Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ana Carolina Mendes de Abreu

Gestão da Formação - Propostas de Melhoria do Sistema de Formação de uma Empresa de Construção Civil

Abril 2026

Gestão da Formação - Propostas de Melhoria do Sistema de Formação de uma Empresa de Construção Civil
Ana Carolina Abreu
UMinho | 2026

Universidade do Minho

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ana Carolina Mendes de Abreu

Gestão da Formação - Propostas de Melhoria do Sistema de Formação de uma Empresa de Construção Civil

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação de:
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

Abril 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, que sempre foram o meu principal apoio e uma fonte constante de incentivo. Obrigada por acreditarem em mim desde o início e por me apoiarem incondicionalmente ao longo de todo este percurso, mesmo nos momentos em que os desafios pareceram mais difíceis.

À minha família, deixo igualmente um agradecimento pelo apoio e disponibilidade demonstrados sempre que necessário. Destaco, em particular, a minha família residente em Portugal Continental, pelo apoio prestado e por ajudar a atenuar a distância de casa enquanto vivi em Braga.

Aos meus amigos, agradeço por me terem acompanhado ao longo do mestrado, pelo apoio, pela partilha e pela presença nos momentos em que foi necessário desanuviar. Aos amigos da Madeira, pela proximidade mantida apesar da distância, e aos amigos que fiz em Braga, por partilharem comigo este percurso académico e as experiências que o acompanharam.

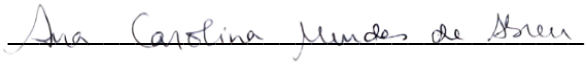
A todos os professores, agradeço os conhecimentos transmitidos e o contributo fundamental para a minha formação académica. Destaco, em particular, o Professor João Leite Ribeiro, meu orientador, por ter aceite orientar este trabalho, apesar da distância geográfica, e pelo acompanhamento, exigência e incentivo constantes ao longo de todo o processo.

À Empresa, agradeço a oportunidade de realizar o estágio e de desenvolver um relatório sobre o tema proposto pela empresa, permitindo-me o primeiro contacto com o mercado de trabalho e contribuindo de forma significativa para o meu crescimento pessoal e profissional. Aos meus colegas, deixo também uma palavra de agradecimento pela forma como me acolheram e integraram desde o início, criando um ambiente positivo, tanto no Departamento de Recursos Humanos como nos restantes departamentos da organização.

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.

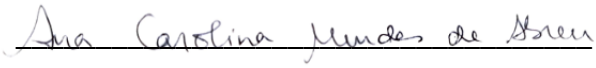


DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.



GESTÃO DA FORMAÇÃO - PROPOSTAS DE MELHORIA DO SISTEMA DE FORMAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

RESUMO

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e teve como objetivo analisar o sistema de formação de uma empresa do setor da construção civil, com vista à identificação de oportunidades de melhoria e à formulação de propostas de ação.

A investigação baseou-se numa abordagem qualitativa, recorrendo à análise documental, observação participante e realização de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Esta metodologia permitiu compreender as práticas formativas existentes, bem como as perceções dos trabalhadores relativamente à formação.

Os resultados evidenciam que a formação é reconhecida como um fator relevante para o desenvolvimento de competências, melhoria do desempenho e adaptação às exigências do setor. No entanto, foram identificadas algumas fragilidades, nomeadamente ao nível do levantamento de necessidades de formação, da avaliação da eficácia das ações formativas e da transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Face a estas limitações, foram propostas várias ações de melhoria, incluindo a otimização do processo de identificação de necessidades, o reforço do papel estratégico da função de recursos humanos, a reestruturação dos mecanismos de avaliação da formação e o desenvolvimento de instrumentos de comunicação e sensibilização para a importância da formação.

O estudo contribui para uma melhor compreensão do sistema formativo da organização e reforça a importância da formação enquanto instrumento estratégico da gestão de recursos humanos, particularmente no contexto do setor da construção civil.

Palavras-chave: Construção Civil; Formação; Gestão de Recursos Humanos; Processo Formativo

TRAINING MANAGEMENT – PROPOSALS TO IMPROVE THE TRAINING SYSTEM OF A CONSTRUCTION COMPANY

ABSTRACT

This internship report was developed within the scope of the Master's degree in Human Resource Management and aims to analyze the training system of a construction company, with the objective of identifying improvement opportunities and proposing actionable recommendations.

The study follows a qualitative approach, based on document analysis, participant observation, and semi-structured interviews conducted with employees from different departments and hierarchical levels. This methodology enabled an in-depth understanding of existing training practices and employees' perceptions of training.

The findings highlight that training is widely recognized as a key factor for skills development, performance improvement, and adaptation to sector demands. However, several weaknesses were identified, particularly regarding the training needs assessment process, the evaluation of training effectiveness, and the transfer of learning to the workplace.

In response, a set of improvement proposals was developed, focusing on optimizing the needs assessment process, strengthening the strategic role of human resource management, improving training evaluation mechanisms, and enhancing communication and training awareness.

This study contributes to a better understanding of the organization's training system and reinforces the importance of training as a strategic human resource management tool, particularly within the construction sector.

Keywords: Civil Construction; Human Resource Management; Training; Training Process

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS iii

RESUMO v

ABSTRACT vi

ÍNDICE DE TABELAS viii

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS ix

1. INTRODUÇÃO 1

2. REVISÃO DE LITERATURA 3

2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos 3

2.2. Formação e Desenvolvimento enquanto sistema estratégico 4

2.2.1. Conceito e Importância da Formação e Desenvolvimento 4

2.2.2. Tipologias de Formação 5

2.2.3. Formação como Instrumento Estratégico 7

2.2.4. Avaliação da Formação 8

2.3. Formação na Construção Civil 10

2.3.1. Caraterísticas do Setor 10

2.3.2. Formação, Segurança e Desempenho 12

2.3.3. Tendências e Desafios Formativos no Setor 13

2.4. Síntese Crítica 15

3. METODOLOGIA 17

4. ANÁLISE DE DADOS 29

4.1. Gestão de Recursos Humanos e Formação 29

4.2. Avaliação Formativa e Transferência de Aprendizagem 32

4.3. Levantamento de Necessidades 37

4.4. Prioridades e Tipologias Formativas 39

4.5. Processo Formativo 41

4.6. Percurso Individual 43

4.7. Síntese 44

5. PROPOSTAS DE AÇÕES NO ÂMBITO DO OBJETIVO GERAL DO ESTÁGIO 46

5.1. Otimização do levantamento de necessidades de formação e envolvimento dos trabalhadores 46

5.2. Reforço da capacidade e especialização do departamento de Recursos Humanos 46

5.3. Reestruturação do sistema de avaliação e monitorização da eficácia 47

5.4. Gestão da eficiência logística e superação da insularidade 47

5.5. Desenvolvimento de instrumentos de comunicação e literacia formativa 47

6. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA 49

6.1. Conclusões 49

6.2. Implicações práticas 50

6.3. Limitações 51

6.4. Investigação futura 51

7. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM ESTÁGIO 52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55

Apêndice 57

Apêndice 1 – Guião de Entrevistas 57

Apêndice 2 – Introdução das Entrevistas 59

Apêndice 3 – Declaração de Consentimento Informado/Proteção de Dados 59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caraterização dos Participantes 19

Tabela 2 - Duração de cada entrevista 21

Tabela 3 - Categorias a priori, Questões das Entrevistas e Enquadramento 23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade

ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental

ISO 45001 – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

ISO: International Organization for Standardization – em português, Organização Internacional de Padronização.[1]

[1] As normas ISO são normas internacionais que ajudam a melhorar a qualidade e a segurança de bens e serviços e, não menos importante, a facilitar o seu intercâmbio entre países e empresas.

1. INTRODUÇÃO

A Empresa em questão é uma referência no setor da construção civil e obras públicas, com presença significativa em Portugal desde 1978. A sua atividade abrange a construção de diversas infraestruturas, nomeadamente vias de comunicação, pontes, túneis, edifícios e instalações desportivas, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento regional. A empresa detém certificações nas áreas da Qualidade (ISO 9001), Ambiente (ISO 14001) e Segurança e Saúde no Trabalho (ISO 45001), contando atualmente com mais de 700 trabalhadores distribuídos entre a sede e as diferentes obras. (Documento da Empresa, s.d.)

A gestão da formação assume um papel central no âmbito da Gestão de Recursos Humanos da organização, particularmente num contexto marcado por exigências normativas, inovação tecnológica e necessidade de adaptação contínua às dinâmicas do setor da construção civil. Neste enquadramento, a análise e melhoria dos processos formativos revelam-se essenciais para assegurar a adequação das competências dos trabalhadores às exigências organizacionais e às necessidades futuras da empresa.

A pertinência do tema assenta, assim, em dois planos. Por um lado, no plano organizacional, a formação é uma ferramenta estratégica para assegurar a qualidade, a segurança e a eficiência dos projetos desenvolvidos pela empresa. Por outro lado, no plano da GRH, permite alinhar as competências dos trabalhadores com os objetivos estratégicos, fomentar a motivação e a retenção de talento, bem como criar uma cultura de aprendizagem contínua. A relevância para a GRH é, portanto, inequívoca, uma vez que a gestão eficaz da formação potencia tanto a produtividade como o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

O presente trabalho parte da seguinte questão central: de que forma pode ser complementado e otimizado o sistema de formação da empresa, a partir da análise das práticas formativas existentes e do levantamento de necessidades realizado no contexto do estágio, tendo em vista o seu alinhamento com os desafios organizacionais futuros? Associadas a esta questão principal emergem questões complementares, nomeadamente: i) em que medida o sistema de formação atualmente implementado responde às necessidades da organização e dos trabalhadores; ii) que pontos fortes, fragilidades e oportunidades podem ser identificados nas práticas formativas em vigor; iii) que diretrizes podem ser propostas para o complemento e melhoria do sistema de formação existente.

Este Relatório de Estágio tem como objetivo geral analisar o sistema de formação da empresa, à luz das práticas implementadas e do levantamento de necessidades realizado no contexto do estágio, de

forma a propor diretrizes para o complemento e melhoria de um sistema de formação eficaz e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

- Caracterizar o sistema de formação atualmente existente na empresa.
- Identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades nas práticas formativas em vigor.
- Analisar as necessidades formativas identificadas durante o estágio, considerando os desafios organizacionais futuros.
- Propor diretrizes para o complemento e melhoria de um sistema integrado e sustentável de formação.

A população em estudo - amostra - foi constituída pelos trabalhadores da empresa analisada. Os métodos de recolha de dados foram a análise documental, complementada por entrevistas semiestruturadas, de forma a identificar as necessidades formativas, apoiar a elaboração de propostas de melhoria, assim como entender qual é a perceção que os trabalhadores têm da formação e anotar possíveis sugestões que possam ter.

O estudo enquadra-se no paradigma qualitativo, de orientação construtivista/interpretativa, dado que privilegia a compreensão das perceções e significados atribuídos pelos trabalhadores e gestores relativamente à formação. A análise de dados recorrerá a uma análise de conteúdo simples, dado o recurso a entrevistas, o que permitirá identificar temas, padrões e informações úteis relativas ao tema.

Do ponto de vista prático, este estudo poderá trazer contributos significativos para a instituição, nomeadamente no reforço da cultura organizacional de aprendizagem, no aumento da eficácia do investimento em formação e na criação de mecanismos para alinhar competências com as exigências estratégicas futuras, como por exemplo, um sistema integrado melhorado de formação.

O relatório de estágio encontra-se estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – Introdução: contextualização, pertinência, questões de partida e objetivos.
Capítulo II – Revisão da Literatura sobre gestão da formação e diagnóstico de necessidades.
Capítulo III – Metodologia: descrição detalhada das técnicas de recolha e análise de dados.
Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados
Capítulo V – Proposta de Ações no Âmbito do Objetivo Central do Estágio
Capítulo VI – Conclusões, Limitações e Pesquisa Futura
Capítulo VII – Atividades desenvolvidas no âmbito do Estágio

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no contexto organizacional contemporâneo, acompanhando as profundas transformações económicas, tecnológicas e sociais que caracterizam o ambiente empresarial. Durante um longo período, a função de recursos humanos esteve predominantemente associada a tarefas administrativas e burocráticas, centradas na gestão de pessoal, no cumprimento de normas legais e na execução de procedimentos operacionais.

Segundo Rotich (2015), esta abordagem tradicional revelou-se progressivamente insuficiente para responder aos desafios da competitividade, da inovação e da sustentabilidade organizacional. A crescente valorização dos recursos humanos enquanto fator crítico de sucesso conduziu à evolução da GRH para uma perspetiva mais estratégica, na qual as pessoas passam a ser reconhecidas como um ativo essencial para a criação de valor e para o desempenho organizacional (Rotich, 2015; Noe, 2023; Ochieng, 2023).

Neste enquadramento, Bratton e Gold (2017) defendem que a GRH deve ser compreendida como um sistema integrado de políticas e práticas inter-relacionadas, orientadas para a gestão estratégica do capital humano. Os autores sublinham que a eficácia da GRH depende da coerência interna entre as diferentes práticas de gestão de pessoas, bem como do seu alinhamento com a estratégia organizacional, afastando-se de uma lógica fragmentada ou meramente operacional.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) emerge, assim, como uma abordagem que ultrapassa a dimensão administrativa da função de recursos humanos, assumindo um papel ativo na definição e implementação da estratégia organizacional. Storey et al. (2019) salientam que a GERH contribui diretamente para a criação de valor, para a melhoria do desempenho organizacional e para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, ao alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização.

Para além da integração de políticas, práticas e sistemas formais, a literatura destaca a importância da cultura organizacional na operacionalização da GERH. Uma cultura orientada para o envolvimento, a aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores potencia a eficácia das práticas de recursos humanos, favorecendo o compromisso organizacional e a mobilização dos trabalhadores em torno de objetivos comuns (Bratton & Gold, 2017; Storey et al., 2019).

Ochieng (2023) acrescenta que a GRH contemporânea assume múltiplos papéis estratégicos, incluindo o de parceiro da gestão, agente de mudança e promotor do desenvolvimento organizacional. Neste sentido, os profissionais de recursos humanos deixam de atuar apenas como executores de procedimentos administrativos e passam a intervir ativamente na adaptação das organizações às exigências do contexto externo e às necessidades internas de melhoria contínua.

Deste modo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos constitui o enquadramento teórico fundamental para a compreensão das políticas e práticas de formação e desenvolvimento nas organizações. Ao reconhecer os trabalhadores como um recurso estratégico e ao integrar a formação num sistema coerente de práticas de recursos humanos, a GERH cria as condições necessárias para que a formação deixe de ser uma atividade pontual ou meramente administrativa e passe a assumir um papel central na concretização da estratégia organizacional, aspeto que será aprofundado com maior detalhe no tópico seguinte.

2.2. Formação e Desenvolvimento enquanto sistema estratégico

2.2.1. Conceito e Importância da Formação e Desenvolvimento

A formação e o desenvolvimento dos trabalhadores assumem um papel central na gestão de recursos humanos, constituindo instrumentos estratégicos para a valorização do capital humano e para a melhoria do desempenho organizacional. De acordo com Raymond Noe (2023), a formação corresponde a um processo planeado e sistemático que visa dotar os trabalhadores de conhecimentos, competências e atitudes necessárias ao desempenho eficaz das suas funções. Diversos autores distinguem formação e desenvolvimento, salientando que a primeira está orientada para a melhoria imediata do desempenho em tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento se centra no crescimento profissional e pessoal a médio e longo prazo, preparando os trabalhadores para assumir novas responsabilidades no seio da organização (Noe, 2023; Ozkeser, 2019; Singh et al., 2023).

Neste contexto, a literatura recente reforça esta distinção, evidenciando que a formação e o desenvolvimento, quando integrados de forma estratégica, contribuem significativamente para o desempenho organizacional e para o fortalecimento do compromisso dos trabalhadores. Estudos empíricos demonstram que práticas estruturadas de formação e desenvolvimento estão associadas a melhorias no desempenho individual e ao reforço do vínculo dos trabalhadores à organização (Hosen et al., 2023).

No contexto da construção civil, a importância da formação torna-se ainda mais evidente, atendendo às exigências técnicas, aos elevados riscos associados à atividade e à necessidade de cumprimento rigoroso de normas de segurança. Ojambati et al. (2012) defendem que a formação profissional constitui um fator determinante para o aumento da produtividade, da qualidade do trabalho e da segurança em obra. Estes autores demonstram ainda que programas de formação adequadamente planeados contribuem para a redução de erros operacionais, para a prevenção de acidentes de trabalho e para a melhoria do desempenho global dos trabalhadores, assumindo a formação um caráter simultaneamente preventivo e estratégico. Esta perspetiva é reforçada por Tabassi et al. (2009), que evidenciam que, no setor da construção, o desenvolvimento de competências através da formação tem impacto direto na eficiência das equipas e no desempenho dos projetos.

Estudos recentes reforçam esta perspetiva, sublinhando que a formação e o desenvolvimento devem ser encarados como componentes estruturantes da gestão estratégica de recursos humanos. Maliha et al. (2024) evidenciam que as organizações que integram práticas de formação coerentes e alinhadas com os objetivos organizacionais conseguem potenciar o desempenho dos trabalhadores e reforçar a sua competitividade no setor da construção. A formação deixa de ser uma ação pontual para se assumir como um investimento contínuo, capaz de gerar benefícios sustentáveis tanto para os indivíduos como para a organização.

De forma complementar, Singh et al. (2023) salientam que a formação e o desenvolvimento contribuem não apenas para a aquisição de competências técnicas, mas também para o aumento da motivação, do envolvimento organizacional e da satisfação profissional. A aposta em oportunidades de aprendizagem contínua permite alinhar os objetivos individuais com as metas organizacionais, promovendo uma força de trabalho mais qualificada, comprometida e preparada para responder às exigências de um contexto empresarial em constante mudança.

Assim, a formação e o desenvolvimento afirmam-se como práticas essenciais da gestão de recursos humanos, com impacto direto no desempenho e na sustentabilidade das organizações, assumindo-se como um investimento estratégico fundamental para a competitividade organizacional.

2.2.2. Tipologias de Formação

A formação profissional pode assumir diferentes tipologias, em função dos objetivos organizacionais, do momento da carreira dos trabalhadores e das necessidades específicas da empresa. A literatura da área da gestão de recursos humanos reconhece que não existe um modelo único de

formação aplicável a todas as organizações, sendo fundamental que as tipologias formativas sejam adequadas ao contexto, às funções desempenhadas e à estratégia organizacional (Noe, 2023; Singh et al., 2023).

Uma distinção frequentemente referida diz respeito à formação inicial e à formação contínua. A formação inicial visa dotar os trabalhadores das competências básicas necessárias ao desempenho das suas funções, sendo particularmente relevante nos processos de integração de novos trabalhadores. Por sua vez, a formação contínua assume um caráter permanente, procurando atualizar conhecimentos, desenvolver novas competências e responder a mudanças tecnológicas, organizacionais ou legais. Segundo Noe (2023) e Shiri et al. (2023), a aposta na formação contínua é essencial para garantir a adaptação dos trabalhadores a contextos de trabalho dinâmicos, competitivos e em constante transformação.

Outra tipologia relevante é a distinção entre formação *on-the-job* e *off-the-job*. A formação *on-the-job* ocorre no próprio local de trabalho, através da aprendizagem pela prática, da observação e do acompanhamento por colegas ou superiores hierárquicos. Esta modalidade apresenta a vantagem de estar diretamente relacionada com as tarefas reais desempenhadas pelos trabalhadores, facilitando a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. Em contraste, a formação *off-the-job* decorre fora do posto de trabalho, em contextos mais formais, como ações de formação em sala, *workshops* ou cursos externos, permitindo uma abordagem mais estruturada e reflexiva dos conteúdos formativos (Noe, 2023).

Distingue-se ainda formação formal e informal. A formação formal caracteriza-se por ser planeada, estruturada e organizada pela empresa, com objetivos, conteúdos e duração definidos. Já a formação informal ocorre de forma espontânea, através da partilha de experiências, da resolução de problemas no quotidiano de trabalho e da interação entre trabalhadores. Apesar de menos estruturada, a formação informal desempenha um papel relevante no desenvolvimento de competências, sobretudo em contextos organizacionais onde o conhecimento prático e experiencial assume grande importância. (Noe, 2023)

Nos últimos anos, têm igualmente ganho destaque novas modalidades de formação, como o *e-learning* e o *blended learning*, que combinam métodos presenciais e digitais. Estas modalidades permitem maior flexibilidade, facilitam o acesso à formação e podem reduzir custos para as organizações, sem comprometer a qualidade do processo formativo, desde que adequadamente planeadas e acompanhadas (Singh et al., 2023).

Estudos recentes indicam a eficácia das diferentes tipologias de formação depende do seu alinhamento com as necessidades organizacionais e individuais. Singh et al., (2023) sublinham que a escolha adequada das tipologias formativas contribui para melhores níveis de desempenho, motivação e envolvimento dos trabalhadores. Assim, a gestão da formação deve assentar numa abordagem estratégica, que combine diferentes tipologias e modalidades, de modo a maximizar os benefícios da formação e a responder de forma eficaz aos desafios organizacionais.

2.2.3. Formação como Instrumento Estratégico

A formação e o desenvolvimento assumem um papel estratégico quando deixam de ser encarados como iniciativas pontuais ou reativas e passam a integrar um processo planeado, coerente e alinhado com os objetivos organizacionais. Nesta perspetiva, a formação constitui um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências críticas, para a melhoria do desempenho individual e coletivo e para o reforço da competitividade das organizações.

De acordo com Noe (2023) e Maliha et al. (2024), a formação estratégica pressupõe uma ligação clara entre as necessidades da organização, as competências dos trabalhadores e os resultados esperados. A definição das ações formativas deve assentar num diagnóstico rigoroso das necessidades, permitindo identificar lacunas de competências e estabelecer prioridades de intervenção. Esta abordagem evita a implementação de formações descontextualizadas da realidade organizacional e contribui para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

No âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, a formação desempenha um papel central na concretização da estratégia organizacional, ao apoiar a adaptação dos trabalhadores às exigências do mercado, às mudanças tecnológicas e à evolução dos processos de trabalho. Maliha et al. (2024) e Ozkeser (2019) sublinham que as organizações que integram a formação nas suas políticas estratégicas de gestão de pessoas tendem a apresentar níveis mais elevados de desempenho, produtividade e compromisso organizacional, evidenciando o contributo direto da formação para os resultados organizacionais.

Diversos estudos têm vindo a reforçar a relação entre práticas de formação e desenvolvimento, desempenho e compromisso organizacional, evidenciando que investimentos estruturados na qualificação dos trabalhadores traduzem-se em melhorias significativas no desempenho individual e coletivo (Hosen et al., 2023).

A eficácia da formação está intimamente relacionada com a sua capacidade de responder a problemas concretos da organização. Ojambati et al. (2012) defendem que a formação deve ser orientada para a resolução de falhas operacionais, para a melhoria da qualidade do trabalho e para a redução de erros, particularmente em setores caracterizados por elevada complexidade e risco, como o da construção civil. Nesta lógica, a formação assume simultaneamente uma função preventiva e corretiva, contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

A formação revela todo o seu potencial quando é articulada com políticas que promovem a motivação e o reconhecimento dos trabalhadores. Sweis et al. (2019) demonstram que, no setor da construção, a articulação entre formação, motivação e objetivos organizacionais influencia positivamente o desempenho das equipas e a qualidade do trabalho desenvolvido. Quando os trabalhadores percebem que a formação está associada ao seu desenvolvimento profissional e à concretização dos objetivos da organização, tendem a apresentar maiores níveis de envolvimento, empenho e lealdade.

De forma complementar, Singh et al. (2023) sublinham que a formação deve ultrapassar a mera transmissão de conhecimento técnico, assumindo também um papel relevante na promoção da autorrealização e do envolvimento organizacional. A combinação entre oportunidades de aprendizagem e políticas de valorização profissional potencia a aplicação dos conhecimentos adquiridos e traduz-se em ganhos significativos de produtividade e satisfação no trabalho.

Assim, a formação deixa de ser um fim em si mesma e passa a constituir um meio estratégico para apoiar a concretização dos objetivos organizacionais, promover a melhoria contínua e reforçar a capacidade adaptativa das organizações. Esta perspetiva estratégica da formação cria as bases para a implementação de sistemas de avaliação que permitam monitorizar o impacto das ações formativas e sustentar decisões futuras, aspeto aprofundado no subcapítulo seguinte.

2.2.4. Avaliação da Formação

A avaliação da formação constitui uma componente essencial do processo formativo, assumindo um papel central na gestão estratégica da formação e do desenvolvimento nas organizações. Mais do que um mecanismo de controlo ou de validação pontual das ações formativas, a avaliação deve ser entendida como um instrumento de aprendizagem organizacional, orientado para a melhoria contínua dos sistemas de formação. Neste sentido, a eficácia da formação depende da sua integração num ciclo estruturado que tem início no levantamento de necessidades, passa pela definição de prioridades formativas e culmina na avaliação dos resultados e no ajustamento das práticas formativas (Noe, 2023).

O processo de formação estratégica tem como ponto de partida o levantamento de necessidades de formação. Brown (2002) defende que a identificação sistemática das necessidades formativas é indispensável para garantir a pertinência e a eficácia das ações de formação, uma vez que permite alinhar as iniciativas formativas com os objetivos organizacionais e com as exigências das funções desempenhadas. Segundo Brown (2002), a ausência de um diagnóstico rigoroso conduz frequentemente à implementação de programas descontextualizados, com impacto reduzido no desempenho individual e organizacional. O levantamento de necessidades constitui, assim, a base para a definição de prioridades formativas e para a afetação eficiente dos recursos disponíveis.

A avaliação da formação surge como um elemento estruturante deste ciclo formativo, permitindo verificar em que medida os objetivos definidos foram alcançados e apoiar a tomada de decisão relativamente ao planeamento futuro das iniciativas de desenvolvimento de competências. A literatura evidencia que a ausência de avaliação sistemática compromete a eficácia da formação, na medida em que impede a organização de compreender se os investimentos realizados se traduzem efetivamente em aprendizagem, mudança comportamental e resultados organizacionais. A avaliação deve, por isso, estar articulada com o levantamento de necessidades, o desenho das ações formativas e a definição de prioridades estratégicas. (Noe, 2023; Hosen et al., 2023)

Um dos modelos de avaliação da formação mais amplamente difundidos na literatura é o modelo de quatro níveis proposto por Donald Kirkpatrick em 1954, posteriormente desenvolvido e atualizado por James e Wendy Kirkpatrick (2016). Este modelo organiza a avaliação em quatro dimensões interdependentes: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O primeiro nível, a reação, avalia a perceção dos participantes relativamente à ação formativa, nomeadamente o grau de satisfação com os conteúdos, os métodos utilizados e o formador. O segundo nível, a aprendizagem, centra-se na aquisição de conhecimentos, competências e atitudes resultantes da formação. O terceiro nível, o comportamento, analisa a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho, enquanto o quarto nível, os resultados, avalia os efeitos da formação ao nível organizacional, como a produtividade, a qualidade, a redução de custos ou a diminuição de acidentes de trabalho.

A principal vantagem do modelo de Kirkpatrick reside na sua simplicidade conceptual e na facilidade de aplicação, fatores que explicam a sua ampla adoção em diferentes contextos organizacionais. Contudo, a utilização do modelo de forma linear e acrítica tem sido alvo de questionamento na literatura. Reio et al. (2017) salientam que o modelo pressupõe uma relação causal direta entre os diferentes níveis de avaliação, o que nem sempre se verifica na prática. A existência de

aprendizagem não garante, por si só, a mudança de comportamento, tal como a mudança comportamental não assegura automaticamente resultados organizacionais mensuráveis. Para além disso, o modelo tende a desvalorizar o papel do contexto organizacional, incluindo fatores como a cultura, o apoio das chefias e as condições de trabalho, que influenciam de forma decisiva a transferência da aprendizagem.

Neste contexto, o modelo integrado de avaliação proposto por Brinkerhoff (1987, 2005) surge como uma abordagem complementar, ao enfatizar a análise aprofundada de casos concretos de sucesso e de insucesso através do Success Case Method. Esta abordagem permite identificar as condições que favorecem a aplicação eficaz da formação no contexto de trabalho, bem como os obstáculos que limitam o seu impacto. Ao centrar-se na experiência real dos participantes, o modelo proporciona uma compreensão mais contextualizada da eficácia da formação e reforça a utilização dos resultados da avaliação como suporte à melhoria contínua do sistema formativo.

Neste sentido, para além da definição de modelos e métodos de avaliação, é fundamental compreender o impacto efetivo da formação nos resultados organizacionais. A literatura recente tem vindo a evidenciar que a avaliação da formação deve estar orientada para a análise do impacto no desempenho e no compromisso organizacional, reforçando a sua importância enquanto instrumento de gestão estratégica de recursos humanos (Hosen et al., 2023). Jadallah et al. (2021) reforçam ainda a importância de sistemas de avaliação estruturados, evidenciando que a monitorização do impacto da formação permite ajustar práticas formativas e maximizar o retorno dos investimentos em desenvolvimento de competências.

Assim, a avaliação da formação, quando integrada numa perspetiva estratégica, constitui um instrumento fundamental para a otimização dos sistemas de formação. Ao articular o levantamento de necessidades, a definição de prioridades, a avaliação dos resultados e a utilização da informação para ajustamento das práticas formativas, a avaliação deixa de ser um fim em si mesma e passa a desempenhar um papel central na gestão estratégica da formação, sustentando a definição de complementos e melhorias ao sistema formativo existente.

2.3. Formação na Construção Civil

2.3.1. Caraterísticas do Setor

O setor da construção civil apresenta um conjunto de características que o distinguem de outros setores de atividade económica e que condicionam de forma significativa a conceção e a implementação

de políticas de formação e desenvolvimento. Entre estas características destacam-se a natureza intensiva em mão de obra, a diversidade de funções e qualificações, a forte componente prática das atividades e a elevada exposição a riscos profissionais.

Segundo Ojambati et al. (2012), a construção civil envolve uma multiplicidade de tarefas técnicas, frequentemente realizadas em ambientes complexos e dinâmicos, o que exige níveis elevados de competência técnica, atenção e cumprimento rigoroso de procedimentos de segurança. A rotatividade da mão-de-obra, a utilização frequente de trabalhadores temporários e a coexistência de diferentes níveis de qualificação tornam o processo formativo particularmente desafiante, reforçando a necessidade de programas de formação estruturados, contínuos e adaptados à realidade do setor (Ojambati et al., 2012; Shiri et al., 2023).

Neste enquadramento, Teixeira et al. (2006) salientam que este setor caracteriza-se por uma elevada heterogeneidade de projetos, contextos organizacionais e perfis profissionais, o que se traduz em exigências formativas diferenciadas ao longo do ciclo de vida dos projetos. Os autores sublinham que a natureza temporária das obras, a articulação entre múltiplos intervenientes e a diversidade de funções técnicas e de gestão reforçam a necessidade de um levantamento sistemático de necessidades de formação, ajustado às especificidades de cada projeto e organização.

A literatura evidencia ainda que o setor da construção se caracteriza por constantes mudanças tecnológicas e normativas, nomeadamente no que respeita a métodos construtivos, materiais, equipamentos e requisitos legais de segurança e saúde no trabalho. Nuwan et al. (2021) salientam que estas transformações exigem uma atualização contínua de competências, tanto ao nível técnico como ao nível das competências de gestão, comunicação e liderança, particularmente no caso de chefias intermédias e gestores de obra, contribuindo para a melhoria do desempenho e da adaptação organizacional (Hosen et al., 2023).

Outro aspeto central prende-se com o elevado risco associado às atividades da construção civil. Estudillo et al. (2025) demonstram que a formação adequada, sobretudo em matéria de segurança, tem um impacto direto na redução de acidentes de trabalho e na promoção de comportamentos seguros em obra. Neste sentido, a formação assume uma função preventiva fundamental, contribuindo para a proteção dos trabalhadores e para a redução de custos associados a acidentes e interrupções da atividade.

Estas características evidenciam que a formação no setor da construção civil não pode ser encarada como uma prática genérica ou uniforme, devendo ser cuidadosamente planeada, adaptada às funções desempenhadas e integrada num sistema mais amplo de gestão estratégica de recursos humanos (Noe, 2023). A compreensão das especificidades do setor constitui, assim, um passo essencial para a análise das relações entre formação, segurança e desempenho, bem como para a identificação de tendências, desafios e boas práticas formativas, que serão abordadas nos subcapítulos seguintes.

2.3.2. Formação, Segurança e Desempenho

No contexto deste setor, a relação entre formação, segurança e desempenho assume uma importância particularmente crítica, dado o elevado nível de risco associado às atividades desenvolvidas e a forte dependência do fator humano para a qualidade e eficiência dos processos construtivos. A literatura é consensual ao reconhecer que a formação constitui um dos principais instrumentos para a promoção de comportamentos seguros, para a prevenção de acidentes de trabalho e para a melhoria do desempenho individual e organizacional, sendo esta relação evidenciada em estudos recentes (Hosen et al., 2023).

Ojambati et al. (2012) defendem que a formação profissional adequada contribui significativamente para a redução de erros operacionais e para o aumento da produtividade no setor da construção. Segundo os autores, trabalhadores devidamente formados demonstram maior capacidade de executar tarefas de forma correta e segura, reduzindo a probabilidade de acidentes de trabalho, o que se reflete positivamente no desempenho global das organizações.

A formação em segurança assume, neste contexto, um papel central. Estudillo et al. (2025) evidenciam que programas de formação bem estruturados e orientados para a prevenção de riscos têm um impacto direto na diminuição da sinistralidade laboral nas empresas de construção. Os autores demonstram que a formação em segurança não deve limitar-se à transmissão de normas e procedimentos, devendo promover a consciencialização dos trabalhadores para os riscos associados às suas funções e incentivar a adoção de comportamentos seguros no quotidiano de trabalho.

De forma complementar, Al-Mansouri e El-Sayed (2024) sublinham que a eficácia da formação em segurança depende da sua adequação ao contexto real das obras e da sua integração nas práticas organizacionais. A formação torna-se mais eficaz quando é contínua, contextualizada e acompanhada por mecanismos de monitorização e avaliação, permitindo reforçar a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho e a consolidação de comportamentos seguros.

Para além da segurança, a formação exerce igualmente um impacto significativo no desempenho organizacional. Sweis et al. (2019) demonstram que, no setor da construção, a articulação entre formação, motivação e práticas de gestão de recursos humanos influencia positivamente o desempenho das equipas, a qualidade do trabalho executado e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Quando os trabalhadores percebem que a formação contribui para o seu desenvolvimento profissional e é valorizada pela organização, tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento e compromisso, potenciando a aplicação dos conhecimentos adquiridos. (Hosen et al., 2023)

A literatura evidencia ainda que a formação contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais essenciais ao desempenho eficaz em contextos de elevada complexidade. Nuwan et al. (2021) destacam que, no setor da construção, competências como a comunicação, a liderança, o planeamento e a tomada de decisão são determinantes para a coordenação das equipas e para a prevenção de erros e acidentes. O desenvolvimento destas competências, através de ações de formação adequadas, reforça a capacidade das organizações para gerir riscos e melhorar o desempenho global, contribuindo para o reforço da eficácia organizacional (Hosen et al., 2023).

Assim, a formação no setor da construção civil assume uma função simultaneamente preventiva e estratégica, ao contribuir para a promoção da segurança no trabalho e para a melhoria do desempenho organizacional. A integração da formação em sistemas estruturados de gestão de recursos humanos, alinhados com os objetivos estratégicos da organização, revela-se fundamental para potenciar os seus efeitos e garantir benefícios sustentáveis. Esta articulação reforça a necessidade de analisar as tendências e desafios atuais da formação no setor, aspeto que será desenvolvido no subcapítulo seguinte.

2.3.3. Tendências e Desafios Formativos no Setor

O setor da construção civil encontra-se em permanente transformação, impulsionado por avanços tecnológicos, por exigências crescentes ao nível da segurança, da sustentabilidade e da qualidade, bem como por mudanças nas formas de organização do trabalho, refletindo a crescente complexidade e exigência do setor (Shiri et al., 2023; Hosen et al., 2023). Neste contexto, a formação assume um papel central na resposta aos novos desafios do setor, exigindo abordagens mais flexíveis, contínuas e alinhadas com as necessidades reais das organizações e dos trabalhadores (Noe, 2023).

Uma das principais tendências identificadas na literatura prende-se com a crescente necessidade de aprendizagem contínua ao longo da vida. Rautio e Uusiautti (2024) destacam que, nas empresas de construção, a atualização permanente de competências depende fortemente do apoio das chefias e da

existência de uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento profissional. Os autores sublinham que a formação contínua contribui não apenas para a melhoria do desempenho, mas também para o reforço da empregabilidade e para a sustentabilidade das trajetórias profissionais dos trabalhadores num setor marcado por elevada volatilidade.

A evolução tecnológica constitui outro fator determinante na redefinição das práticas formativas. Shojaei et al. (2023) evidenciam que a adoção de tecnologias como o Building Information Modeling (BIM) tem colocado desafios significativos ao nível das competências dos trabalhadores e dos gestores de projetos. A necessidade de formação especializada em ferramentas digitais, aliada à escassez de competências técnicas avançadas, obriga as organizações a repensar os seus sistemas de formação, integrando conteúdos tecnológicos e promovendo metodologias de aprendizagem mais práticas e orientadas para a resolução de problemas reais.

Paralelamente, a literatura aponta para a crescente importância da certificação e da validação das competências no setor da construção. Kumi et al. (2025) destacam o potencial de sistemas inovadores de certificação, baseados em tecnologias digitais, para reforçar o cumprimento das normas de segurança e assegurar a qualificação efetiva da mão-de-obra. Estes sistemas contribuem para aumentar a transparência, a confiança e a rastreabilidade das competências dos trabalhadores, respondendo a exigências regulatórias e organizacionais cada vez mais rigorosas.

Apesar destas tendências, persistem diversos desafios na implementação de sistemas formativos eficazes no setor da construção civil. Nuwan et al. (2021) referem que a diversidade de perfis profissionais, a natureza temporária de muitos projetos e a pressão sobre prazos e custos dificultam o planeamento e a execução de ações de formação estruturadas. Acresce ainda a resistência à mudança e a valorização excessiva da experiência prática em detrimento da formação formal, fatores que podem limitar a adesão dos trabalhadores às iniciativas formativas, comprometendo o seu impacto no desempenho organizacional (Nuwan et al., 2021; Hosen et al., 2023).

A literatura evidencia igualmente a necessidade de alinhar a formação com as reais necessidades das organizações e dos projetos. A ausência de diagnósticos sistemáticos de necessidades e de mecanismos de avaliação contínua compromete a eficácia das ações formativas, conduzindo a investimentos pouco rentáveis e a impactos reduzidos no desempenho. Neste sentido, a formação no setor da construção enfrenta o desafio de se afirmar como um processo estratégico, integrado na gestão de recursos humanos e orientado para a melhoria contínua.

Em síntese, as tendências atuais da formação no setor da construção civil apontam para a valorização da aprendizagem contínua, da formação tecnológica e da certificação de competências, enquanto os principais desafios se relacionam com a complexidade do contexto organizacional, a diversidade da mão-de-obra e as limitações estruturais à implementação de sistemas formativos eficazes. Estas questões reforçam a importância de identificar e analisar boas práticas de formação no setor, tanto em contexto nacional como internacional, aspeto que será desenvolvido no subcapítulo seguinte.

2.4. Síntese Crítica

A revisão da literatura permitiu enquadrar teoricamente a formação e o desenvolvimento enquanto práticas centrais da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, evidenciando a sua evolução de uma lógica predominantemente administrativa para uma perspetiva estratégica, integrada e orientada para a criação de valor organizacional. Os contributos de autores como Rotich (2015), Bratton e Gold (2017), Storey et al. (2019) e Ochieng (2023) demonstram que a GRH, quando alinhada com a estratégia organizacional, assume um papel determinante na mobilização dos trabalhadores, na melhoria do desempenho e na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

No que respeita à formação e desenvolvimento, a literatura é consensual ao reconhecer estas práticas como instrumentos estratégicos, desde que assentes em diagnósticos rigorosos de necessidades, planeamento coerente e avaliação sistemática dos resultados (Noe, 2023; Brown, 2002). A formação deixa, assim, de ser entendida como uma resposta pontual a problemas imediatos e passa a integrar um ciclo contínuo que articula necessidades organizacionais e individuais, definição de prioridades, implementação de ações e avaliação, reforçando a sua eficácia e legitimidade enquanto investimento organizacional (Noe, 2023).

A análise das tipologias de formação evidencia a importância de uma abordagem flexível e contextualizada, que combine modalidades formais e informais, *on-the-job* e *off-the-job*, bem como soluções presenciais e digitais. Esta diversidade revela-se particularmente relevante em contextos organizacionais complexos e dinâmicos, onde as necessidades formativas são heterogéneas e em constante evolução. A literatura sublinha que a adequação das tipologias formativas às características dos trabalhadores e às exigências do contexto de trabalho constitui um fator crítico para a transferência da aprendizagem e para o impacto no desempenho (Noe, 2023; Sweis et al., 2019).

No setor da construção civil, a formação assume contornos específicos decorrentes das características próprias do setor, como a elevada intensidade de mão-de-obra, a diversidade de perfis profissionais, a natureza temporária dos projetos e o elevado risco associado às atividades desenvolvidas.

Estudos como os de Ojambati et al. (2012), Teixeira et al. (2006) e Nuwan et al. (2021) evidenciam que estas especificidades exigem sistemas de formação adaptados, sustentados em levantamentos sistemáticos de necessidades e orientados tanto para o desenvolvimento de competências técnicas como comportamentais e de gestão.

A relação entre formação, segurança e desempenho emerge como um eixo central da literatura analisada. A evidência empírica demonstra que a formação, em particular na área da segurança e saúde no trabalho, contribui de forma significativa para a redução de acidentes, para a promoção de comportamentos seguros e para a melhoria do desempenho organizacional (Estudillo et al., 2025; Sweis et al., 2019). Contudo, os autores alertam para a importância da contextualização da formação, do envolvimento das chefias e da existência de mecanismos de acompanhamento e avaliação que garantam a efetiva transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Por fim, a literatura identifica tendências e desafios relevantes para a formação no setor da construção civil, nomeadamente a necessidade de aprendizagem contínua, a incorporação de tecnologias digitais, a certificação de competências e a superação de resistências culturais à formação formal. Persistem, contudo, lacunas ao nível da implementação de sistemas integrados de formação e avaliação, bem como dificuldades na articulação entre planeamento formativo e necessidades reais das organizações (Nuwan et al., 2021; Hosen et al., 2023).

Em síntese, a revisão da literatura evidencia a centralidade da formação enquanto instrumento estratégico da GRH e destaca a necessidade de abordagens integradas, contextuais e orientadas para a melhoria contínua, particularmente no setor da construção civil. Este enquadramento teórico sustenta a pertinência do presente estudo e reforça a necessidade de analisar criticamente o sistema de formação desta empresa, diagnosticando necessidades futuras e propondo complementos que reforcem a eficácia, a coerência e o alinhamento estratégico da formação no horizonte de 2026.

3. METODOLOGIA

O presente estudo enquadra-se no paradigma qualitativo, de orientação construtivista e interpretativa, uma vez que procura compreender os significados, perceções e práticas associadas à formação profissional no contexto organizacional desta empresa. Esta abordagem revela-se particularmente adequada para o estudo de fenómenos organizacionais complexos, permitindo analisar a formação não apenas enquanto instrumento técnico, mas enquanto processo social, estratégico e contextualizado.

A opção metodológica assenta na combinação de análise documental, experiência de estágio com observação participante e entrevistas semiestruturadas, permitindo uma compreensão aprofundada do sistema formativo existente, das suas dinâmicas internas e das perceções dos diferentes intervenientes. Importa sublinhar que todas as etapas da investigação respeitarão princípios éticos fundamentais. Foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, garantindo que a identidade dos participantes não é revelada. Os trabalhadores foram informados dos objetivos do estudo e participaram de forma voluntária, em conformidade com as boas práticas de investigação em Ciências Sociais.

No que respeita à recolha de dados primários, recorre-se ao método das entrevistas semiestruturadas, pela sua adequação à exploração e compreensão das perceções, experiências e interpretações dos participantes. Quivy e Campenhoudt (1992, p. 193) referem que "nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana", permitindo ao investigador recolher "informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados".

Segundo os mesmos autores, a entrevista caracteriza-se por "um contacto direto entre o investigador e o interlocutor", no qual se instaura "uma verdadeira troca", sendo particularmente relevante quando se pretende aceder às interpretações e experiências vividas dos sujeitos. (p.193) A entrevista semiestruturada, é apontada como a mais utilizada, uma vez que "não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas", baseando-se antes num conjunto de perguntas-guia relativamente abertas (Quivy & Campenhoudt, 1992, pp. 193 e 194).

Esta flexibilidade permite que o investigador "não coloque necessariamente todas as perguntas na ordem prevista" e que "deixe andar o entrevistado", intervindo apenas para reencaminhar a entrevista para os objetivos do estudo ou para colocar questões às quais o entrevistado não chega

espontaneamente. Esta característica é particularmente relevante no presente trabalho, dado que se pretende compreender a formação tal como é vivida e interpretada pelos trabalhadores e responsáveis organizacionais.

O estudo desenvolve-se no contexto de uma empresa do setor da construção civil e obras públicas, com presença em Portugal desde 1978. Contribui para o desenvolvimento das regiões com a construção diversificada de infraestruturas como: vias de comunicação, estradas, pontes, túneis, marinas e portos, edifícios (escolas, hotéis, hospitais) ou instalações desportivas. Detém desde 2002, certificação em Qualidade (como símbolo de compromisso com a satisfação dos clientes) de acordo com a norma ISO 9001 e desde 2015 a certificação em Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com as normas ISO 14001 e ISO 45001. Atualmente conta com mais de 700 trabalhadores, estando mais de 100 a trabalhar na sede e os restantes divididos pelas obras a seu cargo ou pelas restantes instalações pertencentes à organização.

A população em estudo é constituída pelos trabalhadores da organização, abrangendo diferentes áreas funcionais, nomeadamente administrativas, técnicas e operacionais, bem como distintos níveis hierárquicos. Esta diversidade permite considerar múltiplas perspetivas sobre o sistema de formação, incluindo tanto responsáveis pela sua gestão como trabalhadores diretamente envolvidos nas ações formativas.

De forma a caracterizar a amostra do estudo, apresenta-se, na tabela seguinte, a síntese de caraterização dos participantes nas entrevistas realizadas, considerando dimensões como idade, função, departamento e experiência profissional.

Tabela 1 - Caraterização dos Participantes

Participante	Sexo	Idade (anos)	Nacionalidade	Formação Escolar	Contrato	Cargo/Função	Departamento	Antiguidade na Função	Antiguidade na Empresa	Tempo total experiência laboral
E1	Feminino	34	Portuguesa	Mestrado em Recursos Humanos	Termo certo	Diretora de Recursos Humanos	Recursos Humanos	7 anos	1 ano	14 anos
E2	Masculino	55	Portuguesa	12º ano nível 4 – Ciências e Tecnologias	Sem termo	Processamento Salarial	Recursos Humanos	10 anos	12 anos	±31 anos
E3	Masculino	55	Portuguesa	9º ano	Sem termo	Gestor de Recursos Humanos	Recursos Humanos	13 anos	36 anos	±40 anos
E4	Feminino	29	Portuguesa Venezuelana	Licenciatura em Comunicação, Cultura e Organizações + Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	Sem termo	Técnica de Recursos Humanos	Recursos Humanos	5 anos	5 anos	8 anos
E5	Masculino	52	Portuguesa	12º ano - Humanidades	Sem termo	Escriturário 1ª	Contabilidade	15 anos	34 anos	34 anos
E6	Masculino	25	Portuguesa	Licenciatura em Gestão	Termo certo	Técnico Administrativo de Contabilidade	Contabilidade	2 anos	2 anos	5 anos
E7	Masculino	34	Portuguesa	Licenciatura em Gestão de Empresas	Sem termo	Escriturário de 2ª	Tesouraria/ Financeiros	3 anos	6 anos	±9 anos

E8	Feminino	54	Angolana Portuguesa	12º ano - Secretariado + Curso Técnico de Recursos Humanos	Sem termo	Escriturária 1ª	Tesouraria/ Financeiros	28 anos	28 anos	±35 anos
E9	Masculino	58	Portuguesa	9º ano	Sem termo	Técnico Administrativo de Produção	Produção	8 anos	8 anos	±37 anos
E10	Masculino	51	Portuguesa	12º ano – Construção Civil	Sem termo	Preparador de Obra	Produção	14 anos	14 anos	30 anos
E11	Masculino	26	Portuguesa	12º ano – Economia + nível 5 Contabilidade	Termo certo	Técnico Administrativo de Produção	Produção	3 anos	3 anos	±5 anos
E12	Masculino	27	Portuguesa	CTESP nível 5 – Gestão Energética e Ambiental	Estágio Profissional – IEM	Técnico de energias/ambiente	Qualidade, Ambiente e Segurança/ Sustentabilidade	5 meses	5 meses	±2 anos
E13	Feminino	51	Portuguesa	Licenciatura em Biologia Marinha e Pescas + Pós Graduação em Sustentabilidade ESG	Sem termo	Diretora de Qualidade, Ambiente e Segurança/ Sustentabilidade	Qualidade, Ambiente e Segurança/ Sustentabilidade	6 anos	6 anos	±28 anos
E14	Feminino	50	Portuguesa	Licenciatura em Engenharia Civil	Sem termo	Técnica de Qualidade e Segurança	Qualidade, Ambiente e Segurança/ Sustentabilidade	23 anos	3 anos	23 anos
E15	Masculino	36	Portuguesa	Mestrado em Engenharia do Ambiente	Sem termo	Engenheiro do Ambiente	Qualidade, Ambiente e Segurança/ Sustentabilidade	5 anos	5 anos	±8-9 anos

Tabela 2 - Duração de cada entrevista

Entrevistado	Duração da Entrevista
E1	00:09:42
E2	00:17:05
E3	00:16:18
E4	00:20:35
E5	00:12:38
E6	00:09:25
E7	00:13:58
E8	00:11:03
E9	00:11:43
E10	00:11:25
E11	00:12:42
E12	00:10:52
E13	00:16:58
E14	00:22:03
E15	00:16:49

A recolha de dados assenta em três métodos complementares. Em primeiro lugar, procede-se a uma análise documental, no âmbito do estágio, que constitui uma das principais técnicas de recolha de dados do estudo. Esta análise incide sobre planos de formação, registos de ações formativas, questionários de avaliação da formação, relatórios internos e outros documentos institucionais relevantes. Paralelamente, integra-se informação relativa aos procedimentos e práticas efetivas do processo formativo, recolhida através do contacto direto com os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos. Integra-se ainda a experiência de estágio, que permitiu acompanhar diretamente os processos, compreender a lógica organizacional subjacente às decisões formativas e recolher informação relevante transmitida no contexto profissional, constituindo uma fonte empírica essencial.

Para além da análise documental, recorreu-se à observação participante no contexto do estágio, permitindo acompanhar diretamente o funcionamento dos processos formativos, as interações entre os diferentes intervenientes e as práticas informais associadas à formação. Esta técnica possibilitou uma compreensão aprofundada do contexto organizacional e das dinâmicas reais do processo formativo, complementando a informação obtida através das entrevistas e dos documentos analisados, ao captar práticas e comportamentos no seu ambiente natural.

Esta informação permitiu compreender, de forma detalhada, o funcionamento do processo formativo na empresa. Verifica-se que a formação é feita após identificação de necessidades por parte dos trabalhadores e/ou por parte dos seus superiores, que depois comunicam com o Departamento de Recursos Humanos para que possa ser feita pesquisa e efetuar contactos para depois ser formalizada uma proposta a ser aceite pela Administração. Posteriormente às ações de formação são desenvolvidos questionários de avaliação das mesmas, que servem de referência para o futuro. Quando, por algum motivo, a formação não se realiza, esta passa para o plano de formação do ano seguinte. Adicionalmente, após a admissão de um trabalhador, este recebe formação interna por parte dos colegas e quando necessário devido à categoria profissional para a qual foi contratado, o trabalhador recebe ainda formação em segurança do trabalho e quanto aos procedimentos e processos a adotar

Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base num guião previamente elaborado (anexo 1), com o objetivo de aprofundar as perceções dos trabalhadores relativamente à formação, à identificação de necessidades, à adequação das ações formativas, à transferência da aprendizagem, à avaliação da formação e às perspetivas futuras. Importa referir que foi realizada uma entrevista piloto, correspondente à primeira entrevista conduzida, com o objetivo de testar a clareza e adequação do guião. Esta foi realizada junto de um participante com funções de Recursos Humanos e permitiu ajustar algumas questões, garantindo maior adequação ao contexto organizacional. A entrevista piloto foi incluída no conjunto das entrevistas analisadas.

Ainda relativamente ao guião de entrevistas, este foi construído com base no enquadramento teórico previamente desenvolvido, organizando-se em diferentes blocos temáticos. A tabela seguinte apresenta a ancoragem teórica das questões formuladas.

Tabela 3 - Categorias a priori, Questões das Entrevistas e Enquadramento

Categoria	Pergunta	Subcategoria de Análise	Autores	Justificação
Bloco 0 - Identificação dos Participantes	Idade	Caracterização sociodemográfica dos participantes	Quivy & Campenhoudt (2008)	A caracterização sociodemográfica permite contextualizar a análise qualitativa
	Sexo		Quivy & Campenhoudt (2008)	O sexo pode influenciar perceções e experiências no contexto organizacional
	Formação	Nível de qualificação dos participantes	Quivy & Campenhoudt (2008)	O nível de qualificação influencia a perceção e valorização da formação
	Cargo/Função	Área funcional	Quivy & Campenhoudt (2008)	A diversidade funcional permite uma análise mais abrangente
	Antiguidade (os 3 tipos destacados)	Experiência organizacional	Quivy & Campenhoudt (2008)	A experiência influencia as perceções dos participantes
Bloco 1 – GRH e Formação	1. Que papel atribui à Gestão de Recursos Humanos? E na empresa?	Perceção do papel da GRH no contexto organizacional	Storey et al. (2019); Bratton & Gold (2017); Ochieng (2023)	A GRH assume um papel estratégico na gestão das pessoas e no alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais
	2. O que significa, para si, o conceito de formação no contexto desta empresa?	Representações individuais sobre a formação	Noe (2023); Storey et al. (2019)	A forma como a formação é conceptualizada condiciona o seu papel estratégico na organização

	3. Que importância atribui à formação para a empresa e para os trabalhadores?	Valor atribuído à formação ao nível organizacional e individual	Noe (2023); Maliha et al. (2024)	A formação constitui um instrumento de valorização do capital humano e melhoria do desempenho
	3.a Acha que a formação contribui para a motivação e retenção?	Relação entre formação, motivação e retenção	Singh et al. (2023); Sweis et al. (2019); Hosen et al. (2023)	Existe uma relação positiva entre formação, motivação e compromisso organizacional
	4. Considera que a formação é vista como uma obrigação ou como um investimento?	Posicionamento estratégico da formação	Storey et al. (2019); Bratton & Gold (2017); Noe (2023)	A GRH estratégica pressupõe a formação como investimento e não como obrigação administrativa
Bloco 2 – Avaliação Formativa e Transferência da Aprendizagem	5.As ações de formação realizadas até agora têm cumprido o propósito?	Perceção de eficácia da formação	Noe (2023); Hosen et al. (2023); Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016); Ojambati (2012)	A avaliação da formação permite aferir o grau de alcance dos objetivos definidos
	5.a Quantas formações realizou/coordenou?	Contextualização da experiência formativa do participante	Quivy & Campenhoudt (2008)	A contextualização reforça a interpretação dos dados qualitativos
	6. Os conhecimentos são aplicados no dia-a-dia?	Transferência da aprendizagem	Noe (2023); Brinkerhoff (2005); Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016)	A eficácia da formação depende da sua aplicação no contexto de trabalho
	7. Considera adequados os conteúdos e métodos utilizados?	Adequação pedagógica da formação	Noe (2023); Singh et al. (2023)	A adequação metodológica influencia a aprendizagem e a transferência

	8. Existe acompanhamento ou avaliação pós-formação?	Práticas de avaliação da formação	Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016); Noe (2023); Reio et al. (2017)	A ausência de acompanhamento limita o impacto da formação
	9. O que considera que deveria mudar na formação?	Oportunidades de melhoria	Brinkerhoff (2005); Noe (2023)	A avaliação deve contribuir para a melhoria contínua
Bloco 3 – Levantamento de Necessidades	10. Como são identificadas as necessidades formativas?	Diagnóstico de necessidades formativas	Brown (2002); Noe (2023)	O levantamento de necessidades constitui a base de uma formação eficaz
	10.a De onde partem as necessidades?	Fontes de necessidades formativas	Brown (2002); Teixeira et al. (2006)	As necessidades podem resultar de exigências legais, operacionais ou estratégicas
	11. Os trabalhadores têm oportunidade de expressarem as suas necessidades?	Participação dos trabalhadores	Bratton & Gold (2017)	A participação favorece o alinhamento entre necessidades individuais e organizacionais
Bloco 4 – Prioridades e Tipologias Formativas	12. Qual a formação essencial para si/para a sua equipa?	Competências críticas	Noe (2023); Nuwan et al. (2021); Ojambati (2012)	A formação deve abranger competências técnicas e transversais
	13. Quais as formações prioritárias para o este ano?	Necessidades formativas futuras	Brown (2002); Maliha et al. (2024)	A formação deve ter uma orientação prospetiva
	14. Que tipologia de formação considera mais eficaz?	Adequação das modalidades formativas	Noe (2023); Singh et al. (2023)	A eficácia depende da adequação ao contexto e às funções

Bloco 5 – Processo Formativo	15. Como funciona o processo formativo na organização?	Caraterísticas do sistema de formação	Storey et al. (2019)	A formação deve integrar um sistema coerente de GRH
	15.a Quais os principais aspetos positivos e a melhorar?	Forças e fragilidades do processo formativo	Brinkerhoff (2005)	A análise crítica sustenta a melhoria contínua
	16. Como pode ser proposta uma ação de formação?	Processo de decisão formativa	Bratton & Gold (2017)	Os processos decisórios refletem a maturidade da GRH
	17. Quem decide a formação?	Atores no processo formativo	Storey et al. (2019)	A definição de responsabilidades é essencial
	18. Que obstáculos existem ao desenvolvimento da formação?	Constrangimentos ao desenvolvimento da formação	Brinkerhoff (2005); Ojambati (2012)	Fatores contextuais condicionam a eficácia
Bloco 6 – Percurso Individual	19. Qual a formação com maior impacto na sua carreira?	Experiências formativas significativas	Brinkerhoff (2005); Noe (2023)	Casos concretos permitem compreender condições de sucesso

O estudo foi desenvolvido em várias etapas, de forma sequencial e articulada. Numa primeira fase, procedeu-se à análise documental e à observação participante no contexto do estágio, permitindo compreender o funcionamento do sistema formativo da organização, as suas práticas e dinâmicas internas. Numa segunda fase, foi elaborado o guião de entrevistas com base no enquadramento teórico previamente desenvolvido, assegurando a coerência entre as dimensões de análise e as questões formuladas.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista piloto, que permitiu avaliar a clareza, pertinência e adequação das questões ao contexto organizacional, conduzindo a pequenos ajustamentos no guião. Seguidamente, foram conduzidas as entrevistas semiestruturadas junto dos participantes selecionados, garantindo a diversidade de funções e perspetivas.

No desenvolvimento do trabalho, foram ainda utilizadas ferramentas de inteligência artificial, nomeadamente o ChatGPT e o Gemini, de forma complementar e exclusivamente para apoio à revisão linguística, melhoria da clareza textual e organização de ideias. A sua utilização foi limitada a tarefas de natureza formal, não sendo utilizadas na análise ou interpretação dos dados.

Por fim, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados através da análise de conteúdo, apresentada em seguida.

Importa ainda salientar que o levantamento de necessidades de formação já foi realizado no âmbito do estágio, integrando práticas correntes da organização. O presente estudo não visa iniciar esse processo, mas, recorrendo à informação proveniente das entrevistas, analisá-lo criticamente, compreender a sua operacionalização e identificar oportunidades de melhoria e complemento para o horizonte temporal de 2026.

O tratamento dos dados é efetuado através da análise de conteúdo, tanto aos dados provenientes da análise documental como às entrevistas. Segundo Bardin (2004, p. 33), a análise de conteúdo corresponde a "um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens", permitindo inferir conhecimentos relativos às condições de produção e receção dessas mensagens.

O autor refere ainda que a análise de conteúdo se constitui como "um conjunto de técnicas parciais mas complementares", orientadas para a explicitação e sistematização do conteúdo das comunicações. (p.37) No caso da análise documental, Bardin (2004, p. 40) define-a como "uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma

forma diferente do original", permitindo transformar documentos primários em material analítico organizado e interpretável.

Neste âmbito, análise de conteúdo foi desenvolvida com base em categorias definidas *a priori*, construídas a partir do guião de entrevista e do enquadramento teórico. Estas categorias correspondem aos diferentes blocos temáticos analisados, permitindo uma análise sistemática e orientada dos dados.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com recurso à análise de conteúdo, com base em categorias definidas *a priori*, correspondentes aos blocos temáticos do guião de entrevista. Esta abordagem permitiu estruturar a análise de forma sistemática, assegurando a articulação entre os dados empíricos e o enquadramento teórico.

Os resultados são apresentados por blocos temáticos, privilegiando uma abordagem interpretativa e crítica, orientada para a identificação de padrões, convergências e divergências nos discursos dos participantes, bem como para a identificação de limitações e oportunidades de melhoria do sistema de formação.

4.1. Gestão de Recursos Humanos e Formação

Os resultados evidenciam que os participantes atribuem à Gestão de Recursos Humanos (GRH) um papel relevante na organização, embora com *nuances* distintas na sua definição. Para a direção e técnicos da área, a função é assumida como "um ponto essencial para a entidade (...) estratégico [e] operacional" (E1), focado em "saber levá-las [as pessoas] e acompanhá-las" (E4) para garantir a sua satisfação. Esta visão da GRH como um "fio condutor" (E14) entre o trabalhador e a empresa coexiste, contudo, com uma perceção mais tradicional nos restantes departamentos. Para a maioria dos trabalhadores, a GRH é predominantemente associada a funções operacionais e de suporte, como "tratar dos nossos ordenados e tudo mais" (E5), gerir "questões do foro salarial, contrato de trabalho e férias" (E7) ou o controlo de "fichas médicas" (E15).

Esta dualidade de perceções — entre o papel de parceiro estratégico e a gestão de "uma série de coisas que dão uma carga de trabalho muito grande" (E15) — encontra-se parcialmente alinhada com a literatura, que defende uma evolução da GRH de uma função administrativa para uma função estratégica (Storey et al., 2019; Bratton & Gold, 2017). Os dados sugerem que, no contexto em análise, embora exista o reconhecimento de que sem uma correta gestão "tudo o resto fica cambado" (E13), a transição para uma lógica puramente estratégica poderá não estar plenamente consolidada no quotidiano da organização, mantendo-se muito focada na resolução de problemas e na gestão quase corrente de pessoal.

No que respeita ao conceito de formação, verifica-se uma convergência na sua perceção como um processo de "aprendizagem contínua" (E2) e valorização. Para os participantes, a formação não é apenas um evento isolado, mas algo que permite "desenvolver a empresa e as pessoas" (E1), garantindo

que os trabalhadores não se sintam "travados ou presos ao mesmo" (E4). Esta dimensão de evolução na carreira é complementada pela necessidade de atualização técnica, ou "reciclagem" (E14), especialmente num setor onde os métodos construtivos e materiais evoluem rapidamente. Como sublinha E14, a formação é vista como um fator crítico de sobrevivência, pois sem ela "não conseguimos competir com as empresas grandes".

Esta diversidade de perceções — que abrange desde o "aprofundar e melhorar conhecimentos" (E6) até à vertente de "cuidado essencial para os trabalhadores" (E15) — confirma a perspetiva de Noe (2023), segundo a qual a conceptualização da formação influencia o seu impacto organizacional. Ficou evidente que, mesmo para quem desempenha as mesmas funções há anos, a formação é entendida como um imperativo de "atualização constante" (E13), funcionando como um motor de "criação de valor para o formando e para a empresa" (E7).

Relativamente à importância da formação, é consensual o reconhecimento do seu contributo para a melhoria do desempenho e para o desenvolvimento de competências. Para a gestão, a formação é o sistema e processo que permite ter pessoas "capacitadas para atingirem os objetivos comuns" (E1), enquanto os trabalhadores realçam a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica, defendendo que "a tecnologia não espera por nós" (E7). Esta importância traduz-se numa maior "eficácia" (E4) e na capacidade de "produzir melhor" (E6), independentemente de se tratarem de "cargos altos ou cargos baixos" (E8). Além das competências técnicas, destaca-se o impacto da formação na "interação com os outros colegas e com o exterior" (E5), o que corrobora os contributos de Singh et al. (2023) e Sweis et al. (2019) sobre o papel da formação na valorização do capital humano e na modernização organizacional, especialmente perante os desafios da "digitalização, da sustentabilidade (...) e da IA" (E4).

A relevância da formação é ainda reforçada pela necessidade de "acompanhar a evolução" (E10) e de realizar um "esforço" (E11) consciente para acompanhar as inovações de um mundo em "constante atualização" (E15). No entender dos participantes, a estagnação formativa implicaria não "ir a lugar nenhum" (E15), perdendo-se a capacidade de realizar um "trabalho bem feito" e de "competir com outras empresas" (E14). Adicionalmente, a formação é vista como um catalisador de competências coletivas, tornando as "equipas mais multidisciplinares, mais competentes e eficazes" (E12). Este reconhecimento coletivo de que a formação é "determinante" (E14) para o sucesso organizacional consolida a ideia de que o investimento no capital humano é o fator diferenciador num mercado global competitivo, tal como defendido pela literatura de referência.

No que concerne à relação entre a formação, a motivação e a retenção, os resultados corroboram os contributos de Singh et al. (2023), evidenciando uma perceção amplamente positiva. Para os participantes, a formação é um motor de motivação, permitindo que os trabalhadores desenvolvam um sentimento de "pertença" e sintam que "realmente estão a contribuir" (E4) para a organização. Esta aposta da empresa é interpretada como um sinal de que a organização "está a querer que [o trabalhador] fique ali" (E14), promovendo um benefício mútuo onde o trabalhador se sente "mais integrado" (E13) e "valorizado na sua função" (E15).

Contudo, os dados revelam uma *nuance* crítica: embora a formação seja "muito boa" (E2) para a motivação e para "agilizar o trabalho" (E8), o seu impacto na retenção é visto com alguma reserva. Para alguns entrevistados, a capacidade de reter talentos através da formação é apenas "q.b." (E8), podendo mesmo ser insuficiente se não for acompanhada de outras melhorias. Como sublinha E7, se o trabalhador estiver desmotivado por falta de "perspetiva de melhoria, seja o que for, salarial ou outra", a formação por si só poderá não surtir efeito. Assim, a formação surge como um fator que "ajuda bastante" (E15), mas que deve estar integrado num sistema de recompensas mais amplo para garantir a permanência dos ativos na empresa.

Quanto à perceção da formação enquanto investimento ou obrigação, os resultados revelam a coexistência de uma lógica estratégica e de uma lógica reativa. Para a direção de Recursos Humanos, a formação é categoricamente um "investimento (...) nas nossas pessoas" (E1), com o objetivo de garantir a retenção e o alcance de metas a "curto, médio e longo prazo" (E1), visão partilhada por quem associa a formação à aplicação prática de conhecimento na empresa (E2). Contudo, esta perspetiva esbarra em dificuldades operacionais e culturais; como nota E3, a dimensão da organização torna "complicado (...) colmatar as horas de formação obrigatórias", o que pode empurrar a gestão para uma lógica de "obrigação". Esta ambivalência é visível no setor da construção, onde persiste uma resistência cultural e geracional: "sobretudo por parte dos trabalhadores, [a formação] é vista muito como uma obrigação" (E4), especialmente pelos trabalhadores com "mais idade", enquanto os jovens tendem a valorizar o investimento. Adicionalmente, a relevância atribuída depende da natureza dos conteúdos, sendo considerados "menos relevante[s]" (E5) quando não se aplicam diretamente às funções específicas do trabalhador.

Apesar da resistência nalguns segmentos, emerge um discurso que associa a formação à "criação de valor ao funcionário [e] ao currículo dele" (E7). Para este grupo, o conhecimento é um ativo que "não ocupa lugar" (E6), estabelecendo-se uma lógica de retorno mútuo onde a empresa investe e o

trabalhador "vai dar retorno com essa própria formação" (E8) através da melhoria das suas capacidades (E9, E10). Esta perspetiva é particularmente interessante ao estender o benefício para além da esfera laboral, sendo a aprendizagem vista como algo aplicável na "vida pessoal, sem ser a profissional" (E6). Assim, a formação transcende a ferramenta de gestão para ser entendida como um benefício individual que fortalece a organização indiretamente.

Esta perceção de investimento é reforçada pela comparação com outras experiências profissionais, destacando-se que a empresa "quase nunca ou nunca negou formação" (E13), desde que devidamente enquadrada. A formação é descrita como um "investimento próprio" (E12), comparável ao percurso escolar (E11), que serve o projeto de vida do trabalhador mesmo perante uma eventual saída da organização. Mais do que um "prémio", a formação é entendida como uma "ajuda para ambas as partes" (E13), onde a valorização dos trabalhadores resulta na valorização da própria empresa (E15). Esta convergência de interesses sugere que, apesar das dificuldades logísticas de uma estrutura com centenas de trabalhadores, a cultura organizacional tem tido sucesso em projetar a formação como um ativo estratégico e não apenas como um fardo burocrático.

Um dos testemunhos que melhor ilustra a transição da perceção da Gestão de Recursos Humanos, de uma função meramente administrativa para um papel de acompanhamento e resposta às necessidades de carreira, é o seguinte:

> *Aqui na empresa também tem sido importante, até porque a construção tem vindo a evoluir e o que antigamente era só mesmo pagar salários (...) hoje em dia as pessoas também querem mais evolução na carreira, o acompanhamento, os benefícios e querem mais um departamento de recursos humanos que os acompanhe e perceba também quais são as suas necessidades e lhes dê resposta (E4).*

4.2. Avaliação Formativa e Transferência de Aprendizagem

A análise dos dados revela que, embora as ações de formação sejam globalmente percecionadas como úteis, a avaliação da sua eficácia apresenta variações importantes. Enquanto a maioria dos participantes considera que as formações têm cumprido o propósito (E5, E6), outros são mais cautelosos, referindo que tal sucede apenas em "algumas" (E1, E3) ou "pelo menos parte delas" (E2). Esta utilidade parece estar ligada à liberdade de escolha, uma vez que se evolui mais quando se seleciona a "formação que tem interesse" (E3). Mesmo quando as sessões não correspondem totalmente às expectativas, prevalece uma atitude positiva de que "aprende-se sempre alguma coisa" (E4) e que, apesar de serem

"poucas", as formações realizadas "ajudaram" (E8). No entanto, esta satisfação geral tende a centrar-se na reação imediata dos participantes, não sendo evidente uma análise sistemática dos níveis de aprendizagem, comportamento ou resultados, conforme o modelo proposto por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016). Como nota E7, o processo de acompanhamento é algo que "começou agora recentemente", o que reforça a ideia de que a avaliação da eficácia poderá ainda não estar plenamente consolidada na organização.

A análise evidencia ainda que o cumprimento do propósito formativo está intrinsecamente ligado à "mais-valia ao próprio departamento" (E13) e à gestão racional de recursos. Segundo E14, a formação "não cumpre totalmente mas cumpre parcialmente", uma vez que a empresa necessita de ser "racional" na distribuição do investimento, priorizando temas emergentes como a "sustentabilidade" em detrimento de outros, como a segurança, que podem ser adiados para exercícios futuros. Esta "sensibilidade" (E14) da organização em escalonar as necessidades num horizonte temporal alargado (ex: 5 anos) sugere uma gestão de formação pragmática, embora resulte numa perceção de insuficiência para alguns, como ilustra a resposta negativa de E10 ou a ausência de experiência formativa de E12 até ao momento. Assim, a eficácia percecionada é moldada pela tensão entre a necessidade ilimitada de atualização e a capacidade finita de investimento da organização (Noe, 2023).

A profundidade da análise da eficácia é também moldada pela disparidade na experiência formativa dos participantes. Enquanto os coordenadores de formação gerem um volume considerável de ações — "cerca de 30" (E1) a "40 por ano" (E4) —, a participação direta dos trabalhadores varia significativamente, oscilando entre apenas "duas" (E7, E9, E10) e mais de "10 ou mais" (E6) ao longo do seu percurso na empresa, havendo o caso de E12, que ainda não realizou formação na empresa. Este cenário revela ainda um contraste histórico e geracional profundo, personificado por E3, que recorda um tempo em que "não havia esta situação de formações" e o trabalhador era compelido a "investir o seu dinheiro na própria formação" e a estudar autonomamente por falta de recursos digitais. Esta transição de um paradigma de autoformação para um sistema onde alguns trabalhadores já somam "para cima de 20" (E3) formações providenciadas pela organização demonstra o esforço de estruturação do departamento, embora a memória da escassez passada ainda influencie a valorização atual do investimento feito pela empresa (Noe, 2023).

A diversidade de experiências formativas estende-se aos restantes departamentos, onde se verifica um compromisso com a atualização periódica, frequentemente balizada em "pelo menos uma formação por ano" (E13, E15). Este esforço de continuidade reflete-se em percursos individuais robustos,

como o de E14, que soma mais de "34 [formações] no total", contrastando com trabalhadores em fases mais iniciais ou com menor exposição formativa. Esta disparidade reforça a ideia de que a perceção da eficácia é altamente subjetiva e dependente do histórico individual: enquanto para uns a formação é uma rotina consolidada com "oito-nove" (E15) sessões realizadas na empresa, para outros é ainda um recurso pontual. Esta amplitude de vivências valida a necessidade de mecanismos de avaliação mais estruturados, que permitam uniformizar o impacto real da formação independentemente da senioridade ou do volume de sessões acumuladas pelos participantes (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

No que se refere à aplicação prática dos conhecimentos, os dados revelam que a facilidade de transferência depende intrinsecamente da tipologia da formação e do suporte da estrutura. Para a gestão, as formações técnicas ou sobre ferramentas quotidianas, como o *software* "Primavera v.10" (E9, E11), são de aplicação imediata. Contudo, o desenvolvimento de competências interpessoais exige um tempo de maturação superior para "fazer efeito" (E1). Esta eficácia é potenciada quando a formação atua como um reforço para "cimentar o conhecimento" (E5), permitindo corrigir aspetos que eram realizados "menos bem" (E6), ou quando oferece "parâmetros" (E8) para a gestão de conflitos no dia-a-dia.

Todavia, a transferência enfrenta barreiras críticas que confirmam a tese de Brinkerhoff (2005) sobre o impacto do contexto. Um dos principais entraves é a resistência de algumas lideranças intermédias com uma "mentalidade ainda retrógrada" (E3), que instruem os trabalhadores a "continuar a fazer como dantes". No setor da construção, esta dificuldade é exponenciada pela especificidade do terreno; a E14 admite que a aplicação teórica nem sempre permite a "perfeição ou o total", obrigando a assumir um "risco ponderado e consciente" quando o trabalho real não permite a execução idealizada em sala.

Soma-se a isto o desfasamento de algumas entidades formadoras que, por não estarem "por dentro do trabalho que exercemos em empresas de construção" (E15), ministram conteúdos vocacionados para os serviços ou indústria (E13). Este cenário obriga os trabalhadores a um esforço de adaptação constante, sob pena de a formação não resultar "na totalidade" (E15). Assim, a ausência de um "fio condutor" (E10) metodológico e a existência de "resistência interna" (E12) sugerem que a utilidade da formação está condicionada pela capacidade da organização em fundir os modelos teóricos com as exigências práticas e os riscos inerentes à atividade produtiva (Brinkerhoff, 2005).

A adequação dos conteúdos e metodologias é avaliada de forma positiva, sendo percecionada como o resultado de um esforço deliberado no "diagnóstico de formações" e na seleção criteriosa das "entidades formadoras" (E1). Este alinhamento é reforçado por uma gestão participativa, onde se evita

a imposição, escolhendo as ações "junto com as pessoas" (E4). No que concerne à vertente pedagógica, a preferência recai sobre formações "*online* mas síncronas" (E13), que, pela facilidade de acesso na região, permitem o "diálogo com os formadores" e a resolução de "assuntos específicos" em tempo real. Como sublinha E15, verifica-se um cuidado crescente das entidades em adaptar as ferramentas à realidade das "pessoas ligadas à construção", o que valida a eficácia do método no terreno. (Noe, 2023)

Contudo, a adequação enfrenta desafios de gestão de expectativas e de tempo. Para alguns participantes, a relevância do conteúdo pode ser comprometida se as chefias designarem formações que não são "úteis para o futuro da categoria profissional" (E3). Adicionalmente, temas complexos como os "riscos psicológicos" (E14) revelam uma limitação no planeamento: a densidade dos conteúdos é por vezes superior ao "tempo disponível", deixando os formandos com o desejo de explorar mais profundamente as matérias. Esta dualidade — entre a satisfação com a modalidade e a escassez de tempo para temas críticos — reforça a necessidade de uma adequação pedagógica que considere não apenas o "quê", mas o "quanto" tempo é necessário para a real interiorização do conhecimento (Noe, 2023).

No que respeita aos entraves à transferência da aprendizagem, destaca-se um depoimento que evidencia o papel crítico das lideranças intermédias e a resistência cultural à mudança no contexto organizacional:

> *Acho que o que dificulta às vezes é a organização da própria empresa, às vezes há sempre algum entrave ou situações que travam a evolução da formação que tivemos. O que facilita é um pouco cada chefe de departamento, há chefes que não querem evoluir, ou até mesmo os próprios diretores de obra ou os encarregados, que dizem para continuar a fazer como dantes. É aquela mentalidade ainda retrógrada, um bocadinho (E3).*

Quanto ao acompanhamento após a formação, os dados revelam uma fragilidade estrutural que confirma as limitações identificadas na literatura. Embora a gestão refira a existência de uma "avaliação da eficácia" (E1), o discurso dos trabalhadores clarifica que esta se circunscreve, maioritariamente, ao nível da reação imediata através de "inquéritos de satisfação" (E3, E4, E6). Para a maioria, o processo termina com o preenchimento de um "formulário" (E15) ou "relatório" (E11) onde se avalia se a formação foi útil ou não. Em casos pontuais, a avaliação sobe de nível para aferir a retenção de conhecimentos através de "testes para comprovar se realmente tínhamos aprendido" (E11), mas esta não parece ser a prática corrente em todas as áreas (E10, E12). Esta limitação evidencia uma avaliação

predominantemente centrada nos níveis iniciais do modelo de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), sem uma monitorização consistente dos níveis de comportamento e resultados.

A ausência de mecanismos sistemáticos de transferência de aprendizagem é evidente quando os trabalhadores admitem que a empresa "não faz exatamente um acompanhamento" (E2), restando ao trabalhador a tarefa solitária de aplicar os conhecimentos com "criatividade". No terreno, o suporte é muitas vezes informal e depende da proatividade das chefias: como nota E13, o acompanhamento resume-se a um "feedback" verbal para aferir se a formação deve ser replicada por outros colegas. Uma exceção relevante ocorre na área da segurança, onde os técnicos realizam um "reforço" (E14) constante dos perigos e equipamentos antes da execução de trabalhos de risco. Contudo, fora deste contexto de segurança crítica, a regra parece ser a ausência de um sistema formal de monitorização do comportamento pós-formação, o que limita a capacidade da organização em medir o retorno real do investimento e promover a melhoria contínua (Brinkerhoff, 2005).

As sugestões de melhoria revelam uma consciência crítica sobre a necessidade de evoluir para um modelo de formação mais estratégico. Para a direção, a prioridade reside na "avaliação da eficácia" (E1). Contudo, os trabalhadores focam-se no planeamento: defende-se que as ações deveriam ser precedidas por uma "avaliação anterior aos próprios trabalhos" (E3), identificando as competências exigidas por projetos específicos antes da sua execução. Embora se reconheça o mérito do sistema participativo, onde "90% das formações são sugeridas pelos trabalhadores" (E4), aponta-se a dificuldade em encontrar formação técnica específica na região, o que leva a que certas competências caiam no "esquecimento" (E4).

Para otimizar o levantamento de necessidades, sugere-se uma consulta mais direta a "quem é dirigida a formação" (E9), através de reuniões anuais onde cada diretor possa aferir as "reais necessidades" (E8) dos seus dependentes (E14). Adicionalmente, a gestão do plano anual carece de maior rigor no controlo de datas, evitando que o planeamento fique "esquecido" (E13) se os responsáveis não exercerem uma pressão constante sobre o calendário. Por fim, os participantes reconhecem que a complexidade logística de gerir centenas de trabalhadores com funções diversas (E15) e a preferência por formações nas "instalações da empresa" (E11) constituem desafios significativos. Este cenário reforça a necessidade de mecanismos de acompanhamento mais estruturados, que permitam mitigar as falhas de comunicação e garantir que o investimento formativo seja, de facto, valorizado no quotidiano laboral.

4.3. Levantamento de Necessidades

Os resultados indicam que o levantamento de necessidades formativas na organização ocorre através de um sistema híbrido, que combina um planeamento estruturado com respostas reativas a situações imediatas. Por um lado, existe um mecanismo formal de "levantamento de necessidades todos os anos" (E3), operacionalizado através de um "formulário" (E4) enviado aos diretores de departamento, que auscultam os subordinados sobre as suas dificuldades e as ações que "gostariam de tirar" (E4, E15). No entanto, a eficácia deste modelo estratégico é frequentemente desafiada por uma lógica reativa, onde as necessidades são identificadas "com base no dia-a-dia [e] nos problemas que aparecem" (E2) (Bratton & Gold, 2017).

A participação dos trabalhadores, embora prevista no processo anual, revela-se fortemente mediada pelas chefias e condicionada por imprevistos logísticos. Como nota E13, apesar de se tentar antecipar as necessidades para o ano seguinte, as formações que "vão aparecendo" ao longo do ano acabam por ser as mais frequentadas, devido a alterações de datas ou falta de quórum nas ações planeadas. Esta dinâmica confirma a tese de Bratton & Gold (2017) sobre o caráter predominantemente reativo de muitos sistemas de formação, onde o planeamento cede perante a urgência operacional ou a oportunidade momentânea.

Adicionalmente, a centralidade das chefias na filtragem das necessidades é evidente: o trabalhador depende de o diretor "perguntar o que é que nós queremos" (E14) ou de ter a iniciativa de apresentar uma "pesquisa" prévia sobre a formação pretendida (E15). Quando esta proatividade falta, ou quando a hierarquia é percecionada como rígida, o trabalhador tende a autoinibir-se, admitindo que "nunca houve aquilo de ir aos recursos humanos solicitar uma formação" (E11) por considerar que o processo de aprovação é complexo e dependente do parecer final do superior. Assim, o levantamento de necessidades oscila entre um diagnóstico participativo, mas burocratizado, e uma resposta casuística às solicitações que surgem "a qualquer altura do ano" (E1).

Relativamente à origem das necessidades formativas, os resultados evidenciam uma convergência de fatores, onde as "exigências legais" (E4, E6, E12) assumem um peso crescente. Para muitos trabalhadores, a formação é percecionada como uma resposta a pressões externas e obrigatoriedades normativas, existindo a consciência de que a organização deve cumprir um "número de horas obrigatórias" (E11, E15). No entanto, esta lógica legalista coexiste com uma dimensão de melhoria contínua.

As necessidades emergem frequentemente de "lacunas" sentidas pelos trabalhadores ao preencherem documentação específica ou ao executarem tarefas onde sentem que lhes falta "alguma informação" (E13). Assim, a identificação de necessidades parte também de "problemas identificados" (E14) no terreno e de uma vontade de "fazer melhor" (E14), unindo a "decisão da gestão" (E8, E10) ao interesse de "valorização pessoal" (E15). Este cenário revela um sistema que, embora pressionado pela conformidade legal, procura ser sensível à evolução técnica e às dificuldades reais sentidas pelos trabalhadores, indo, em certos departamentos, para além do que "a lei prevê" (E7) (Noe, 2023).

Sobre a autonomia dos trabalhadores na expressão das suas necessidades e a barreira percecionada na cadeia de comando, salienta-se a seguinte reflexão sobre a passividade no processo de solicitação:

> *Mesmo nestes casos não fomos nós a solicitar as formações, eles ofereceram (...). Eu teria de falar com a minha chefia, que por sua vez teria de falar talvez com a chefia deles e depois com os recursos humanos. Eu também não posso ir aos recursos humanos dizer que quero uma formação e a chefia é que decide se realmente vale a pena ou não (E11).*

A oportunidade de expressar necessidades formativas revela-se, assim, um processo profundamente dependente da proximidade com a hierarquia imediata. Enquanto nos departamentos técnicos e administrativos a comunicação é fluida — ocorrendo através de "inquéritos" (E2) ou de um diálogo direto onde existe "à vontade" para falar com o chefe (E8, E10) —, nos contextos de obra a realidade é incerta. Como sublinha E3, nas obras a aproximação entre a base e o topo é "complicada", não existindo o mesmo à vontade para, por exemplo, um "servente pedir [formação] a um diretor de obra". Esta perceção de uma barreira no terreno é partilhada por quadros técnicos que admitem desconhecer como o processo funciona para os "trabalhadores lá da frente" (E14) ou para os trabalhadores "mais influenciados" (E15) pela operacionalidade do estaleiro.

Desta forma, embora a organização demonstre abertura para rever o plano anual e acrescentar novas ações (E4, E12), a concretização dessa "liberdade" (E7) de expressão é assimétrica. O fluxo de pedidos depende da proatividade do diretor de departamento em "perguntar quem está interessado" (E13) ou da iniciativa do trabalhador em apresentar uma proposta. Esta dependência da mediação das chefias, aliada à distância física e social dos contextos de obra, sugere que a democratização do acesso à formação ainda enfrenta resistências estruturais, podendo o pedido ser "atendido ou não" (E7) consoante a cultura e a sensibilidade de cada liderança intermédia.

4.4. Prioridades e Tipologias Formativas

No que respeita às prioridades formativas, os participantes destacam a necessidade de equilibrar a conformidade legal com a modernização técnica. Para as áreas administrativas e de suporte, o domínio de ferramentas como o "Excel Avançado" (E6, E9, E11) surge como a prioridade mais imediata, visando a "otimização" de tarefas e a recuperação de conhecimentos que se perdem quando não são exercitados (E11). Esta procura por eficiência estende-se à vanguarda tecnológica, com o interesse pela "inteligência artificial" (E4) e "programação" (E7) a sinalizar um desejo de automatizar processos repetitivos. Já nas áreas operacionais e de sustentabilidade, as prioridades recaem sobre a "geotecnia e pavimentação" (E10), a "segurança" (E12) e a atualização perante a revisão de "normas" (E14) técnicas. Este conjunto de prioridades evidencia a necessidade de alinhar a formação com os objetivos organizacionais e com a evolução das competências exigidas, em linha com a perspetiva de Noe (2023) e com a abordagem estratégica da GRH defendida por Bratton e Gold (2017).

Relativamente às tipologias de formação, verifica-se uma rejeição clara de modelos assentes apenas no "debitar teoria" (E13). Os resultados evidenciam uma preferência por metodologias interativas, nomeadamente formações síncronas que permitam "intervir, questionar e dar exemplos" (E13) reais. Esta valorização da aprendizagem experiencial e de "exemplos práticos" corrobora a importância da adequação pedagógica ao contexto organizacional (Noe, 2023), sugerindo que a formação é mais valorizada quando atua como um recurso de "atualização em termos científicos" (E15) que facilita diretamente o quotidiano laboral. Assim, a menor valorização de abordagens puramente teóricas reforça a necessidade de redesenhar as ações formativas, privilegiando o diálogo e a resolução de problemas específicos do setor da construção.

Uma perspetiva que sintetiza a preferência pelas metodologias participativas em detrimento dos modelos puramente expositivos é apresentada por um dos participantes:

> *Uma formação, embora teórica que também é preciso, mas que nos traga mais exemplos práticos e de discussão, principalmente nas formações que são síncronas, que possam intervir e questionar e dar exemplos seus e perguntar como é que resolviam isso, essas são as que para mim são mais proveitosas do que só debitar teoria e que depois não vemos bem como aplicar no dia-a-dia. Algo mais interativo (E13).*

A nível das prioridades imediatas, os resultados revelam um alinhamento parcial entre o planeamento do departamento e as expectativas individuais. O plano estruturado foca-se nas

"atualizações do Código de Trabalho [e] Excel Avançado" (E1), visando responder ao novo "pacote laboral" (E3) e às diretrizes de "transparência salarial" (E4). No entanto, emerge uma forte corrente de competências de vanguarda, como a "Inteligência Artificial" (E2) e a "programação" (E7), para personalizar processos que os *softwares* genéricos não resolvem, evitando que o trabalho seja "perder tempo" (E7). Nas áreas operacionais, a prioridade mantém-se na especialização técnica em "segurança e saúde no trabalho" (E12) e na atualização das "normas ISO" (E14).

Contudo, a concretização destas prioridades enfrenta obstáculos financeiros e de comunicação interna. Embora existam desejos de especialização profunda, como "pós-graduações" (E14) ou formações avançadas em "sistemas de gestão integrada" (E15), o "custo muito elevado" (E14) e a falta de resposta aos pedidos anteriores constituem barreiras críticas. Como ilustra o caso de E15, a ausência de "feedback" após um pedido formal resulta na frequência de ações não planeadas em detrimento das pretendidas, o que sugere uma orientação mais reativa do que prospetiva. Assim, as prioridades dividem-se entre a manutenção da conformidade legal e o anseio individual por uma valorização que nem sempre encontra eco na disponibilidade orçamental ou na agilidade logística da organização (Noe 2023; Bratton & Gold 2017).

No que respeita às tipologias de formação, os resultados revelam uma preferência inequívoca por metodologias interativas e aplicadas. Para a maioria dos participantes, a eficácia reside na capacidade de "pôr a mão na massa" (E2, E7), defendendo-se que a teoria deve ser sempre acompanhada de exercícios, pois "só estar a ver uma pessoa a fazer não vale a pena" (E11). Esta valorização da aprendizagem experiencial corrobora a importância da adequação pedagógica ao contexto organizacional (Noe, 2023), sugerindo que o conhecimento só é retido quando o formando sente que este facilita diretamente a execução das suas tarefas.

Relativamente à modalidade e ao tempo, as opiniões dividem-se entre a conveniência e o foco. O regime digital/ *e-learning* é elogiado pela flexibilidade e por evitar deslocações (E14), mas é fortemente criticado por quem sente que o ambiente de escritório gera "ruído ou interrupções" (E15) que impedem um foco a 100%. Da mesma forma, emerge uma tensão quanto ao horário: enquanto quadros de gestão admitem preferir o regime "pós-laboral" para não comprometer a "resposta às necessidades da empresa" (E14), a generalidade dos trabalhadores defende o "horário laboral" (E9, E10), argumentando que a formação é uma extensão do trabalho e que o fim do dia deve ser reservado ao descanso. Esta dualidade reforça a necessidade de um desenho pedagógico flexível, que minimize a "resistência interna" (E12) e

garanta que o local de formação seja um espaço de isolamento real, livre dos *e-mails* e chamadas do quotidiano (E4) (Noe, 2023).

4.5. Processo Formativo

A análise do processo formativo evidencia a existência de um sistema estruturado, caracterizado por etapas que vão desde o "levantamento anual" (E13) até à "pesquisa de mercado" (E2, E4). Para a gestão de Recursos Humanos, o fluxo está "perfeitamente delineado" (E1), envolvendo orçamentação e a subsequente "aprovação da administração" (E3, E4). No entanto, este modelo revela uma centralização acentuada, onde a viabilidade de cada ação depende de se os custos estão "dentro dos valores disponíveis" (E14) e de uma negociação de valores (E15) que pode limitar a agilidade na resposta às necessidades.

Apesar da clareza procedimental interna, verifica-se uma fragilidade crítica na transparência e comunicação. Para a maioria dos trabalhadores, o funcionamento da formação é uma incógnita, admitindo abertamente que "desconhecem" (E5, E8) a tramitação ou que a informação "não lhes foi dada" (E5). O uso recorrente de termos como "suponho" (E14) ou "acredito" (E12) demonstra que o trabalhador se sente alheio às engrenagens do sistema, limitando-se a receber uma convocatória por *e-mail* e considerando que o assunto "está resolvido" (E10), sem um diálogo prévio ou feedback sobre a seleção efetuada.

Esta centralização e opacidade sugerem que o processo é muitas vezes guiado por uma lógica de "conveniência logística" (E7) e orçamental em detrimento de uma abordagem puramente estratégica. A perceção de que as formações são escolhidas de uma "maneira lata" (E10) e não direcionadas a problemas específicos reforça a necessidade de reforçar a participação dos intervenientes e a clareza dos processos, garantindo que o investimento formativo não seja percecionado como uma decisão distante, mas como uma ferramenta de desenvolvimento articulada entre todos os níveis da organização. (Bratton & Gold, 2017; Noe, 2023)

A avaliação subjetiva do processo formativo revela um reconhecimento generalizado da "evolução e melhoria" (E3) da função na organização. Como aspeto mais positivo, os participantes destacam a "forte aposta da empresa" (E1) e o facto de, historicamente, a administração "nunca ter negado" (E13) um pedido de formação fundamentado. Esta abertura traduz-se numa "diversidade de temas" (E6), que abrangem desde a gestão de stresse à contabilidade, demonstrando um interesse recente em ir além do que a lei estipula (E7).

Contudo, a análise identifica fragilidades críticas na execução logística e no acompanhamento. Para os técnicos de RH, a falta de "tempo ou mão-de-obra" (E4) impede uma monitorização do início ao fim, resultando num processo que se resume a "fazer a inscrição e deixar" (E4). Esta escassez de recursos humanos numa empresa com centenas de trabalhadores (E13) reflete-se num "tempo de resposta" (E14) dilatado e numa "parte mecânica" (E13) do processo que frequentemente falha ou "resvala", obrigando os diretores de departamento a um esforço constante de lembrança para que o planeamento não fique esquecido (Brinkerhoff, 2005; Noe, 2023).

Desta forma, as propostas de mudança convergem para a necessidade de uma "comunicação mais assertiva" (E11) entre a base e o topo e de um reforço da equipa de Recursos Humanos. Sem este investimento na estrutura de suporte, a formação corre o risco de ser percecionada como um processo burocrático onde, apesar do bom desempenho em áreas "essenciais" (E15), a avaliação da eficácia e o suporte individual continuam a ser secundarizados face à urgência operacional (Brinkerhoff, 2005).

Sobre a complexidade logística de gerir o processo formativo numa estrutura de grande dimensão, destaca-se o seguinte depoimento:

> *Pelo número de trabalhadores que temos, pela quantidade de funções que os recursos humanos exercem, acaba por ser difícil ter formações adequadas a todos os trabalhadores e é uma gestão e logística que envolve muito trabalho para os recursos humanos. Por isso nem sempre acredito que corra bem esse tipo de formações (E15).*

No que concerne ao procedimento para a requisição de formação, os dados confirmam uma estrutura hierárquica linear e dependente da validação intermédia. Para a totalidade dos participantes, o canal privilegiado é "falar diretamente com a chefia" (E4, E10, E15), sendo o superior hierárquico o pivô central que decide se o pedido deve ser encaminhado para os Recursos Humanos (E5, E11). Esta dinâmica reforça a perceção de que, em última análise, "são sempre as chefias" (E1) que detêm o controlo do fluxo formativo, filtrando as necessidades antes da sua formalização.

A proatividade dos trabalhadores manifesta-se frequentemente na pesquisa autónoma de soluções, com os participantes a recolherem "informação da net" (E13) ou anúncios de formação para apresentar propostas concretas aos seus superiores. Contudo, a viabilidade de qualquer pedido está sujeita a uma avaliação multidimensional: a concordância da diretora de departamento, a validação técnica dos Recursos Humanos e, crucialmente, a existência de "data, verba, etc." (E14). Esta dependência de fatores logísticos e orçamentais sugere que, embora a cultura organizacional permita a

expressão de interesses individuais, a execução do plano de formação é pautada por um rigoroso escrutínio centralizado de custos e oportunidades (Brinkerhoff, 2005).

A análise dos obstáculos à formação revela que as principais barreiras não são de ordem interna, mas sim estruturais e geográficas. O maior impedimento à realização de ações específicas é a "insularidade" (E1, E7, E13, E15). Esta condição impõe o que os participantes designam por "dupla insularidade" (E3), traduzindo-se na escassez de entidades locais e na dependência de formações *online* que, frequentemente, são "canceladas" por falta de um "número suficiente de inscritos" (E13, E14). Diferente de outras geografias com maior oferta, a formação técnica para a construção civil é um recurso escasso, dependendo da disponibilidade de formadores externos ou da viabilidade de grupos mínimos que a organização, isoladamente, nem sempre consegue garantir (E4, E15).

Internamente, embora se considere que a administração "não coloca obstáculos" (E4) e disponibiliza os "recursos financeiros" (E12), o planeamento do tempo surge como um fator condicionante. Critica-se a interrupção sistemática da jornada de trabalho, sugerindo-se que as formações deveriam ser "intercaladas" (E10) para não comprometer a produtividade e o descanso. Somam-se a isto limitações logísticas, como a possível falta de "espaço disponível" (E11) ou as dificuldades de "transporte" (E6) quando as sessões ocorrem fora da sede. Assim, a eficácia da formação é moldada por uma tensão entre a vontade da empresa e as restrições de um mercado periférico, onde o "tempo perdido" (E10) e a falta de massa crítica de participantes (E14) ditam o ritmo da atualização de competências (Brinkerhoff, 2005).

4.6. Percurso Individual

Os participantes identificam diversas experiências formativas com impacto significativo no seu percurso, revelando que a eficácia da formação está intrinsecamente ligada à sua aplicabilidade e utilidade estratégica. No domínio técnico, destacam-se ferramentas que, ao surgirem, revolucionaram os métodos de trabalho, como o "AutoCAD" (E10) — hoje considerado fundamental — ou o *software* "Primavera v.10" (E9). Para os trabalhadores de áreas contabilísticas ou de segurança, as formações que habilitam para o exercício direto da função (E11, E15) são percecionadas como os pilares que sustentam a sua carreira, funcionando como o suporte para o desempenho quotidiano (Noe, 2013).

Contudo, o impacto mais profundo é atribuído a formações que permitem uma mudança de paradigma. A "pós-graduação em sustentabilidade/ESG" (E13) é citada como um marco que permitiu observar a organização numa "globalidade", transcendendo a visão operacional do "campo". Da mesma

forma, formações com forte componente humana, como os "primeiros socorros psicológicos" (E14) ou a "gestão de tempo" (E5), deixam marcas duradouras quando combinam conteúdos de excelência com ferramentas práticas. Em contraste, quando a formação é vista como "básica" (E7) ou como algo que o trabalhador "já sabia no dia-a-dia" (E8), o seu impacto é nulo. Este cenário corrobora a tese de Noe (2023): a formação escolar abre as portas (E12), mas é a formação contínua, especializada e contextualizada que garante a "valorização" e a progressão sustentada no percurso individual.

Como ilustração máxima do impacto transformador que a formação contínua pode exercer na visão estratégica do trabalhador, salienta-se o seguinte relato:

> *Acho que foi uma formação que abriu novas realidades na minha cabeça no sentido de observar a empresa de outra maneira que não a típica do dia-a-dia da segurança, ambiente e qualidade, que são mais práticas, mais no "campo", ver a empresa num todo, numa globalidade. Acho que essa foi bastante importante (E13).*

Por outro lado, a formação é frequentemente percecionada como o alicerce técnico que sustenta a progressão e a habilitação para o exercício de funções especializadas, como se depreende do seguinte testemunho:

> *O mestrado em engenharia do ambiente acabou por ser o pilar para tudo o que veio depois. O curso de segurança no trabalho também foi um curso importante na minha vida profissional. Os restantes acabaram por complementar esta formação inicial (E15).*

Em sentido oposto, importa notar que a eficácia da formação no percurso individual é nula quando os conteúdos são percecionados como redundantes ou desajustados das necessidades reais de especialização do trabalhador:

> *As duas [formações] que fiz não tiveram impacto, foram coisas básicas, não acrescentaram muito aos meus conhecimentos. Lá está, sinto que preciso de algo mais específico do meu trabalho (E7).*

4.7. Síntese

Em síntese, a análise dos resultados evidencia que a organização dispõe de um sistema de formação estruturado e em fase de maturação, mas com diversas limitações ao nível da sua eficácia real. Entre os principais constrangimentos identificados, destaca-se a natureza reativa do levantamento de necessidades, que, embora conte com um plano anual formal, é frequentemente atropelado por

problemas imediatos do dia-a-dia e pela forte pressão das exigências legais. Verifica-se, paralelamente, uma participação limitada dos trabalhadores, fortemente mediada pelas chefias e marcada por uma clivagem entre o escritório e a obra; enquanto nos serviços administrativos o diálogo flui via *e-mail* e inquéritos, no contexto de estaleiro a distância hierárquica e física inibe a expressão de necessidades da base.

Adicionalmente, a centralização da tomada de decisão ao nível da administração para aprovação de custos, aliada à escassez de recursos humanos e de tempo para gerir uma estrutura de centenas de trabalhadores, compromete a agilidade do processo. Esta fragilidade estende-se aos mecanismos de avaliação, que se centram na reação imediata e na satisfação com o evento formativo, revelando uma ausência de acompanhamento sistemático do comportamento ou dos resultados no posto de trabalho. Embora exista uma forte orientação para a formação técnica, os participantes reclamam por metodologias mais práticas e interativas, bem como por competências transversais e de vanguarda tecnológica — como a inteligência artificial e o domínio avançado de ferramentas digitais — que facilitem diretamente a execução das tarefas e combatam o isolamento provocado pela insularidade. Face ao exposto, torna-se evidente a necessidade de reforçar o caráter estratégico, integrado e participativo do sistema de formação, superando as barreiras logísticas e comunicacionais identificadas, aspetos que serão detalhados no capítulo seguinte.

5. PROPOSTAS DE AÇÕES NO ÂMBITO DO OBJETIVO GERAL DO ESTÁGIO

Com base na análise dos resultados obtidos, torna-se evidente a existência de um conjunto de limitações no sistema de formação da organização, nomeadamente ao nível da sua integração, avaliação, participação e orientação estratégica. Neste sentido, o presente capítulo apresenta um conjunto de recomendações que visam reforçar a eficácia do sistema formativo, promovendo o seu alinhamento com as necessidades organizacionais e individuais, bem como o seu contributo para o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização.

5.1. Otimização do levantamento de necessidades de formação e envolvimento dos trabalhadores

Os resultados evidenciaram que o levantamento de necessidades assume um caráter predominantemente reativo, sendo frequentemente mediado pelas chefias e condicionado por urgências do quotidiano laboral. De modo a transitar para um modelo mais estratégico e prospetivo, propõe-se a implementação de um sistema de diagnóstico multidimensional que inclua momentos de auscultação direta nos contextos de obra. Esta medida visa mitigar a "barreira do estaleiro" identificada (E3, E14), permitindo que trabalhadores da base operacional possam expressar as suas carências técnicas antes do início de novos projetos. Paralelamente, a digitalização do fluxo de pedidos através de uma plataforma simplificada poderá conferir maior agilidade ao processo, evitando que solicitações individuais fiquem retidas em circuitos burocráticos ou caiam no "esquecimento" (E13). Esta abordagem participativa encontra sustentação em Bratton e Gold (2017), ao defenderem que o levantamento de necessidades deve integrar os objetivos da organização com as aspirações de carreira dos indivíduos, garantindo um sistema de formação mais inclusivo e menos focado estritamente na conformidade legal.

5.2. Reforço da capacidade e especialização do departamento de Recursos Humanos

A análise realizada, corroborada pela observação direta durante o período de estágio, evidenciou que a elevada carga de trabalho administrativo do departamento de Recursos Humanos constitui um obstáculo ao desenvolvimento estratégico da formação. A predominância de tarefas "mecânicas" (E13) e burocráticas limita a capacidade de acompanhamento das ações e a análise pedagógica dos resultados. Nesse sentido, propõe-se o reforço da estrutura do departamento através da contratação de um elemento adicional focado na área de Gestão de Formação e Desenvolvimento. Esta medida permitiria uma distribuição de tarefas mais eficiente, possibilitando que o departamento assumisse um papel de parceiro

estratégico no apoio ao trabalhador do "início ao fim" do ciclo formativo (E4). Um departamento mais robusto terá as condições necessárias para implementar práticas de avaliação mais rigorosas e garantir um tempo de resposta mais célere às solicitações dos restantes departamentos, aspeto apontado como crítico pelos participantes (E14, E15).

5.3. Reestruturação do sistema de avaliação e monitorização da eficácia

A fragilidade dos mecanismos de avaliação, atualmente centrados na satisfação imediata dos participantes, limita a capacidade de aferir o retorno real do investimento formativo. Propõe-se, assim, a evolução para um sistema de avaliação de eficácia baseado no Nível 3 do Modelo de Kirkpatrick, focado na transferência da aprendizagem para o posto de trabalho. Esta ação envolveria a aplicação de inquéritos de acompanhamento às chefias diretas, decorridos 90 dias após a formação, para validar mudanças de comportamento e melhorias de desempenho (E1, E8). Este sistema de monitorização contínua permitiria ainda filtrar a qualidade das entidades formadoras, garantindo que os conteúdos e métodos são adequados à realidade técnica da construção civil, respondendo às críticas de desfasamento setorial apontadas por alguns entrevistados (E15).

5.4. Gestão da eficiência logística e superação da insularidade

A "dupla insularidade" de algumas regiões e a escassez de oferta formativa especializada constituem barreiras logísticas significativas (E1, E3). Para aumentar a eficiência do sistema, propõe-se a criação de uma bolsa de formadores internos, através da capacitação pedagógica de quadros técnicos experientes da própria organização. Esta estratégia permitiria descentralizar a formação técnica, reduzir custos de deslocação e garantir uma oferta constante em áreas onde o mercado local é carente. Adicionalmente, de modo a melhorar a eficiência operacional e respeitar o descanso dos trabalhadores, sugere-se que o planeamento das ações presenciais seja intercalado ao longo da semana (E10). Esta gestão mais equilibrada do tempo formativo visa minimizar o impacto na produtividade diária e aumentar a recetividade dos formandos, evitando que a formação seja percecionada como um fardo adicional à carga laboral.

5.5. Desenvolvimento de instrumentos de comunicação e literacia formativa

Os resultados demonstraram que subsiste algum desconhecimento e "distanciamento" por parte dos trabalhadores relativamente ao funcionamento do processo formativo (E5, E12). Para promover a transparência e a literacia sobre o sistema, propõe-se a criação de uma brochura informativa e de um guia do formando. Este instrumento deverá clarificar o "fio condutor" da formação na empresa (E10),

apresentando de forma acessível os mecanismos de identificação de necessidades, os critérios de decisão e os canais de participação. A divulgação deste material, tanto no momento de acolhimento de novos trabalhadores como de forma física nos estaleiros de obra, visa incentivar a "assertividade" dos trabalhadores na gestão do seu próprio desenvolvimento (E11). Esta medida de baixo custo logístico terá um impacto direto na perceção de transparência e no envolvimento de todos os níveis hierárquicos na cultura de aprendizagem da organização.

6. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

6.1. Conclusões

O presente relatório de estágio teve como objetivo analisar o sistema de formação de uma empresa do setor da construção civil, com vista à identificação de oportunidades de melhoria e à formulação de propostas alinhadas com os desafios organizacionais futuros. Através de uma abordagem qualitativa, sustentada na análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, foi possível compreender as práticas formativas existentes, bem como as perceções dos diferentes intervenientes.

Os resultados evidenciam que a formação assume um papel relevante na organização, sendo amplamente reconhecida como um fator determinante para o desenvolvimento de competências, melhoria do desempenho e adaptação às exigências do setor. Verifica-se uma perceção globalmente positiva relativamente à formação, entendida como um processo de aprendizagem contínua e como um investimento com impacto no desenvolvimento individual e organizacional.

Contudo, a análise permitiu identificar a coexistência de diferentes perspetivas quanto ao papel da formação e da gestão de recursos humanos. Enquanto os responsáveis da área tendem a adotar uma visão estratégica, parte dos trabalhadores associa a formação a uma lógica mais operacional ou mesmo obrigatória, evidenciando que a integração plena da formação enquanto instrumento estratégico ainda não se encontra totalmente consolidada no contexto organizacional.

Ao nível do sistema formativo, destacam-se como principais fragilidades a ausência de um levantamento de necessidades de formação plenamente estruturado e sistemático, a limitação dos mecanismos de avaliação e acompanhamento pós-formação e algumas dificuldades na transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho. Adicionalmente, fatores como a dimensão da organização, a dispersão geográfica das obras e as especificidades do setor da construção civil constituem desafios relevantes à implementação de práticas formativas mais consistentes e integradas.

Por outro lado, foram igualmente identificados pontos fortes importantes, nomeadamente a abertura da organização à realização de ações de formação, a valorização do desenvolvimento dos trabalhadores e a existência de práticas já implementadas que constituem uma base sólida para a melhoria do sistema formativo.

As propostas de ação apresentadas procuram responder diretamente às fragilidades identificadas, incidindo na otimização do levantamento de necessidades, no reforço do papel estratégico

da função de recursos humanos, na melhoria dos mecanismos de avaliação da formação, na gestão das limitações logísticas associadas à insularidade e no desenvolvimento de instrumentos de comunicação e literacia formativa.

Em síntese, o presente estudo evidencia a importância da formação enquanto instrumento estratégico da gestão de recursos humanos, reforçando a necessidade de abordagens mais estruturadas, integradas e alinhadas com os objetivos organizacionais, particularmente num setor caracterizado por elevada complexidade e exigência como o da construção civil.

6.2. Implicações práticas

Os resultados deste estudo evidenciam um conjunto de implicações relevantes para a Gestão de Recursos Humanos, particularmente no que respeita à gestão estratégica da formação em contextos organizacionais complexos como o setor da construção civil.

Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de reforçar a transição de uma lógica reativa para uma abordagem estratégica da formação. A predominância de práticas orientadas para o cumprimento de exigências legais e resposta a necessidades imediatas sugere que a GRH deverá assumir um papel mais proativo, promovendo o alinhamento entre o planeamento formativo e os objetivos estratégicos da organização.

Em segundo lugar, os resultados evidenciam a importância de envolver de forma mais ativa os trabalhadores no processo formativo, nomeadamente no levantamento de necessidades. A limitada participação identificada aponta para a necessidade de desenvolver mecanismos mais inclusivos e sistemáticos de diagnóstico, contribuindo para uma maior adequação das ações formativas às necessidades reais.

Adicionalmente, a ausência de mecanismos estruturados de avaliação e transferência da aprendizagem reforça a necessidade de a GRH investir em sistemas de monitorização mais robustos. A implementação de modelos de avaliação que ultrapassem a reação imediata e permitam analisar o impacto ao nível do comportamento e dos resultados organizacionais constitui um desafio crítico.

Por fim, os resultados sublinham a importância da comunicação interna e da transparência dos processos formativos. A perceção dos trabalhadores de afastamento relativamente ao funcionamento do sistema evidencia a necessidade de a GRH assumir um papel mais ativo na disseminação de informação e no reforço da cultura de aprendizagem organizacional.

6.3. Limitações

No que respeita às limitações do estudo, importa, em primeiro lugar, referir a experiência ainda em desenvolvimento da investigadora na condução de entrevistas, particularmente nas fases iniciais do processo. Esta circunstância poderá ter influenciado a profundidade de algumas respostas, ainda que se tenha verificado uma evolução ao longo da recolha de dados, traduzida numa maior capacidade de adaptação e aprofundamento das questões.

Adicionalmente, verificaram-se limitações ao nível da literatura disponível, não só no que respeita a estudos específicos sobre o setor da construção civil, mas também relativamente a abordagens recentes e aplicadas à gestão da formação em contextos organizacionais semelhantes. Esta limitação refletiu-se na menor diversidade de referências teóricas utilizadas, condicionando, em certa medida, o aprofundamento e a comparação de diferentes perspetivas no enquadramento teórico.

6.4. Investigação futura

Relativamente à investigação futura, considera-se pertinente o desenvolvimento de estudos que recorram a metodologias quantitativas ou mistas, permitindo avaliar de forma mais objetiva o impacto da formação no desempenho organizacional.

Adicionalmente, seria relevante aprofundar a análise da transferência da aprendizagem e dos fatores que a condicionam, bem como realizar estudos comparativos entre organizações do setor da construção civil, de modo a identificar boas práticas formativas.

7. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM ESTÁGIO

Atividades na área da formação:

- Análise dos documentos digitais de formação; registo de formações já realizadas; preparação e envio de formulários de avaliação de formação;
- Organização, digitalização e fotocópias de documentos de formação ocorridas e alocação nas respetivas pastas digitais;
- Organização e arquivo de ficheiros de formação;
- Arquivo de certificados de formação nos processos físicos individuais dos trabalhadores; Atualização de tabelas digitais referentes a formações técnicas (exemplo, Primeiros Socorros, Soldadores)
- Pesquisas de informação para possíveis formações
- Preparação de documento Word com as informações acerca de possíveis formações
- Participação na formação "Gestão de Tempo", orientada pela entidade "Sábios Búzios", realizada numa das instalações da empresa. (13/10/2025);
- Envio/entrega dos formulários de avaliação da formação "Gestão de Tempo";
- Contactos por correio eletrónico relativos a formações para obtenção de informações
- Criação na íntegra de pastas digitais relativas a formações:
    - Avaliação da formação;
    - Digitalização de fichas de inscrição, avaliação da formação e CC;
    - Criação de proposta (para efeitos de arquivo);
    - Criação de relatório em Excel com tabelas e gráficos (no caso da formação em Gestão do Tempo);
- Marcação de horas de formação por lote e por funcionário no programa Primavera;
- Formalização de propostas de formação
- Inscrições em formações

- Revisão/Atualização do Plano Anual de Formação
- Distribuição de certificados de formação originais para entrega pelos Encarregados de Obra aos respetivos trabalhadores;
- Preenchimento de fichas de levantamento de necessidades;
- Envio e receção de fichas de avaliação de formação;
- Configuração do Plano Anual de Formação 2026;

Atividades relativas ao restante trabalho dos recursos humanos (e.g.: recrutamento, tarefas administrativas):

- Inserção/controlo na marcação de férias, faltas justificadas, acidentes de trabalho e baixas no programa Primavera;
- Inserção de contactos de emergência no programa Primavera;
- Contributo e observação: Fecho de processos de saída (cessação de contratos);
- Contributo e observação: Conferência de erros dos processamentos;
- Distribuição de ficheiros de baixas médicas e acidentes de trabalho nas pastas digitais corretas;
- Colaboração nos arquivos dos processos dos trabalhadores;
- Emissão de recibos de pagamento;
- Introdução de trabalhadores no programa Primavera;
- Criação de pastas digitais e físicas de novos trabalhadores;
- Introdução de trabalhadores na Segurança Social;
- Preenchimento de um contrato de trabalho;
- Presença curta na Medicina no Trabalho a decorrer na Sede;
- Arquivo de documentos nas respetivas pastas físicas;
- Colaboração na elaboração/verificação da *check-list* dos trabalhadores relativa aos cartões do subsídio de alimentação;
- Cooperação no registo das bolsas de estudo no programa Excel;

- Atendimento ao público (receção de documentação, preenchimento de candidaturas, atendimento de uma chamada telefónica);
- Participação na digitalização e nomenclatura de vários documentos;
- Preenchimento de documento relativo à satisfação dos trabalhadores;
- Colaboração na agilização de vários processos: penhoras, sinistros e reembolsos de viagens;
- Emissão de horário de trabalho de obra;
- Colaboração no lançamento de trabalhadores em obras;
- Organização das partes/pontos diários; presenças/partes de obras nas caixas respetivas;
- Contributo no processamento de uma empresa associada (e a quem é tratado os assuntos referentes aos recursos humanos) (processo de assinatura de contratos, criação de pastas físicas e digitais, criação de correios eletrónicos aos novos trabalhadores, solicitação de números de identificação da autoridade pública de proteção social);
- Inserção de repartições nas horas das obras
- Participação de sinistros ao Gabinete de Apoio à Família da Autoridade de Saúde Regional
- Preenchimento de folha Excel com as presenças no almoço de Natal da Empresa;
- Colaboração na organização de Fichas de Aptidão para o Trabalho (FAT);
- Configuração estética do *design* do calendário e calendário de atividades de 2026;
- Envio de solicitação aos Encarregados de Obra, através de correio eletrónico, de atualização do Cartão de Cidadão (caducados) de trabalhadores. Receção e arquivo nas respetivas pasta digitais;
- Confirmação de valores de descontos judiciais;
- Colaboração na distribuição aos trabalhadores de prendas de Natal oferecidas pela Empresa;
- Colaboração na organização de bens recolhidos para donativos;
- Contributo na conferência de processamento de vencimentos.
- Reunião acerca das atividades para 2026;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Mansouri, A., & El-Sayed, O. (2024). Evaluation of the effectiveness of safety training programs in construction sites. *~ 58 ~ International Journal of Research in Civil Engineering and Technology*, *5*(2). https://www.civilengineeringjournals.com/ijrcet

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3rd ed.). Edições 70, Lda.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management - Theory and Practice* (6th ed.). Macmillan Publishers.

Brinkerhoff, R. O. (1987). *An Integrated Evaluation Model*.

Brinkerhoff, R. O. (2005). The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training. *Advances in Developing Human Resources*, *7*(1), 86–101. https://doi.org/10.1177/1523422304272172

Brown, J. (2002). *Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program*.

Estudillo, B., Forteza, F. J., & Carretero-Gómez, J. M. (2025). Effectiveness of training in reducing accidents in construction companies. *Journal of Safety Research*, *92*, 283–291. https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.12.005

Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

Jadallah, H., Friedland, C. J., Nahmens, I., Pecquet, C., Berryman, C., & Zhu, Y. (2021). Construction Industry Training Assessment Framework. *Frontiers in Built Environment*, *7*. https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.678366

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. ATD Press.

Kumi, L., Jeong, J., & Jeong, J. (2025). Enhancing construction safety compliance through a blockchain-enabled worker certification management system. *Advanced Engineering Informatics*, *68*. https://doi.org/10.1016/j.aei.2025.103784

Maliha, M. N., Tayeh, B. A., & Abu Aisheh, Y. I. (2025). Impacts of Human Resources Management Strategies and Practices on Workers Performance in Construction Industry: A Review. *Journal of Civil Engineering and Management*, *31*(1), 20–37. https://doi.org/10.3846/jcem.2024.20989

Noe, R. A. (2023). *Employee training and development*. McGraw-Hill Irwin.

Nuwan, P. M. M. C., Perera, B. A. K. S., & Dewagoda, K. G. (2021). Development of Core Competencies of Construction Managers: The Effect of Training and Education. *Technology, Knowledge and Learning*, *26*(4), 945–984. https://doi.org/10.1007/s10758-020-09474-2

Ochieng, E. M. (2023). A Study of the History, Functions, Roles, and Challenges of Human Resources Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 54–64. https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303006

Ojambati T S, Akinbile B F, & Abiola-Falemu. (2012). Personnel Training and Development: A Vital Tool for Construction Workers Performance. *Journal of Emerging Trends in Engineering and Applied Sciences*, *6*, 3.

Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, *158*, 802–810. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117

Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva - Publicações, Lda.

Rautio, K., & Uusiautti, S. (2024). New insights into career-related continuous learning in construction companies: Supervisor conceptions of career support. *Journal of Adult and Continuing Education*, *30*(2), 370–394. https://doi.org/10.1177/14779714241254205

Reio, T. G., Florida, J., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model.

Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. In *Global Journal of Human Resource Management* (Vol. 3, Issue 3). www.eajournals.org

Shojaei, R. S., Oti-Sarpong, K., & Burgess, G. (2023). Leading UK Construction Companies' Strategies to Tackle BIM Training and Skills Challenges. *International Journal of Construction Education and Research*, *19*(4), 383–404. https://doi.org/10.1080/15578771.2022.2123071

Singh, I., Kumar, S., & Panchal, J. J. (2023). *Employee Training and Development Enhancing Employee Performance-A Study*. https://www.researchgate.net/publication/373775939

Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. In Healthcare (Switzerland) (Vol. 11, Issue 21). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). https://doi.org/10.3390/healthcare11212900

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic Human Resource Management*. www.routledge.com/

Sweis, R. J., Ghalion, R., El-Mashaleh, M., Amayreh, I., Niveen, A.-S., & al Balkhi, W. (2019). The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: The Case of Jordan. International Journal of Information, Business and Management, 11(2). https://www.researchgate.net/publication/333089038

Tabassi, A. A., & Bakar, A. H. A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, *27*(5), 471–480. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.002

Teixeira, J. M. C., Minasowicz, A., Zavadskas, E. K., Ustinovichius, L., Migilinskas, D., Armiñana, E. P., Nowak, P. O., & Grabiec, M. (2006). Training needs in construction project management: A survey of 4 countries of the EU. *Journal of Civil Engineering and Management*, *12*(3), 237–245. https://doi.org/10.1080/13923730.2006.9636398

Apêndice

Apêndice 1 – Guião de Entrevistas

Identificação do participante

Nome completo (não vai constar; cada participante será codificado)

Sexo

Idade

Nacionalidade

Formação Escolar (especificada)

Tipo de Contrato

Cargo/função + Departamento

Antiguidade na Função

Antiguidade na Empresa

Tempo Total de Experiência Profissional

Blocos de perguntas

Bloco 1 – GRH e formação

1. Que papel atribui à Gestão de Recursos Humanos? E na empresa?
2. O que significa, para si, o conceito de formação no contexto desta empresa?
3. Que importância atribui à formação para a empresa e para os trabalhadores? Porquê?
    a. Acha que a formação contribui para a motivação e retenção dos trabalhadores?
4. Na sua opinião a formação é vista mais como uma obrigação ou como um investimento? Porquê?

Bloco 2 – Avaliação formativa e transferência de aprendizagem

5. As ações de formação realizadas até agora têm, na sua opinião, cumprido o propósito?
    a. Consegue recordar aproximadamente quantas formações já realizou ou coordenou?
6. Na sua opinião, os conhecimentos adquiridos em formação são facilmente aplicados no dia-a-dia de trabalho? O que facilita ou dificulta essa aplicação?
7. Os conteúdos e métodos utilizados nas formações são adequados às funções desempenhadas pelos trabalhadores? Porquê?

8. Após a formação, existe algum acompanhamento, reforço ou avaliação dos resultados obtidos? Se sim, como funciona?

9. O que considera que deveria mudar na forma como a formação é planeada, implementada ou avaliada na empresa?

Bloco 3 – Levantamento de Necessidades

10. Como são identificadas as necessidades formativas?

    a. Partem mais de exigências legais? Problemas identificados em obra? Pedidos dos trabalhadores? Decisões da gestão?

11. Os trabalhadores têm oportunidade de expressar as suas necessidades de formação? De que forma?

Bloco 4 – Prioridades e Tipologias Formativas

12. Que tipo de formação considera essencial para si e/ou para os trabalhadores sob a sua responsabilidade? Porquê?

13. Que formações considera prioritárias para este ano?

14. Que tipo de formação seria mais eficaz para os seus trabalhadores — prática, teórica presencial, digital/*online*, no posto de trabalho ou fora dele? Porquê?

Bloco 5 – Processo Formativo

15. Como acha que funciona o processo formativo na empresa?

    a. Que aspetos destacaria como positivos e o que mudaria?

16. Se tivesse de escolher/requisitar/propor uma formação, como procederia?

17. Quem decide que formação realizar, os participantes, a entidade formadora, as datas e horas, o local?

18. Que obstáculos podem existir à realização da formação? (tempo, orçamento, burocracia, aprovação, outros)

Bloco 6 – Percurso Individual

19. Que formação teve maior impacto na sua carreira? Porquê?

Apêndice 2 – Introdução das Entrevistas

Todas as entrevistas começaram com uma pequena introdução (parágrafo seguinte). Neste segmento não constam as informações dos participantes, dado já estarem no anexo anterior.

"Bom dia, chamo-me Carolina, estou a realizar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e esta entrevista está enquadrada com o meu relatório de estágio. Desde que autorizado, a entrevista será gravada em áudio, mas os seus dados são confidenciais. Não há respostas certas nem respostas erradas: só respostas válidas."

Apêndice 3 – Declaração de Consentimento Informado/Proteção de Dados

Gestão da Formação – Complementos ao Sistema de Formação de uma Empresa de Construção Civil

Relatório de Estágio integrado na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho

Declaração de consentimento informado

No âmbito da realização do Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, está a ser desenvolvido um estudo centrado na análise das práticas de formação profissional, nomeadamente ao nível do levantamento de necessidades formativas, implementação, avaliação da formação e transferência de aprendizagem em contexto organizacional.

O presente estudo tem como objetivo compreender as perceções dos trabalhadores relativamente à formação desenvolvida na empresa, bem como identificar oportunidades de melhoria nos processos formativos.

A participação neste estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 10 a 20 minutos, organizada por diferentes blocos temáticos (Gestão de Recursos Humanos e Formação, Avaliação Formativa e Transferência de Aprendizagem, Levantamento de Necessidades, Prioridades e Tipologias de Formação, Processo Formativo e Percurso Individual).

A participação é de caráter voluntário, sendo garantido ao participante:

- O direito de recusar responder a qualquer questão;
- O direito de interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo.

No tratamento dos dados recolhidos, assegura-se que:

- Será garantida a confidencialidade e anonimato dos participantes, sendo utilizada codificação em substituição da identificação pessoal;
- Não serão divulgados nomes, funções específicas ou quaisquer elementos que permitam a identificação direta ou indireta dos participantes ou da organização;
- As respostas poderão ser ligeiramente editadas ao nível da forma (linguagem escrita), mantendo integralmente o seu conteúdo e significado, de modo a garantir clareza na transcrição;
- A informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos, no âmbito do relatório de estágio;
- Os dados serão armazenados de forma segura e apenas durante o período necessário à realização do estudo, sendo posteriormente eliminados.
- O tratamento dos dados pessoais respeita o disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Mediante autorização do participante, a entrevista poderá ser gravada em áudio, tendo como única finalidade facilitar o processo de transcrição e análise dos dados, sendo posteriormente eliminada.

Tendo em conta a natureza qualitativa do estudo, poderá ser realizada uma análise interpretativa das respostas, garantindo sempre o respeito pelo conteúdo original das declarações.

O participante poderá, a qualquer momento, retirar o seu consentimento, solicitando a eliminação dos dados fornecidos, até à fase de conclusão do estudo.

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, natureza e condições da minha participação neste estudo, tendo compreendido toda a informação prestada, e que consinto, de forma livre, esclarecida e informada, a minha participação.