situações e como as resolver, obter conhecimento de novos procedimentos e serviços.”</p> <p>Questionário n.º 35: “Já dominava as matérias abordadas.”</p>	<p>Os conteúdos da formação estavam em conformidade com as funções desempenhadas pelo formando.</p> <p>Os conteúdos abordados na formação adequaram-se às funções quotidianas.</p> <p>Necessidade de um diagnóstico prévio para analisar os níveis de conhecimento/competências de cada formando.</p> <p>Os conteúdos abordados na formação adequaram-se às funções quotidianas.</p> <p>A formação correspondeu com as expectativas, dado que permitiu a aquisição de novas competências.</p> <p>Contacto com perspetivas/pontos de vista diferentes de acordo com a mesma área profissional.</p> <p>Aquisição de novos conhecimentos e saber como aplicá-los, nomeadamente na resolução de problemas.</p> <p>A formação não correspondeu às expectativas do formando, isto porque, já conhecia bem os conteúdos abordados na formação.</p>
<p>2.5 Os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação já foram ou podem ser aplicados no exercício e contexto de trabalho? Caso tenha respondido não ou em parte, indique por favor quais os motivos.</p>	<p>Questionário n.º 5: “Serviu para lembrar.”</p> <p>Questionário n.º 17: “Só quando é necessário.”</p> <p>Questionário n.º 19: “Não correspondiam com a minha atividade profissional.”</p>	<p>A formação teve como intuito, reavivar os conhecimentos e/ou competências adquiridos e aplicados.</p> <p>Os conhecimentos adquiridos não foram tão úteis e regulares para o formando.</p> <p>A formação não correspondeu com as expectativas dado que não se adequava com a área/atividade profissional.</p>

	Questionário n.º 24: “Falta de tempo.”	A falta de tempo justifica-se como impossibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na formação.
--	--	--

Questões alusivas ao Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Dirigentes”	Excertos/ Respostas	Análise
2.3 Considera que os trabalhadores do serviço de que é responsável já aplicaram ou podem aplicar os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação no exercício e contexto do seu trabalho? Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?	<p>Questionário n.º 1: “No contacto com os turistas na rua, foi possível praticar conhecimentos de língua inglesa.”</p> <p>Questionário n.º 2: “Pelas competências adquiridas na formação, entendo que o técnico reúne o nível de conhecimento necessário para atuar em caso de situação de emergência, nomeadamente no manuseamento do equipamento de segurança instalado.”</p> <p>Questionário n.º 4: “Trata-se de competências inerentes ao atendimento que efetuam.”</p>	<p>Observação da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no quotidiano dos formandos.</p> <p>A formação possibilitou a capacidade de dar resposta com base nos conteúdos abordados nas formações.</p> <p>Aquisição de competências em função das práticas profissionais dos formandos.</p>

Questões alusivas ao Inquérito por Questionário “Avaliação do Impacto da Formação – Formador Interno”	Excertos/ Respostas	Análise
2.3 Considera que os formandos já aplicaram ou podem aplicar os conhecimentos/competências adquiridos nas ações de formação no exercício e contexto do seu trabalho? Porquê (indicar ou ilustrar os motivos da sua resposta, se possível com exemplos de situações)?	Questionário n.º 1: “Têm contato diário com o público e aplicam os conhecimentos de língua inglesa.”	Importância dos conteúdos abordados na formação para responder a necessidades específicas.

Apêndice 15

Proposta de melhoria do instrumento de avaliação do impacto da formação (Primeira Versão) – Ficha de Avaliação de Eficácia da Formação

IDENTIFICAÇÃO DO/A FORMANDO/A

N.º Mec. _____ Nome: _____

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos:

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

A preencher pelo/a Formando/a:

A ação de formação:		<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não aplicável</i>
Dimensão Pessoal	Permitiu superar dificuldades e propor novos desafios.				
	Aumentou a confiança e a autonomia no exercício do trabalho.				
	Incentivou a frequentar outras ações de formação.				
	Contribuiu para o desenvolvimento pessoal.				
Dimensão Social	Possibilitou a troca de ideias e/ou experiências.				
	Promoveu o trabalho em equipa, a cooperação e o espírito de partilha.				
	Contribuiu na melhoria do relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho.				

Dimensão Profissional	Permitiu a aquisição de novos conhecimentos e competências.				
	Possibilitou a consolidação e/ou atualização de conhecimentos existentes.				
	Abordou conteúdos úteis e apropriados para o exercício das funções que exerce.				
	Cumpriu com os objetivos propostos.				
	Melhorou o desempenho profissional.				
	Permitiu a transferência e aplicabilidade dos conhecimentos/competências na prática profissional.				
	Proporcionou mudanças no contexto de trabalho diário.				

Apreciação Global:

SIM, a formação revelou-se Eficaz	
NÃO, a formação não se revelou Eficaz	

A preencher pelo/a Superior Hierárquico:

1. O/A formando/a teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM	
NÃO	

Se respondeu sim, passe à **questão 3**

2. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, o/a formando/a poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

Indicar o tempo necessário	
----------------------------	--

Não, diga porquê:

3. Caso o/a formando/a tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, em que medida os conteúdos da ação de formação foram/são úteis para o/a formando/a no exercício do trabalho?

Muito úteis	
Úteis	
Pouco úteis	
Inúteis	

4. Com que frequência foram/são aplicados os conhecimentos adquiridos no quotidiano do/a formando/a?

Sempre	
Algumas vezes	
Raramente	
Nunca	

5. Como avalia o impacto da ação de formação na melhoria do desempenho do/a formando/a?

Muito bom	
Bom	
Suficiente	
Insuficiente	

6. Considera que a ação de formação teve um efeito benéfico e contribuiu para o desenvolvimento de competências e capacidades do/a formando/a?

Sim

Em parte

Não

7. Considera que a ação de formação teve um impacto positivo no desenvolvimento do serviço/unidade orgânica?

Sim

Em parte

Não

Apreciação Global:

SIM, a formação revelou-se Eficaz	
NÃO, a formação não se revelou Eficaz	

OBSERVAÇÕES

DATA:

O/A FORMANDO/A:

__/__/____

DATA:

O/A RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

__/__/____

Apêndice 16

Proposta de melhoria do instrumento da avaliação do impacto da formação (Primeira Versão) – “Ficha de Autoavaliação da Eficácia da Formação”

IDENTIFICAÇÃO DO/A FORMANDO/A

N.º Mec. _____ Nome: _____

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos:

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

1. Teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM	
NÃO	

Se respondeu sim, passe à **questão 3**

2. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

Indicar o tempo necessário

Não, diga porquê:

3. Caso tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, responda às seguintes questões:

- Em que medida os conteúdos da ação de formação foram/são úteis no exercício do trabalho?

Muito úteis Úteis Pouco úteis Inúteis

- Com que frequência foram/são aplicados os conhecimentos adquiridos no quotidiano?

Sempre Algumas vezes Raramente Nunca

- Como avalia o impacto da ação de formação na melhoria do seu desempenho?

Muito bom Bom Suficiente Insuficiente

- Considera que a ação de formação teve um efeito benéfico e contribuiu para o desenvolvimento de competências e capacidades?

Sim Em parte Não

- Considera que a ação de formação teve um impacto positivo no desenvolvimento do serviço/unidade orgânica?

Sim Em parte Não

Apreciação Global:

SIM, a formação revelou-se Eficaz	<input type="checkbox"/>
NÃO, a formação não se revelou Eficaz	<input type="checkbox"/>

OBSERVAÇÕES

DATA:

O/A RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

___/___/___

Apêndice 17

Proposta de melhoria do instrumento da avaliação do impacto da formação (Versão Alternativa)

– “Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação”

IDENTIFICAÇÃO DO/A FORMANDO/A

A) N.º Mec. _____ Nome: _____

B) N.º Mec. _____ Nome: _____

C) N.º Mec. _____ Nome: _____

D) N.º Mec. _____ Nome: _____

E) N.º Mec. _____ Nome: _____

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos: _____

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

1. O/a formando/a partilhou os conhecimentos adquiridos na formação com os restantes elementos da sua equipa de trabalho?

	A	B	C	D	E
SIM					
NÃO					

2. O/A formando/a teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

	A	B	C	D	E
SIM					
NÃO					

Se respondeu sim, passe à **questão 4**

3. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, o/a formando/a poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

	A	B	C	D	E
Indicar o tempo necessário					

Não, diga porquê:

- A) _____
- B) _____
- C) _____
- D) _____
- E) _____

4. Caso o/a formando/a tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, responda às seguintes questões:

- Considera que a ação de formação teve um efeito benéfico e contribuiu para o desenvolvimento das competências e capacidades do/a formando/a?

	A	B	C	D	E
SIM					
EM PARTE					
NÃO					

- Considera que a ação de formação teve um impacto positivo no desenvolvimento do serviço/unidade orgânica?

Sim

Em parte

Não

- O desempenho foi influenciado positivamente pelos conhecimentos obtidos na formação?

	A	B	C	D	E
SIM a formação revelou-se Eficaz					
NÃO a formação não se revelou Eficaz					

OBSERVAÇÕES

DATA:

O/A RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

__/__/__

Apêndice 18

Proposta de melhoria do instrumento da avaliação do impacto da formação (Versão Alternativa)

– “Ficha de Autoavaliação da Eficácia da Formação”

IDENTIFICAÇÃO DO/A FORMANDO/A

N.º Mec. _____ Nome: _____

IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO

Designação: _____

Entidade Formadora: _____ Data da realização: _____

Objetivos: _____

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

1. Teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos?

SIM	
NÃO	

Se respondeu sim, passe à **questão 3**

2. Apesar de ainda não ter tido oportunidade, poderá vir aplicar esses conhecimentos no âmbito das funções que exerce?

Sim, qual a previsão da aplicação

Indicar o tempo necessário

Não, diga porquê:

3. Caso tenha tido oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, responda às seguintes questões:

- Em que medida os conteúdos da ação de formação foram/são úteis no exercício do trabalho?

Muito úteis

Úteis

Pouco úteis

Inúteis

- Com que frequência foram/são aplicados os conhecimentos adquiridos no cotidiano?

Sempre Algumas vezes Raramente Nunca

- Como avalia o impacto da ação de formação na melhoria do seu desempenho?

Muito bom Bom Suficiente Insuficiente

- Considera que a ação de formação teve um efeito benéfico e contribuiu para o desenvolvimento de competências e capacidades?

Sim Em parte Não

- Considera que a ação de formação teve um impacto positivo no desenvolvimento do serviço/unidade orgânica?

Sim Em parte Não

Apreciação Global:

SIM, a formação revelou-se Eficaz	
NÃO, a formação não se revelou Eficaz	

OBSERVAÇÕES

DATA:

O/A RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

____/____/____ _____

Apêndice 19

Apresentação e Análise de Dados: Representação gráfica (SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*)

I. Caracterização dos Inquiridos

Tabela 1 – Género dos inquiridos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	27	67,5	67,5	67,5
	Feminino	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabela 2– Género dos inquiridos * Tipo de inquiridos Tabulação Cruzada

		Tipo de inquiridos			Total
		Formandos	Dirigentes	Formador Interno	
Sexo dos inquiridos	Masculino	26	0	1	27
	Feminino	9	4	0	13
Total		35	4	1	40

Tabela 3 – Idade dos inquiridos

N	Válido	38
	Omisso	2
Média		46,34
Mínimo		28
Máximo		63

Tabela 4 – Nível de Habilitações * Categoria Profissional Tabulação Cruzada

		Categoria profissional dos inquiridos					Total
		Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Polícia Municipal	
Nível de habilitações dos inquiridos	1º ciclo do Ensino Básico - 4º ano de escolaridade	0	0	0	3	0	3
	2º ciclo do Ensino Básico - 6º ano de escolaridade	0	0	0	8	0	8
	3º ciclo do Ensino Básico - 9º ano de escolaridade	0	0	0	2	0	2

	Ensino Secundário - 12º ano de escolaridade	0	0	5	2	1	8
	Licenciatura/Bacharelato	3	6	2	1	4	16
	Mestrado	0	1	0	0	0	1
	Doutoramento	1	0	0	0	1	2
Total		4	7	7	16	6	40

Tabela 5 – Categoria Profissional dos inquiridos

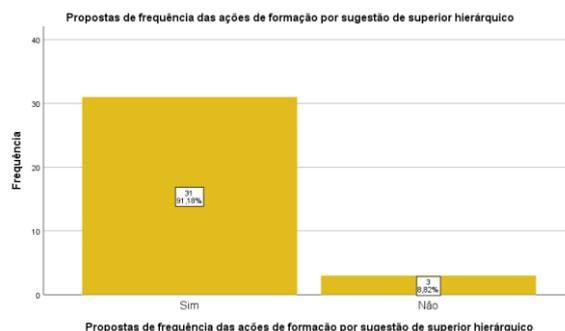
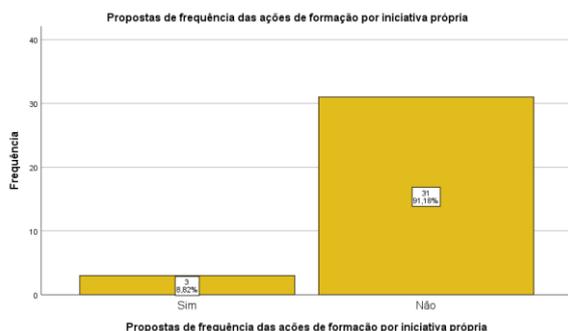
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Dirigente	4	10,0	10,0	10,0
	Técnico Superior	7	17,5	17,5	27,5
	Assistente Técnico	7	17,5	17,5	45,0
	Assistente Operacional	16	40,0	40,0	85,0
	Polícia Municipal	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabela 6 – Antiguidade na instituição * Categoria Profissional Tabulação Cruzada

		Profissão atual dos inquiridos					Total
		Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Polícia Municipal	
Número de anos na organização	Menos de 5 anos	0	0	1	2	0	3
	De 5 a 9 anos	0	1	0	0	2	3
	De 10 a 19 anos	3	0	2	5	4	14
	De 20 a 29 anos	0	4	3	4	0	11
	De 30 a 39 anos	1	1	1	4	0	7
	40 anos ou mais	0	1	0	0	0	1
Total		4	7	7	15	6	39

II. Resultados e Impacto da Formação

Gráfico n.º 1, n.º 2 e n.º 3 – Gráficos demonstrativos do tipo de proposta de frequência, aos Formandos, das formações realizadas (Sugestão do Formando/Sugestão do Superior Hierárquico/Sugestão de Colega de Trabalho)



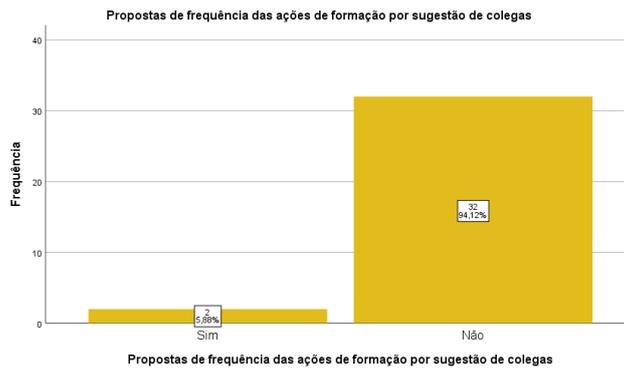


Gráfico n.º 4, n.º 5 e n.º 6– Tipo de propostas de frequência, aos Dirigentes e Formador Interno, das formações realizadas (Sugestão do Formando/Sugestão do Superior Hierárquico/Sugestão de Colega de Trabalho)

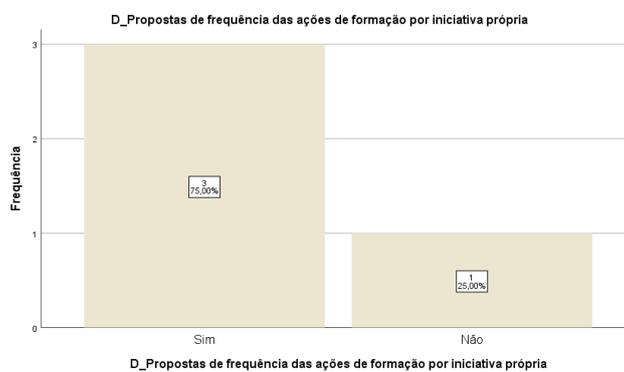
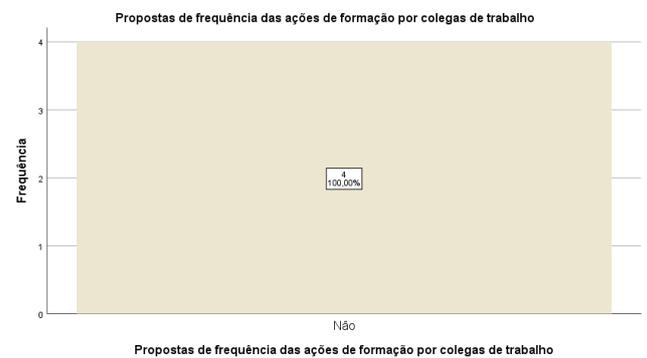


Gráfico n.º 7 – Correspondência das expetativas iniciais dos Formandos com os conteúdos abordados na formação

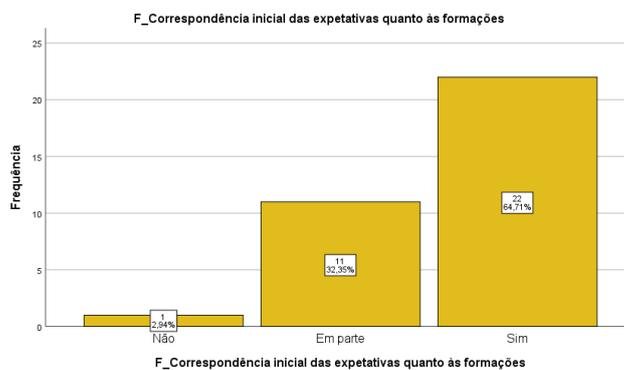


Gráfico n.º 8 – Grau de satisfação dos Formandos com as formações realizadas

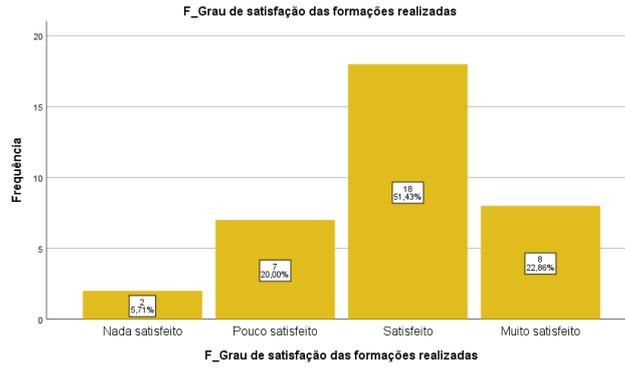


Gráfico n.º 9 – Aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício do trabalho na percepção dos Formandos



Gráfico n.º 10 e n.º 11 – Aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício do trabalho nas percepções dos Dirigentes e Formador Interno



Gráfico n.º 12 – Tempo da aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício do trabalho na percepção dos Formandos

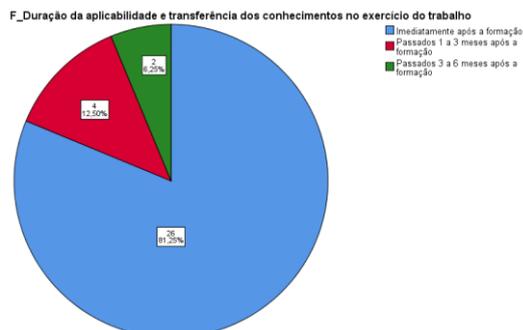


Gráfico n.º 13 e n.º 14– Tempo para a aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício do trabalho na percepção dos Dirigentes e Formador Interno

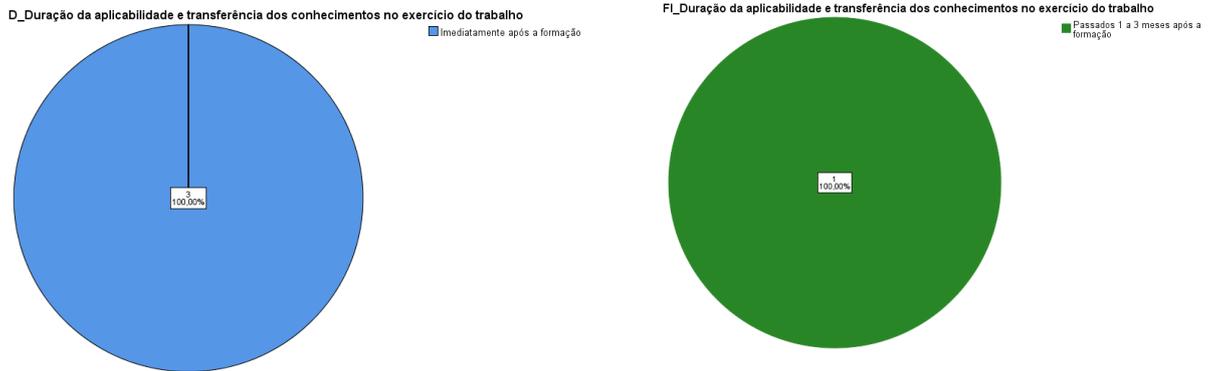


Gráfico n.º 15 – Frequência na aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício de trabalho na percepção dos Formandos

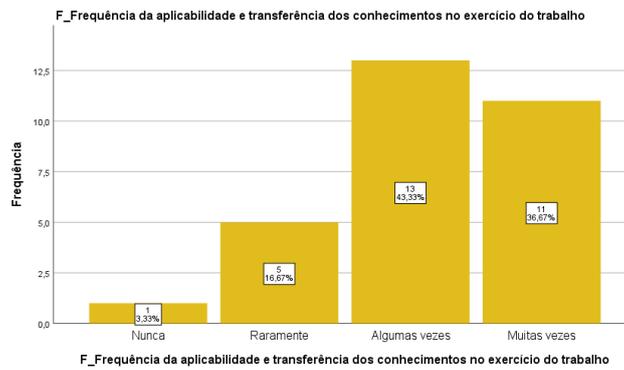


Gráfico n.º 16 – Frequência na aplicabilidade e transferência dos conhecimentos no exercício de trabalho na percepção dos Dirigentes e Formador Interno



III. Impacto da Formação no Desenvolvimento Pessoal

- Efeitos da formação na percepção dos Formandos

Tabela 7 – As formações frequentadas tornaram-me mais autónomo e responsável no exercício de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	3	8,6	8,8	11,8
	Concordo em parte	14	40,0	41,2	52,9
	Concordo	16	45,7	47,1	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 8 – As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de dar resposta a novos desafios.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	3	8,6	8,8	11,8
	Concordo em parte	12	34,3	35,3	47,1
	Concordo	18	51,4	52,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 9 – As formações frequentadas contribuíram para aumentar o meu interesse em frequentar mais ações de formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	3	8,6	8,8	11,8
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	44,1
	Concordo	19	54,3	55,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 10 – As formações frequentadas incentivaram-me a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	2	5,7	5,9	8,8
	Concordo em parte	10	28,6	29,4	38,2
	Concordo	21	60,0	61,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		

Total	35	100,0		
-------	----	-------	--	--

Tabela 11 – Sinto-me mais valorizado/a quando aplico, no meu contexto de trabalho, os conteúdos que aprendi nas formações frequentadas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	1	2,9	2,9	8,8
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	41,2
	Concordo	20	57,1	58,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

- **Efeitos da formação na perceção dos Dirigentes**

Tabela 12 – As formações aumentaram a confiança e a motivação dos trabalhadores.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 13 – As formações tornaram os trabalhadores mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	
Total		4	100,0		

Tabela 14 – As formações aumentaram a capacidade dos trabalhadores de dar resposta a novos desafios.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 15 – As formações aumentaram o interesse em realizar mais ações de formação.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	
Total		4	100,0		

Tabela 16 – Os trabalhadores sentiram-se mais valorizados quando aplicaram no contexto de trabalho, os conteúdos que aprenderam nas formações.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total	4	100,0		

- **Efeitos da formação na percepção do Formador Interno**

Tabela 17– As formações aumentaram a confiança e a motivação dos formandos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 18– As formações tornaram os formandos mais autónomos e responsáveis no exercício de trabalho

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 19– As formações aumentaram a capacidade dos formandos de dar resposta a novos desafios

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 20– As formações contribuíram para aumentar o interesse em realizar mais ações de formação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 21– Os formandos sentiram-se mais valorizados quando aplicaram no contexto de trabalho, os conteúdos que aprenderam nas formações.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

III. Impacto da Formação no Desenvolvimento Social

- Efeitos da formação na percepção dos Formandos

Tabela 22– As formações frequentadas contribuíram para uma melhoria da comunicação entre colegas e superior.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	7	20,0	20,6	20,6
	Discordo	4	11,4	11,8	32,4
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	64,7
	Concordo	12	34,3	35,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 23– As formações frequentadas contribuíram para uma melhoria da comunicação e atendimento ao público

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	5	14,3	14,7	14,7
	Discordo	1	2,9	2,9	17,6
	Concordo em parte	16	45,7	47,1	64,7
	Concordo	12	34,3	35,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 24– As formações frequentadas possibilitaram a troca de ideias e/ou experiências com novas pessoas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	3	8,6	8,8	8,8
	Discordo	2	5,7	5,9	14,7
	Concordo em parte	13	37,1	38,2	52,9
	Concordo	16	45,7	47,1	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 25– As formações frequentadas promoveram o trabalho em equipa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	5	14,3	14,7	14,7
	Discordo	4	11,4	11,8	26,5
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	58,8
	Concordo	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 26– Partilhei os conhecimentos que adquiri nas formações com os meus colegas de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	3	8,6	8,8	8,8
	Discordo	2	5,7	5,9	14,7
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	47,1
	Concordo	18	51,4	52,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 27– Partilhei os conhecimentos que adquiri nas formações com o meu superior hierárquico.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	6	17,1	17,6	17,6
	Discordo	6	17,1	17,6	35,3
	Concordo em parte	12	34,3	35,3	70,6
	Concordo	10	28,6	29,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 28– As formações frequentadas fizeram-me sentir mais capaz de gerir/resolver conflitos.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	6	17,1	17,6	17,6
	Discordo	4	11,4	11,8	29,4
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	61,8
	Concordo	13	37,1	38,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

- Efeitos da formação na perceção dos Dirigentes

Tabela 29– As formações contribuíram para a valorização do exercício do trabalho entre colegas e superior.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 30– As formações promoveram o trabalho em equipa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	2	50,0	50,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 31 – Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com os colegas de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	3	75,0	75,0	75,0
	Concordo	1	25,0	25,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 32– Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o superior.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	3	75,0	75,0	75,0
	Concordo	1	25,0	25,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 33– As formações aumentaram a capacidade de gerir/resolver conflitos por parte dos trabalhadores.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

- **Efeitos da formação na perceção do Formador Interno**

Tabela 34 – As formações pelos formandos contribuíram para a valorização do exercício do trabalho entre colegas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 35 – As formações promoveram o trabalho em equipa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 36 – Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com os colegas de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 37 – Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o formador.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0

Total		1	100,0		
-------	--	---	-------	--	--

Tabela 38 – Os conhecimentos adquiridos pelos trabalhadores nas formações foram partilhados com o superior hierárquico.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 39 – As formações aumentaram a capacidade de gerir/resolver conflitos por parte dos formandos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

IV. Impacto da Formação no Desenvolvimento Organizacional

- Efeitos da formação na perceção dos Formandos

Tabela 40 – As formações frequentadas permitiram o acesso a novas fontes de informação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	3	8,6	8,8	8,8
	Discordo	4	11,4	11,8	20,6
	Concordo em parte	8	22,9	23,5	44,1
	Concordo	19	54,3	55,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 41 – As formações frequentadas proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	5	14,3	14,7	20,6
	Concordo em parte	14	40,0	41,2	61,8
	Concordo	13	37,1	38,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 42 – As formações frequentadas permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	4	11,4	11,8	17,6

	Concordo em parte	11	31,4	32,4	50,0
	Concordo	17	48,6	50,0	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 43 – As formações frequentadas permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	6	17,1	17,6	23,5
	Concordo em parte	16	45,7	47,1	70,6
	Concordo	10	28,6	29,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 44 – As formações frequentadas permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	5	14,3	15,2	15,2
	Discordo	5	14,3	15,2	30,3
	Concordo em parte	14	40,0	42,4	72,7
	Concordo	9	25,7	27,3	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso	Sistema	2	5,7		
Total		35	100,0		

Tabela 45 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a perceção dos Formandos

As formações frequentadas possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	7	20,0	20,6	20,6
	Discordo	5	14,3	14,7	35,3
	Concordo em parte	10	28,6	29,4	64,7
	Concordo	12	34,3	35,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 45 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a perceção dos Formandos

As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de materiais/ferramentas práticas essenciais no exercício de trabalho.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	3	8,6	8,8	8,8

	Discordo	2	5,7	5,9	14,7
	Concordo em parte	15	42,9	44,1	58,8
	Concordo	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 46 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a percepção dos Formandos

As formações frequentadas contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	9	25,7	26,5	26,5
	Discordo	2	5,7	5,9	32,4
	Concordo em parte	10	28,6	29,4	61,8
	Concordo	13	37,1	38,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 47 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a percepção dos Formandos

As formações frequentadas possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	11	31,4	32,4	32,4
	Discordo	1	2,9	2,9	35,3
	Concordo em parte	12	34,3	35,3	70,6
	Concordo	10	28,6	29,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 48 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a percepção dos Formandos

As formações frequentadas permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	2,9	2,9
	Discordo	2	5,7	5,9	8,8
	Concordo em parte	16	45,7	47,1	55,9
	Concordo	15	42,9	44,1	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 49 – Efeitos da formação na dimensão organizacional segundo a percepção dos Formandos

As formações frequentadas contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa

Válido	Não aplicável	7	20,0	21,2	21,2
	Discordo	6	17,1	18,2	39,4
	Concordo em parte	8	22,9	24,2	63,6
	Concordo	12	34,3	36,4	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso	999	2	5,7		
Total		35	100,0		

Tabela 50 – As formações permitiram melhorar a organização e planeamento do trabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 51 – As formações permitiram o acesso a novas fontes de informação.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 52 – As formações proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 53– As formações permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 54– As formações permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 55 – As formações permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Discordo	1	25,0	25,0	25,0

Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 56 – As formações possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Discordo	1	25,0	25,0	25,0
Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 57 – As formações possibilitaram uma utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Discordo	1	25,0	25,0	25,0
Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 57 – As formações contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Discordo	2	50,0	50,0	50,0
Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 58– As formações possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Discordo	1	25,0	25,0	25,0
Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 59 – As formações permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 60 – As formações contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	2	50,0	50,0	50,0
Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0		

Tabela 61 – As formações tiveram um impacto positivo no desenvolvimento do serviço.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	2	50,0	50,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 62 – As formações permitiram melhorar a organização e planeamento do trabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 63 – As formações permitiram o acesso a novas fontes de informação.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 64 – As formações proporcionaram uma maior abertura e facilitação à mudança.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 65 – As formações permitiram corresponder às exigências crescentes do serviço.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 66 – As formações permitiram uma maior aproximação dos objetivos e das políticas da autarquia.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 67 – As formações permitiram uma melhoria do ambiente de trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 68 – As formações possibilitaram a utilização de novas tecnologias de comunicação e informação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 69 – As formações possibilitaram uma utilização correta de materiais/equipamentos práticos essenciais no exercício de trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 70 – As formações contribuíram para a garantia de uma maior segurança no local de trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 71 – As formações possibilitaram uma utilização correta de ferramentas (e.g. legislações, sistemas, softwares) no exercício do trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 72 – As formações permitiram melhorar a qualidade de serviços prestados na comunidade local.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 73 – As formações contribuíram para a colaboração com diferentes serviços.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 74 – As formações tiveram um impacto positivo no desenvolvimento do serviço

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

V. Impacto da Formação no Desenvolvimento Profissional

- Efeitos da formação na percepção dos Formandos

Tabela 75 – As formações frequentadas fizeram-me sentir mais realizado profissionalmente.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
Discordo	4	11,4	11,8	17,6

	Concordo em parte	14	40,0	41,2	58,8
	Concordo	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 76 – As formações frequentadas permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das minhas funções.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	2	5,7	5,9	11,8
	Concordo em parte	13	37,1	38,2	50,0
	Concordo	17	48,6	50,0	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	1	2,9		
Total		35	100,0		

Tabela 77 – As formações frequentadas permitiram adquirir novos conhecimentos e competências.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	2,9	3,0	3,0
	Discordo	2	5,7	6,1	9,1
	Concordo em parte	12	34,3	36,4	45,5
	Concordo	18	51,4	54,5	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso	999	2	5,7		
Total		35	100,0		

Tabela 78 – As formações frequentadas melhoraram o meu desempenho no trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	6,1	6,1
	Discordo	2	5,7	6,1	12,1
	Concordo em parte	17	48,6	51,5	63,6
	Concordo	12	34,3	36,4	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso	999	2	5,7		
Total		35	100,0		

Tabela 79– As formações frequentadas permitiram compreender melhor as funções que desempenho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	5	14,3	14,7	14,7
	Discordo	5	14,3	14,7	29,4
	Concordo em parte	11	31,4	32,4	61,8
	Concordo	13	37,1	38,2	100,0

Total	34	97,1	100,0
Omisso Sistema	1	2,9	
Total	35	100,0	

Tabela 80 – As formações frequentadas possibilitaram pôr em prática o que aprendi nas ações de formação.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	2	5,7	5,9	5,9
	Discordo	3	8,6	8,8	14,7
	Concordo em parte	12	34,3	35,3	50,0
	Concordo	17	48,6	50,0	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Omisso Sistema	1	2,9			
Total	35	100,0			

Tabela 81 – Debati os conteúdos abordados nas formações com o meu superior hierárquico.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	5	14,3	15,6	15,6
	Discordo	7	20,0	21,9	37,5
	Concordo em parte	11	31,4	34,4	71,9
	Concordo	9	25,7	28,1	100,0
	Total	32	91,4	100,0	
Omisso 999	3	8,6			
Total	35	100,0			

Tabela 82 – Discuti formas de aplicar/transferir o que aprendi nas formações com o meu superior hierárquico.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	6	17,1	18,2	18,2
	Discordo	7	20,0	21,2	39,4
	Concordo em parte	14	40,0	42,4	81,8
	Concordo	6	17,1	18,2	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso 999	2	5,7			
Total	35	100,0			

Tabela 83 – Recebi feedback do meu superior sobre o meu desempenho quando apliquei os conhecimentos das formações

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	6	17,1	18,2	18,2
	Discordo	9	25,7	27,3	45,5
	Concordo em parte	11	31,4	33,3	78,8
	Concordo	7	20,0	21,2	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Omisso 999	2	5,7			
Total	35	100,0			

- **Efeitos da formação na percepção dos Dirigentes**

Tabela 84 – As formações permitiram melhorar as competências profissionais dos trabalhadores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 85 – As formações incentivaram os trabalhadores a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 86 – As formações permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções dos trabalhadores.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 87 – Os conteúdos abordados nas formações frequentadas adequam-se ao exercício das funções dos trabalhadores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 88 – As formações tiveram impacto na melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 89 – Os trabalhadores demonstraram interesse e motivação nas formações.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	4	100,0	100,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 90 – Debati com os trabalhadores sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos nas formações para o exercício e contexto do trabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo em parte	1	25,0	25,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 91 – Dei feedback aos trabalhadores sobre os seus desempenhos profissionais.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	2	50,0	50,0	50,0
	Concordo	2	50,0	50,0	100,0
Total		4	100,0		

Tabela 92 – Dei feedback ao serviço de formação profissional sobre o impacto das formações frequentadas no desempenho profissional dos trabalhadores.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não aplicável	1	25,0	25,0	25,0
	Concordo	3	75,0	75,0	100,0
Total		4	100,0		

- **Efeitos da formação na perceção do Formador Interno**

Tabela 93 – As formações permitiram melhorar as competências profissionais dos formandos.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 94 – As formações incentivaram os formandos a atualizar e adquirir novos conhecimentos e competências.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 95 – As formações permitiram o esclarecimento de dúvidas que surgiram no exercício das funções dos formandos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total		1	100,0		

Tabela 96 – Os conteúdos abordados nas formações adequam-se ao exercício das funções dos formandos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 97 – As formações tiveram impacto na melhoria do desempenho profissional dos formandos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 98 – Os formandos demonstraram interesse e motivação nas formações.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 99 – Debatir com os formandos sobre formas de aplicar/transferir os conhecimentos adquiridos nas formações para o exercício e contexto do trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 100 – Deixar feedback aos formandos sobre os seus desempenhos profissionais.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 101 – Deixar feedback ao superior hierárquico sobre o desempenho profissional dos formandos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo em parte	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

Tabela 102 – Deixar feedback ao serviço de formação profissional sobre o impacto das formações frequentadas no desempenho profissional dos formandos.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Concordo	1	100,0	100,0	100,0
Total	1	100,0		

- **Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal dos Formandos**

Gráfico n.º 17 – Grau de importância no desenvolvimento pessoal segundo a percepção dos Dirigentes

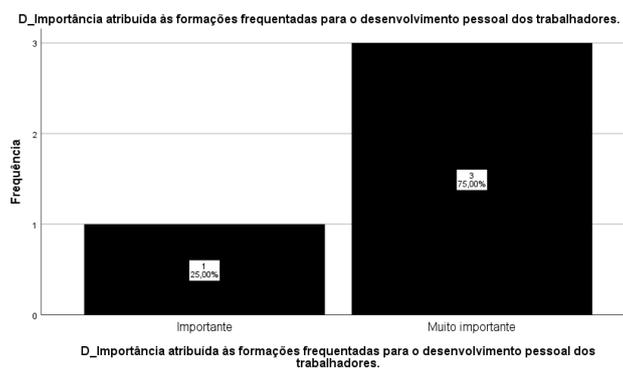
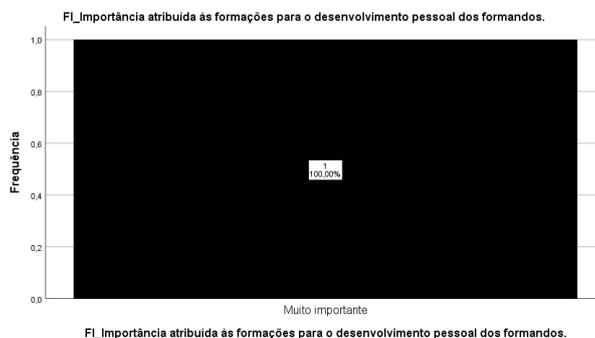


Gráfico n.º 18 – Grau de importância no desenvolvimento pessoal segundo a percepção do Formador Interno



- **Importância da Formação no Desenvolvimento Social dos Formandos**

Gráfico n.º 19 – Grau de importância no desenvolvimento social segundo a percepção dos Dirigentes

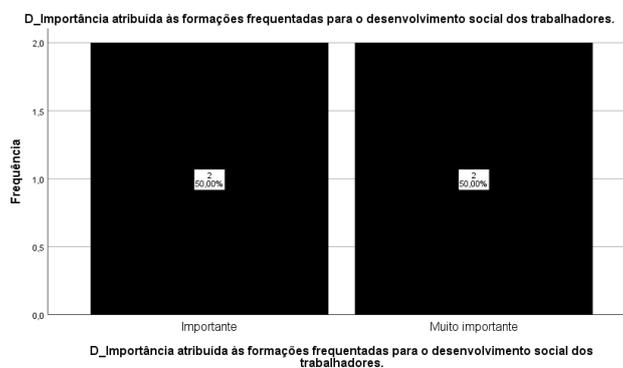
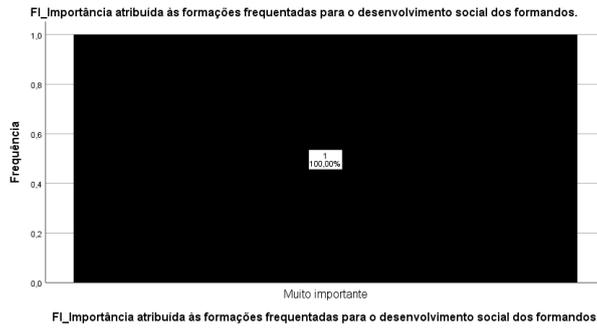


Gráfico n.º 20 – Grau de importância no desenvolvimento pessoal segundo a percepção do Formador Interno

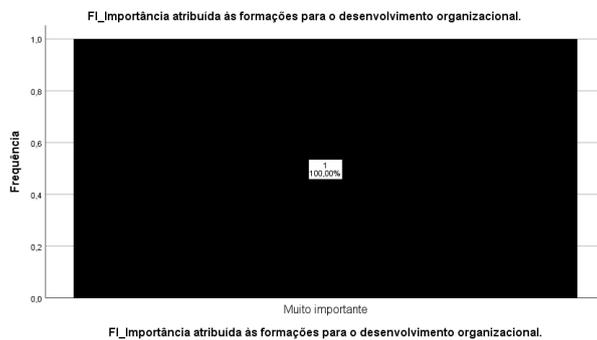


- Importância da Formação no Desenvolvimento Organizacional dos Formandos

Gráfico n.º 21 – Grau de importância no desenvolvimento profissional segundo a percepção dos Dirigentes



Gráfico n.º 22 – Grau de importância no desenvolvimento profissional segundo a percepção do Formador Interno

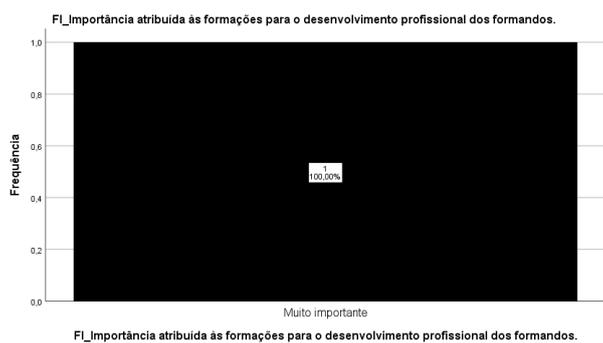


- **Importância da Formação no Desenvolvimento Profissional dos Formandos**

Gráfico n.º 23 – Grau de importância no desenvolvimento profissional segundo a percepção dos Dirigentes



Gráfico n.º 24 – Grau de importância no desenvolvimento profissional segundo a percepção do Formador Interno



Apêndice 20

Notas de Campo

1ª Reunião com a Acompanhante de Estágio

Terça-feira

23 de outubro de 2018

A reunião teve início às 10 horas da manhã e foi constituída pela responsável pelo serviço de formação profissional e minha acompanhante, e pela chefe de divisão de recursos humanos. Teve uma duração de 30 minutos, em que abordamos alguns aspetos fulcrais para o início do estágio. Em primeiro lugar, foi-nos sugerida que a área de especialização se incidisse na formação profissional, tendo justificado que, para o ciclo de estudos, considera ser uma área muito relevante para a realização do estágio curricular. Indicaram-me que o município consiste numa entidade certificadora com formação externa e interna, estando, neste momento, a trabalhar mais concretamente na fase de levantamento de necessidades da formação. Ao longo da conversa, a chefe de divisão apontou uma necessidade no âmbito da Avaliação da *Eficácia* da Formação, existindo algumas dificuldades em compreender o *feedback* das respetivas ações. A responsável pelo serviço de formação profissional tem um papel fundamental na implementação e cumprimento do Sistema de Gestão da Qualidade e por isso, sentimos que gostariam que desenvolvesse atividades nesta temática. Seguidamente, conversamos sobre o horário de estágio e estipulamos que as 15 horas semanais poderiam ser realizadas em dois dias/semana completos. Posto isto, decidimos começar, formalmente, o estágio na próxima segunda-feira, pelas 09:30 horas. Por fim, definimos que o posto de trabalho será no gabinete da responsável pelo serviço de formação profissional, dada a proximidade com a acompanhante de estágio, uma vez que não existe espaço suficiente na Divisão de Recursos Humanos juntamente com outros elementos do departamento, como também reconheceram que não faria sentido estar numa sala sozinha. Para além disto, foi fundamental questionar sobre a indicação da respetiva instituição na elaboração do relatório de estágio e confirmaram-me a confidencialidade desta.

1º Dia de Estágio Curricular

Segunda-Feira

29 de outubro de 2018

Na parte da manhã, a Chefe de Divisão de RH recebeu-nos e apresentou-nos a todos os trabalhadores constituintes da divisão de RH, de modo a conhecer a função de cada um e a dinâmica existente. De seguida, uma das técnicas superiores e gestora de RH, expôs alguns aspetos introdutórios para nos dar a conhecer a instituição na íntegra, através de uma apresentação *PowerPoint* que é utilizada para dar formação inicial aos novos colaboradores do município. De uma forma geral, foi-nos apresentada a estrutura orgânica e o funcionamento da Câmara Municipal, relativamente ao órgão executivo e deliberativo do município, ao organograma, às áreas funcionais (departamentos, divisões e unidades de 3º grau) e à gestão por objetivos implementada nos serviços e trabalhadores.

Na parte da tarde, continuamos juntamente com uma das técnicas superiores de gestão de RH, que nos falou um pouco sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, estando dividida por subsistemas referentes aos Serviços, aos Dirigentes e aos Trabalhadores, sendo que a aprofundação se cingiu à dos Trabalhadores. Posterior a isto, abordamos um pouco o Sistema de Gestão da Qualidade, estando certificada na CMA há 11 anos, e a Ética Profissional, nos termos de código de conduta existente desde o ano de 2010.

No final da tarde, a acompanhante de estágio abordou, de forma sucinta, a gestão da formação no SFP, mais concretamente, a estrutura dos pedidos de formação individual, o funcionamento e gestão do levantamento de necessidades da formação que terminou agora no último dia do mês de outubro, para seguidamente, ser elaborado o plano anual de formação.

2º Dia de Estágio Curricular

Terça-Feira

30 de outubro de 2018

Ao longo do dia estivemos no gabinete do SFP juntamente com a acompanhante, a observar as práticas no âmbito da formação profissional. Realizamos também, algumas leituras e análise de documentações facultadas no que diz respeito a algumas legislações acerca das autarquias locais e do SIADAP, ao balanço social referente ao ano de 2017 e a documentos internos do SFP que exploram a gestão da formação no município.

3º Dia de Estágio Curricular

Segunda-Feira

5 de novembro de 2018

Acompanhamento da recolha das necessidades de formação diagnosticadas pelos dirigentes de cada serviço, de forma a se avançar para a elaboração do levantamento de necessidades. Posteriormente e de modo a contextualizarmo-nos um pouco mais no âmbito da avaliação da *eficácia* da formação no município, solicitámos alguma documentação relativamente a essa temática. Neste seguimento, iniciamos a elaboração da caracterização da avaliação do impacto da formação na CMA.

4º Dia de Estágio Curricular

Terça-Feira

6 de novembro de 2018

Durante o dia, a acompanhante de estágio explicou-nos o procedimento para a elaboração do Plano Anual de Formação. Neste sentido, foi-nos cedido o Plano de Formação do ano anterior, de forma a conseguirmos compreender a sua estrutura e importância. Um ponto essencial da estrutura do plano foca-se, primeiramente, por unidades orgânicas, e posteriormente, pelas áreas das ações de formação.

5º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

12 de novembro de 2018

Durante a manhã, realizamos uma análise dos documentos referentes ao Balanço Social do ano 2015, 2016 e 2017. Nestes documentos, comparamos dados alusivos às ações de formação executadas, nomeadamente o volume da formação, os tipos de formação, os custos, as cargas horárias e os destinatários por categorias profissionais. Da análise desta documentação, verificamos alguns pontos essenciais, como por exemplo, a prevalência de um maior número de ações de formação externa do que ações de formação internas; a predominância da categoria de Técnico Superior nas formações externas, enquanto que nas formações internas prevalece mais a categoria de Assistente Operacional; as formações com duração inferior a 30 horas têm mais relevo, entre outros. Destaca-se, ainda, a totalidade de trabalhadores que frequentaram ações de formação nos últimos anos, sendo que em 2015 contam-se um total de 1.329 formandos e em 2017 calcula-se um total de 1.614. Estes dados revelam que, anualmente, a maioria dos municípios realizam formação profissional, o que significa que o papel da formação é extremamente importante na organização. Na parte da tarde, pedimos à acompanhante de estágio, os Planos de Formação dos últimos 3 anos, nomeadamente o de 2016, 2017 e 2018. Como os planos de formação estavam inseridos no processo anual de formação, conseguimos aceder a outros documentos, como os levantamentos de necessidades preenchidos pelos serviços do município (chefias). Deste modo, analisamos alguns aspetos, como o número de formações aprovadas após o levantamento de necessidades, as áreas mais requisitadas, os resultados a atingir, as taxas de execução por trimestre e, respetivamente, os destinatários. Também foi possível verificar as ações de formação aditadas durante o ano conforme as necessidades que surgiam. Relativamente ao levantamento de necessidades, verifiquei imensas propostas de formações pelos departamentos e divisões, o que me fez concluir que a elaboração do plano de formação deve ser bem estruturada e pensada. Estas atividades tiveram como objetivo, contextualizar o processo formativo e as enquadrar as atividades formativas desenvolvidas no município.

6º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

14 de novembro de 2018

Durante a manhã, estivemos a trabalhar no plano de atividades, pois houve uma reunião entre os elementos da divisão de recursos humanos. Na parte da tarde, a acompanhante mostrou alguma documentação desatualizada da acreditação do município como entidade formadora, mostrando a necessidade de organizar esses processos. Posteriormente, conversamos sobre as atividades de intervenção/investigação para o presente ano de estágio.

7º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

19 de novembro de 2018

Por sugestão da minha acompanhante, foi-nos proposto a reestruturação de um documento que diz respeito ao “Controlo de Execução das Ações de Formação” referente ao ano 2018. A justificação para uma nova gestão deste documento deve-se ao facto de estar estruturada de uma forma muito simples, através de uma tabela em formato *Word*, impossibilitando várias formas de organização e gestão, como também algumas funções que permitam, posteriormente, obter balanços e dados analíticos e estatísticos (como por exemplo: gráficos e tabelas) como o formato *Excel*. Deste modo, estivemos a organizar os dados das diversas ações de formação registadas nesse documento para um formato diferente.

8º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

20 de novembro de 2018

Durante o dia, continuamos com a reestruturação do documento “Controlo de Execução das Ações de Formação”. O presente documento é bastante extenso, uma vez que contem centenas de ações de formação planeadas e concretizadas no ano de 2018. No âmbito deste aplicativo (*Excel*), estamos a experimentar novas formas de interpretação e análise dos diversos dados que constam no presente documento, que poderão ser bastante úteis na caracterização e gestão da formação.

9º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

26 de novembro de 2018

Durante o dia, estivemos a trabalhar na atividade da Reestruturação do documento “*Controlo de execução das ações de formação*”, no que toca à sua organização e filtração. De momento, o documento tem a identificação da ação de formação (número de ação, nome da ação, tipo de formação, objetivos, entidade formadora), dos formandos (nome completo e número mecanográfico), data de realização, carga horária, custos de inscrição, local e a realização da *avaliação da eficácia* da formação.

10º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

27 de novembro de 2018

Durante a manhã, foi fundamental rever algumas partes importantes do Plano de Atividades com a acompanhante, tendo sido concordado algumas alterações, tais como: o destinatário da técnica de entrevista prevista para a Chefe de Divisão e a administração dos inquéritos por questionário aos funcionários do município (englobando os dirigentes e restantes categorias profissionais). Seguidamente, elaboramos o “Parecer da Acompanhante”. Durante a tarde, continuamos o desenvolvimento da atividade de Reestruturação do documento “*Controlo de execução das ações de formação*”.

11º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

3 de dezembro de 2018

Durante a manhã, continuamos com a atividade a ser desenvolvida (Reestruturação do documento *Controlo de Execução das Ações de Formação*), tendo sido criados gráficos e outras formas de análise dos elementos que estruturam o procedimento das ações. Na parte da tarde, deslocamo-nos com a acompanhante às oficinas municipais, para verificarmos as condições de uma sala de formação para receber uma formação externa no dia seguinte. Posteriormente, foi prestado auxílio à acompanhante, que está a colaborar na organização do jantar de natal do município, na elaboração de convites do evento para os aposentados do município, englobando, assim, os seus trabalhadores atuais e os aposentados nos últimos 20 anos.

12º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

4 de dezembro de 2018

Durante a manhã, criamos uma lista de confirmações para o evento do jantar de natal, a partir de listas enviadas por cada dirigente de serviço que teve como responsabilidade, distribuir os convites e verificar as respostas. Na parte da tarde, dirigimo-nos a uma entidade formadora para recolher os materiais necessários (pasta do formador, manual, blocos de notas e esferográficas para os formandos) para uma ação de formação a realizar. Posteriormente, prosseguimos novamente com a atualização da lista de confirmações do jantar de natal, com base na receção das listas dos vários serviços.

13º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

10 de dezembro de 2018

Concluimos a atividade de reestruturação do documento “*Controlo de Execução das Ações de Formação*”, de modo a se obter tabelas, gráficos e percentagens que permitem uma melhor análise e interpretação das ações de formação organizadas e/ou executadas durante o ano de 2018.

14º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

11 de dezembro de 2018

Apresentamos a proposta de reestruturação do documento “*Controlo de Execução das Ações de Formação*” à acompanhante de estágio e foram realizados alguns ajustes, bem como acrescentamos mais dados, uma vez que ainda é necessário atualizar as ações de formação do presente ano. Esta atividade caracteriza-se por um processo contínuo ao longo do estágio.

15º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

17 de dezembro de 2018

Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, recolhemos os nomes completos e fizemos uma revisão dos números mecanográficos de todos os trabalhadores que realizaram ações de formação e estão mencionados no documento *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*. Existindo situações em que trabalhadores diferentes possuem o mesmo primeiro e último nome, foi necessária a referência completa dos dados dos trabalhadores no ficheiro.

Na parte da tarde, deslocamo-nos ao Centro Cultural, com o objetivo de preparar um dos auditórios desta entidade para receber uma formação inicial para 41 novos trabalhadores do município. Deste modo, preparamos e testamos as ferramentas de multimédia para serem usadas, com as apresentações em formato *PowerPoint* das 3 formadoras internas, sendo a Chefe de Divisão de RH para dar as boas-vindas, a apresentação da organização e estrutura do município. A par disso foi apresentado o regulamento de segurança e saúde no trabalho de duas técnicas superiores da Divisão de RH. Seguidamente, deixamos as pastas dos formandos nos seus lugares, com alguma documentação oficial do município, um bloco de notas e esferográficas.

Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

Partindo de uma das atividades do Plano de Atividades desenvolvida, mais concretamente a reestruturação do documento *Controlo de Execução das Ações de Formação*, compreendemos a importância e o contributo das formações nesta instituição, tendo uma estrutura bastante complexa pois abrange trabalhadores de várias categorias profissionais, serviços e funções, diferentes faixas etárias e habilitações. Portanto, ao trabalharmos neste documento, tivemos a oportunidade de consultar as centenas de ações de formação (desde seminários, conferências, jornadas, congressos, encontros nacionais e internacionais, fóruns, sessões de esclarecimentos, *workshops*, cursos de *e-learning*, entre outros) implementadas neste presente ano e, é com base neste processo formativo que verificamos a valorização e o impacto da formação na melhoria contínua dos trabalhadores e do trabalho, visando a obtenção de conhecimentos, comportamentos e atitudes. Ainda sobre este documento, é importante a criação deste tipo de ficheiros por parte do serviço de formação profissional, sendo possível estruturar, detalhar e acompanhar o processo formativo, pois auxilia na obtenção de resultados e do impacto da gestão dos recursos humanos. Relativamente à atividade da parte da tarde, é importante refletir a responsabilidade presente na divisão de recursos humanos no que toca à logística e ao planeamento das ações de formação. Um destes aspetos consiste no espaço e nas condições necessárias para o bom funcionamento das ferramentas e materiais do formador e dos formandos.

O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Cabe à responsável da formação profissional, a preparação de todos os recursos necessários para a organização e execução das ações de formação. Desta forma, conseguimos observar diariamente na Divisão de Recursos Humanos – mais concretamente no Serviço de Formação Profissional – as várias etapas a definir no processo formativo, tais como: os pedidos de formação, autorizações dos respetivos serviços, vereadores e presidente. Posteriormente, as fichas de inscrição, as despesas de inscrição, transporte, alimentação e/ou alojamento, os espaços para a realização da formação, os manuais e as programações, entre outros. Existindo diversos pedidos de formação ao longo do ano, é considerável a importância da organização e gestão exigida, para o bom funcionamento do trabalho, da formação e da gestão de recursos humanos.

O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

Com a preparação prévia por parte do serviço de formação profissional, julgamos que as práticas de formação profissional têm as condições necessárias para o seu sucesso. De acordo com as áreas das ações de formação realizadas no presente ano e as dificuldades diagnosticadas pelos serviços, considero que as práticas de formação profissional pretendem mudanças e uma melhoria constante no desenvolvimento pessoal e organizacional, pois possibilita a obtenção de conhecimentos que permite a atualização e diferentes perspetivas e visões sobre vários assuntos como por exemplo, legislações, softwares, sistemas, mas também a mudança de comportamentos, como por exemplo, em ações de formação de "*Comunicação interpessoal e comunicação assertiva*", "*Liderança e Motivação de Equipas*", "*Mobilidade Sustentável e Equipamentos de Educação Ambiental*", "*Primeiros Socorros*", "*Eficiência*

Energética”, “Vertentes e Desafios de Segurança”, entre outros. Relativamente à avaliação do impacto da formação, consideramos que deverá ter uma relevância enorme para os intervenientes, uma vez que esta etapa da avaliação exige uma grande reflexão nos resultados e no impacto. Existindo inúmeras ações de formação na instituição, em que a maioria destas são repetidas todos os anos, é necessário implementar devidamente esta etapa final da formação.

16º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

18 de dezembro de 2018

Descrição das atividades realizadas

No presente dia de estágio, desenvolvemos atividades no âmbito da organização do Jantar de Natal do município. Na parte de manhã, deslocamo-nos ao pavilhão onde será o local que receberá este evento, para verificarmos o espaço e planearmos a disposição da mesa de presidência e vereadores, das mesas dos serviços e o palco. Na parte da tarde, demos auxílio à acompanhante de estágio, na estruturação de lugares das mesas, de modo a ficarem organizado estrategicamente e por proximidade, tendo em conta os diversos serviços do município, os assistentes técnicos e operacionais dos agrupamentos de escolas, como também os aposentados e, por fim, a presidência. Posteriormente, organizamos os bilhetes do evento, com a referência de mesa e respetivo carimbo do município, com o objetivo de certificar o número de pessoas inscritas e garantir segurança e organização no respetivo dia, dado o número elevado de indivíduos para o evento.

O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Devido ao caráter destas atividades, pensamos na gestão de recursos humanos do município. De facto, aprendemos que a gestão dos «recursos humanos» consiste no “pilar” de uma organização, pois para além das competências atribuídas à Divisão de Recursos Humanos da instituição, este serviço compromete-se a vários assuntos, como o acompanhamento e gestão de atividades/eventos relacionados com o interesse pessoal e organizacional da instituição. Principalmente, sendo uma câmara municipal, consideramos que a divisão de recursos humanos tem um papel ainda mais importante, pois deverá estar presente em todo o tipo de ações.

17º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

7 de janeiro de 2019

Descrição das atividades realizadas

Retomando as atividades de estágio após a interrupção de natal e ano novo, juntamente com a acompanhante de estágio conversamos sobre a importância da atividade que desenvolvemos anteriormente – a reestruturação do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação* – e consideramos que este ficheiro poderia contribuir para a elaboração do *Relatório Anual de Formação*, através das funcionalidades do *Microsoft Excel*. Posto isto, para além dos dados criados e obtidos na renovação deste ficheiro de execução do plano das ações de formação de 2018, como por exemplo, o cálculo do número de formações externas e internas, o número de ações de formação por trabalhador, o número de formandos por ações de formação, o número total de horas por formação externa e interna, as entidades formadoras que colaboraram nas formações, os custos de inscrição e ajudas de custo por ação de formação e por trabalhador, compreendemos que poderíamos obter e aceder a mais dados que, posteriormente auxiliarão na realização do relatório anual a ser feito pela acompanhante, como por exemplo, o volume da formação, a taxa de execução da formação planeada, o investimento em formação, as ações de formação e horas de formação por área/modalidade, entre outros. Como apoio, consultamos os relatórios e ficheiros de *Excel* disponibilizados pela *Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*.

18º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

8 de janeiro de 2019

Descrição das atividades realizadas

Continuação da atividade Reestruturação do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação* com base nas ideias anteriormente supracitadas.

Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

A presente atividade demonstra a importância da organização e gestão da formação para a gestão dos recursos humanos, pois permite a análise do processo formativo e da contribuição da formação profissional no município. Compreendo que a gestão da formação no município integra uma estratégia global, pois tal como Bernardes afirma, são contempladas ações essenciais em articulação com a instituição. “Quando integrada na estratégia global de desenvolvimento da empresa, a formação apresenta-se com planos, com programas, com um orçamento e deverá ter definido um sistema de avaliação” (Bernardes, 2008, p.62). Para além destas ações referidas, consideramos que o campo da formação no município vai muito mais além, tendo o contributo de vários intervenientes, como por exemplo, das chefias que colaboram no levantamento de necessidades e na avaliação. Neste aspeto, verificamos que a gestão da formação não está apenas na divisão de recursos humanos, sendo que abrange a organização como um todo. Bernardes realça, ainda, esta integração na função da formação, em que “... os gestores de topo têm que garantir todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização” (Bernardes, 2008, p.62)

O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Consideramos que este ficheiro consiste num instrumento que possibilita o acompanhamento do percurso formativo após a fase inicial de planeamento (elaboração do plano de formação com base no levantamento de necessidades) e, por isso, constitui uma etapa fundamental na fase de execução, em que as ações de formação são organizadas e aplicadas em função dos objetivos da instituição. Partindo desta gestão da execução das ações de formação, agrupam-se vários dados e resultados que serão úteis para o serviço de formação profissional, visando a formação numa perspetiva de melhoria contínua: “É necessário compreender que não basta realizar muita formação, mas sim, melhorar a que se realiza, pelo que há que problematizar as várias dimensões da formação” (Bernardes, 2008, p.68).

O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

O campo da formação no município vai muito mais além, tendo o contributo de vários intervenientes nas práticas de formação profissional, como por exemplo, as chefias que participam de forma ativa no levantamento de necessidades e na avaliação. Neste aspeto, verificamos que a gestão da formação não está apenas na divisão de recursos humanos, tendo o envolvimento da organização. Bernardes realça esta integração na função da formação, em que “... os gestores de topo têm que garantir todo o suporte e apoio para que a formação se exerça em toda a plenitude, por toda a organização” (Bernardes, 2008, p.62).

19º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

14 de janeiro de 2019

Descrição das atividades realizadas

Atualização do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação*, em que se acrescentou mais ações de formação realizadas no último trimestre de 2018, dado que, como são recentes, apenas se obteve agora a documentação. Com a documentação, foi necessário confirmar as listas de presença, os sumários e os respetivos certificados de cada uma das ações para, posteriormente, fechar os processos destas e proceder à sua colocação no *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*.

20º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

15 de janeiro de 2019

Descrição das atividades realizadas

Continuação da adição de mais ações de formação realizadas no final do ano de 2018, no ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação*.

Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

Com os mais recentes desenvolvimentos da presente atividade, consideramos que esta etapa de verificação dos processos das ações de formação realizadas é muito importante, como também recai uma grande responsabilidade por parte do serviço de formação profissional. A meu ver, com a recolha e análise da documentação do formador e do(s) formando(s), – como está descrito na Instrução de Trabalho, a Divisão de Recursos Humanos fica com todos os materiais/documentação das ações de formação no final destas – é possível fazer um balanço e perceber se os objetivos e o planeamento feito pelo serviço, com base nas necessidades diagnosticadas, foram de encontro ao esperado.

“Antes do início da ação de formação, é entregue ao formador a seguinte documentação: ‘Plano de Sessão e o ‘Programa da Ação de Formação’. São também entregues ao formador, até ao 1º dia de realização da respetiva ação ‘Ficha de Inscrição do Formando’, ‘Registo de Ação de Formação’; ‘Ficha de Avaliação do(s) Formando(s); ‘Folha de ocorrências’ e ‘Justificação de ausência na ação de formação’. (...) O formador, no final de cada ação de formação, deverá entregar ao Serviço de Formação Profissional, toda a documentação utilizada.” (IT, 2015, p.4)

O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Na verificação do processo de cada ação de formação para, posteriormente, colocar no ficheiro do *Controlo de Execução das Ações de Formação*, conseguimos reter pontos essenciais no dia-a-dia do departamento. Consideramos este momento muito significativo, pois conseguimos interligar a fase de planeamento com a fase de execução, em que se verifica o que foi planeado e coordenado pelo departamento – mais concretamente pelo serviço de formação profissional – e os resultados desse planeamento, ou seja, o que foi executado e desenvolvido. Isto possibilita fazer um balanço da gestão de cada ação de formação realizada.

O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

Partindo do que já foi anteriormente referido, penso que, com esta parte da atividade, consigo analisar as práticas de formação e de avaliação com base nas *fichas de avaliação da formação* do formador e do(s) formandos, visto que consiste num dos documentos recebidos no final das ações de formação. Através destas fichas, o serviço de formação profissional reúne as apreciações do formador, e principalmente dos formandos, obtendo, assim, um *feedback* acerca da formação. Outro ponto positivo a reter com a análise dos processos das ações de formação e nas que já foram realizadas as avaliações da *eficácia* das formações consiste no facto de que, no ano de 2018, ainda não houve uma que não tenha sido ineficaz para o(s) trabalhador(es).

“No final de cada ação de formação, é efetuada a sua avaliação pelo formando e pelo formador. O formando, através da ‘Ficha de Avaliação do Curso (Formando)’faz a avaliação do curso quanto aos conhecimentos sobre o curso, ao espaço/organização da ação, bem como ao desempenho do formador. O formador, através da ‘Ficha de Avaliação do Curso (Formador)’, fará a avaliação do curso quanto ao programa e desenvolvimento da ação, à avaliação dos recursos materiais e humanos e às características do grupo.” (IT, 2015, p.4)

21º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

21 de janeiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Criação de mais dados no ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação*, tendo recebido uma listagem com a identificação das unidades orgânicas e das categorias profissionais de todos os trabalhadores que realizaram formação no ano de 2018 e constam no ficheiro. Consideramos que, com a junção destas informações, o ficheiro ficaria mais completo, como também conseguiríamos obter mais dados (como por exemplo, número de trabalhadores abrangidos por categorias profissionais, as unidades orgânicas/serviços com mais necessidades de formação, número de horas de formação por categoria profissional e por unidade orgânica, avaliação do impacto por categoria profissional, entre outros).

22º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

22 de janeiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do preenchimento dos dados da listagem recebida para o ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*.

23º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

28 de janeiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do preenchimento dos dados da listagem recebida para o ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*.

24º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

29 de janeiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Criação de tabelas e gráficos referentes aos novos dados introduzidos (categorias profissionais e unidades orgânicas).

2. Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

Ao adicionar mais informações relevantes no presente ficheiro, consideramos que foi possível obter inúmeros dados que vão possibilitar uma leitura aprofundada acerca do funcionamento e da gestão da formação profissional no município, mais concretamente com esta nova lista, as categorias profissionais com mais necessidade em aprofundar os seus conhecimentos/aprendizagens e melhorar o seu desempenho, as unidades orgânicas com mais necessidades de formação ou as unidades orgânicas que não realizaram formação durante o ano, entre outros. Com a informação

recolhida, obtêm-se conhecimentos acerca do desenvolvimento da gestão da formação profissional no município, conseguimos compreender indicadores da forma como a gestão da formação se proporcionou durante o ano. Como exemplo, através dos novos dados, identificamos facilmente que a categoria profissional com mais formações foram *Assistentes Operacionais* (uma das razões deve-se ao facto de ser a categoria profissional com maior número de trabalhadores), seguidamente com alguma distância, *Técnicos Superiores* e, posteriormente, *Assistentes Técnicos*. No âmbito das unidades orgânicas, o *Departamento de Serviços Urbanos e Ambiente* diagnosticou mais necessidades formativas, uma vez que a *Divisão de Espaços Verdes* e a *Divisão de Trânsito e Espaço Público* consistiram nas unidades orgânicas sob a dependência deste departamento com mais aquisição de ações de formação, maioritariamente relacionadas com a área dos serviços. Seguidamente, conseguimos apontar outros dados relevantes, como a *Divisão de Educação* que agregou 33 novos assistentes operacionais para os agrupamentos de escolas, e para a integração e acolhimento destes novos trabalhadores, foram planeadas formações iniciais, de modo a introduzir o regime jurídico de organização e funcionamento do município, como também responder a questões ligadas à segurança e saúde no trabalho. Para além disto, foram realizadas ações relacionadas com a “Gestão e Motivação de Equipas”, com o objetivo de identificar tipos de liderança, padrões de comportamento, técnicas de comunicação e fatores motivacionais. Este tipo de formações demonstra a capacidade do serviço de formação profissional em incentivar formações direcionadas para o desenvolvimento pessoal e social, para além do profissional, tal como Bernardes explica no conceito de «Formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social».

“(…) a formação contínua vai para além daquilo que é aplicável directamente dentro da empresa mas que poderá ser uma mais-valia para o trabalhador como pessoa. (…) que valorizam a dimensão humana do trabalho e o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista (…)”. (Bernardes, 2008, p.66)

3. O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Com base no que tem sido feito, são visíveis as competências necessárias ao departamento de gestão de recursos humanos. Uma das diversas funções deste serviço consiste em “Gerir, organizar e sistematizar a informação relativa aos trabalhadores”³⁹ e em “Gerir a formação profissional e a qualificação dos recursos humanos do Município”⁴⁰. Posteriormente ao Plano Anual de Formação, este ficheiro é considerado igualmente importante, uma vez que contempla e agrega informações essenciais da gestão da formação, a seguir ao levantamento de necessidades e ao planeamento.

4. O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

No âmbito da avaliação de impacto da formação, também conseguimos identificar alguns dados no *Excel*, com base nas informações recolhidas. No geral, calcula-se que, apenas 7% das ações de formação submetidas à avaliação do impacto e da transferência da formação, foram declaradas como *eficazes* pelos avaliadores, sendo que 26% ainda não foram realizadas a avaliação devido ao tempo necessário para observar este procedimento. Isto significa que 67% das ações estão descritas no ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação* como *isentas*. Com base nestes dados, penso que será necessário obter mais detalhes relativamente a esta fase final da formação, como também a definição destes termos por parte dos superiores hierárquicos/avaliadores que estiveram responsáveis pela avaliação de impacto da formação.

25º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

4 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Comparação de alguns dados de estatística utilizados nos documentos intitulados como *Balanços Sociais* elaborados pela Direção-Geral das Autarquias Locais, com o objetivo de estruturar da mesma forma no ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*.

26º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

6 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Criação de um novo ficheiro *Excel* “Controlo de Execução das Ações de Formação 2019”, sob a mesma estrutura que o anterior, com o objetivo de inserir as ações de formação realizadas no presente ano. Para isso, verificamos os processos de cada ação para realizar o preenchimento, consultando o pedido de formação, a ficha de inscrição, o programa da formação e a disponibilização dos certificados.

27º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

11 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do preenchimento de dados no novo ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*.

28º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

12 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Consulta de processos de renovação DAE e atualização dos documentos comprovativos existentes (lista de técnicos com as respetivas datas de certificação e certificados de competências) nos seguintes serviços do município: balcão único de atendimento e bibliotecas.

29º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

19 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do preenchimento de dados no novo ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*; Alteração de documentação em nome do serviço de formação profissional, uma vez que a estrutura do município sofreu algumas mudanças, nomeadamente a Divisão de Recursos Humanos passou a ser considerada um Departamento, tendo como dependência, duas divisões: a Divisão de Desenvolvimento Organizacional (onde se encaixa a área da Formação Profissional) e a Divisão de Gestão de Recursos Humanos. Deste modo, foi necessário rever e alterar a identificação da Divisão e respetivo Departamento em todos os documentos, tais como: o modelo de *Levantamento de Necessidades*, o *Plano Anual de Formação*, o Plano Anual de Formação – Aditamento, o Registo de Formação, a *Ficha de Inscrição*, o *Programa de Ação de Formação*, o *Plano de Sessão*, a *Justificação de Ausência da Formação*, a *Folha de Ocorrências*, a *Atualização dos Dados Biográficos*, o *Pedido de Autoformação*, a *Inscrição para a Bolsa de Formadores Internos*, as *Fichas de Avaliação da Eficácia*, as *Fichas de Avaliação do Curso*, entre outros. Tendo sido essa a principal necessidade, fez-se também uma revisão aos textos dos documentos, dado que alguns serviços se queixaram do facto de não haver igualdade de género (identificando o género masculino, mas também o feminino) no tratamento e identificação de alguns dados.

30º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

20 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Após a conclusão da reestruturação do ficheiro de *Controlo de Execução das Ações de Formação 2018*, a responsável pelo serviço de formação profissional e a diretora de departamento de recursos humanos, consideraram a elaboração do Relatório Anual de Formação referente ao ano de 2018. Uma vez que já não é obrigatório realizar de acordo com a estrutura do INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, elaboramos uma pesquisa acerca de relatórios realizados por outras entidades, de modo a ter ideias e produzir um relatório simples, com dados essenciais, no entanto bastante dinâmico.

2. Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

Com base nas atividades desenvolvidas e ao desenvolver este tipo de trabalho, com base em indicadores e dados tenho vindo a refletir a importância e a organização da formação através dos vários elementos constituintes da formação profissional.

3. O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Com base no dia-a-dia do departamento, verificamos inúmeras competências e responsabilidades por parte do serviço de formação profissional, como também a necessidade de estar em cooperação com outros serviços/departamentos/divisões. Isto demonstra-nos a existência de uma participação ativa na gestão da formação e dos recursos humanos, em que os trabalhadores e os superiores hierárquicos apostam na formação e identificam juntamente necessidades coletivas e organizacionais. Para além disto, existe sempre comunicação entre os diferentes serviços e o serviço de formação profissional, o que torna os procedimentos não tanto formais como se espera.

“A formação está, cada vez mais, também, nas mãos de cada um e aos poucos está a deixar de ser da responsabilidade das políticas públicas. Espera-se que cada indivíduo seja responsável pela sua formação.” (Bernardes, 2008, p.61)

4. O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

Julgamos que será possível relacionar tudo o que foi dito anteriormente nesta secção, uma vez que é necessário o acompanhamento dos intervenientes do início ao fim, ou seja, ao longo da gestão da formação existente no município. Isto porque, até à realização da formação, existe grande envolvimento nas práticas da formação entre os trabalhadores e o serviço de formação. No entanto, num momento avaliativo posterior à formação, mais concretamente, na avaliação de impacto da formação, consideramos que existe uma certa distância entre o serviço, formando e o superior hierárquico (sendo o elemento que realiza a avaliação). Isto significa que o serviço de formação profissional não acompanha devidamente este processo avaliativo, dado que não obtêm *feedback* e resultados. Com isto, queremos dizer seria benéfico realizar atividades relacionadas com a avaliação de impacto, de modo a conseguir refletir e obter contributos consideráveis para o estágio, no entanto vejo que se torna difícil, uma vez que a responsabilidade desta ação recai totalmente do superior hierárquico.

31º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

25 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Após alguma pesquisa realizada na semana anterior, passamos para a definição e construção do *Relatório de Formação Profissional* referente ao ano de 2018, em formato *Word*. Partindo de uma ideia inicial, pretendeu-se dar uma visão geral da formação profissional (interna e externa) e detalhar o desenvolvimento da formação por categorias e indicadores: identificação das ações planeadas e realizadas (plano de formação e aditamentos); caracterização das ações de formação; caracterização dos trabalhadores; horário e tempo despendido em formação; despesas com formação; entre outros. Os dados a utilizar no relatório partem de informações extraídas de vários documentos preenchidos em 2018, tais como: o levantamento de necessidades, os pedidos de formação, o plano anual de formação, os aditamentos (ações de formação não previstas no plano de formação), os recursos a entidades externas, cronogramas, locais/salas, despesas ou ajudas de custo, entre outras que possam ser necessárias e que se encontram agrupadas na mesma pasta/dossier. Entre o que foi referido, penso que o ficheiro que desenvolvemos anteriormente – *Controlo de Execução das Ações de Formação* – será imprescindível, uma vez que agrega detalhadamente o desenvolvimento de cada ação de formação.

32º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

26 de fevereiro de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

A pedido da acompanhante de estágio, modificamos a estrutura do documento referente à *Inscrição para a Bolsa de Formadores Internos*, uma vez que se encontrava desatualizado – como por exemplo, ainda estava mencionado o CCP como CAP – e existiam alguns campos para o preenchimento de dados pessoais que o SFP considerou que não seriam mais necessários, dado que o município tem uma aplicação com o registo de todos os dados pessoais dos trabalhadores. Penso que esta tarefa não teve qualquer tipo de objetivo enriquecedor, contudo, dada a elaboração e atualização de documentos que dizem respeito à formação profissional, foi necessária uma opinião diferente na estrutura destes documentos; Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*: criação de uma introdução no Relatório, explicitando a importância deste documento como uma ferramenta que apresenta as atividades formativas de cada ano, demonstrando assim, os resultados intrínsecos do município. Seguidamente, recorreremos a tabelas e gráficos estatísticos elaborados no Excel referente ao documento *Controlo de Execução das Ações de Formação*, com o objetivo de apresentar as informações de um modo mais específico e dinâmico, mas também detalhado, sobre a atividade formativa desenvolvida no ano de 2018.

33º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

4 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*. Criação de uma tabela geral com o desenvolvimento da formação profissional, de forma a se obter uma leitura sintetizada de todos os indicadores que descrevem o processo formativo: identificação do número de ações externas e internas por mês, o número de horas despendidas em ações internas e externas por mês, o número de trabalhadores em género que frequentaram formações por mês; os custos existentes em formação por mês, identificando o total de todos estes dados.

34º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

11 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*: caracterização dos trabalhadores, segundo o género, categoria profissional e serviços (unidade orgânica e subunidade orgânica); contagem dos trabalhadores em ações de formação segundo o tipo de ação; apresentação da carga horária e tempo despendido em formação.

35º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

12 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*: caracterização das ações de formação por tipo, áreas, objetivos, necessidades diagnosticadas; indicação das entidades formadoras externas que prestaram serviços em ações de formação do município externas, como também internas.

36º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

13 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*, com base nos indicadores do dia anterior. Seguidamente, realizamos uma breve apresentação sobre o ficheiro de *Controlo de Execução das Ações de Formação* à Chefe de Divisão, com o objetivo de dar a conhecer a nova estrutura deste documento, como também para saber a apreciação, possíveis sugestões de melhoria ou dúvidas, visando a aprovação e implementação do ficheiro. Deste modo, elaboramos uma revisão de alguns aspetos do documento, de forma a prepará-lo para a eventual apresentação.

2. Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspetivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

Consideramos que a presente atividade (elaboração do Relatório Anual de Formação) é bastante enriquecedora dado que consiste num dos documentos mais importantes do serviço de formação profissional. É fundamental agregar os conteúdos que dizem respeito à gestão da formação no município através de um instrumento como o Relatório da Formação Profissional, que é transversal a todas as autarquias. Sentimos que foi depositado uma confiança e uma grande responsabilidade para realizar esta atividade. Julgamos que esta atividade não está a ter um grau de dificuldade elevado, uma vez que, anteriormente, elaboramos o ficheiro de *Controlo de Execução das Ações de Formação*, ao qual reúne informações relevantes acerca da formação. Contudo, a complexidade nesta atividade consiste na forma dinâmica de apresentar as atividades formativas e nas considerações/conclusões a retirar da formação profissional no ano de 2018.

3. O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

O dia-a-dia do departamento de recursos humanos segue um conjunto de competências relacionadas com a gestão da formação, nomeadamente a concretização de ações de formação que constam no plano anual de formação; a verificação de pedidos de formação por parte dos serviços; a pesquisa de ações de formação externas que possam

ser relevantes para os serviços existentes por via *internet* – neste âmbito, damos auxílio na procura e pesquisa de ações de formação de modo a serem divulgadas pelos vários serviços.

37º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

18 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do *Relatório de Formação Profissional*.

38º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

20 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, continuamos na elaboração do *Relatório de Formação Profissional*, onde foram descritos os custos anuais com a formação profissional, por mês e por tipo de formação (interna e externa). De seguida, apresentamos as despesas com as ações planeadas, uma vez que três das ações que constavam no plano anual de formação foram compradas a entidades externas. Isto significa que passaram a ser consideradas ações externas e, portanto, foi necessário anotar este ponto importante no relatório. Na parte da tarde, realizamos a entrevista à Diretora de Departamento de Recursos Humanos, em que conversamos sobre a evolução e o funcionamento da unidade orgânica, a análise da gestão da formação no município e, particularmente, a visão e as práticas da avaliação do impacto da formação. A entrevista teve a duração de uma hora e foi bastante interativa, conseguindo, assim, recolher informações significativas relativamente aos objetivos propostos. Abordamos os assuntos e as questões do guião da entrevista e a entrevistada expôs sempre o seu ponto de vista sobre os temas presentes, como também considerou que as questões eram bastante interessantes.

39º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

25 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do desenvolvimento do Relatório de Formação Profissional: contagem das participações dos trabalhadores por unidade orgânica, categoria profissional e género e contagem das horas dispendidas em participações de ações de formação. Uma vez que constam estes dados por cada trabalhador, consideramos que as participações (em que em vários casos, os mesmos trabalhadores frequentaram diversos tipos de ações de formação) são dados igualmente importantes, pois assim conseguimos perceber a importância da formação profissional no município de um modo mais geral, tendo em conta os objetivos individuais.

40º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

26 de março de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Consulta dos processos de ações de formação que se realizaram até ao momento, inserindo-as no ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*, preenchendo todos os dados fundamentais quanto ao planeamento e realização dessas ações.

41º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

1 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Conclusão do *Relatório de Formação Profissional*: elaboração das considerações finais do percurso formativo no município ao longo do ano. Dado que, a pedido da acompanhante, o relatório contém várias formas dinâmicas de apresentação dos dados, como tabelas/quadros e gráficos diferentes, torna-se essencial reunir essas informações e explicitar os resultados no final do relatório.

42º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

2 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Conclusão do *Relatório de Formação Profissional*: continuação da elaboração das considerações finais do percurso formativo no município ao longo do ano.

2. Reflexão sobre 'o que aprendi sobre trabalho, formação profissional e gestão de recursos humanos' (o contributo – as perspectivas- da formação para a gestão de recursos humanos; o campo da formação, o trabalho da formação, a importância, a organização da formação)

De acordo com as ideias de Sarramona, explicitadas por Bernardes (2008), a formação “deve ser uma fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais, ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho” (Bernardes, 2008, p. 59). Julgo que, através da atividade que estou a realizar, a formação profissional no município visa o potencial humano, através do desenvolvimento de competências, capacidades e conhecimentos, bem como a adoção de comportamentos e atitudes que visam o desempenho profissional e a valorização pessoal. De acordo com a tipologia de políticas e práticas de formação desenvolvida por Bernardes, conseguimos encontrar conceções e definições das práticas de formação no município. Com base na análise da presente atividade e na tipologia de Bernardes, consigo, de facto, observar diversos ideais quanto à “Formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social”, contudo com alguns elementos relacionados com a “Formação estratégica orientada para a resolução de problemas”. De facto, tratando-se de uma autarquia, assume-se a forma como a formação deve estar ligada ao exercício da cidadania, valorizando assim, a dimensão humana e educativa. Isto porque, é essencial que a formação permita o desenvolvimento pessoal, social e relacional dos trabalhadores, para além do profissional. Através da minha atividade, verifico que as ações de formação realizadas no ano passado tiveram como objetivos, a atualização e debates de conhecimentos atuais, tais como a legislação, normas, medidas orçamentais, candidaturas e outras questões ligadas à administração local, que possibilitaram a atualização e a melhoria do desempenho no trabalho, tal como Bernardes afirma “Em alguns casos existe uma preocupação a nível do reconhecimento de competências com o objectivo de elevar a qualificação dos trabalhadores” (Bernardes, 2008, p.67). Ou seja, também importa os resultados da formação para o trabalho e para a organização, o que, por um lado, demonstra preocupação da formação em função das competências necessárias atualmente e futuramente. Porém, outras ações de formação propuseram-se a ter resultados mais pessoais e sociais, visando questões cívicas, ambientais, sustentáveis, educativas e de carácter mais pessoal, como a criatividade, a organização e gestão, a sensibilização e conscientização, a liderança, comunicação, entre outros. Portanto, vemos que há uma necessidade de formar para o saber ser, como também para o saber fazer (formação estratégica orientada para a resolução de problemas).

3. O que aprendi sobre o dia-a-dia do departamento de gestão de recursos humanos da instituição

Considero que a minha reflexão se pode direccionar, uma vez mais, no âmbito da tipologia de Bernardes que diz respeito à *formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social*. No dia-a-dia do departamento e tal como referi em notas de campo anteriores, verifico que existe o interesse nos objetivos individuais e organizacionais com base na participação ativa do serviço de formação e dos trabalhadores no geral, no que toca ao planeamento e gestão da formação. Segundo Bernardes (2008), significa que “a formação tem em conta os interesses dos trabalhadores e tem

objectivos mais alargados, de desenvolvimento pessoal e social que não se confinam aos objectivos imediatamente ligados ao lucro” (Bernardes, 2008, p.66).

4. O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

Com base na entrevista realizada com a Chefe de Departamento de Recursos Humanos, verificamos um ponto essencial relativamente à temática da avaliação do impacto da formação. Na última questão “12. *Como são tratados os resultados da avaliação do impacto da formação? A quem são refletidos?*”, é dito pela Chefe do Departamento que os resultados são refletidos em reunião com a presente, a responsável pelo Serviço de Formação Profissional e a Vereadora de Recursos Humanos. Ao responder a esta questão, refletimos sobre como poderia ser muito mais interessante e benéfico para o departamento e para o desenvolvimento organizacional de todos os serviços, se os resultados fossem discutidos pelos respetivos elementos dos Recursos Humanos e pelos dirigentes dos serviços. Pensando desta forma, seria possível obter um maior *feedback* sobre o impacto das formações e da transferência de conhecimentos/aprendizagens para o posto de trabalho, como também demonstraria a devida relevância deste momento avaliativo através da participação dos dirigentes nestas reuniões. Ao envolvê-los mais, poderia haver a possibilidade dos seus comportamentos se alterarem, mais concretamente na forma que executam a avaliação dos seus trabalhadores, como também no modo como pensam sobre a avaliação, passando a ser mais valorizada esta etapa fundamental na gestão da formação profissional. Por estas razões, a ideia será ponderada pelos restantes elementos dos recursos humanos.

43º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

9 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Conclusão do *Relatório de Formação Profissional*: finalização da elaboração das considerações finais do percurso formativo no município ao longo do ano. Entrega do documento, devidamente formalizado, à acompanhante.

44º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

10 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Análise de ações de formação realizadas em 2018 que foram isentas do processo de avaliação da *eficácia* da formação. Verificação dos dados das presentes ações, com base no tipo de ação, nas necessidades diagnosticadas, nos objetivos, no número de horas, nos destinatários. Esta atividade teve como finalidade, compreendermos o processo de isenção da avaliação de acordo com as características e tipologias das ações.

45º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

15 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, dirigimo-nos ao *Centro Cultural* com o objetivo de prepararmos uma sala que reunisse as condições necessárias para a realização de ações de formação no âmbito da área da informática. Deste modo, com o auxílio do formador, verificamos a maneira mais correta da disposição das mesas, instalamos os computadores, o projetor e outros materiais necessários para estas ações específicas. Na parte da tarde, ajudei a acompanhante de estágio na arrumação e organização de capas e processos relativos à formação profissional de 2012 /2013, uma vez que seria necessário guardar toda a documentação até um período de 5 anos. Posto isto, fizemos

uma rigorosa seleção dos documentos mais importantes para o serviço de formação, de modo a serem guardados nos respetivos arquivos.

46º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

16 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Definição e caracterização da amostra de investigação para a administração do Inquérito por Questionário, no âmbito da avaliação do impacto da formação.

47º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

22 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Conclusão da definição e caracterização da amostra de investigação para a administração do Inquérito por Questionário, no âmbito da avaliação do impacto da formação.

48º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

23 de abril de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Pesquisa e recolha bibliográfica sobre a técnica de investigação *Inquérito por Questionário*.

49º Dia de Estágio Curricular

Quinta-feira

2 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação da pesquisa e recolha bibliográfica do *Inquérito por Questionário*, de modo a prosseguir com a elaboração e administração dos inquéritos por questionário.

50º Dia de Estágio Curricular

Sexta-feira

3 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, dirigimo-nos às *Oficinas*, com o objetivo de prepararmos uma sala para uma ação de formação contínua no âmbito da renovação do CAM (Certificado de Aptidão para Motorista), direcionada a assistentes operacionais que possuam carta de qualificação de motorista. Seguidamente, foi realizada a pesquisa e definição da amostra para a administração da versão pré-teste do Inquérito por Questionário.

51º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

6 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Atualização do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*: consulta dos processos das ações de formação que se realizaram até ao momento e preenchimento dos dados que caracterizam o seu planeamento no presente documento. De seguida, dirigimo-nos à *Biblioteca Municipal*, de forma a prepararmos o espaço e os materiais necessários para receber uma formação de *Assertividade e Gestão de Conflitos*, direcionada para agentes municipais.

52º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

8 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Análise das ações de formação realizadas no primeiro trimestre, visando a obtenção de dados (número de horas de formação e número de formandos e participações) relativos ao desenvolvimento da formação profissional para o *Relatório de Atividades* – um dos documentos a serem preenchidos pelos serviços correspondentes ao departamento de recursos humanos.

53º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

13 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Alteração do documento *Instrução de Trabalho*: atualização de algumas informações referentes à formação profissional. Nesta atividade, retiramos uma informação que diz respeito ao *Pedido de Formação Individual*, em que era necessário enviar a “Ficha de Inscrição do Formando”. Contudo, com o regulamento geral de proteção de dados, esse documento deixa de ter efeito no procedimento de inscrição. Outra das alterações consistiu na parte da *Formação Externa*, em que o «Pedido de Formação Individual» era preenchido em suporte de papel e entregue pessoalmente de serviço em serviço. Atualmente, deve ser preenchido pela aplicação *DAM Expediente* (Sigma), de modo a economizar papel, como também a facilitar o meio dos vários intervenientes atuarem, pois existem diversas fases no processo de pedido de inscrição (a toma de conhecimento do serviço de formação profissional, o reconhecimento do dirigente do serviço que requisita a ação de formação – caso a ação de formação implique custos de inscrição ou ajudas de custo (transporte, alojamento, alimentação), o pedido é reencaminhado ao Vereador do Departamento Financeiro e seguidamente ao Presidente, passando, por fim, para o departamento de recursos humanos, visando a assinatura da Chefe de Departamento e da Vereadora).

54º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

14 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, dirigimo-nos à *Biblioteca Municipal* para prepararmos o espaço no âmbito da formação *Assertividade e Gestão de Equipas* que continua a decorrer para os agentes municipais. No entanto, o auditório esteve

reservado para outro evento durante o período da formação, e, portanto, foi necessária novamente uma preparação. Construção da versão pré-teste dos questionários direcionados aos dirigentes e formandos.

55º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

20 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, recebemos uma auditoria no serviço de formação profissional, juntamente com trabalhadores de outros serviços no município. A auditoria teve como propósito, fornecer algumas informações para a melhoria da organização do trabalho, nomeadamente quanto ao Plano de Formação e aos Aditamentos: sugeriram criar versões e expor as suas alterações no mesmo documento, ao invés de criar documentos novos, que tornavam a informação mais individualizada. Na parte da tarde, dirigimo-nos ao posto da Polícia Municipal para verificarmos o processo de DAE (Desfibrilhação Automática Externa) que existe em alguns serviços do município, como o *Balcão Único de Atendimento*, a *Biblioteca Municipal*, o *Mercado Municipal*, a *Central de Camionagem* e a *Polícia Municipal*. Anteriormente, tínhamos revisto os processos no Balcão Único de Atendimento e na Biblioteca Municipal. No serviço da Polícia Municipal, verificamos que alguns documentos estavam desatualizados, tais como a identificação dos operacionais e coordenadores, os certificados de competências e as respetivas renovações.

56º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

21 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Na parte da manhã, um elemento da *Divisão de Auditoria e Qualidade* veio mostrar-nos uma alteração do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação*, tendo criado colunas automáticas com uma base de dados de todos os trabalhadores ativos e não ativos do município, de modo a colocarmos apenas o número mecanográfico de cada trabalhador e automaticamente assume nas restantes colunas dados como o nome completo, a categoria profissional, a unidade orgânica, entre outros. Desta forma, o documento tornou-se ainda mais acessível, prático e dinâmico no preenchimento dos dados de cada trabalhador. Por conseguinte, adaptamos esta alteração no *Excel*, associando as novas colunas nas ligações das tabelas e gráficos. Na parte da tarde, dirigimo-nos, uma vez mais, ao posto da Polícia Municipal para colocar os documentos já atualizados na pasta do DAE (Desfibrilhação Automática Externa).

57º Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

27 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Atualização do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*: consulta dos processos das ações de formação que se realizaram até ao momento e preenchimento dos dados que caracterizam o seu planeamento no presente documento, seguindo-se ao arquivamento de cada um.

58º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

28 de maio de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Revisão da estrutura da versão pré-teste dos inquéritos com a acompanhante e prossecução das devidas alterações.

2. O que aprendi sobre as práticas de formação profissional e de avaliação de impacto da formação

Com base na análise das ações de formação isentas da avaliação do impacto da formação em 2018, obtemos dados consideráveis. Cerca de 990 formandos realizaram 134 ações de formação de tipo informativo, tais como conferências, congressos, encontros, eventos, fóruns, jornadas, seminários, sessões e *workshops*. Dos 990 munícipes abrangidos nestas ações, 359 foram assistentes operacionais, 230 técnicos superiores, 218 assistentes técnicos, 73 chefes de divisão, 24 agentes municipais, 30 técnicos informáticos, 13 diretores de departamento, entre outros. Foram dispendidas 910 horas em ações de formação deste tipo, em que 133 ações tiveram uma duração inferior a 30 horas e apenas 1 ação teve uma duração superior a 40 horas. Refletindo os objetivos das presentes ações de formação, existem vários pontos relacionados com a tipologia de Bernardes referente à *Formação estratégica orientada para a resolução de problemas*.

Considero que a fase de construção e implementação do inquérito por questionário é muito importante no âmbito da minha investigação na temática da avaliação do impacto da formação, dado que permite a obtenção de informações imprescindíveis para dar resposta aos objetivos formulados e ao estudo que está a ser realizado. Penso que a maior vantagem desta técnica de recolha de dados consiste no facto de ser um instrumento bastante útil na investigação qualitativa, pois consegue chegar a um maior número de sujeitos e, portanto, adequa-se ao contexto de estágio, dado que o município abrange cerca de 1600 trabalhadores, com diversas categorias profissionais. Neste sentido, a definição da amostra teve como objetivo, abranger o maior número de inquiridos que frequentaram ações de formação entre os meses de outubro e novembro, assegurando o período indicado (6 meses) para o impacto da experiência formativa dos sujeitos. Baseando-nos nesse critério, conseguimos identificar 13 ações de formação com áreas distintas e, sobretudo, com uma abrangência de categorias profissionais. Considero que a escolha do público-alvo para a amostra do inquérito por questionário é crucial para a investigação, pois engloba não só a perspetiva dos formandos que frequentaram as respetivas ações de formação e que podem auto refletir o impacto da formação em vários níveis, como também a dos dirigentes que observam e avaliam a aplicação dos conhecimentos adquiridos para a prática profissional. Neste sentido, a triangulação dos dados será mais completa e sustentável devido à obtenção de dados dos diferentes intervenientes. Importa destacar a importância do inquérito por questionário, como técnica principal da nossa investigação, pois permitirá recolher mais informações no que diz respeito ao impacto da formação a nível pessoal, social, organizacional e profissional dos trabalhadores, quer na visão destes como também na visão dos dirigentes que são responsáveis pela realização da avaliação do impacto e verificação da transferência de conhecimentos no exercício do trabalho. Desta forma, os resultados (dados) da presente técnica serão uma mais-valia para a investigação e para o serviço de formação profissional, tendo como necessidade, a obtenção de *feedback* relativamente a esta fase avaliativa da formação.

59° Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

3 de junho de 2019

2. Descrição das atividades realizadas

Administração dos questionários (pré-teste) de avaliação do impacto da formação e registo das notas de administração.

60° Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

4 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Administração dos questionários (pré-teste) de avaliação do impacto da formação. Reflexão das notas de administração de modo a iniciar a construção do relatório pré-teste.

61º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

11 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Atualização do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*: consulta dos processos das ações de formação que se realizaram até ao momento e preenchimento dos dados que caracterizam o seu planeamento no presente documento, seguindo-se ao arquivamento de cada um.

Elaboração do Relatório de Estágio.

62º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

12 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação do ficheiro *Controlo de Execução das Ações de Formação 2019*: consulta dos processos das ações de formação que se realizaram até ao momento e preenchimento dos dados que caracterizam o seu planeamento no presente documento, seguindo-se ao arquivamento de cada um. Análise dos processos de ações de formação realizadas no mês de abril e maio, visando a obtenção de dados relativos ao desenvolvimento da formação profissional para o *Relatório de Atividades* – um dos documentos a serem preenchidos pelos serviços correspondentes ao departamento de recursos humanos.

63º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

18 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Criação de três estruturas nos inquéritos por questionário via eletrónica através do *Google Forms*: uma direcionada aos dirigentes, a segunda direcionada para os formandos e a terceira para o formador interno (numa das ações de formação abrangidas na amostra, foi definido que o formador interno realizasse a avaliação do impacto da formação que ministrou). Seguidamente, estabelecemos contacto com os assistentes operacionais para marcarmos a administração dos questionários que será realizada presencialmente.

64º Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

19 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Elaboração do Relatório de Estágio.

65º Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

25 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Aplicação dos inquéritos por questionário via eletrônica: envio dos questionários aos dirigentes, formandos e formador interno. Preparação de materiais (pastas com a programação, manuais, folhas brancas e esferográficas) para uma ação de formação interna sobre a temática de segurança e saúde no trabalho.

66° Dia de Estágio Curricular

Quarta-feira

26 de junho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Início da administração dos questionários por via presencial. Durante este processo, dirigimo-nos às *Oficinas* e encontramos com alguns assistentes operacionais que estavam disponíveis para a aplicação dos questionários. De seguida, preenchi alguns documentos do município relativamente ao meu estágio, visto que, formalmente, seria a minha última semana. Esses documentos compreendiam o mapa de presenças e o plano de estágio.

67° Dia de Estágio Curricular

Segunda-feira

8 de julho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação da administração dos questionários por via presencial.

Elaboração do Relatório de Estágio.

68° Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

9 de julho de 2019

1. Descrição das atividades realizadas

Continuação da administração dos questionários por via presencial.

Elaboração do Relatório de Estágio.

69° Dia de Estágio Curricular

Terça-feira

16 de julho

1. Descrição das atividades realizadas

Realização de um apelo para a administração dos questionários por via eletrônica devido à baixa taxa de respostas até ao momento. Conclusão da administração dos questionários por via presencial.