Diana Costa Ferreira

O processo formativo numa organização do setor automóvel: um estudo de caso

Universidade do Minho
Instituto de Educação

abril de 2026

Diana Costa Ferreira O processo formativo numa organização do setor automóvel: um estudo de caso UMinho | 2026

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Diana Costa Ferreira

O processo formativo numa organização do setor automóvel: um estudo de caso

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

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Augusto Palhares

abril de 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
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa a oportunidade e a confiança. À equipa/departamento de Recursos Humanos, o meu reconhecimento pela paciência e pela entreajuda diária — desde as reuniões de planeamento às tarefas mais simples que fazem tudo avançar. Muito do que aprendi nasceu desses momentos em que alguém parou para explicar.

Quero destacar quem me acompanhou de perto: à diretora do departamento e as restantes colegas, pelo acompanhamento exigente e justo, pela disponibilidade constante (e pelos esclarecimentos de última hora). Com eles consolidei práticas essenciais: normalização dos planos de formação (2022–2024), harmonização de layouts, tratamento de listas de formandos, análise de indicadores (aderência, avaliação, sazonalidade e distribuição por sexo) e a preparação de relatórios em formatos úteis à decisão.

Ao meu orientador científico, Professor José Augusto Palhares, agradeço a orientação atenta, o olhar crítico e a firmeza com que me ajudou a transformar trabalho em conhecimento. As perguntas certas fizeram a diferença.

À minha família, o meu abraço mais fundo: apoio incondicional, incentivo nos dias longos e a serenidade de quem sabe esperar. Também a mim reconheço o que levo deste percurso: disciplina, curiosidade e resiliência. Houve dias difíceis; houve progresso. Valeu a pena.

A todos os envolvidos, o meu especial obrigado.

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.

O processo formativo numa organização do setor automóvel: um estudo de caso

Resumo

O presente relatório de estágio, intitulado *O processo formativo numa organização do setor automóvel: um estudo de caso*, tem como objetivo compreender como a formação é concebida, operacionalizada e articulada, bem como analisar o seu contributo para o desenvolvimento dos trabalhadores e da própria organização.

Assente numa abordagem qualitativa e no método de estudo de caso, a investigação recorreu à observação participante, à análise documental e à análise de informação proveniente de diferentes atores organizacionais, tendo sido desenvolvida numa empresa do setor automóvel, com particular incidência no Departamento de Recursos Humanos.

Os resultados evidenciam que a formação assume um papel relevante no funcionamento organizacional, particularmente nos processos de integração, adaptação e atualização de competências. Contudo, a análise permitiu igualmente identificar tensões entre o investimento da organização na formação e a perceção que os trabalhadores têm desse investimento, sobretudo no que respeita ao reconhecimento, à progressão profissional e à permanência na organização.

Conclui-se que a formação constitui uma dimensão central da vida organizacional, embora o seu alcance não se esgote na qualificação técnica, devendo ser compreendida na articulação entre organização, trabalho, desenvolvimento profissional e trajetórias dos trabalhadores ao longo do tempo.

Palavras-chave: ciclo de vida organizacional; desenvolvimento organizacional; educação; formação; recursos humanos.

The training process in an automotive industry organization: a case study

Abstract

This internship report, entitled "The Training Process in an Automotive Sector Organization: A Case Study," aims to understand how training is conceived, operationalized, and articulated, as well as to analyze its contribution to the development of workers and the organization itself.

Based on a qualitative approach and the case study method, the research used participant observation, document analysis, and analysis of information from different organizational actors, and was developed in a company in the automotive sector, with particular emphasis on the Human Resources Department.

The results show that training plays a relevant role in organizational functioning, particularly in the processes of integration, adaptation, and skills updating. However, the analysis also allowed us to identify tensions between the organization's investment in training and the perception that workers have of this investment, especially with regard to recognition, professional progression, and retention in the organization.

It is concluded that training constitutes a central dimension of organizational life, although its scope is not limited to technical qualification, and should be understood in the articulation between organization, work, professional development, and the trajectories of workers over time.

Keywords: education; human resources; organizational development; organizational life cycle; training.

Índice

Introdução 1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E CONTEXTUAL DO ESTÁGIO 3
1. Caracterização da Instituição de Estágio 3
1.1. Missão, valores e orientação estratégica 3
1.2. Estrutura interna e enquadramento do Departamento de Recursos Humanos 4
2. O estágio curricular: enquadramento, atividades desenvolvidas e público-alvo 6
2.1. Justificação e pertinência da investigação para a área de especialização 7
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO: O PROCESSO FORMATIVO NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR AUTOMÓVEL 9
1. As organizações como contexto de trabalho, formação e cultura 9
1.1. Trabalho, experiência e aprendizagem em contexto organizacional 11
1.2. Educação de adultos e aprendizagem ao longo da vida 14
1.3. Formação nas organizações: políticas, práticas e lógicas de ação 16
1.4. Cultura organizacional, socialização e apropriação da formação 19
1.5. A dimensão educativa do trabalho e a continuidade dos processos formativos 23
1.6. Formação e trajetórias profissionais 26
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO 29
1. Abordagem metodológica e método de investigação 29
1.1. Abordagem qualitativa 29
1.2. Estudo de caso 30
2. Contexto do estudo e participantes 31
2.1. Contexto organizacional do estudo 31
2.2. Participantes no estudo e fontes de informação 32
3. Técnicas de recolha de dados 34
3.1. Observação participante e diário de bordo 34
3.2. Análise documental 35
3.3. Entrevistas de saída enquanto fonte documental secundária 38
4. Procedimentos de recolha e tratamento dos dados 40
5. Limitações do estudo e recursos mobilizados 41
6. Considerações éticas 42

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 44
1. Caracterização socioprofissional da organização 44
1.1. Composição geral da população trabalhadora 44
1.2. Estrutura interna e padrões de segmentação 50
1.2.1. Sexo e profissão 50
1.2.2. Sexo e habilitações 52
1.2.3. Escalão etário e profissão 53
1.2.4. Antiguidade e profissão 56
1.2.5. Leitura interpretativa do perfil organizacional 58
2. O processo formativo na organização 59
2.1. Evolução geral das práticas formativas (2022–2024) 59
2.2. Distribuição das formações por área temática e por ano 61
2.3. Caracterização aprofundada da formação em 2022 63
2.3.1. Entidades formadoras: formação interna e externa 63
2.3.3. Duração das formações: intensidade e distribuição horária 66
2.3.4. Perfil dos formandos por área de formação 68
3. Formação, organização do trabalho e prioridades organizacionais 70
4. Entrevistas de saída: reconhecimento, progressão e permanência 72
5. Discussão integrada dos resultados 75
Considerações finais 78
Referencias bibliográficas 81
Apêndices 83

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1- Distribuição dos trabalhadores por sexo 46

Tabela 1- Perfil funcional, académico e profissional da equipa do Departamento de Recursos Humanos 5
Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por unidade/ estabelecimento 45
Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por escalão etário 47
Tabela 4- Distribuição dos trabalhadores por habilitações escolares 47
Tabela 5- Distribuição dos trabalhadores por grandes grupos profissionais 48
Tabela 6- Distribuição dos trabalhadores por antiguidade 49
Tabela 7- Cruzamento entre sexo e grandes grupos profissionais 51
Tabela 8- Cruzamento entre sexo e habilitações 53
Tabela 9- Cruzamento entre escalão etário e grandes grupos profissionais 55
Tabela 10- Cruzamento entre escalão de antiguidade e grandes grupos profissionais 57
Tabela 11- – Número total de formações por ano (2022–2024) 59
Tabela 12- Distribuição das formações por área temática e por ano 61
Tabela 13- Distribuição das formações por tipologia de entidade formadora em 2022 Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização. 64
Tabela 14- Distribuição das formações por local de realização em 2022 65
Tabela 15- Distribuição das formações por duração em 2022 67
Tabela 16 - Média de duração das formações por área temática em 2022 68
Tabela 17- Cruzamento entre área de formação e sexo dos formandos 69
Tabela 18- Síntese temática das entrevistas de saída 73

Introdução

O presente relatório resulta de uma investigação desenvolvida ao longo de nove meses numa empresa do setor automóvel, no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. A escolha do tema inscreve-se num interesse construído ao longo do percurso académico anterior, particularmente em torno da relação entre educação e trabalho, problemática que continua a assumir forte relevância no estudo das dinâmicas organizacionais contemporâneas.

Neste sentido, o relatório parte de uma questão orientadora central: o que explica a crescente centralidade da formação nas organizações contemporâneas? Esta interrogação constitui o ponto de partida para uma reflexão sobre o papel que a formação assume atualmente no interior das organizações, não apenas enquanto instrumento de qualificação técnica, mas também enquanto dimensão estruturante das trajetórias profissionais e do desenvolvimento organizacional.

Nas últimas décadas, a intensificação da globalização económica e cultural, a aceleração da inovação tecnológica e a crescente competitividade nos mercados de trabalho têm produzido transformações profundas nas formas de organização do trabalho. Entre essas transformações, destaca-se a exigência de atualização contínua de competências, que contribuiu para reforçar a importância da formação nas estratégias organizacionais. Neste quadro, a formação tende a deixar de ser entendida como um conjunto de ações pontuais e passa a integrar-se de forma mais consistente nas lógicas de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.

Paralelamente, a diversificação das modalidades de emprego, o surgimento de novos perfis profissionais e a reconfiguração das trajetórias laborais colocam novos desafios às organizações e aos trabalhadores. Estas mudanças tornam necessário pensar a formação para além da sua dimensão estritamente técnica, reconhecendo-lhe também uma dimensão educativa, social e humana. Deste modo, a formação tende a ser compreendida não apenas como resposta a exigências imediatas de adaptação ao trabalho, mas também como dimensão relevante dos processos de desenvolvimento profissional e organizacional (Canário, 2000; Billett, 2001; Bernardes, 2013).

Neste enquadramento, o objetivo do presente estudo consiste em refletir, a partir de uma perspetiva educativa, sobre o papel da formação numa organização empresarial de natureza privada, procurando compreender de que forma esta se articula com o desenvolvimento dos trabalhadores, com o

funcionamento global da organização e com o ciclo de vida organizacional. Paralelamente, o estudo procura também contribuir para a problematização e eventual reconfiguração de algumas práticas formativas em contexto de trabalho.

Por razões de confidencialidade e de preservação do anonimato institucional, a empresa onde decorreu o estágio curricular será designada ao longo do relatório como Organização/Empresa. A escolha desta entidade acolhedora ficou a dever-se ao interesse suscitado pelo seu contexto de atuação, distinto de outros contextos organizacionais mais frequentemente abordados em estudos no campo da educação, bem como à sua relevância no setor automóvel na região norte. Ao longo do processo de recolha de dados, a organização revelou disponibilidade para colaborar, ainda que essa colaboração tenha sido, em alguns momentos, condicionada por constrangimentos de acesso à informação e por uma postura cautelosa face à disponibilização de determinados elementos internos.

O relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos, seguidos das considerações finais, das referências bibliográficas e dos apêndices. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento conceptual e contextual do estágio, incluindo uma reflexão introdutória sobre as organizações e uma breve caracterização da organização acolhedora. O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico da problemática da formação em contexto organizacional, mobilizando os principais contributos conceptuais que sustentam a análise desenvolvida. O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, onde se explicitam e fundamentam as opções de investigação adotadas, bem como os procedimentos de recolha e tratamento dos dados. No quarto e último capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados do processo de investigação-intervenção, articulando-os com os quadros teóricos mobilizados e com os objetivos definidos para o estudo. Por fim, nas considerações finais, sintetizam-se os principais contributos da investigação, apresentam-se reflexões decorrentes da experiência de estágio e apontam-se algumas possibilidades de aprofundamento futuro.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

1. Caracterização da Instituição de Estágio

Trata-se de uma organização com uma forte implantação territorial a nível nacional, dispondo de várias unidades distribuídas pelo Norte, Centro e Sul de Portugal.

Fundada há mais de três décadas, a organização consolidou uma posição relevante no setor automóvel a nível nacional. A sua atividade principal caracteriza-se por uma dupla vocação, comercial e técnico-operacional, que se materializa tanto na comercialização de veículos como na prestação de serviços especializados de assistência técnica e pós-venda. Esta configuração exige uma estrutura interna diversificada, marcada pela coexistência de funções comerciais, administrativas, técnicas e de suporte logístico.

Paralelamente à consolidação da sua atividade no setor automóvel, a empresa desenvolveu uma estratégia de diversificação que conduziu à entrada noutras áreas de negócio, nomeadamente na construção civil e no setor imobiliário. Ainda que o estágio se tenha centrado sobretudo na realidade organizacional associada ao setor automóvel, esta diversificação contribui para tornar a organização mais complexa do ponto de vista estrutural e funcional.

A escolha desta entidade acolhedora revelou-se particularmente relevante para o presente estudo, não apenas pela sua dimensão e dispersão territorial, mas também pela diversidade funcional que a caracteriza e pela exigência técnica inerente ao setor em que se insere. Neste sentido, a organização constituiu um contexto particularmente favorável à observação de dinâmicas de gestão, coordenação, formação e desenvolvimento de competências em ambiente empresarial.

1.1. Missão, valores e orientação estratégica

A caracterização da missão, dos valores e da orientação estratégica da organização foi construída com base na análise de documentos institucionais disponibilizados pela própria empresa, bem como em informação recolhida no contexto do estágio. Neste sentido, os elementos apresentados neste ponto devem ser entendidos como parte do modo como a organização se descreve, define as suas prioridades e enquadra a sua atuação.

De acordo com os documentos analisados, a organização apresenta-se como uma empresa orientada para a prestação integrada de produtos e serviços nos setores em que opera, atribuindo particular importância à qualidade, ao rigor técnico e à eficiência operacional. A sua atividade é enquadrada por uma lógica de adaptação a contextos de mercado marcados por exigência técnica, concorrência e transformação contínua.

Entre os valores mais salientados nos materiais consultados destacam-se a centralidade no cliente, a qualidade do serviço, a inovação, a valorização dos trabalhadores, a sustentabilidade e a responsabilidade social. Estes elementos surgem associados à imagem institucional que a empresa procura projetar e às orientações que afirma privilegiar no desenvolvimento da sua atividade. Em particular, a centralidade no cliente e a qualidade do serviço aparecem como referências recorrentes na forma como a organização enquadra a sua presença no setor automóvel.

Os mesmos documentos evidenciam ainda a importância atribuída à atualização de competências, à melhoria contínua e à adaptação às exigências do setor, aspetos que se articulam com a relevância atribuída à formação e ao desenvolvimento dos trabalhadores. Surgem igualmente referidos princípios como a transparência, a integridade e o cumprimento das normas legais, apresentados como orientações do posicionamento institucional da organização.

A explicitação da missão, dos valores e das linhas gerais de orientação estratégica permite, assim, compreender o enquadramento discursivo e institucional em que se inserem as práticas de gestão da organização e, em particular, algumas das suas práticas formativas. Mais do que tomar estes elementos como descrição neutra da realidade organizacional, importa entendê-los como parte da forma como a empresa se representa e procura orientar a sua ação.

1.2. Estrutura interna e enquadramento do Departamento de Recursos Humanos

A organização apresenta uma estrutura interna de carácter formal e verticalizado, assente em linhas hierárquicas claras e numa divisão funcional relativamente definida entre diferentes áreas de atividade. Este tipo de estrutura traduz-se num fluxo comunicacional predominantemente descendente e numa clara diferenciação entre níveis de direção, coordenação intermédia e funções operacionais.

Entre os vários departamentos da organização, assume particular relevância o Departamento de Recursos Humanos, localizado numa das cidades da região norte, contexto específico em que decorreu

o estágio. Este departamento desempenha um papel central na articulação entre gestão estratégica e gestão operacional das pessoas, acompanhando diferentes momentos do percurso dos trabalhadores na organização, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento, a formação, a administração de pessoal e as relações laborais.

O Departamento de Recursos Humanos é constituído por oito elementos, distribuídos por diferentes áreas funcionais, designadamente recrutamento e seleção, formação, processamento salarial e administração de pessoal. A Direção de Recursos Humanos encontrava-se a cargo de uma profissional com longa antiguidade na organização, o que lhe conferia conhecimento aprofundado dos processos, das rotinas e da cultura organizacional. As restantes subáreas integravam profissionais com diferentes perfis de qualificação e diferentes tempos de permanência na empresa, revelando uma equipa relativamente jovem, mas funcionalmente diferenciada.

Tabela 1- Perfil funcional, académico e profissional da equipa do Departamento de Recursos Humanos

Cargo ocupado	N° de trabalhadores	idade	Habilitações	Sexo	Antiguidade
Diretor de RH	1	50	Licenciatura	Feminino	22 anos
Recrutamento	2	25 32	Mestrado Mestrado	Feminino Masculino	2 anos 2 anos
Formação	2	26 23	Mestrado Licenciatura	Feminino Feminino	5 anos 1 ano
Payroll	2	24 29	Mestrado Mestrado	Feminino Feminino	3 anos 1 ano
Administrativo	1	42	Licenciatura	Feminino	2 anos

Fonte: Elaboração própria

No âmbito do estágio, esta inserção no Departamento de Recursos Humanos permitiu acompanhar de perto os processos ligados à organização das ações formativas, ao diagnóstico de necessidades, ao contacto com entidades formadoras, à gestão administrativa da formação e ao apoio a outras rotinas do departamento. Esta proximidade constituiu uma condição privilegiada para observar o lugar da formação na vida organizacional e para desenvolver o projeto de investigação em estreita articulação com a prática.

Atendendo à dimensão da organização, à diversidade funcional da sua estrutura e à exigência técnica do setor em que se insere, o contexto de estágio revelou-se particularmente relevante para a análise da formação em ambiente empresarial, temática que será aprofundada nos capítulos seguintes.

2. O estágio curricular: enquadramento, atividades desenvolvidas e público-alvo

O estágio curricular decorreu no Departamento de Recursos Humanos da organização, ao longo de nove meses, no âmbito do segundo ano do Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. A sua realização permitiu um contacto continuado com o contexto organizacional e com diferentes práticas ligadas à gestão de pessoas, em especial no domínio da formação, do recrutamento, da administração de pessoal e do acompanhamento de trabalhadores.

A inserção no departamento implicou o acompanhamento de várias rotinas e procedimentos internos, permitindo observar de perto a articulação entre as exigências operacionais da organização e as práticas de gestão de recursos humanos. Entre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio incluíram-se o apoio à organização administrativa de ações de formação, o contacto com entidades formadoras, a atualização e tratamento de bases de dados internas, o acompanhamento de processos associados ao recrutamento e seleção, bem como o apoio a outras tarefas correntes do departamento. As atividades realizadas ao longo deste período e situações observadas foram registadas de forma sistemática em diário de bordo de estágio, posteriormente utilizado como apoio à organização e interpretação da experiência desenvolvida.

Para além destas atividades, o estágio envolveu também uma dimensão analítica e reflexiva, concretizada através da observação participante, da recolha e sistematização de informação institucional e da construção progressiva do objeto de estudo. Neste sentido, o estágio não se limitou a uma experiência de integração profissional, tendo funcionado igualmente como contexto de observação, análise e problematização de práticas organizacionais concretas.

No que respeita ao público-alvo, o estágio incidiu sobretudo sobre os profissionais do Departamento de Recursos Humanos e, de forma indireta, sobre os trabalhadores da organização abrangidos pelos processos de formação, recrutamento, integração e gestão administrativa acompanhados ao longo do período de estágio. A natureza transversal de muitas das tarefas observadas permitiu, assim, um

contacto com diferentes segmentos da população organizacional, ainda que o foco empírico mais próximo tenha permanecido centrado no departamento de acolhimento.

Atendendo à dimensão da organização, à diversidade funcional da sua estrutura e à exigência técnica do setor em que se insere, o contexto de estágio revelou-se particularmente relevante para a análise da formação em ambiente empresarial, temática que será aprofundada nos capítulos seguintes.

2.1. Justificação e pertinência da investigação para a área de especialização

A problemática que orienta esta investigação: O processo formativo numa organização do setor automóvel, ganhou consistência a partir da articulação entre a experiência empírica do estágio e os referenciais conceptuais mobilizados no Mestrado em Educação, na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Ao longo do estágio, tornou-se evidente que a formação não constitui apenas uma resposta pontual a necessidades técnicas, mas uma dimensão relevante da vida organizacional, presente nos processos de acolhimento, nas rotinas de trabalho, nas estratégias de atualização de competências e nas múltiplas formas de aprendizagem que atravessam o quotidiano profissional.

No âmbito do mestrado, a formação é compreendida como um fenómeno multidimensional, que envolve não apenas transmissão de conhecimentos, mas também relações, significados, identidades profissionais, cultura organizacional e processos de desenvolvimento contínuo. Estudar a formação em contexto organizacional permite, por isso, aprofundar um dos eixos centrais da área de especialização, articulando aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento profissional, trabalho e gestão de pessoas.

Do ponto de vista académico, esta problemática revela-se igualmente pertinente por permitir analisar a formação para além da sua dimensão instrumental, situando-a nas dinâmicas da cultura organizacional, das trajetórias profissionais e dos processos de mudança. Tal como sublinham Torres e Palhares (2008), as aprendizagens organizacionais são moldadas por significados partilhados, rotinas e práticas quotidianas, enquanto Smircich (1983) chama a atenção para a cultura organizacional como universo simbólico que orienta a ação coletiva. Neste quadro, a formação pode tanto reforçar práticas instituídas como abrir espaço à sua reconfiguração.

Por outro lado, a perspetiva da educação e da aprendizagem ao longo da vida reforça a ideia de que os sujeitos aprendem de forma contínua, em contextos formais, não formais e informais. Os contributos de Canário (2000) e de Edwards e Usher (2001) ajudam a compreender que as aprendizagens emergem não apenas de dispositivos formais, mas também das interações quotidianas e das práticas reais de trabalho. Num setor fortemente marcado pela inovação tecnológica e por exigências rigorosas de qualidade e segurança, esta dimensão torna-se particularmente visível.

A pertinência desta investigação no âmbito da área de especialização pode, assim, ser compreendida em três planos. Num plano epistemológico, porque permite problematizar o modo como as organizações constroem, legitimam e transformam os seus dispositivos de formação. Num plano profissional, porque contribui para uma compreensão mais consistente das práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas em contexto empresarial. Por fim, num plano analítico-interventivo, porque possibilita identificar constrangimentos e potencialidades nas práticas observadas, formulando pistas de reflexão úteis para a sua compreensão e eventual melhoria.

Deste modo, o estudo ultrapassa uma finalidade meramente académica e afirma-se como uma oportunidade para compreender de que forma as organizações estruturam os seus processos formativos, como estes se articulam com o trabalho e com o desenvolvimento dos trabalhadores e em que medida podem contribuir para percursos profissionais mais consistentes e sustentados.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO: O PROCESSO FORMATIVO NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR AUTOMÓVEL

1. As organizações como contexto de trabalho, formação e cultura

As organizações ocupam um lugar central nas sociedades contemporâneas, estruturando uma parte significativa da vida social, económica e profissional dos indivíduos. É no seu interior que se produzem bens e serviços, se coordenam recursos, se distribuem responsabilidades e se definem objetivos que orientam a ação coletiva. Contudo, reduzir a organização à sua dimensão técnico-funcional seria insuficiente para compreender a complexidade dos processos que nela se desenvolvem. Para além de estruturas orientadas para fins específicos, as organizações são também contextos sociais de trabalho, nos quais se constroem relações, normas, aprendizagens e formas de participação (Giddens, 2000; Crozier & Friedberg, 1977).

Neste sentido, Giddens (2000) sublinha que as organizações modernas se caracterizam por um elevado grau de planificação, racionalização e divisão funcional do trabalho, sendo concebidas para assegurar a coordenação de atividades em larga escala. Esta leitura permite reconhecer a importância da dimensão formal das organizações, nomeadamente ao nível da definição de papéis, da distribuição de tarefas e da regulação de procedimentos. No entanto, a vida organizacional não se esgota nos seus dispositivos formais, uma vez que o funcionamento quotidiano das organizações depende igualmente das interações entre os sujeitos, das interpretações que estes produzem sobre as situações e da forma como mobilizam recursos no interior de contextos concretos de ação.

É precisamente nesta linha que Crozier e Friedberg (1977) propõem compreender a organização como um sistema de ação concreto, no qual os atores não se limitam a executar passivamente regras predefinidas, antes negociam margens de autonomia, gerem incertezas e participam em jogos de poder e de cooperação. De forma convergente, Friedberg (1995) chama a atenção para o carácter relacional e processual da vida organizacional, mostrando que a organização se constrói permanentemente através da articulação entre regras, constrangimentos e estratégias de ação dos seus membros. A organização surge, assim, não apenas como estrutura formal, mas como realidade dinâmica, socialmente produzida e continuamente ajustada.

Esta compreensão torna-se particularmente relevante quando se pretende pensar a organização como contexto de formação. O trabalho que nela se desenvolve não constitui apenas uma atividade produtiva

ou funcional, mas também um espaço de socialização, aprendizagem e construção de saberes. A este respeito, Bernardes (2013) mostra que a formação nas empresas não pode ser reduzida às ações formalmente organizadas pelos departamentos responsáveis, devendo ser compreendida em articulação com os modos de organização do trabalho e com as oportunidades de aprendizagem que emergem no quotidiano profissional. Do mesmo modo, Canário (2000) contribui para ultrapassar uma visão escolarizada da educação e da formação. Numa perspetiva convergente, Canário (2018) reforça a ideia de que os processos educativos atravessam a vida social e se produzem também em contextos de ação, participação e experiência.

A passagem de uma visão estritamente formal da organização para uma leitura mais relacional, simbólica e cultural encontra expressão em diferentes correntes da teoria organizacional. A este respeito, Smircich (1983) mostrou que a cultura não introduz apenas uma nova variável na análise das organizações; permite também reorientar o próprio modo de as compreender, quer como entidades que "têm" cultura, quer como realidades que podem ser interpretadas enquanto sistemas de significados partilhados. Nesta segunda aceção, a organização deixa de ser vista apenas como estrutura instrumental e passa a ser entendida como universo simbólico construído através de narrativas, rituais, crenças, linguagens e interpretações que orientam a ação coletiva.

Esta perspetiva foi posteriormente aprofundada por Alvesson (2002), para quem a cultura organizacional é central em todos os aspetos da vida nas organizações. Mesmo quando não é explicitamente tematizada, a forma como os membros de uma organização pensam, sentem, valorizam e agem é moldada por referências culturalmente partilhadas. A cultura não constitui, por isso, um elemento periférico, mas um quadro de compreensão que torna possível a ação coordenada e a produção de sentidos no interior das organizações. Ao mesmo tempo, Alvesson (2002) alerta para os limites de uma leitura simplificadora da cultura como realidade homogénea e facilmente manipulável, defendendo antes uma abordagem sensível à ambiguidade, à pluralidade e às tensões que atravessam os contextos organizacionais.

É neste ponto que o contributo de Joanne Martin (1992) se revela particularmente útil. Na sua análise da cultura organizacional, a autora distingue três perspetivas — integração, diferenciação e fragmentação — mostrando que a cultura não deve ser pensada apenas como consenso partilhado, mas também como campo marcado por subculturas, inconsistências e ambiguidades. Esta leitura é especialmente importante para a análise da formação, porque impede conceber a organização como universo cultural homogéneo e permite reconhecer que os dispositivos formativos podem ser

apropriados de modos distintos por diferentes grupos profissionais, áreas funcionais ou níveis hierárquicos.

A consideração da organização como realidade social, simbólica e cultural permite, assim, compreender que grande parte do que regula a ação quotidiana não se encontra inteiramente inscrito nos regulamentos, nos manuais de procedimentos ou nas estruturas formais. Deste modo, a organização pode ser entendida simultaneamente como contexto de trabalho, de formação e de produção cultural, perspetiva que se revela central para compreender o processo formativo em contexto empresarial.

Deste modo, a organização pode ser entendida simultaneamente como contexto de trabalho, de formação e de produção cultural. É no interior das suas rotinas, relações, constrangimentos e possibilidades que os sujeitos não apenas desempenham funções, mas também aprendem, se socializam, desenvolvem competências e constroem percursos profissionais. Pensar a organização nesta perspetiva alargada permite compreender de forma mais densa a problemática da formação em contexto empresarial, situando-a no cruzamento entre estrutura organizacional, experiência de trabalho, cultura e desenvolvimento dos trabalhadores.

1.1. Trabalho, experiência e aprendizagem em contexto organizacional

A centralidade do trabalho nas sociedades contemporâneas não se esgota na sua dimensão produtiva, económica ou funcional. Para além de se constituir como espaço de execução de tarefas e de resposta a exigências organizacionais, o trabalho é também um contexto de aprendizagem, de socialização e de construção de identidades profissionais. Neste sentido, compreender o processo formativo em contexto organizacional exige reconhecer que uma parte significativa da aprendizagem dos trabalhadores não decorre exclusivamente de dispositivos formais, mas emerge da própria experiência de trabalho, das interações quotidianas e da participação em situações concretas de ação.

Esta perspetiva implica romper com uma visão escolarizada da aprendizagem, que tende a associá-la a momentos delimitados, intencionalmente organizados e separados da atividade profissional. Quando o trabalho é entendido apenas como lugar de aplicação de conhecimentos previamente adquiridos, tende a ficar obscurecido o seu potencial formativo. Contudo, diferentes autores têm mostrado que a atividade profissional constitui, ela própria, um contexto privilegiado de aprendizagem, na medida em

que confronta os sujeitos com problemas concretos, decisões situadas, imprevistos, relações interpessoais e exigências contínuas de adaptação (Billett, 2001; Dewey, 1938).

Neste domínio, o contributo de Billett (2001) assume particular relevância. Para o autor, o local de trabalho não deve ser encarado apenas como espaço onde se desempenham funções, mas como ambiente que oferece ou restringe oportunidades de aprendizagem. A qualidade dessa aprendizagem depende, por um lado, das possibilidades de participação, orientação, apoio e acesso a tarefas significativas disponibilizadas pelo contexto e, por outro, do modo como os indivíduos se envolvem nessas oportunidades. A aprendizagem em contexto de trabalho resulta, assim, de uma relação de coparticipação entre as condições oferecidas pela organização e o envolvimento do sujeito na atividade.

Esta leitura é importante porque evita duas simplificações frequentes: a ideia de que basta estar inserido num contexto de trabalho para aprender automaticamente e, em sentido oposto, a suposição de que a aprendizagem depende apenas da motivação individual. Pelo contrário, a aprendizagem profissional é sempre situada, relacional e condicionada pelas formas concretas de organização do trabalho. A distribuição de tarefas, o grau de autonomia, o reconhecimento recebido, a posição ocupada, o apoio das chefias e as possibilidades de cooperação influenciam diretamente as oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores (Billett, 2001).

É precisamente neste ponto que o contributo de Lave e Wenger (1991) se torna especialmente fecundo. Ao desenvolverem a noção de aprendizagem situada, os autores mostram que aprender não corresponde apenas à aquisição individual de conhecimentos, mas à participação progressiva em práticas sociais. A aprendizagem ocorre no interior de comunidades de prática, através de formas de participação que permitem aos sujeitos aproximarem-se gradualmente do núcleo da atividade. Esta perspetiva ajuda a compreender que, em muitos contextos profissionais, aprender significa entrar num universo de práticas, linguagens, normas e relações, adquirindo progressivamente legitimidade e competência no interior desse mesmo contexto.

A valorização da experiência como dimensão formativa encontra também forte respaldo em Dewey (1938), para quem a aprendizagem resulta da articulação entre experiência, ação e reflexão. A experiência não possui, por si só, valor educativo automático; torna-se formativa quando é trabalhada, interpretada e integrada em processos de reconstrução do pensamento e da ação. Esta ideia é particularmente útil para pensar o trabalho como espaço educativo, pois permite reconhecer que os saberes profissionais não se constroem apenas por acumulação de informação, mas através do confronto com situações reais, da resolução de problemas e da reflexão sobre a prática.

No campo da educação de adultos, Canário (2000) reforça esta leitura ao insistir na necessidade de ultrapassar uma conceção restrita da educação, excessivamente centrada na escola e nos dispositivos formais. Numa perspetiva convergente, Canário (2018) sublinha que os processos educativos atravessam a vida social e se inscrevem nas formas de ação, participação e experiência dos sujeitos. O trabalho pode, assim, ser compreendido como espaço de produção de saberes e de desenvolvimento, na medida em que confronta os trabalhadores com exigências de compreensão, decisão, cooperação e adaptação que favorecem a construção de conhecimento profissional.

Esta articulação entre trabalho e formação é também sublinhada por Bernardes (2013), ao mostrar que a formação nas empresas não pode ser reduzida às ações formais promovidas pelos departamentos de recursos humanos. Pelo contrário, a autora defende que as situações de trabalho contêm, elas próprias, um potencial formativo que importa reconhecer, na medida em que produzem aprendizagens associadas à organização da atividade, à cooperação, à resolução de problemas e à experiência acumulada pelos trabalhadores. A formação profissional deve, por isso, ser analisada em ligação estreita com os modos de organização do trabalho e com os contextos concretos em que este se realiza.

Importa ainda reconhecer que a aprendizagem em contexto profissional não se limita à aquisição de competências técnicas. Como mostra Dubar (1995), os percursos profissionais são também processos de socialização e de construção de identidade. Aprender no trabalho significa, neste sentido, não apenas saber fazer, mas também aprender a pertencer, a interpretar expectativas, a posicionar-se perante os outros e a situar-se num determinado universo profissional. A aprendizagem profissional é, por isso, simultaneamente técnica, social, relacional e identitária.

Deste modo, o trabalho deve ser compreendido como espaço educativo, ainda que essa dimensão nem sempre seja explicitamente reconhecida. A aprendizagem que nele ocorre é contínua, situada e dependente das condições concretas da participação dos sujeitos (Billett, 2001; Lave & Wenger, 1991). Esta perspetiva permite enquadrar o processo formativo para além da lógica estrita dos cursos ou ações formais, situando-o no interior das práticas reais de trabalho e das experiências quotidianas dos trabalhadores.

1.2. Educação de adultos e aprendizagem ao longo da vida

A análise do processo formativo em contexto organizacional ganha maior profundidade quando é situada no quadro mais amplo da educação de adultos e da aprendizagem ao longo da vida. Com efeito, a crescente centralidade atribuída à formação contínua nas organizações não pode ser compreendida apenas a partir de necessidades internas de qualificação ou de ajustamentos técnicos do trabalho. Ela inscreve-se numa transformação mais vasta das formas de pensar a educação, a aprendizagem e o desenvolvimento dos adultos nas sociedades contemporâneas, marcada pela valorização da aprendizagem ao longo da vida, pela multiplicação dos contextos de formação e pela crescente articulação entre educação, trabalho e economia (Canário, 2000; Edwards & Usher, 2001; Antunes, 2016).

Durante várias décadas, a educação de adultos foi pensada a partir de um horizonte relativamente amplo, associado à ideia de educação permanente, ao desenvolvimento pessoal e coletivo, à participação cívica e à democratização cultural. Nesta perspetiva, a educação não se limitava à aquisição de competências úteis para o exercício profissional, antes se configurando como processo global de formação humana, social e política. Em contexto português, Licínio Lima tem sido um dos autores que mais criticamente tem refletido sobre a deslocação deste horizonte para conceções mais instrumentais da educação ao longo da vida, mostrando como esta passou progressivamente a ser reconfigurada por orientações políticas e económicas centradas na empregabilidade, na adaptabilidade e na responsabilização individual dos sujeitos (Lima, 2007).

Neste quadro, a noção de aprendizagem ao longo da vida tornou-se central no discurso político e institucional europeu e internacional, apresentando-se como resposta às transformações tecnológicas, à flexibilização dos mercados de trabalho, à aceleração da inovação e à necessidade de atualização contínua de competências. Contudo, como sublinham Edwards e Usher (2001), esta centralidade não é isenta de tensões. Para os autores, a aprendizagem ao longo da vida corresponde a uma condição contemporânea da educação, marcada pela difusão da exigência de aprender continuamente, em múltiplos contextos e ao longo de toda a vida. Nessa condição, os indivíduos são convocados a atualizar-se, a reconfigurar-se e a gerir-se como sujeitos permanentemente incompletos, o que confere à aprendizagem um estatuto simultaneamente emancipador e regulador.

Em linha convergente, autores como Jarvis (2007) têm sublinhado que a aprendizagem ao longo da vida se tornou elemento estruturante da experiência contemporânea, precisamente porque os

indivíduos são continuamente confrontados com novas situações, exigências e contextos de mudança, que os obrigam a aprender ao longo das suas trajetórias de vida. A aprendizagem deixa, assim, de estar circunscrita a uma fase inicial da vida ou a uma instituição específica e passa a integrar a própria condição social dos sujeitos nas sociedades modernas. Também Field (2006) chama a atenção para esta transformação, mostrando que o ideal de *lifelong learning* se afirmou como uma espécie de princípio orientador das sociedades contemporâneas, embora frequentemente articulado com expectativas de flexibilidade, adaptação e produtividade.

No contexto português, Canário (2018) tem desempenhado um papel relevante na problematização desta transformação, ao insistir na necessidade de compreender a educação de adultos para além dos seus formatos escolares e institucionais. A sua abordagem recusa uma redução da educação às iniciativas do Estado ou às formas formalizadas de ensino, sublinhando que os processos educativos atravessam a vida social, a ação coletiva e a experiência do trabalho. Ao enfatizar a dimensão educativa da participação e da ação, o autor contribui para recentrar a educação de adultos na experiência concreta dos sujeitos, contrariando visões restritas que a confinam a programas, certificações ou ofertas formais.

Esta problematização é particularmente importante porque permite perceber que a valorização contemporânea da formação contínua não corresponde apenas a um reconhecimento da importância do aprender, mas também a uma redefinição das finalidades atribuídas à educação. Como refere Antunes (2016), a crescente visibilidade da educação de adultos nas políticas europeias ocorreu em paralelo com uma forte referenciação à esfera económica, designadamente através da sua articulação com objetivos de competitividade, adaptação e regulação segundo lógicas de mercado. Neste quadro, a aprendizagem ao longo da vida tende muitas vezes a ser apresentada como dever individual de atualização permanente e condição para a manutenção da empregabilidade.

Deste modo, a centralidade da aprendizagem contínua, embora possa abrir oportunidades reais de desenvolvimento, é simultaneamente atravessada por lógicas de desempenho, responsabilização individual e instrumentalização económica (Edwards & Usher, 2001; Antunes, 2016; Lima, 2007). A formação tende, assim, a ser reinterpretada menos como direito e mais como exigência, menos como possibilidade de desenvolvimento humano e mais como condição de adaptação a mercados de trabalho em mudança.

Todavia, a aprendizagem ao longo da vida não deve ser lida apenas em chave crítica. O seu reconhecimento permitiu também valorizar contextos de aprendizagem até então frequentemente

desconsiderados, nomeadamente os contextos não formais e informais, os ambientes de trabalho, as experiências de vida e os percursos sociais dos sujeitos. Ao recusar a centralidade exclusiva da escola como lugar legítimo de aprendizagem, esta perspetiva abriu espaço para uma compreensão mais ampla dos processos formativos dos adultos, mais sensível à diversidade de experiências e contextos em que estes aprendem (Canário, 2000; Jarvis, 2007).

No caso da formação em contexto organizacional, esta ambivalência torna-se particularmente visível. Por um lado, as empresas surgem como espaços privilegiados de concretização da aprendizagem ao longo da vida, na medida em que oferecem oportunidades de atualização técnica, de desenvolvimento profissional e de adaptação à mudança. Por outro lado, a formação empresarial pode também refletir a subordinação da educação a objetivos de desempenho, produtividade e competitividade, restringindo o seu alcance à lógica da utilidade imediata. A análise das práticas formativas nas organizações deve, por isso, ser capaz de reconhecer esta dupla inscrição: participam no movimento mais amplo de valorização da aprendizagem permanente, mas fazem-no a partir de interesses, estratégias e constrangimentos específicos.

Assim, situar o processo formativo no campo da educação de adultos e da aprendizagem ao longo da vida permite compreender melhor a sua complexidade. A formação que ocorre nas organizações não é apenas um fenómeno interno de gestão de recursos humanos; é também expressão de transformações históricas, políticas e culturais mais amplas na forma de conceber a educação dos adultos, o valor do trabalho e a relação entre aprendizagem e desenvolvimento. Esta constatação é decisiva para o presente estudo, pois permite analisar a formação empresarial não como realidade isolada, mas como parte de uma problemática contemporânea mais vasta, atravessada por diferentes disputas de sentido quanto ao que significa aprender, formar e desenvolver trabalhadores adultos.

1.3. Formação nas organizações: políticas, práticas e lógicas de ação

A compreensão da formação em contexto organizacional exige ultrapassar uma leitura restrita que a reduz a um conjunto de ações formais promovidas pontualmente pelos departamentos de recursos humanos. Embora essa dimensão exista e seja importante, representa apenas uma parte de um fenómeno mais amplo e mais complexo. Nas organizações, a formação inscreve-se num sistema de decisões, orientações, dispositivos e práticas que exprimem determinadas visões sobre o trabalho, sobre os trabalhadores e sobre o próprio papel da organização no desenvolvimento de competências.

Analisar a formação nas empresas implica, por isso, deslocar o olhar da ação formativa isolada para o plano mais vasto das políticas, práticas e lógicas de ação que a enquadram (Bernardes, 2013).

É precisamente este movimento que o trabalho de Bernardes (2013) permite sustentar com particular clareza. Ao estudar políticas e práticas de formação em grandes empresas, a autora mostra que a formação profissional não pode ser reduzida à atividade visível dos departamentos de formação ou de recursos humanos. Pelo contrário, a sua compreensão exige considerar também os modos de organização do trabalho, a ação de outros departamentos e os contextos concretos em que os trabalhadores desenvolvem a sua atividade. Nesta perspetiva, as situações de formação nas empresas vão além dos dispositivos formais e exigem uma leitura que inclua as práticas organizacionais e os seus efeitos na produção de aprendizagens.

Falar de políticas de formação significa, neste contexto, referir o conjunto de princípios, orientações e prioridades através dos quais a organização define o lugar da formação no seu funcionamento. Trata-se de perceber que visão a empresa constrói sobre a qualificação dos seus trabalhadores, que fins atribui à formação, que tipos de saberes valoriza, como distribui oportunidades de acesso e de que modo articula a formação com outras dimensões da gestão e da organização do trabalho. As políticas de formação não são, por isso, meros documentos programáticos; exprimem racionalidades organizacionais e traduzem determinadas conceções do desenvolvimento dos trabalhadores (Bernardes, 2013).

É neste quadro que se torna possível reconhecer diferentes sentidos atribuídos à formação. Em algumas organizações, ela surge sobretudo como resposta funcional a necessidades imediatas de desempenho, atualização técnica ou adaptação a mudanças operacionais. Noutras, assume um papel mais estratégico, sendo pensada como instrumento de melhoria organizacional, de resolução de problemas, de reforço da qualidade ou de apoio à mudança. Em certos casos, pode ainda ser entendida como espaço de desenvolvimento mais amplo, abrangendo dimensões pessoais, relacionais e sociais do percurso dos trabalhadores. Bernardes (2013) mostra precisamente que a formação empresarial não constitui uma realidade homogénea, podendo organizar-se segundo lógicas distintas, mais utilitaristas, mais estratégicas ou mais orientadas para o desenvolvimento dos sujeitos.

Esta diferenciação é teoricamente importante porque impede tratar a formação nas empresas como se obedecesse sempre à mesma racionalidade. Pelo contrário, obriga a reconhecê-la como campo heterogéneo, atravessado por prioridades diversas, por diferentes visões do trabalhador e por modos diferenciados de articular formação, trabalho e desenvolvimento. A formação pode ser pensada como

adaptação à tarefa, como instrumento estratégico ao serviço da organização ou como componente de um projeto mais alargado de valorização das pessoas. Estas lógicas não se excluem necessariamente entre si, podendo coexistir no mesmo contexto organizacional, ainda que com pesos e expressões diferenciadas (Bernardes, 2013).

Por conseguinte, a análise da formação nas empresas não pode centrar-se exclusivamente nas ações realizadas, no número de participantes ou no volume de horas ministradas. Embora esses indicadores tenham relevância descritiva, não bastam para compreender o significado organizacional da formação. A dimensão quantitativa precisa de ser articulada com uma leitura qualitativa, capaz de interrogar conteúdos, destinatários, finalidades, modos de implementação e sentidos atribuídos às práticas formativas. É precisamente nesse sentido que Bernardes (2013) insiste na necessidade de analisar as políticas e práticas de formação para além da sua face mais visível e estatística.

Neste ponto, a reflexão de Canário (2000) ajuda a aprofundar a análise. Ao insistir na necessidade de ultrapassar uma visão restrita e escolarizada da educação, o autor contribui para deslocar a compreensão da formação empresarial do plano estritamente técnico para o plano das relações entre trabalho, educação e desenvolvimento. Numa perspetiva convergente, Canário (2018) reforça que os processos educativos atravessam a vida social e se inscrevem nas formas de ação, participação e experiência dos sujeitos. Esta leitura torna possível pensar a formação nas empresas não apenas em função das necessidades imediatas da produção, mas também enquanto espaço potencial de qualificação mais ampla, de circulação de saberes e de desenvolvimento de adultos em situação de trabalho.

A noção de práticas de formação ganha, neste quadro, particular relevância. Se as políticas remetem para orientações e prioridades, as práticas dizem respeito aos modos concretos como a formação é organizada, executada e articulada com a vida da empresa. Estas práticas incluem não apenas cursos e ações formalmente reconhecidos, mas também processos de acolhimento, acompanhamento, identificação de necessidades, partilha de saberes, apoio entre colegas e oportunidades de aprendizagem integradas no próprio trabalho. Neste sentido, as práticas de formação não são exteriores à organização do trabalho; fazem parte dela e são moldadas por ela (Bernardes, 2013; Billett, 2001).

A este respeito, Billett (2001) ajuda a perceber que a aprendizagem profissional depende das oportunidades de participação e envolvimento oferecidas pelo contexto de trabalho. Esta perspetiva é importante porque mostra que a formação formal organizada pela empresa não pode ser analisada

isoladamente, como se fosse a única via legítima de desenvolvimento. Pelo contrário, ela inscreve-se num contínuo mais vasto de experiências formativas que atravessam o quotidiano profissional e cuja qualidade depende da organização concreta da atividade.

Também Torres e Palhares (2008) reforçam esta leitura ao sublinharem a importância dos processos de educação não escolar, particularmente não formais e informais, na construção de aprendizagens culturais e profissionais em contexto organizacional. Os autores mostram que grande parte das aprendizagens produzidas nas organizações não decorre de dispositivos fortemente escolarizados, mas de processos de socialização, participação e experiência ligados ao mundo vivido do trabalho. Esta perspetiva ajuda a compreender que a empresa forma não apenas quando convoca trabalhadores para ações específicas, mas também quando organiza o trabalho de determinadas formas, quando promove cooperação, quando cria oportunidades de partilha ou quando institui mecanismos de circulação de saberes.

Deste modo, a formação nas organizações deve ser analisada como realidade simultaneamente política e prática. Política, porque envolve decisões, prioridades e racionalidades organizacionais. Prática, porque se concretiza em dispositivos, rotinas, relações e oportunidades de aprendizagem situadas. O seu significado não se esgota, por isso, nem nos planos formais de formação nem nos seus resultados quantitativos. Depende do modo como a formação é integrada na organização do trabalho, da visão da empresa sobre o desenvolvimento dos trabalhadores e das lógicas que orientam a sua ação (Bernardes, 2013; Canário, 2000; Torres & Palhares, 2008).

Esta inscrição da formação nas racionalidades e nas práticas organizacionais constitui um elemento decisivo para o presente estudo, na medida em que permite analisar o processo formativo não como somatório de ações isoladas, mas como expressão de orientações mais amplas sobre o trabalho, sobre os trabalhadores e sobre o próprio desenvolvimento organizacional.

1.4. Cultura organizacional, socialização e apropriação da formação

A formação não ocorre num vazio organizacional. Pelo contrário, desenvolve-se sempre no interior de contextos marcados por valores, normas, linguagens, rotinas, crenças e formas de interpretar o trabalho que influenciam a ação quotidiana dos seus membros. Neste sentido, a cultura organizacional constitui um enquadramento decisivo para compreender não apenas o modo como os dispositivos

formativos são concebidos, mas também a forma como são recebidos, apropriados e reconfigurados pelos trabalhadores. Pensar a formação em contexto organizacional exige, por isso, analisá-la à luz das dinâmicas simbólicas, relacionais e sociais que estruturam a vida da organização.

A relevância da cultura para a compreensão das organizações foi amplamente afirmada nos estudos organizacionais, nomeadamente por autores como Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982) e Schein (1992), que contribuíram para consolidar a ideia de que o funcionamento organizacional não depende apenas de estruturas formais, procedimentos e hierarquias, mas também de valores, símbolos, rituais, narrativas e pressupostos partilhados. Ainda que estes contributos se situem em registos diferentes, todos eles ajudaram a tornar visível a importância da dimensão cultural na vida das organizações.

Entre estes autores, o contributo de Schein (1992) assume particular relevância. Ao propor que a cultura organizacional seja compreendida em diferentes níveis: artefactos visíveis, valores explicitamente afirmados e pressupostos básicos subjacentes, o autor mostra que a cultura não se reduz àquilo que a organização declara sobre si mesma, mas inclui também formas implícitas de percecionar, pensar e agir que orientam a experiência dos seus membros. Esta leitura é especialmente útil para o presente estudo, porque permite reconhecer que os processos de formação se inscrevem não apenas em discursos formais sobre competências e desenvolvimento, mas também em modos mais profundos de definir o que é valorizado, o que é legítimo aprender e que perfis profissionais são considerados adequados.

Se estes autores ajudaram a afirmar a centralidade da cultura nas organizações, Smircich (1983) deslocou a discussão para um plano mais interpretativo, ao mostrar que a cultura não assume ser entendida apenas como variável organizacional, mas também como forma de compreender a própria organização enquanto sistema simbólico. Esta perspetiva é particularmente relevante para a análise da formação, porque permite reconhecer que os processos formativos não se limitam à transmissão de conteúdos, mas se inscrevem em universos de sentido que definem o que é considerado importante aprender, que saberes são reconhecidos como legítimos, que perfis profissionais são valorizados e que formas de participação são consideradas desejáveis.

Alvesson (2002) aprofunda esta leitura ao sublinhar que a cultura organizacional é central em todos os aspetos da vida nas organizações, mesmo quando não é explicitamente tematizada. Para o autor, a forma como os membros de uma organização pensam, sentem, valorizam e agem é moldada por referências culturalmente partilhadas, ainda que nem sempre plenamente conscientes. Ao mesmo

tempo, alerta para o risco de uma conceção simplista da cultura, frequentemente tratada em discursos de gestão como algo homogéneo, plenamente manipulável e diretamente orientável para resultados previsíveis. Pelo contrário, a cultura revela-se frequentemente ambígua, plural e atravessada por tensões, o que significa que a relação entre formação e cultura não pode ser pensada em termos lineares.

É neste ponto que o contributo de Joanne Martin (1992) se torna especialmente importante. Ao distinguir as perspetivas de integração, diferenciação e fragmentação, a autora mostra que a cultura organizacional não deve ser concebida apenas como espaço de consenso, mas também como campo marcado por subculturas, ambiguidades e leituras divergentes da realidade organizacional. Esta perspetiva é particularmente útil para o presente estudo porque ajuda a compreender que os dispositivos formativos podem não ter o mesmo significado para todos os grupos da organização. O que num determinado segmento profissional pode ser vivido como oportunidade de desenvolvimento pode, noutro, ser percecionado como formalidade burocrática, mecanismo de controlo ou exigência pouco relevante. A leitura de Martin permite, assim, ultrapassar visões excessivamente homogéneas da cultura e reconhecer a pluralidade de apropriações da formação no interior da mesma organização.

Esta pluralidade interna encontra eco em trabalhos desenvolvidos no contexto português sobre cultura organizacional e formação. Torres e Palhares (2008) sublinham que os domínios simbólicos das organizações funcionam como pano de fundo das suas possibilidades de desenvolvimento, chamando a atenção para a relevância dos processos de educação não escolar, particularmente não formais e informais, na construção de aprendizagens culturais e na sedimentação de culturas e identidades organizacionais. Esta formulação é especialmente importante para o presente estudo, porque permite compreender que a formação não é apenas influenciada pela cultura organizacional; participa também na sua produção e reprodução.

Nesta perspetiva, a formação assume uma função simultaneamente educativa e socializadora. Ao definir conteúdos, ao transmitir linguagens específicas, ao selecionar exemplos, procedimentos ou referências consideradas pertinentes, a organização não está apenas a qualificar tecnicamente os trabalhadores, mas também a produzir quadros de interpretação partilhados e a reforçar determinadas formas de pertença. Formar é, em parte, integrar culturalmente. É apoiar os trabalhadores na aprendizagem do que conta como "bom trabalho", do que se espera deles, de que atitudes são valorizadas e de como devem situar-se no interior da organização (Smircich, 1983; Torres & Palhares, 2008).

A dimensão socializadora da formação pode ser aprofundada com o contributo de Dubar (1995), para quem a socialização profissional não corresponde a uma simples interiorização passiva de normas, mas a um processo relacional de construção de identidades sociais e profissionais. Nesta perspetiva, a formação participa nos percursos de definição de si dos trabalhadores, na medida em que lhes transmite referências sobre o trabalho legítimo, sobre os papéis esperados e sobre os modos de inserção no universo profissional. A aprendizagem associada à formação não é, por isso, apenas técnica; é também identitária, relacional e simbólica.

Contudo, esta função socializadora não deve ser entendida de forma automática ou unidirecional. Os trabalhadores não interiorizam passivamente os sentidos inscritos nos dispositivos formativos. Pelo contrário, interpretam-nos a partir das suas experiências anteriores, das suas posições na organização, das suas expectativas e das culturas profissionais em que participam. É neste ponto que a noção de apropriação se torna central. Falar em apropriação da formação significa reconhecer que entre o plano formal do dispositivo e os seus efeitos concretos existe sempre um trabalho ativo de interpretação, seleção, adaptação e, por vezes, resistência por parte dos sujeitos (Alvesson, 2002; Dubar, 1995).

Esta leitura ajuda a compreender por que razões dispositivos formativos tecnicamente semelhantes podem produzir efeitos distintos em contextos diferentes, ou mesmo em diferentes segmentos da mesma organização. A cultura organizacional interfere na motivação para participar, no grau de envolvimento dos trabalhadores, na forma como os conteúdos são interpretados e na possibilidade de os saberes trabalhados em contexto formativo serem transferidos, transformados ou rejeitados na prática. Uma formação pode ser tecnicamente bem desenhada e, ainda assim, encontrar indiferença, apropriações parciais ou resistências, se não dialogar com os valores, os ritmos, os problemas e os modos de fazer próprios do contexto em que se inscreve (Alvesson, 2002; Martin, 1992).

A este respeito, Torres e Palhares (2008) são particularmente incisivos na crítica a modelos de formação excessivamente escolarizados, normativos e prescritivos, desfasados das realidades concretas do trabalho. Os autores defendem que muitos dispositivos formativos continuam fortemente marcados pela forma escolar, assentes em lógicas estandardizadas que tendem a ignorar a espessura cultural das organizações e os processos reais de aprendizagem dos trabalhadores. Esta crítica é relevante porque permite perceber que a eficácia da formação não depende apenas da qualidade técnica do seu desenho, mas também da sua capacidade de dialogar com o mundo vivido do trabalho, com os saberes já existentes e com as culturas profissionais em presença.

A relação entre cultura e formação é, além disso, bidirecional. Se a cultura molda como a formação é concebida e apropriada, a formação pode também desempenhar um papel na continuidade, deslocação ou transformação de traços culturais existentes. Ao introduzir novas linguagens, referências, procedimentos e modelos de ação, a formação pode contribuir para questionar rotinas estabelecidas, redefinir expectativas e abrir espaço a mudanças organizacionais. Contudo, esses efeitos não devem ser sobrestimados. Como lembra Alvesson (2002), a cultura organizacional não é facilmente manipulável nem muda apenas porque certos conteúdos foram formalmente transmitidos. A formação pode funcionar como espaço potencial de mudança, mas os seus efeitos dependem fortemente do grau em que encontram apoio nas práticas quotidianas, nas chefias, nas relações entre pares e na organização concreta do trabalho.

Deste modo, a análise da formação em contexto organizacional exige uma leitura que articule cultura, socialização e apropriação. A cultura fornece os quadros de sentido em que a formação ganha significado, a socialização mostra como a formação participa na integração e regulação dos trabalhadores e, por fim, a apropriação permite reconhecer o papel ativo dos sujeitos na interpretação e reconfiguração dos dispositivos formativos. Esta articulação é decisiva para compreender por que razão a formação pode, em certos contextos, reforçar processos de continuidade cultural e, noutros, abrir possibilidades de deslocação, inovação e aprendizagem coletiva.

1.5. A dimensão educativa do trabalho e a continuidade dos processos formativos

A relação entre trabalho e formação torna-se mais clara quando se reconhece a dimensão educativa da própria atividade profissional. Pelo contrário, inscreve-se num processo mais amplo de produção de saberes, de socialização profissional e de desenvolvimento de competências que atravessa o quotidiano da atividade. Esta perspetiva encontra respaldo em autores que têm sublinhado a relação estreita entre trabalho, aprendizagem e formação, nomeadamente Canário (2000, 2018), Billett (2001), Bernardes (2013) e Torres e Palhares (2008). É neste quadro que ganha particular relevância a noção de dimensão educativa do trabalho, isto é, a compreensão de que o próprio trabalho pode constituir um espaço de aprendizagem e desenvolvimento.

A valorização da dimensão educativa do trabalho implica, antes de mais, recusar uma separação rígida entre tempo de produção e tempo de formação. Durante muito tempo, uma visão escolarizada da

aprendizagem tendeu a opor a escola ao trabalho, a aprendizagem à execução e a formação ao desempenho da tarefa. Contudo, quer a reflexão no campo da educação de adultos, quer os estudos sobre aprendizagem em contexto profissional têm mostrado que essa separação é insuficiente para compreender os processos reais de desenvolvimento dos trabalhadores (Dewey, 1938; Canário, 2000; Billett, 2001). O trabalho não constitui apenas um espaço de aplicação de conhecimentos previamente adquiridos; constitui também um espaço de construção de saberes, de transformação de práticas e de elaboração de referências de ação.

É precisamente nesta linha que Canário (2018) insiste na necessidade de pensar a relação entre trabalho e educação a partir da própria atividade e da sua potência formativa. Ao recentrar a análise na dimensão educativa do trabalho, o autor contribui para uma compreensão mais ampla da formação, que deixa de ser vista apenas como intervenção externa sobre o trabalhador para passar a ser entendida como processo inscrito na ação, na experiência e na participação. Esta leitura é particularmente importante em contextos organizacionais, onde uma parte significativa do que os trabalhadores aprendem não resulta de cursos formais, mas de situações vividas, de problemas enfrentados, de cooperação com os pares e de adaptações produzidas no decurso da atividade.

Billett (2001) reforça esta perspetiva ao mostrar que os locais de trabalho são ambientes de aprendizagem, na medida em que oferecem oportunidades de participação, apoio, orientação e envolvimento em tarefas com potencial formativo. A aprendizagem profissional emerge, nesta leitura, da participação em atividades quotidianas e da qualidade das oportunidades disponibilizadas pelo contexto. O que está em causa, portanto, não é apenas a existência de ações de formação, mas também a forma como o próprio trabalho é organizado para favorecer ou limitar experiências de aprendizagem relevantes.

É neste ponto que o contributo de Bernardes (2013) adquire especial relevância. Ao estudar as políticas e práticas de formação em grandes empresas, a autora mostra que as práticas emergentes tendem a afastar-se de uma conceção restrita da formação assente em ações pontuais e isoladas, apontando antes para formas de aprendizagem integradas no trabalho e para uma lógica de continuidade entre diferentes experiências formativas. Esta leitura é particularmente útil para pensar a formação nas empresas não como somatório de cursos, mas como processo mais continuado de construção de saberes em múltiplos contextos e sob diferentes modalidades.

A ideia de continuidade dos processos formativos é relevante porque permite ultrapassar a oposição simplista entre formação formal e aprendizagem produzida no quotidiano do trabalho. Entre estes dois

polos existe uma vasta gama de situações intermédias, incluindo práticas de acolhimento, partilha entre colegas, acompanhamento por trabalhadores mais experientes, utilização de suportes técnicos, participação em projetos, momentos de feedback ou dispositivos de melhoria contínua. Embora nem todas estas situações sejam formalmente reconhecidas como formação, podem ter um alcance educativo efetivo, na medida em que favorecem a circulação de saberes, a adaptação progressiva e o desenvolvimento profissional (Bernardes, 2013; Torres & Palhares, 2008).

A este respeito, Torres e Palhares (2008) ajudam a consolidar a argumentação, ao insistirem na relevância dos processos de educação não escolar, particularmente não formais e informais, em contextos organizacionais. Os autores mostram que grande parte das aprendizagens culturalmente significativas produzidas nas organizações não decorre de dispositivos escolares ou fortemente formalizados, mas de processos de socialização, participação e experiência inseridos no mundo vivido do trabalho. Esta leitura converge claramente com a ideia de continuidade formativa, uma vez que chama a atenção para a multiplicidade de formas através das quais os sujeitos aprendem no interior das organizações e para a necessidade de reconhecer a formação para além dos seus formatos convencionais.

Compreender a formação neste registo alargado implica, assim, reconhecer que trabalho e formação se relacionam de forma permanente. A empresa forma não apenas quando organiza cursos ou programas específicos, mas também quando define modos de acolhimento, quando estrutura percursos de integração, quando distribui tarefas com potencial de desenvolvimento, quando incentiva a cooperação entre pares ou quando cria condições para a reflexão sobre problemas concretos. Isto significa que a própria organização do trabalho pode assumir um papel educativo. A forma como o trabalho é dividido, supervisionado, acompanhado e partilhado condiciona fortemente as possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento dos trabalhadores (Billett, 2001; Bernardes, 2013).

Todavia, reconhecer a dimensão educativa do trabalho não implica romantizar o contexto laboral nem supor que todo o trabalho é automaticamente formativo. Tal como assinala Billett (2001), as oportunidades de aprender no trabalho são distribuídas de forma desigual e dependem das condições concretas de participação, do reconhecimento recebido, do grau de autonomia existente e da abertura da organização à circulação de saberes. Um contexto pode ser rico em situações potencialmente educativas e, ainda assim, não favorecer aprendizagens relevantes se essas situações não forem acompanhadas, reconhecidas ou integradas em processos mais amplos de desenvolvimento. Do mesmo modo, a valorização das aprendizagens menos formalizadas não deve conduzir à

desvalorização da formação formal, mas antes à compreensão de que ambas se complementam e podem reforçar-se mutuamente (Canário, 2000; Torres & Palhares, 2008).

Deste modo, a dimensão educativa do trabalho constitui uma peça essencial do enquadramento teórico do presente estudo. Ela permite compreender o processo formativo não como realidade externa ao trabalho, mas como parte integrante das dinâmicas organizacionais e das experiências profissionais dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, a ideia de continuidade dos processos formativos oferece uma chave importante para interpretar a diversidade de práticas observáveis nas organizações, evitando leituras estreitas centradas apenas na oferta formal de formação.

1.6. Formação e trajetórias profissionais

A compreensão do processo formativo em contexto organizacional exige também uma leitura temporal. A formação não assume o mesmo significado em todos os momentos do percurso dos trabalhadores, nem desempenha a mesma função ao longo da sua relação com a organização. Os trabalhadores percorrem trajetórias profissionais diferenciadas, marcadas por momentos de entrada, integração, aprendizagem no posto de trabalho, especialização, eventual progressão, reconfiguração de funções ou saída da organização. Pensar a formação em articulação com essas trajetórias permite, assim, abandonar uma visão estática da atividade formativa, entendida como oferta uniforme e indiferenciada, para a reconhecer como prática situada no tempo e dependente de experiências profissionais concretas.

Esta perspetiva é consistente com a ideia de que os percursos profissionais não correspondem apenas à sucessão de posições ocupadas, mas também a processos de socialização, aprendizagem e construção identitária. Neste sentido, Dubar (1995) mostra que as trajetórias profissionais se articulam com processos de socialização através dos quais os sujeitos constroem identidades sociais e profissionais ao longo do tempo. A inserção numa organização, o confronto com expectativas de desempenho, a relação com pares e chefias, a apropriação de normas e referências profissionais e a experiência acumulada em diferentes situações de trabalho participam, todos eles, na configuração desses percursos.

É precisamente por isso que a formação não pode ser pensada apenas como resposta a exigências imediatas da organização. Ela acompanha, ou pode acompanhar, diferentes momentos dos percursos profissionais dos trabalhadores. Nos momentos iniciais de inserção, tende a desempenhar funções de

acolhimento, integração e familiarização com procedimentos, linguagens e formas de funcionamento. Em fases de maior consolidação, pode orientar-se para a atualização técnica, o aprofundamento de competências ou a ampliação de responsabilidades. Em contextos de mudança tecnológica, reorganização do trabalho ou redefinição de funções, pode ainda assumir um papel de mediação, apoiando processos de adaptação e reconfiguração profissional (Bernardes, 2013).

A este respeito, o contributo de Bernardes (2013) revela-se particularmente importante. Ao analisar as políticas e práticas de formação nas empresas, a autora mostra que o significado da formação varia em função das orientações predominantes da organização e das formas como esta concebe o desenvolvimento dos seus trabalhadores. A formação pode responder a necessidades imediatas de adaptação à tarefa, pode ser mobilizada como instrumento de melhoria organizacional ou pode ainda integrar uma lógica mais alargada de desenvolvimento profissional e social. Esta pluralidade de sentidos permite compreender que a formação não acompanha apenas o trabalho em abstrato, mas também os diferentes momentos da relação entre o trabalhador, a atividade e a organização.

Também Canário (2000) permite aprofundar esta leitura ao insistir que os percursos dos adultos são percursos de experiência e aprendizagem, não redutíveis aos dispositivos formais em que eventualmente participam. A formação deve, por isso, ser compreendida em articulação com experiências já construídas, com saberes previamente adquiridos e com modos de participação que se transformam ao longo do tempo. Nesta perspetiva, os trabalhadores não chegam aos dispositivos formativos como sujeitos "vazios", mas como portadores de histórias profissionais, referências próprias e formas diferenciadas de relação com o trabalho e com a aprendizagem.

A relação entre formação e trajetória profissional é igualmente importante porque permite compreender diferenciações e desigualdades no acesso às oportunidades de desenvolvimento. Nem todos os trabalhadores beneficiam da mesma forma da oferta formativa existente, nem todos se encontram igualmente posicionados para transformar essas oportunidades em desenvolvimento efetivo. O lugar ocupado na estrutura organizacional, o tipo de função desempenhada, a antiguidade, a proximidade a certas áreas estratégicas, o reconhecimento recebido ou a integração em redes informais de aprendizagem podem influenciar fortemente a forma como a formação é distribuída e apropriada (Billett, 2001; Bernardes, 2013).

Neste sentido, pensar a formação a partir das trajetórias profissionais implica reconhecer que ela se articula com experiências de entrada, integração, permanência, mudança e, por vezes, saída da organização. A formação pode assumir funções distintas consoante o momento do percurso em que

ocorre: acolher, integrar, atualizar, aprofundar competências, apoiar reconfigurações profissionais ou acompanhar mudanças no trabalho. Esta diversidade funcional mostra que o processo formativo não deve ser lido como realidade homogénea, mas como dimensão que se cruza com percursos concretos e com necessidades diferenciadas dos trabalhadores.

Esta leitura é particularmente relevante no contexto do presente estudo, uma vez que permite compreender o processo formativo não apenas como conjunto de ações promovidas pela organização, mas também como realidade que se cruza com trabalhadores inseridos em funções, tempos de permanência e experiências profissionais distintas. A análise da formação ganha, assim, profundidade quando relacionada com os modos como os trabalhadores entram, aprendem, se estabilizam, se atualizam e, eventualmente, se reorientam no interior da organização.

Deste modo, a articulação entre formação e trajetórias profissionais oferece uma chave importante para compreender o processo formativo numa organização do setor automóvel. Ela permite situar a formação no tempo vivido dos trabalhadores, reconhecer a diversidade dos seus percursos e evitar uma leitura abstrata ou homogénea da relação entre organização, trabalho e desenvolvimento profissional.

CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente capítulo tem como finalidade explicitar o percurso metodológico que sustentou a investigação desenvolvida no âmbito do estágio. A metodologia assume, neste contexto, uma função estruturante, na medida em que enquadra o modo como o objeto de estudo foi abordado, as opções analíticas adotadas e os procedimentos mobilizados para responder à problemática formulada. Mais do que um conjunto de técnicas aplicadas de forma isolada, a metodologia corresponde ao quadro orientador que permitiu articular a observação da realidade organizacional com a construção de conhecimento científico sobre essa mesma realidade.

Atendendo à natureza do objeto em estudo, procurou-se adotar uma estratégia metodológica ajustada às condições concretas de acesso ao terreno e às fontes de informação efetivamente disponíveis. O estudo não assumiu uma orientação etnográfica em sentido estrito, nem recorreu a entrevistas aprofundadas ou a inquéritos aplicados diretamente aos trabalhadores, em virtude de constrangimentos institucionais e das condições específicas do estágio. Ainda assim, a permanência continuada no contexto organizacional, a observação participante no Departamento de Recursos Humanos, a análise documental e o acesso a entrevistas de saída disponibilizadas pela organização permitiram construir uma leitura situada e empiricamente sustentada do processo formativo na empresa.

Assim, este capítulo apresenta e fundamenta as opções metodológicas adotadas, organizando-se em torno de vários eixos: a abordagem metodológica e o método de investigação; o contexto do estudo e os participantes; as técnicas e instrumentos de recolha de dados; os procedimentos de recolha e tratamento da informação; as limitações do estudo e os recursos mobilizados; e, por fim, as considerações éticas que enquadraram o trabalho desenvolvido.

1. Abordagem metodológica e método de investigação

1.1. Abordagem qualitativa

A presente investigação inscreve-se numa abordagem qualitativa, opção que decorre da natureza do objeto de estudo e dos objetivos definidos. Com efeito, compreender o processo formativo numa organização do setor automóvel implicava atender a práticas, significados, interações, dispositivos e

formas de organização da formação que não poderiam ser apreendidos apenas através de uma lógica quantitativa. Mais do que medir a formação em termos numéricos, interessava compreender como esta é organizada, operacionalizada e articulada com a realidade concreta do trabalho.

A investigação qualitativa permite aceder à complexidade dos fenómenos sociais em contexto, privilegiando a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e práticas (Bogdan & Biklen, 1994; Flick, 2009). No caso do presente estudo, esta abordagem revelou-se adequada para analisar de forma contextualizada a relação entre formação, organização do trabalho e desenvolvimento profissional, valorizando simultaneamente os dispositivos formais existentes e os elementos observáveis no quotidiano organizacional.

A opção metodológica adotada não teve, portanto, como finalidade a generalização estatística dos resultados, mas antes a compreensão densa e contextualizada de uma realidade organizacional específica. Neste sentido, o conhecimento produzido assenta na proximidade ao terreno, na interpretação fundamentada de práticas observadas e na análise de documentação institucional, numa lógica de compreensão do fenómeno tal como este se manifesta num contexto singular.

1.2. Estudo de caso

No que respeita ao método de investigação, optou-se pelo estudo de caso, centrado numa empresa do setor automóvel. Esta escolha justifica-se pelo facto de o estudo de caso permitir analisar, em profundidade, uma realidade concreta, preservando a complexidade das suas circunstâncias, dos seus atores e das suas dinâmicas internas. Tal como sublinha Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende investigar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente delimitáveis. Também Stake (2007) destaca que esta estratégia metodológica é especialmente pertinente quando o investigador procura compreender a particularidade e a complexidade de um caso específico.

No presente trabalho, a escolha do estudo de caso decorre igualmente da própria natureza do estágio, que proporcionou um contacto prolongado e direto com a organização, permitindo acompanhar práticas relacionadas com a formação e com outras rotinas do Departamento de Recursos Humanos. Esta inserção no contexto empírico favoreceu o acesso a informação que dificilmente seria captada por

estratégias mais extensivas ou mais distanciadas, possibilitando uma análise enraizada no quotidiano organizacional.

O recurso ao estudo de caso revelou-se particularmente adequado à compreensão do fenómeno em análise, uma vez que a formação, enquanto prática organizacional, não pode ser entendida de forma isolada dos contextos em que é concebida e operacionalizada. No quadro deste estudo, a formação surge associada a dimensões como a integração de trabalhadores, a atualização de competências, a organização do trabalho e as prioridades definidas pela empresa, sendo, por isso, um fenómeno simultaneamente organizacional, relacional e situado.

A robustez do estudo assentou na triangulação de fontes e técnicas, procedimento amplamente reconhecido na investigação qualitativa como forma de reforçar a consistência analítica e a credibilidade interpretativa (Denzin, 1978; Lincoln & Guba, 1985). Assim, o trabalho empírico apoiou-se na articulação entre observação participante no Departamento de Recursos Humanos, análise documental de documentos institucionais e bases de dados internas, e análise de entrevistas de saída disponibilizadas pela organização. Esta combinação permitiu cruzar diferentes níveis de evidência — o formal, o observado e o registado — e construir uma leitura mais abrangente e fundamentada do fenómeno em estudo.

Importa, contudo, reconhecer que o estudo de caso não visa produzir generalizações estatísticas, mas antes generalizações analíticas, assentes na descrição densa do contexto, na explicitação dos procedimentos adotados e na construção de uma cadeia de evidência que permita ao leitor avaliar a transferibilidade dos resultados para contextos análogos (Lincoln & Guba, 1985; Yin, 2018). Do mesmo modo, a proximidade da investigadora ao campo exigiu um exercício contínuo de reflexividade, de forma a distinguir entre participação no contexto de estágio e interpretação analítica do material empírico.

2. Contexto do estudo e participantes

2.1. Contexto organizacional do estudo

O estudo foi desenvolvido no contexto de uma empresa do setor automóvel, no âmbito de um estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos. A organização em causa caracteriza-se por uma forte orientação técnica e operacional, exigindo processos contínuos de atualização de competências, quer ao nível técnico, quer ao nível organizacional e comercial. Neste enquadramento, a

formação assume um papel relevante enquanto instrumento de qualificação, adaptação e suporte ao desempenho profissional.

A inserção da investigação neste contexto específico permitiu acompanhar, de forma próxima, práticas relacionadas com a integração de novos trabalhadores, o planeamento e execução de ações formativas, a articulação com entidades formadoras externas, a gestão administrativa da formação e alguns processos associados ao acompanhamento de percursos profissionais e à saída de trabalhadores. Esta proximidade ao contexto organizacional constituiu uma condição favorável à compreensão do processo formativo em situação real, possibilitando observar não apenas a sua dimensão formal, mas também os ajustamentos e constrangimentos inerentes à sua concretização.

2.2. Participantes no estudo e fontes de informação

Os participantes do presente estudo correspondem ao conjunto de atores organizacionais que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a compreensão do processo formativo no contexto da empresa analisada. Atendendo à natureza qualitativa da investigação e ao desenho metodológico do estudo de caso, a definição dos participantes não decorreu de uma lógica de amostragem estatística, mas antes de um critério de relevância contextual e funcional, centrado nos sujeitos que, pela sua posição na organização, pela interação estabelecida ao longo do estágio ou pelo acesso indireto aos seus registos, permitiram aprofundar a compreensão das práticas de formação, integração, desenvolvimento e saída de trabalhadores.

Do ponto de vista metodológico, esta opção é coerente com os pressupostos da investigação qualitativa, na qual a seleção dos participantes se orienta pela sua capacidade de fornecer informação significativa para o fenómeno em estudo, e não pela representatividade numérica do universo observado (Creswell, 2014). Tal como referem Bogdan e Biklen (1994), em estudos desta natureza, os participantes são escolhidos em função da sua pertinência para a análise do contexto e das experiências que se pretendem compreender. Neste caso, o interesse centrou-se nos sujeitos que, pelas suas funções, trajetórias ou testemunhos, tornaram visíveis diferentes dimensões do processo formativo na organização.

Neste sentido, integraram o estudo, em primeiro lugar, as chefias e os trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos, com quem foi mantido contacto quotidiano durante o estágio. A sua inclusão

justifica-se pelo facto de este departamento constituir o principal espaço de observação e acompanhamento empírico, sendo responsável por procedimentos diretamente relacionados com o planeamento, organização, registo e gestão da formação, bem como com processos de acolhimento, integração e acompanhamento administrativo dos trabalhadores. A proximidade continuada a estes profissionais permitiu recolher informação relevante sobre o modo como a formação é operacionalizada, gerida e articulada com outras práticas de recursos humanos.

Foram igualmente considerados trabalhadores de outras áreas organizacionais, com os quais se estabeleceu contacto regular no âmbito das atividades observadas e das tarefas desenvolvidas durante o estágio. A sua participação não decorreu de uma seleção formal prévia, mas da interação efetivamente estabelecida no terreno, quer em momentos de observação direta, quer em situações de contacto relacionadas com a organização de ações formativas, o esclarecimento de procedimentos ou a circulação de informação entre departamentos. A inclusão destes participantes revelou-se importante para alargar a análise para além do núcleo técnico-administrativo dos recursos humanos, permitindo captar a forma como a formação era percecionada e vivida noutros contextos funcionais da empresa.

A este conjunto acrescem os ex-trabalhadores cujos testemunhos foram recolhidos através das entrevistas de saída disponibilizadas pela organização. Embora estas entrevistas não tenham sido conduzidas diretamente pela investigadora, os seus conteúdos integraram o corpus empírico do estudo enquanto fonte qualitativa secundária, por permitirem incorporar o ponto de vista de sujeitos já desvinculados da empresa. A relevância destes participantes decorre do facto de oferecerem uma perspetiva retrospetiva sobre a experiência organizacional, acrescentando elementos importantes para compreender a relação entre formação, expectativas de desenvolvimento, condições de trabalho e permanência na organização.

Por fim, a análise integrou também informação proveniente das bases de dados internas relativas aos trabalhadores e às formações, as quais permitiram incorporar uma dimensão mais extensiva do universo organizacional. Ainda que estes trabalhadores não tenham participado diretamente através de interação verbal ou observação individualizada, os seus registos profissionais e formativos constituíram uma importante fonte documental para a caracterização global da população organizacional, possibilitando cruzar dados relativos à participação em ações de formação, à distribuição por áreas e a outras variáveis relevantes para a análise. Neste sentido, pode afirmar-se que o estudo mobilizou uma noção alargada de participantes, abrangendo tanto sujeitos diretamente envolvidos na produção dos dados como indivíduos presentes de forma indireta através dos seus registos institucionais.

Esta pluralidade de participantes é consistente com a lógica de triangulação de fontes, frequentemente valorizada na investigação qualitativa e nos estudos de caso, por permitir observar o mesmo fenómeno a partir de diferentes posições organizacionais e distintos tipos de evidência (Denzin, 1978; Yin, 2018). Assim, mais do que delimitar um grupo homogéneo de respondentes, o estudo procurou integrar diferentes níveis de participação e acesso à informação, de forma a construir uma leitura mais abrangente e contextualizada do processo formativo na organização.

Importa, contudo, referir que a participação dos diferentes atores não foi homogénea nem simétrica, uma vez que o grau de acesso à informação variou consoante a natureza da técnica utilizada — observação participante, análise documental ou análise das entrevistas de saída. Deste modo, o conceito de participante, no âmbito deste estudo, deve ser entendido de forma ampla, abrangendo todos os sujeitos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a produção do material empírico e para a compreensão das dinâmicas organizacionais em análise.

3. Técnicas de recolha de dados

3.1. Observação participante e diário de bordo

A observação participante constituiu o eixo central da recolha de dados ao longo do estágio, assumindo-se como técnica privilegiada para a compreensão das práticas, interações e dinâmicas organizacionais associadas ao processo formativo. A inserção quotidiana no Departamento de Recursos Humanos possibilitou um acompanhamento continuado de procedimentos ligados à formação, à integração de novos trabalhadores, à organização de ações formativas e à gestão das respetivas rotinas administrativas e operacionais.

Do ponto de vista metodológico, a observação participante ocupa um lugar central na investigação qualitativa, sobretudo quando o objetivo consiste em compreender fenómenos sociais a partir do contexto em que estes se produzem. Como sublinham Bogdan e Biklen (1994), esta técnica permite ao investigador aproximar-se das situações tal como elas ocorrem naturalmente, favorecendo uma compreensão mais profunda dos significados atribuídos pelos atores às suas práticas. No mesmo sentido, Spradley (1980) destaca que observar em contexto implica não apenas ver, mas interpretar ações, relações e rotinas à luz do ambiente social em que se inserem.

A posição ocupada durante o estágio, simultaneamente de estagiária e observadora, proporcionou um acesso privilegiado às práticas reais da organização, tal como estas se desenrolavam no quotidiano. Esta dupla condição favoreceu a proximidade ao campo empírico e possibilitou a observação direta de momentos formalizados, como reuniões, contactos com entidades externas, procedimentos de planeamento e organização de formação, bem como de situações menos formalizadas que estruturam a vida do departamento.

Ao longo do estágio foram elaboradas notas de campo e mantido um diário de bordo, entendidos como instrumentos essenciais de registo, sistematização e reflexão sobre os acontecimentos observados. Neles foram consignadas situações presenciadas, descrições de contextos, elementos relevantes das interações observadas e reflexões analíticas suscitadas pela experiência no terreno. Segundo Emerson et al. (2011), as notas de campo não constituem um mero registo factual, mas uma etapa central do processo interpretativo, na medida em que permitem transformar a experiência observada em material passível de análise. No presente estudo, o diário de bordo (colocado em apêndice no final do relatório) desempenhou um papel particularmente importante, permitindo preservar a memória dos episódios acompanhados, apoiar a organização cronológica da experiência de estágio e sustentar, num momento posterior, uma leitura mais distanciada e reflexiva sobre regularidades, tensões e padrões de funcionamento organizacional.

Importa reconhecer que a observação participante implica um posicionamento metodológico específico, no qual a proximidade ao terreno constitui simultaneamente uma potencialidade e um desafio. Por um lado, a integração quotidiana no contexto organizacional favorece o acesso a dimensões menos visíveis das práticas e das relações; por outro, exige um exercício constante de reflexividade por parte da investigadora, de forma a distinguir entre envolvimento prático e análise crítica. Como refere Flick (2009), a investigação qualitativa exige que o investigador reconheça a sua própria implicação no processo de produção de conhecimento, assumindo a reflexividade como condição de rigor analítico.

3.2. Análise documental

A análise documental constituiu uma das principais técnicas de recolha de informação mobilizadas no presente estudo, complementando a observação participante com uma leitura mais formal, sistemática e institucionalizada das práticas de formação da empresa. Enquanto técnica de investigação, a análise documental permite aceder a informação produzida num determinado contexto organizacional,

oferecendo ao investigador a possibilidade de compreender normas, procedimentos, orientações estratégicas e registos de atividade que estruturam a ação institucional (Bowen, 2009). No âmbito deste estudo, a sua utilização revelou-se particularmente pertinente, na medida em que possibilitou enquadrar empiricamente o processo formativo a partir de fontes internas produzidas pela própria organização.

Foram analisados diversos documentos institucionais, nomeadamente planos de formação referentes aos anos de 2022, 2023 e 2024, relatórios de execução, balanços sociais, regulamentos internos e bases de dados administrativas relativas às ações de formação realizadas, aos participantes e às horas de formação. Este conjunto documental permitiu identificar as prioridades definidas pela organização em matéria de formação, as áreas consideradas estratégicas, os públicos-alvo abrangidos e os recursos mobilizados, facultando simultaneamente indicadores quantitativos sobre a distribuição, frequência e evolução da formação ao longo do tempo.

Todavia, a análise documental não se esgotou numa lógica meramente descritiva. De acordo com Cellard (2012), os documentos devem ser entendidos não apenas como repositórios de informação, mas como produções sociais situadas, cuja leitura exige contextualização, interpretação crítica e articulação com outras fontes empíricas. Neste sentido, o cruzamento entre os documentos analisados e as práticas observadas no terreno permitiu identificar desfasamentos entre aquilo que se encontrava formalmente previsto e aquilo que era efetivamente concretizado no quotidiano organizacional. Tal procedimento possibilitou reconhecer ajustamentos, constrangimentos e redefinições que ajudam a compreender a forma como a formação é operacionalizada em contexto real, designadamente em função de exigências produtivas, limitações de recursos humanos ou prioridades estratégicas definidas pelas chefias.

Deste modo, os documentos funcionaram simultaneamente como fonte de informação e como suporte de contextualização analítica, permitindo compreender a dimensão formal da política de formação e servindo de contraponto às práticas observadas no quotidiano. A sua articulação com a observação participante contribuiu, assim, para uma leitura mais integrada do sistema formativo da empresa, reforçando a lógica de triangulação metodológica que sustenta o presente estudo de caso (Denzin, 1978; Yin, 2018).

A análise documental implicou igualmente um trabalho técnico de tratamento e reorganização das bases de dados internas relativas às formações desenvolvidas entre 2022 e 2024. Os ficheiros originalmente disponibilizados apresentavam-se desestruturados, com informação dispersa, redundante

e pouco sistematizada, o que dificultava significativamente a sua leitura, comparação e utilização para fins analíticos. Perante este cenário, tornou-se necessário desenvolver um processo rigoroso de limpeza, normalização e consolidação dos dados, condição indispensável para assegurar a fiabilidade da análise subsequente.

Numa primeira fase, procedeu-se ao tratamento inicial das bases de dados em Microsoft Excel, com o objetivo de identificar duplicações, inconsistências, designações distintas para ações semelhantes, campos incompletos e incoerências entre variáveis. Esta etapa implicou a eliminação de dados redundantes e a definição de critérios uniformes de organização da informação. Posteriormente, os dados foram reorganizados e preparados para análise em IBM SPSS Statistics, software utilizado para apoiar a sistematização, agregação e produção de tabelas de síntese comparáveis entre os anos analisados.

Atendendo à heterogeneidade dos registos originais, tornou-se necessário proceder à padronização das designações das ações de formação e à construção de categorias analíticas coerentes. Em vários casos, foi necessário agrupar ações com características semelhantes em tipologias mais abrangentes, assegurando a consistência classificatória ao longo dos três anos em análise. Tal procedimento encontra respaldo na literatura metodológica, que reconhece a categorização como etapa central na redução da complexidade dos dados e na produção de estruturas interpretativas coerentes (Miles et al., 2014).

Posteriormente, foi realizada a validação e consolidação da informação, procurando garantir a correspondência entre variáveis como o número de formações, o número de participantes e a respetiva distribuição por categorias. Sempre que se verificaram lacunas, ambiguidades ou ausência de informação relevante, foram adotados critérios de agregação consistentes, orientados pela coerência interna dos dados e pela sua utilidade analítica. Este procedimento é consonante com os princípios de rigor metodológico associados à investigação qualitativa e ao estudo de caso, nos quais a consistência, a transparência dos critérios e a fiabilidade das fontes assumem particular importância (Creswell, 2014).

O resultado deste processo traduziu-se na construção de tabelas-síntese que permitiram organizar a informação de forma comparável entre os anos de 2022, 2023 e 2024. Esta sistematização não implicou apenas uma reorganização quantitativa dos dados, mas também uma reconstrução analítica da informação disponível, tornando possível evidenciar áreas formativas predominantes, tendências evolutivas e principais objetivos associados às ações desenvolvidas. Neste sentido, as tabelas

produzidas não devem ser entendidas apenas como instrumentos de síntese, mas como resultado de um processo metodológico de validação, tratamento e estruturação da informação, sem o qual a análise comparativa não seria viável.

Importa, contudo, reconhecer algumas limitações associadas a este procedimento. A natureza desestruturada das bases de dados originais poderá ter condicionado o nível de detalhe da análise, nomeadamente pela necessidade de agregação de informação e pela eventual perda de especificidade de algumas ações formativas. Acresce que a ausência de uniformização prévia nos critérios de registo introduz inevitavelmente algum grau de interpretação no processo de categorização. Como refere Flick (2009), os processos de organização e análise de dados implicam sempre decisões analíticas por parte do investigador, as quais devem ser reconhecidas e explicitadas enquanto parte integrante da construção do conhecimento.

Ainda assim, procurou-se garantir o máximo rigor metodológico ao longo de todo o processo, mediante a aplicação de critérios consistentes de tratamento, classificação e validação dos dados. A análise documental revelou-se, por isso, fundamental não apenas para compreender a dimensão formal e institucional da formação na empresa, mas também para transformar informação inicialmente dispersa num corpus estruturado, fiável e analiticamente relevante para o estudo do processo formativo na organização.

3.3. Entrevistas de saída enquanto fonte documental secundária

As entrevistas de saída integraram o conjunto de técnicas de recolha de informação mobilizadas no presente estudo, assumindo relevância enquanto fonte complementar para a análise das dinâmicas organizacionais associadas à permanência e à saída de trabalhadores. A sua inclusão no desenho metodológico justificou-se pela possibilidade de incorporar a perspetiva de sujeitos já desvinculados da organização, permitindo aceder a uma leitura retrospetiva da experiência profissional vivida na empresa, particularmente no momento da sua saída.

Do ponto de vista metodológico, a entrevista constitui uma das técnicas mais utilizadas na investigação qualitativa, por possibilitar o acesso aos significados, interpretações e perceções atribuídos pelos indivíduos às suas experiências (Kvale & Brinkmann, 2009). No caso específico das entrevistas de saída, o seu interesse analítico reside na possibilidade de compreender fatores associados à

permanência, insatisfação, mobilidade e decisão de saída, sendo por isso mobilizadas em estudos sobre trabalho, gestão de recursos humanos e compromisso organizacional. No presente estudo, a sua pertinência decorreu do facto de permitirem explorar de que forma questões ligadas ao desenvolvimento profissional, às expectativas de progressão e às condições de trabalho eram percecionadas por trabalhadores que cessaram funções na organização.

No âmbito do estágio, foram realizadas vinte entrevistas de saída, por contacto telefónico, no quadro dos procedimentos internos da empresa. Contudo, não foi autorizada a gravação dessas entrevistas, nem foi disponibilizado acesso a registos integrais das respostas. Perante esta limitação, a informação foi recolhida através de anotações elaboradas durante e imediatamente após cada contacto, tendo posteriormente sido organizada e sistematizada sob a forma de sínteses de respostas. Esta condição metodológica delimitou o grau de profundidade interpretativa possível, exigindo prudência na análise dos conteúdos.

Nesta perspetiva, as entrevistas de saída foram tratadas como material qualitativo produzido em contexto organizacional, mas disponível apenas através de registos sintéticos construídos pela investigadora com base nas notas recolhidas durante os contactos telefónicos. O trabalho analítico incidiu, por isso, não sobre narrativas integrais ou transcrições literais, mas sobre respostas-chave e elementos recorrentes identificados ao longo das entrevistas. Tal procedimento não invalida a relevância da técnica, mas implica reconhecer que o corpus disponível corresponde já a uma primeira mediação escrita da experiência relatada pelos entrevistados.

Em termos de tratamento metodológico, a informação recolhida foi sujeita a um processo de organização e sistematização temática. Atendendo à inexistência de gravações e transcrições integrais, optou-se por uma estratégia de categorização analítica assente nas anotações e sínteses produzidas, procurando agrupar os conteúdos em eixos temáticos gerais relacionados com dimensões como desenvolvimento profissional, reconhecimento, condições de trabalho, progressão e motivos de saída. Este procedimento encontra respaldo na literatura metodológica, que sublinha a categorização como etapa central na redução, organização e interpretação de dados qualitativos (Miles et al., 2014).

A relevância desta técnica decorre também da especificidade da posição enunciativa dos ex-trabalhadores. Ao falarem a partir de uma condição de saída, estes sujeitos tendem a expressar com maior distanciamento aspetos da experiência organizacional que podem não emergir com a mesma clareza junto de trabalhadores ainda em funções. Tal não significa assumir um discurso isento de subjetividade, característica intrínseca a qualquer produção narrativa em contexto qualitativo, mas

reconhecer que estas entrevistas oferecem uma perspetiva distinta e particularmente útil para compreender tensões entre expectativas individuais e práticas organizacionais. Como refere Flick (2009), a análise qualitativa não procura eliminar a subjetividade dos discursos, mas compreendê-la enquanto parte constitutiva da produção de sentido.

No âmbito do presente relatório, a utilização das entrevistas de saída não teve como finalidade a reconstrução exaustiva de trajetórias individuais, nem uma abordagem biográfica aprofundada, mas antes a identificação de padrões interpretativos suscetíveis de contribuir para a compreensão das relações entre formação, desenvolvimento profissional e permanência organizacional. A sua articulação com a observação participante, com o diário de bordo e com a análise documental permitiu, deste modo, reforçar a lógica de triangulação metodológica, entendida como procedimento de cruzamento de fontes, técnicas e perspetivas que visa aumentar a consistência analítica e a robustez interpretativa do estudo (Creswell, 2014; Denzin, 1978).

Importa, contudo, reconhecer algumas limitações inerentes a esta técnica tal como foi operacionalizada no presente estudo. A ausência de gravação e de transcrição integral das entrevistas condicionou a possibilidade de aprofundar o contexto discursivo de cada resposta, bem como de explorar nuances semânticas, contradições internas ou elementos de natureza relacional presentes nas narrativas originais. Acresce que o facto de as entrevistas terem sido realizadas no âmbito de um procedimento organizacional, e não especificamente concebidas como entrevistas de investigação académica, exige prudência na sua interpretação. Ainda assim, enquanto fonte complementar de dados qualitativos, as entrevistas de saída revelaram-se metodologicamente pertinentes, na medida em que permitiram incorporar o ponto de vista de ex-trabalhadores e enriquecer a compreensão do processo formativo na organização.

4. Procedimentos de recolha e tratamento dos dados

A recolha de dados decorreu ao longo do período de estágio, através de uma presença continuada no contexto organizacional e da mobilização articulada de diferentes técnicas de investigação. Numa primeira fase, privilegiou-se a observação participante, apoiada por notas de campo e diário de bordo, que permitiram acompanhar de forma sistemática as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos e registar situações relevantes para o objeto de estudo.

Paralelamente, foram reunidos e analisados documentos internos da empresa, incluindo planos de formação, relatórios, regulamentos, balanços sociais e bases de dados administrativas. Numa fase complementar, integrou-se ainda a informação proveniente das entrevistas de saída disponibilizadas pela organização, alargando a leitura do fenómeno à perspetiva de ex-trabalhadores.

O tratamento dos dados procurou respeitar a natureza diferenciada das fontes mobilizadas. No caso das notas de campo, do diário de bordo e das entrevistas de saída, a informação foi organizada tematicamente, identificando-se categorias relevantes para a compreensão da articulação entre formação, organização do trabalho, desenvolvimento profissional e permanência organizacional. No caso da documentação institucional e das bases de dados administrativas, o tratamento implicou um processo de seleção, limpeza, normalização, categorização e agregação da informação.

Do ponto de vista técnico, este tratamento foi realizado, numa primeira fase, em Microsoft Excel, para revisão, depuração e reorganização dos ficheiros originais, e, numa segunda fase, com recurso ao IBM SPSS Statistics, que apoiou a sistematização da informação, a produção de frequências, tabelas descritivas e cruzamentos simples utilizados na análise apresentada no capítulo seguinte. O recurso a este software não teve como objetivo realizar tratamento estatístico inferencial, mas antes apoiar a organização e apresentação rigorosa dos dados quantitativos disponíveis.

A articulação entre estas diferentes fontes foi orientada por uma lógica interpretativa e de triangulação metodológica, procurando cruzar o que a organização formaliza, o que é observado no quotidiano e o que é registado em fontes internas sobre a experiência dos trabalhadores. Este procedimento permitiu reforçar a coerência analítica do estudo e sustentar uma leitura mais abrangente e contextualizada do processo formativo.

5. Limitações do estudo e recursos mobilizados

Como qualquer investigação desenvolvida em contexto organizacional, o presente estudo apresentou limitações que importa explicitar. Desde logo, o facto de incidir sobre um único caso restringe a possibilidade de generalização dos resultados, ainda que, no quadro da investigação qualitativa, o objetivo central resida na compreensão aprofundada de uma realidade específica e não na extrapolação estatística.

Acresce que algumas das fontes utilizadas apresentavam limitações intrínsecas. As bases de dados internas encontravam-se inicialmente desestruturadas, exigindo um trabalho prévio de reorganização e categorização. No caso das entrevistas de saída, apenas foi possível apresentar uma síntese das respostas, e não aos registos completos, o que limitou a profundidade interpretativa possível. Acresce ainda que, por constrangimentos institucionais e pelas condições do estágio, não foi viável realizar entrevistas próprias, inquéritos ou observação extensiva de outros contextos da empresa para além do Departamento de Recursos Humanos.

Outra limitação prende-se com a posição de investigadora no terreno, integrada simultaneamente no contexto de estágio e na observação das práticas organizacionais. Embora esta proximidade tenha constituído uma mais-valia em termos de acesso e compreensão do campo empírico, implicou também um exercício contínuo de reflexividade, de forma a controlar possíveis enviesamentos interpretativos.

Apesar destas limitações, o estudo beneficiou de um conjunto significativo de recursos metodológicos e empíricos. A permanência continuada no Departamento de Recursos Humanos, o acesso à documentação interna, a possibilidade de observar diretamente práticas organizacionais, a existência de diário de bordo e notas de campo e a recolha de informação proveniente de diferentes tipos de fontes constituíram elementos decisivos para a consistência do trabalho. A pluralidade de materiais e a sua triangulação permitiram, assim, compensar parcialmente as limitações identificadas e sustentar uma análise coerente do fenómeno em estudo.

6. Considerações éticas

A realização do presente estudo foi orientada por princípios éticos fundamentais à investigação em contexto organizacional, nomeadamente o respeito pela confidencialidade, pela privacidade dos sujeitos envolvidos e pela utilização responsável da informação recolhida. Atendendo à natureza sensível de alguns dados, sobretudo os relativos a práticas internas de gestão de recursos humanos e a entrevistas de saída, procurou-se assegurar que toda a informação fosse tratada de forma reservada e exclusivamente para fins académicos.

A identidade da organização e dos participantes foi preservada ao longo do relatório, evitando-se a divulgação de elementos que permitissem a sua identificação direta. Do mesmo modo, os dados

disponibilizados pela empresa foram utilizados de forma agregada e analítica, não sendo reproduzidos conteúdos individualizados que pudessem comprometer a confidencialidade dos trabalhadores.

Importa ainda referir que o acesso a determinadas fontes foi condicionado por restrições institucionais, como sucedeu com as entrevistas de saída, das quais apenas foram disponibilizadas sínteses das respostas. Essa limitação foi respeitada em conformidade com os critérios definidos pela organização.

Neste sentido, a investigação procurou conciliar o rigor académico com o respeito pelas condições de acesso ao terreno e pelas normas éticas inerentes ao contexto profissional em que se desenvolveu.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo é dedicado à apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos no âmbito do estudo de caso desenvolvido na organização em análise. A leitura aqui proposta articula diferentes fontes de informação — observação participante, análise documental, bases de dados internas, balanço social e entrevistas de saída — procurando compreender de que forma o processo formativo se organiza, se distribui e é percecionado no contexto da empresa. A análise será desenvolvida de forma progressiva, iniciando-se com a caracterização socioprofissional da organização e avançando depois para a leitura das práticas formativas e das tensões identificadas entre formação, reconhecimento, progressão e permanência.

1. Caracterização socioprofissional da organização

1.1. Composição geral da população trabalhadora

A caracterização socioprofissional da organização, com base nos dados do balanço social, permite identificar traços estruturais relevantes para compreender o contexto em que o processo formativo se desenvolve. Mais do que um exercício meramente descritivo, esta leitura é importante porque permite situar a política de formação face ao perfil da população trabalhadora a que se dirige, às funções predominantes na empresa e às principais clivagens internas da sua estrutura. Neste sentido, conhecer a composição da força de trabalho constitui uma condição importante para interpretar a orientação e a distribuição das práticas formativas observadas, tal como têm sublinhado autores que analisam a formação em estreita articulação com a organização do trabalho e com os perfis profissionais existentes nas empresas (Bernardes, 2013; Torres & Palhares, 2008).

Em primeiro lugar, verifica-se que a organização integra um total de 1925 trabalhadores, o que confirma a sua dimensão expressiva e a complexidade da sua estrutura organizacional. Esta dimensão, associada à dispersão territorial das diferentes unidades e à diversidade funcional que caracteriza a empresa, constitui desde logo um elemento importante para enquadrar a análise das práticas formativas, na medida em que estas se dirigem a uma população numerosa e heterogénea, distribuída por contextos de trabalho distintos.

Do ponto de vista da distribuição por unidade, observa-se uma forte concentração da força de trabalho em alguns estabelecimentos específicos da organização. Os dados evidenciam que uma unidade reúne 44,2% do total de trabalhadores, assumindo-se claramente como o principal polo organizacional da empresa. Seguem-se outras unidades com 17,0%, 14,4% e 10,9% do total, enquanto os restantes estabelecimentos apresentam expressão bastante mais reduzida. Esta distribuição mostra uma estrutura territorial assimétrica, marcada por unidades com níveis muito distintos de centralidade organizacional. Tal assimetria é relevante não apenas para compreender a implantação da empresa no território, mas também para interpretar possíveis diferenças na organização do trabalho, na gestão de recursos humanos e na distribuição das oportunidades de formação entre diferentes contextos internos.

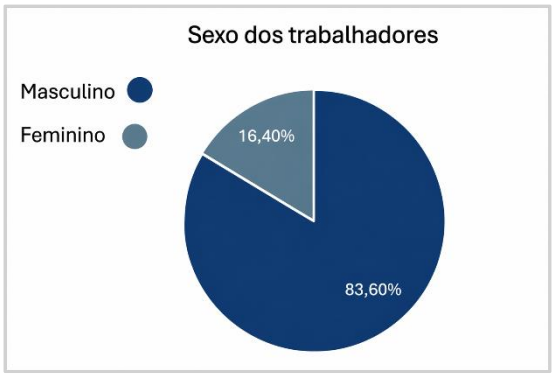
Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por unidade/ estabelecimento

Estabelecimento	Frequência	Percentagem
Estabelecimento 1	86	4,5
Estabelecimento 2	113	5,9
Estabelecimento 3	328	17,0
Estabelecimento 4	277	14,4
Estabelecimento 5	210	10,9
Estabelecimento 6	3	0,2
Estabelecimento 7	48	2,5
Estabelecimento 8	850	44,2
Estabelecimento 9	9	0,5
Estabelecimento 10	1	0,1
Total	1925	100,0

Relativamente à distribuição por sexo, observa-se uma forte predominância de trabalhadores do sexo

Figura 1- Distribuição dos trabalhadores por sexo



masculino, que representam 83,6% do total, enquanto o sexo feminino corresponde a 16,4%. Esta assimetria revela uma composição fortemente masculinizada da força de trabalho, coerente com a natureza do setor automóvel e com o peso das funções técnicas e operacionais no interior da organização. Trata-se de um padrão que, embora historicamente frequente neste tipo de contexto empresarial, evidencia a persistência de segmentações profissionais associadas ao género, particularmente em áreas ligadas à oficina, à manutenção e à intervenção técnica especializada.

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

No que respeita à estrutura etária, verifica-se uma concentração significativa da população trabalhadora em escalões intermédios de idade. Os grupos dos 30 aos 39 anos e dos 40 aos 49 anos representam, respetivamente, 22,6% e 24,3% do total, enquanto o escalão até aos 29 anos corresponde a 26,8%. Já os trabalhadores com 50 a 59 anos representam 19,3%, e os com 60 ou mais anos correspondem a 7,0%. Estes dados sugerem uma força de trabalho relativamente equilibrada entre juventude e experiência, ainda que com maior peso dos escalões etários intermédios, tradicionalmente associados a maior estabilidade profissional, maturidade funcional e acumulação de experiência no contexto organizacional. A presença significativa de trabalhadores mais jovens aponta, por sua vez, para dinâmicas de integração recente que podem colocar exigências específicas ao nível do acolhimento, da adaptação e da formação inicial.

Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por escalão etário

		Frequência	Porcentagem
Válido	até 29 anos	516	26,8
	30 até 39 anos	436	22,6
	40 até 49 anos	468	24,3
	50 até 59 anos	371	19,3
	60 ou mais	134	7,0
	Total	1925	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

A distribuição por habilitações escolares permite aprofundar esta leitura do perfil da população trabalhadora. Os dados evidenciam uma predominância clara do ensino secundário, que abrange 47,2% dos trabalhadores, constituindo o nível de escolaridade mais representativo da organização. Seguem-se a licenciatura, com 17,0%, o 3.º ciclo do ensino básico, com 15,2%, e o curso profissional, com 4,6%. Os restantes níveis de escolaridade apresentam expressão mais reduzida. Esta configuração sugere uma força de trabalho fortemente marcada por qualificações intermédias, compatíveis com a estrutura funcional da empresa, em particular com a forte presença de funções técnicas, oficinais e operacionais, onde o ensino secundário e os percursos técnico-profissionais assumem particular relevância. Ao mesmo tempo, a presença de trabalhadores com formação superior, ainda que minoritária, revela a existência de segmentos organizacionais mais qualificados, associados a funções de gestão, engenharia, recursos humanos, contabilidade ou outras áreas de suporte especializado.

Taela 4- Distribuição dos trabalhadores por habilitações escolares

		Frequência	Porcentagem
Válido	1º ciclo Ensino Básico	48	2,5
	2º ciclo Ensino Básico	113	5,9
	3º ciclo Ensino Básico	292	15,2
	999	74	3,8
	Bacharelato	15	,8
	Curso Profissional	89	4,6
	Ensino Secundário	909	47,2
	Licenciatura	328	17,0
	Mestrado	56	2,9
	Sem habilitações (Analfabeto)	1	,1
	Total	1925	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

A análise da distribuição por profissão, após um processo de agregação das categorias originais em grandes grupos funcionais, reforça esta leitura do perfil da população trabalhadora. Os dados evidenciam uma predominância clara das funções técnicas automóvel, que representam 39,8% do total dos trabalhadores, assumindo-se como o principal núcleo profissional da organização. Seguem-se as áreas de comercial e atendimento ao cliente (28,1%), logística e apoio operacional (12,2%), engenharia e especialização técnica (8,2%) e administrativas e suporte organizacional (8,1%). As funções de direção, chefia e coordenação (2,2%) e as outras funções especializadas (1,5%) apresentam expressão bastante mais reduzida.

Esta distribuição confirma que a estrutura ocupacional da organização está fortemente ancorada em funções diretamente ligadas ao núcleo técnico e operacional da atividade, bem como às áreas de contacto comercial e apoio à execução do serviço. A predominância destes segmentos profissionais ajuda a compreender, desde logo, a centralidade da formação técnica identificada posteriormente, na medida em que a composição funcional da empresa exige atualização contínua de competências ligadas à intervenção automóvel, ao atendimento e ao suporte operacional. A agregação das profissões em grupos funcionais mais amplos permitiu, assim, tornar mais visível a lógica interna da estrutura ocupacional, ultrapassando a dispersão excessiva da listagem original e favorecendo uma leitura mais consistente da organização do trabalho.

Tabela 5- Distribuição dos trabalhadores por grandes grupos profissionais

		Frequência	Porcentagem
Válido	Administrativas e suporte organizacional	156	8,1
	Comercial e atendimento ao cliente	540	28,1
	Direção, chefia e coordenação	43	2,2
	Engenharia e especialização técnica	157	8,2
	Funções técnicas automóvel	766	39,8
	Logística e apoio operacional	235	12,2
	Outras funções especializadas	28	1,5
	Total	1925	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

Por fim, a antiguidade dos trabalhadores introduz uma dimensão temporal relevante para a caracterização da força de trabalho. Os dados mostram que o grupo mais representativo corresponde aos trabalhadores com 2 a 5 anos de antiguidade (36,6%), seguido dos que têm 6 a 10 anos (23,6%) e dos que possuem entre 11 e 20 anos de permanência na empresa (18,8%). Os trabalhadores com até 1 ano representam 10,4%, enquanto os que contam com mais de 20 anos correspondem a 10,7%. Esta distribuição sugere a coexistência de diferentes perfis de integração organizacional: por um lado, um segmento expressivo de trabalhadores relativamente recentes, que poderá refletir crescimento, renovação ou ajustamento organizacional; por outro, uma presença relevante de trabalhadores com percursos mais longos na empresa, o que indica retenção de saberes, estabilidade em determinados segmentos e acumulação de experiência interna. Tal diversidade é particularmente importante para a análise da formação, na medida em que trabalhadores em diferentes momentos do seu percurso profissional tendem a mobilizar necessidades distintas de acolhimento, atualização, especialização e desenvolvimento.

Tabela 6- Distribuição dos trabalhadores por antiguidade

		Frequência	Porcentagem
Válido	até 1 ano	200	10,4
	2 a 5 anos	704	36,6
	6 a 10 anos	454	23,6
	11 a 20 anos	361	18,8
	mais de 20 anos	206	10,7
	Total	1925	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

Em síntese, os dados do balanço social permitem identificar uma organização com uma força de trabalho numerosa, territorialmente distribuída de forma desigual, maioritariamente masculina, concentrada em escalões etários intermédios, com predominância do ensino secundário e forte presença de profissões de natureza técnica e operacional. Esta configuração socioprofissional mostra-se coerente com a natureza da atividade da empresa e ajuda a contextualizar a centralidade assumida pela formação técnica ao longo do período em análise. Ao mesmo tempo, a diversidade interna ao nível da unidade, da idade, da escolaridade, da antiguidade e das funções sugere a existência de necessidades formativas diferenciadas, o que torna particularmente relevante aprofundar, no ponto seguinte, os padrões de segmentação interna através do cruzamento destas variáveis.

1.2. Estrutura interna e padrões de segmentação

Para além da caracterização geral da população trabalhadora, importa aprofundar a análise da estrutura interna da organização através do cruzamento entre algumas variáveis socioprofissionais centrais. Estes cruzamentos permitem identificar padrões de segmentação interna e compreender, de forma mais fina, como se distribuem os trabalhadores pelas diferentes posições, perfis e trajetórias no interior da empresa. Tal leitura é particularmente relevante para o presente estudo, na medida em que a formação não se dirige a uma população homogénea, mas a grupos ocupacionais e profissionais diferenciados, com necessidades, percursos e oportunidades potencialmente distintos.

1.2.1. Sexo e profissão

O cruzamento entre sexo e grandes grupos profissionais permite tornar mais visíveis os padrões de segmentação ocupacional que estruturam internamente a organização. Os dados evidenciam, desde logo, uma distribuição fortemente assimétrica entre homens e mulheres nas diferentes áreas funcionais, confirmando que a predominância masculina observada na composição global da empresa se reproduz também no plano ocupacional.

Nas funções técnicas automóvel, que constituem o principal grupo profissional da organização, a presença masculina é claramente dominante, representando 98,6% dos trabalhadores deste segmento, enquanto as mulheres correspondem apenas a 1,4%. Uma tendência semelhante observa-se em logística e apoio operacional, onde os homens representam 89,8%, e também em engenharia e especialização técnica, com 90,4% de trabalhadores do sexo masculino. Estes resultados mostram que os segmentos mais diretamente ligados à atividade técnica, à oficina, à intervenção automóvel e ao suporte operacional permanecem fortemente masculinizados, o que se revela coerente com padrões historicamente associados ao setor automóvel e à divisão sexual do trabalho em contextos técnico-operacionais.

Também nas funções de direção, chefia e coordenação se observa forte predominância masculina, com 95,3% de homens e apenas 4,7% de mulheres. Este dado sugere que a assimetria de género não se limita aos domínios operacionais, estendendo-se igualmente aos níveis de responsabilidade e liderança, o que pode indicar a persistência de desigualdades no acesso feminino a posições de coordenação e decisão no interior da organização.

Em sentido inverso, as mulheres apresentam maior expressão relativa em áreas como administrativas e suporte organizacional, onde representam 62,8% dos trabalhadores do grupo, e em outras funções especializadas, nas quais correspondem a 57,1%. Já nas áreas de comercial e atendimento ao cliente, embora os homens continuem a ser maioria (72,2%), a presença feminina é mais expressiva do que nos segmentos técnicos, representando 27,8%. Estes resultados sugerem uma maior presença feminina em segmentos de natureza administrativa, de apoio e em funções especializadas menos diretamente ligadas à componente técnica do negócio.

Tabela 7- Cruzamento entre sexo e grandes grupos profissionais

Tabulação cruzada PROFISSÕES * Sexo_

			Sexo_		
			Feminino	Masculino	Total
PROFISSÕES	Administrativas e suporte organizacional	Contagem	98	58	156
		% em PROFISSÕES	62,8%	37,2%	100,0%
	Comercial e atendimento ao cliente	Contagem	150	390	540
		% em PROFISSÕES	27,8%	72,2%	100,0%
	Direção, chefia e coordenação	Contagem	2	41	43
		% em PROFISSÕES	4,7%	95,3%	100,0%
	Engenharia e especialização técnica	Contagem	15	142	157
		% em PROFISSÕES	9,6%	90,4%	100,0%
	Funções técnicas automóvel	Contagem	11	755	766
		% em PROFISSÕES	1,4%	98,6%	100,0%
	Logística e apoio operacional	Contagem	24	211	235
		% em PROFISSÕES	10,2%	89,8%	100,0%
	Outras funções especializadas	Contagem	16	12	28
		% em PROFISSÕES	57,1%	42,9%	100,0%
Total		Contagem	316	1609	1925
		% em PROFISSÕES	16,4%	83,6%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

No seu conjunto, estes dados revelam a existência de uma segmentação ocupacional marcada pelo género no interior da organização. Os homens concentram-se claramente nos grupos profissionais mais ligados à técnica automóvel, à engenharia, à logística e à chefia, enquanto as mulheres apresentam maior presença relativa em áreas de suporte administrativo e, em menor grau, em funções comerciais e especializadas. Esta distribuição ajuda a compreender a forte masculinização global da empresa e confirma que o género continua a constituir um eixo relevante de diferenciação interna da estrutura ocupacional. Esta leitura é importante para o presente estudo porque ajuda a contextualizar a própria distribuição da formação, na medida em que a concentração masculina nas áreas técnicas e operacionais tende a refletir-se também nos domínios formativos mais valorizados pela organização.

1.2.2. Sexo e habilitações

O cruzamento entre sexo e habilitações escolares permite aprofundar a análise da estrutura interna da organização, mostrando de que forma o perfil escolar da força de trabalho se distribui entre homens e mulheres. Os dados revelam, antes de mais, que a predominância masculina observada no conjunto da empresa se reproduz em praticamente todos os níveis de escolaridade, ainda que com intensidades distintas.

Nos níveis de escolaridade mais baixos, a presença masculina é claramente dominante. No 1.º ciclo do ensino básico, os homens representam 91,7%; no 2.º ciclo, 92,9%; e no 3.º ciclo, 94,5%. Uma tendência semelhante verifica-se no curso profissional, em que os homens correspondem a 94,4%, e também no ensino secundário, que, sendo o nível de escolaridade mais representativo da organização, apresenta igualmente forte predominância masculina (82,9%, face a 17,1% de mulheres). Estes resultados são coerentes com a composição ocupacional da empresa, fortemente centrada em funções técnicas e operacionais, segmentos em que a presença masculina é claramente maioritária.

A mesma tendência observa-se, embora de forma menos acentuada, na licenciatura, onde os homens representam 74,1% e as mulheres 25,9%. É ao nível do mestrado que se verifica uma distribuição relativamente mais equilibrada entre os dois sexos, com 57,1% de homens e 42,9% de mulheres. Este dado sugere que, nos níveis mais elevados de qualificação, a presença feminina se aproxima mais da masculina, ainda que sem inverter a tendência global de predominância dos homens na estrutura da empresa.

Tabela 8- Cruzamento entre sexo e habilitações

Tabulação cruzada Habilitações * Sexo_

			Sexo_		
			Feminino	Masculino	Total
Habilitações	1º ciclo Ensino Básico	Contagem	4	44	48
		% em Habilitações	8,3%	91,7%	100,0%
	2º ciclo Ensino Básico	Contagem	8	105	113
		% em Habilitações	7,1%	92,9%	100,0%
	3º ciclo Ensino Básico	Contagem	16	276	292
		% em Habilitações	5,5%	94,5%	100,0%
	999	Contagem	13	61	74
		% em Habilitações	17,6%	82,4%	100,0%
	Bacharelato	Contagem	5	10	15
		% em Habilitações	33,3%	66,7%	100,0%
	Curso Profissional	Contagem	5	84	89
		% em Habilitações	5,6%	94,4%	100,0%
	Ensino Secundário	Contagem	155	754	909
		% em Habilitações	17,1%	82,9%	100,0%
	Licenciatura	Contagem	85	243	328
		% em Habilitações	25,9%	74,1%	100,0%
	Mestrado	Contagem	24	32	56
		% em Habilitações	42,9%	57,1%	100,0%
	Sem habilitações (Analfabeto)	Contagem	1	0	1
		% em Habilitações	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Contagem	316	1609	1925
		% em Habilitações	16,4%	83,6%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

Em termos analíticos, estes resultados mostram que a desigualdade de género na organização não se limita à distribuição por profissões, refletindo-se também na composição escolar da força de trabalho. Os homens dominam claramente os níveis de escolaridade mais associados a perfis técnico-operacionais e de execução, o que se articula com a sua forte concentração nas funções técnicas automóveis, na logística e na engenharia. As mulheres, embora em menor número absoluto, apresentam uma presença relativamente mais expressiva nos níveis de qualificação mais elevados, o que poderá estar relacionado com a sua maior concentração em áreas administrativas, de suporte organizacional e em algumas funções especializadas. Esta articulação entre género, escolaridade e posição ocupacional contribui para mostrar que a estrutura interna da organização é marcada por segmentações cruzadas, que importa ter em conta na leitura das oportunidades de formação e desenvolvimento profissional.

1.2.3. Escalão etário e profissão

O cruzamento entre escalão etário e grandes grupos profissionais permite observar de forma mais fina a distribuição geracional da estrutura ocupacional da organização. Os dados evidenciam que os

diferentes grupos profissionais não se distribuem de forma homogénea pelos escalões de idade, revelando padrões distintos de concentração geracional no interior da empresa.

Nas funções técnicas automóvel, que constituem o principal grupo profissional da organização, verifica-se uma distribuição relativamente transversal entre os diferentes escalões etários, embora com maior expressão nos grupos até aos 29 anos (29,0%), dos 40 aos 49 anos (24,9%) e dos 30 aos 39 anos (21,0%). Os trabalhadores entre os 50 e os 59 anos representam 18,8%, enquanto os com 60 ou mais anos correspondem a 6,3%. Este padrão sugere que se trata de um segmento simultaneamente numeroso e intergeracional, integrando trabalhadores em fases distintas do percurso profissional, desde perfis mais jovens até trabalhadores com experiência consolidada.

No grupo de comercial e atendimento ao cliente, a distribuição etária revela maior concentração nos escalões intermédios, sobretudo entre os 40 e os 49 anos (26,9%), os 50 e os 59 anos (24,6%) e os 30 aos 39 anos (23,5%). O grupo até aos 29 anos representa 18,3%, enquanto os trabalhadores com 60 ou mais anos correspondem a 6,7%. Esta distribuição sugere um segmento profissional relativamente estabilizado, marcado por maior presença de trabalhadores em fases intermédias da vida ativa.

Nas funções administrativas e suporte organizacional, observa-se uma presença mais expressiva de trabalhadores mais jovens, com 34,6% até aos 29 anos, seguindo-se os escalões dos 30 aos 39 anos (25,6%) e dos 40 aos 49 anos (22,4%). Os grupos dos 50 aos 59 anos e dos 60 ou mais anos apresentam menor peso relativo, com 12,8% e 4,5%, respetivamente. Esta distribuição sugere um segmento relativamente rejuvenescido, possivelmente associado à renovação de perfis administrativos e de apoio.

Já em engenharia e especialização técnica verifica-se uma distribuição claramente mais jovem, com 55,4% dos trabalhadores concentrados no escalão até aos 29 anos. Os restantes grupos apresentam valores bastante inferiores: 19,7% entre os 30 e os 39 anos, 12,1% entre os 40 e os 49 anos, 11,5% entre os 50 e os 59 anos e apenas 1,3% nos 60 ou mais anos. Este padrão pode indiciar recrutamento recente de perfis qualificados e especializados, sugerindo processos de renovação e incorporação de competências técnicas associadas à modernização da atividade organizacional.

Em contraste, as funções de direção, chefia e coordenação apresentam uma clara concentração nos escalões etários mais elevados. Não se registam trabalhadores até aos 29 anos, enquanto os grupos dos 50 aos 59 anos e dos 60 ou mais anos representam ambos 37,2% do total desta categoria. O escalão dos 40 aos 49 anos corresponde a 20,9%, e o dos 30 aos 39 anos a apenas 4,7%. Estes dados

sugerem que o acesso a posições de coordenação e liderança está fortemente associado à senioridade e à experiência acumulada no interior da organização.

No grupo de logística e apoio operacional, a distribuição concentra-se sobretudo entre os 30 aos 39 anos e os 40 aos 49 anos, ambos com 28,9%, seguindo-se os trabalhadores até aos 29 anos (22,6%). Os grupos dos 50 aos 59 anos e dos 60 ou mais anos representam 12,8% e 6,8%, respetivamente. Esta configuração aponta para um segmento funcional relativamente estabilizado, com predominância de trabalhadores em idades intermédias.

Por fim, em outras funções especializadas, embora se trate de um grupo com reduzido peso absoluto na estrutura ocupacional, observa-se maior expressão nos escalões dos 50 aos 59 anos (39,3%) e dos 60 ou mais anos (32,1%), o que poderá refletir a presença de perfis mais específicos ou de maior senioridade nestas categorias residuais.

Tabela 9- Cruzamento entre escalão etário e grandes grupos profissionais

		Escalão Etário					
		até 29 anos	30 até 39 anos	40 até 49 anos	50 até 59 anos	60 ou mais anos	Total
PROFISSÕES	Administrativas e suporte organizacional	54	40	35	20	7	156
	Comercial e atendimento ao cliente	99	127	145	133	36	540
	Direção, chefia e coordenação	0	2	9	16	16	43
	Engenharia e especialização técnica	87	31	19	18	2	157
	Funções técnicas automóvel	222	161	191	144	48	766
	Logística e apoio operacional	53	68	68	30	16	235
	Outras funções especializadas	1	6	1	11	9	28
Total		516	435	468	372	134	1925

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

No seu conjunto, estes dados mostram que a estrutura ocupacional da organização apresenta uma distribuição geracional diferenciada, em que determinados grupos profissionais concentram trabalhadores mais jovens, enquanto outros se associam mais claramente a perfis de maior experiência e senioridade. Esta diferenciação é particularmente relevante para a análise da formação, uma vez que trabalhadores em distintos momentos do percurso etário e profissional tendem a mobilizar necessidades diferentes de integração, atualização e desenvolvimento

1.2.4. Antiguidade e profissão

O cruzamento entre escalão de antiguidade e grandes grupos profissionais permite aprofundar a análise da estrutura interna da organização, evidenciando diferentes padrões de permanência e renovação entre os segmentos ocupacionais. Os dados mostram que a distribuição da antiguidade não é homogénea entre os grupos profissionais, revelando lógicas distintas de integração e estabilidade no interior da empresa.

Nas funções técnicas automóvel, observa-se maior concentração nos escalões de 2 a 5 anos (37,6%) e 6 a 10 anos (23,4%), seguindo-se os trabalhadores com 11 a 20 anos (20,6%). Os trabalhadores com até 1 ano representam 7,3%, enquanto os que possuem mais de 20 anos correspondem a 11,1%. Esta distribuição sugere um segmento funcional marcado por significativa estabilidade, mas simultaneamente com alguma renovação.

No grupo de comercial e atendimento ao cliente, a distribuição apresenta um padrão semelhante, embora com maior peso relativo nos escalões intermédios. Os trabalhadores com 2 a 5 anos de antiguidade representam 30,4%, os de 6 a 10 anos correspondem a 25,9%, e os de 11 a 20 anos a 23,9%. Os grupos com até 1 ano e mais de 20 anos têm expressão mais reduzida, com 11,1% e 8,7%, respetivamente. Estes dados apontam para um segmento relativamente consolidado.

Nas funções administrativas e suporte organizacional, a distribuição revela maior concentração nos escalões de 2 a 5 anos (37,8%) e 6 a 10 anos (26,3%), seguindo-se os trabalhadores com 11 a 20 anos (14,7%). Os trabalhadores com até 1 ano representam 11,5%, e os com mais de 20 anos 9,6%. Esta configuração sugere um grupo funcional com alguma renovação recente, mas já com segmentos importantes de estabilidade interna.

Já em engenharia e especialização técnica, verifica-se uma concentração muito expressiva no escalão de 2 a 5 anos (51,6%), valor claramente superior ao das restantes categorias. Os trabalhadores com até 1 ano representam 15,3%, enquanto os grupos de 6 a 10 anos, 11 a 20 anos e mais de 20 anos apresentam valores bastante inferiores (17,8%, 7,6% e 7,6%, respetivamente). Este padrão sugere um segmento particularmente marcado por recrutamento e integração relativamente recentes, coerente com a maior juventude etária anteriormente observada nesta área.

Em contraste, o grupo de direção, chefia e coordenação apresenta um padrão claramente mais assente em percursos longos de permanência. Os trabalhadores com 11 a 20 anos de antiguidade representam

34,9%, e os com mais de 20 anos correspondem a 37,2%. Os escalões de menor antiguidade têm expressão residual, com apenas 2,3% até 1 ano e 4,7% entre 2 e 5 anos. Estes dados sugerem que o acesso a posições de coordenação e liderança está associado não apenas à idade, mas também a percursos longos de permanência na organização.

No grupo de logística e apoio operacional, a maior concentração verifica-se igualmente nos trabalhadores com 2 a 5 anos de antiguidade (45,5%), seguindo-se os de 6 a 10 anos (21,3%) e os de até 1 ano (15,7%). Os grupos de 11 a 20 anos e mais de 20 anos apresentam valores mais reduzidos (7,7% e 9,8%). Esta configuração sugere um segmento com algum grau de renovação, mas já com estabilidade razoável em parte dos percursos profissionais.

Por fim, em outras funções especializadas, embora se trate de uma categoria com reduzido peso absoluto, observa-se uma distribuição mais dispersa, com maior expressão relativa nos escalões de mais de 20 anos (28,6%) e de 6 a 10 anos (25,0%), o que poderá refletir a heterogeneidade interna deste grupo residual.

Tabela 10- Cruzamento entre escalão de antiguidade e grandes grupos profissionais

			Escalão de Antiguidade					
			até 1 ano	2 a 5 anos	6 até 10 anos	11 a 20 anos	mais de 20 anos	Total
PROFISSÕES	Administrativas e suporte organizacional	Contagem	18	59	41	23	15	156
		% em PROFISSÕES	11,5%	37,8%	26,3%	14,7%	9,6%	100,0%
	Comercial e atendimento ao cliente	Contagem	60	164	140	129	47	540
		% em PROFISSÕES	11,1%	30,4%	25,9%	23,9%	8,7%	100,0%
	Direção, chefia e coordenação	Contagem	1	2	9	15	16	43
		% em PROFISSÕES	2,3%	4,7%	20,9%	34,9%	37,2%	100,0%
	Engenharia e especialização técnica	Contagem	24	81	28	12	12	157
		% em PROFISSÕES	15,3%	51,6%	17,8%	7,6%	7,6%	100,0%
	Funções técnicas automóvel	Contagem	56	288	179	158	85	766
		% em PROFISSÕES	7,3%	37,6%	23,4%	20,6%	11,1%	100,0%
	Logística e apoio operacional	Contagem	37	107	50	18	23	235
		% em PROFISSÕES	15,7%	45,5%	21,3%	7,7%	9,8%	100,0%
	Outras funções especializadas	Contagem	1	6	7	6	8	28
		% em PROFISSÕES	3,6%	21,4%	25,0%	21,4%	28,6%	100,0%
Total		Contagem	197	707	454	361	206	1925
		% em PROFISSÕES	10,2%	36,7%	23,6%	18,8%	10,7%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir do balanço social da organização.

No seu conjunto, estes dados mostram que a organização combina segmentos profissionais marcados por maior renovação recente, como a engenharia e parte do apoio operacional, com outros assentes em trajetórias mais longas de permanência, como a direção, chefia e coordenação. As funções técnicas automóveis e comerciais surgem, por sua vez, como áreas em que coexistem trabalhadores relativamente recentes e trabalhadores com vários anos de antiguidade, revelando perfis mais mistos

de integração organizacional. Esta diferenciação é particularmente importante para a análise do processo formativo, uma vez que trabalhadores em fases distintas do percurso dentro da empresa tendem a mobilizar necessidades diferentes de acolhimento, atualização e especialização.

1.2.5. Leitura interpretativa do perfil organizacional

A análise do balanço social permite concluir que a organização apresenta uma estrutura socioprofissional fortemente marcada pela predominância masculina, pela centralidade das funções técnicas automóveis e pela concentração da força de trabalho em escalões etários intermédios e em níveis de qualificação compatíveis com a natureza técnico-operacional da atividade. Os cruzamentos realizados evidenciam ainda a existência de padrões internos de segmentação, quer ao nível da distribuição por género, quer ao nível das trajetórias etárias e da antiguidade, mostrando que a organização não constitui um universo homogéneo, mas antes uma estrutura internamente diferenciada.

Esta leitura revela-se particularmente relevante para o presente estudo, na medida em que permite contextualizar de forma mais rigorosa a política formativa da empresa. A forte presença de trabalhadores em funções técnicas e operacionais ajuda a compreender a centralidade assumida pela formação técnica ao longo do período em análise, enquanto a diversidade interna da força de trabalho sugere necessidades formativas diferenciadas, associadas às distintas fases do percurso profissional, aos níveis de qualificação e às posições ocupadas na estrutura organizacional.

Deste modo, o balanço social não apenas caracteriza a população trabalhadora, mas fornece também elementos fundamentais para interpretar o modo como a formação se distribui, se orienta e se articula com a organização do trabalho. Ao evidenciar a composição e a segmentação interna da empresa, esta análise reforça a ideia de que o processo formativo deve ser compreendido à luz das características concretas da força de trabalho a que se dirige. É a partir deste enquadramento que se torna possível avançar, no ponto seguinte, para a análise do processo formativo propriamente dito.

2. O processo formativo na organização

2.1. Evolução geral das práticas formativas (2022–2024)

A análise das formações desenvolvidas entre 2022 e 2024 permite identificar algumas tendências estruturantes do processo formativo na organização. Os dados mostram, desde logo, uma redução progressiva do número total de ações de formação ao longo do período em análise, passando de um volume mais expressivo em 2022 para valores mais reduzidos em 2023 e, sobretudo, em 2024. Esta evolução constitui um primeiro indicador relevante, mas a sua interpretação exige prudência. A diminuição do número de ações, por si só, não permite concluir automaticamente que tenha existido desinvestimento na formação. Para sustentar uma leitura mais consistente, importa articular este dado com a distribuição temática das ações, com os objetivos associados às formações e com o contexto organizacional em que estas foram realizadas.

Tabela 11- – Número total de formações por ano (2022–2024)

Ano	2022	2023	2024
Nº de Formações	**2442**	**1103**	**606**

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Neste sentido, a evolução do volume global da formação adquire maior significado quando é lida à luz da orientação predominante das ações desenvolvidas. Ao longo dos três anos, destaca-se de forma particularmente expressiva a predominância da formação técnica automóvel, que surge como a área mais representativa em todos os períodos observados. Esta centralidade revela um forte alinhamento entre a política formativa e o núcleo operacional da empresa, refletindo a importância da atualização técnica num setor marcado pela evolução tecnológica, pela especialização profissional e pela exigência de resposta qualificada às necessidades dos clientes.

A predominância da formação técnica não deve ser entendida como um dado isolado, mas antes como expressão da articulação entre política formativa, estrutura funcional da empresa e exigências do setor. Tal como sublinha Bernardes (2013), a formação nas organizações tende a estruturar-se em função das prioridades do trabalho e das necessidades percebidas como centrais ao funcionamento da atividade. No caso em análise, a centralidade das áreas técnicas mostra-se coerente com o perfil socioprofissional da empresa anteriormente identificado, fortemente assente em funções técnico-

operacionais e de pós-venda. Neste quadro, a formação assume-se, antes de mais, como instrumento de sustentação da atividade principal e de manutenção da capacidade técnica da organização.

Para além da distribuição quantitativa da formação por áreas temáticas, importa considerar os principais objetivos associados às ações desenvolvidas em cada ano. A informação organizada a partir das bases de dados mostra que, apesar de existir alguma diversidade de finalidades, tendem a destacar-se objetivos práticos, orientados para a atualização técnica, a adaptação a novas exigências operacionais, o reforço do desempenho e a resposta a necessidades concretas do trabalho. Ainda que em 2022 se observe maior dispersão e diversidade de objetivos, os anos seguintes parecem evidenciar uma concentração progressiva em finalidades mais diretamente ligadas à funcionalidade organizacional. Esta evolução sugere uma atividade formativa progressivamente mais seletiva e focalizada em áreas consideradas prioritárias para o funcionamento da empresa.

Esta leitura torna-se mais sólida quando articulada com a observação participante realizada ao longo do estágio. O acompanhamento das rotinas do Departamento de Recursos Humanos permitiu constatar que a organização da formação se encontrava frequentemente condicionada por exigências práticas de funcionamento, disponibilidade dos trabalhadores, ritmos produtivos e prioridades definidas pelas chefias. Tal constatação ajuda a compreender que a evolução da formação ao longo do período analisado não pode ser lida apenas em termos quantitativos, devendo antes ser situada no quadro mais amplo da organização concreta do trabalho.

Deste modo, os dados sugerem que o processo formativo da organização, entre 2022 e 2024, é marcado por duas tendências principais. Por um lado, evidencia-se uma redução do volume global de formação, indiciando maior seletividade na afetação dos recursos formativos. Por outro, confirma-se uma concentração persistente da formação em áreas técnicas diretamente relacionadas com a atividade principal da empresa. Estas tendências, quando lidas em conjunto e articuladas com o contexto organizacional observado, sugerem que a empresa não deixou de investir na formação, mas parece tê-lo feito de forma progressivamente mais focalizada, privilegiando os domínios considerados mais estratégicos para a continuidade e eficácia da sua atividade.

2.2. Distribuição das formações por área temática e por ano

A distribuição das ações de formação por área temática permite observar com maior detalhe os domínios privilegiados pela organização ao longo do período em análise. Para esse efeito, as ações foram organizadas em grandes áreas formativas, o que permitiu tornar mais visível a orientação predominante da política de formação e comparar a sua evolução entre 2022 e 2024.

Tabela 12- Distribuição das formações por área temática e por ano

Área Temática	2022	2023	2024
Formação técnica automóvel	1680	790	455
Comercial e marketing	210	115	52
Recursos humanos e desenvolvimento	145	74	31
Legal, compliance e segurança	120	58	27
Formação organizacional e estratégica	167	66	25
Outras áreas formativas	120	0	16
Total	2442	1103	606

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Os dados evidenciam uma forte concentração da atividade formativa em áreas diretamente ligadas ao núcleo operacional da organização, sobretudo no domínio da formação técnica automóvel, que assume claramente a posição mais expressiva em todos os anos considerados. Esta predominância reforça o peso central da componente técnica na política formativa da empresa e confirma o alinhamento entre a formação e as exigências da atividade principal.

As restantes áreas apresentam volumes substancialmente inferiores, o que sugere uma distribuição desigual do investimento formativo e uma clara prioridade atribuída à atualização de competências consideradas essenciais ao funcionamento da atividade principal da empresa. Áreas como comercial e marketing, recursos humanos e desenvolvimento, legal e compliance ou formação organizacional e estratégica surgem com peso muito inferior relativamente à formação técnica. Esta assimetria indica que a política de formação privilegia claramente os domínios ligados ao núcleo do negócio, relegando

para segundo plano áreas de natureza mais transversal ou orientadas para o desenvolvimento organizacional em sentido mais amplo.

Esta distribuição desigual pode ser interpretada à luz do enquadramento teórico mobilizado no capítulo anterior. Bernardes (2013) mostrou que a formação em contexto empresarial pode organizar-se segundo lógicas mais funcionalistas, mais estratégicas ou mais orientadas para o desenvolvimento amplo dos sujeitos. No caso em análise, os dados apontam sobretudo para uma lógica de forte articulação entre formação e necessidades operacionais do trabalho, evidenciando que a empresa tende a investir prioritariamente nos domínios cuja utilidade imediata para a atividade é mais visível. A leitura dos dados aproxima-se, assim, de uma política formativa centrada na resposta a exigências técnicas e na resolução de necessidades concretas do funcionamento organizacional.

Ao mesmo tempo, importa sublinhar que a existência de outras áreas formativas, ainda que menos representativas, mostra que a política de formação não se esgota exclusivamente na dimensão técnica. A presença, ainda que reduzida, de ações nas áreas organizacionais, estratégicas, legais ou de desenvolvimento mostra que a empresa reconhece também outras necessidades formativas. No entanto, o seu peso relativo no conjunto da atividade formativa é claramente secundário quando comparado com a formação técnica automóvel.

Em termos analíticos, este padrão confirma que a política formativa da organização se encontra fortemente centrada nas exigências técnicas e operacionais do negócio. Ainda que exista alguma diversidade temática, o padrão dominante aponta para uma formação orientada prioritariamente para a manutenção da capacidade técnica, para a adaptação funcional e para a resposta às necessidades imediatas da organização. Esta conclusão ganha maior consistência quando articulada com a estrutura socioprofissional anteriormente analisada, uma vez que a predominância de funções técnicas e operacionais na organização ajuda a compreender a centralidade atribuída à formação técnica.

Se esta leitura permitiu identificar os principais traços da política formativa entre 2022 e 2024, importa agora aprofundar a análise através de um recorte mais detalhado centrado no ano de 2022, por corresponder ao período com maior número de registos disponíveis e, consequentemente, à base empírica mais robusta para caracterizar de forma fina a formação na organização.

2.3.Caracterização aprofundada da formação em 2022

Com o objetivo de aprofundar a análise do processo formativo na organização, optou-se por realizar uma leitura mais detalhada do ano de 2022. Esta opção justifica-se pelo facto de este corresponder ao ano com maior número de registos disponíveis, constituindo, por isso, a base empírica mais robusta para uma caracterização mais fina das formações realizadas. Assim, os dados apresentados nas secções seguintes devem ser entendidos como um recorte analítico centrado num ano particularmente expressivo do ponto de vista formativo, permitindo observar com maior detalhe aspetos como a entidade formadora, o local de realização, a duração das ações e o perfil dos formandos.

Este aprofundamento não pretende substituir a leitura longitudinal anteriormente apresentada, mas antes complementá-la. Se a análise do período 2022–2024 permitiu identificar tendências gerais da política formativa, o foco específico em 2022 possibilita compreender, com maior precisão, a forma concreta como a formação foi organizada e operacionalizada no interior da empresa. Neste sentido, o ano de 2022 funciona aqui como um observatório privilegiado para interpretar a lógica interna do processo formativo e os seus principais traços estruturantes.

2.3.1. Entidades formadoras: formação interna e externa

A análise da tipologia das entidades formadoras em 2022 permite aprofundar a compreensão do modo como a organização estrutura a sua política de formação. Os dados mostram que, do total de 2443 registos, 2316 apresentam informação válida quanto à entidade formadora. Entre estes, verifica-se uma predominância clara da formação externa, com 1694 registos, correspondentes a 73,1% dos casos válidos. A formação interna representa 447 registos (19,3%) e as situações de natureza mista (interna/externa) correspondem a 175 registos (7,6%). Regista-se ainda um conjunto de 127 omissões, correspondente a 5,2% do total.

Tabela 13- Distribuição das formações por tipologia de entidade formadora em 2022

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Válido	Externa	1694	69,3	73,1
	Interna	447	18,3	19,3
	Interna/Externa	175	7,2	7,6
	Total	2316	94,8	100,0
Omisso	SI	127	5,2	
Total		2443	100,0	

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Esta distribuição mostra, desde logo, que a política formativa da organização assenta maioritariamente no recurso a entidades externas. Tal predominância pode ser interpretada à luz das exigências específicas do setor automóvel, marcado por inovação tecnológica contínua, normas técnicas exigentes e necessidade de atualização especializada em domínios muitas vezes dependentes de certificação, de marcas ou de conhecimento disponibilizado por entidades formativas especializadas. Neste quadro, o recurso ao exterior não representa ausência de capacidade interna, mas antes uma opção coerente com a especialização técnica de parte significativa das competências em causa.

Ainda assim, a existência de um volume relevante de formação interna mostra que a organização não depende exclusivamente de agentes externos. A formação promovida internamente parece corresponder, em maior medida, à transmissão de saberes organizacionais, procedimentos específicos, integração de trabalhadores e conhecimentos diretamente ligados ao contexto concreto da empresa. A coexistência entre formação interna, externa e mista sugere, assim, uma política formativa combinada, em que diferentes modalidades são mobilizadas em função da natureza das competências a desenvolver.

A leitura cruzada entre local das formações e entidade formadora, considerando apenas os 2316 casos válidos para ambas as variáveis, permite aprofundar esta interpretação. Verifica-se que a formação decorre maioritariamente no local de trabalho (1775 registos; 76,6%), enquanto 541 registos (23,4%) ocorreram em outros locais. Entre as formações realizadas fora do local de trabalho, a grande maioria é assegurada por entidades externas (87,1%), sendo residual o peso da formação interna e da formação mista. Já no local de trabalho, embora a formação externa continue a ser predominante, observa-se uma presença relativamente mais expressiva de formação interna e mista.

Em termos analíticos, estes dados apontam para uma política formativa simultaneamente especializada e contextualizada. Especializada, porque recorre predominantemente a entidades externas;

contextualizada, porque essa formação é desenvolvida, em larga medida, no próprio espaço da organização. A empresa parece, assim, combinar saberes externos com contextos internos de aplicação, reforçando a articulação entre atualização técnica e realidade concreta do trabalho. Esta leitura é consistente com os contributos de Billett (2001), ao mostrar que a aprendizagem em contexto profissional depende fortemente das oportunidades de participação e da proximidade entre formação e atividade real de trabalho.

2.3.2. Locais de realização das formações

A análise dos locais de realização das formações em 2022 evidencia a centralidade do espaço de trabalho na concretização das ações formativas. Os dados mostram que, do total de 2443 registos, 1902 correspondem a formações realizadas no local de trabalho, o que representa 77,9% do total, enquanto 541 registos (22,1%) ocorreram em outros locais.

Tabela 14- Distribuição das formações por local de realização em 2022

Tabulação cruzada Local das formações * Entidade Formadora

			Entidade Formadora			
			Externa	Interna	Interna/Externa	Total
Local das formações	Outros locais	Contagem	471	43	27	541
		% em Local das formações	87,1%	7,9%	5,0%	100,0%
		% em Entidade Formadora	27,8%	9,6%	15,4%	23,4%
	Local de trabalho	Contagem	1223	404	148	1775
		% em Local das formações	68,9%	22,8%	8,3%	100,0%
		% em Entidade Formadora	72,2%	90,4%	84,6%	76,6%
Total		Contagem	1694	447	175	2316
		% em Local das formações	73,1%	19,3%	7,6%	100,0%
		% em Entidade Formadora	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Este resultado sugere que a política formativa da organização assenta, em larga medida, numa lógica de proximidade ao trabalho, em que a aprendizagem se desenvolve no próprio espaço onde a atividade profissional decorre. Esta característica é particularmente relevante porque aponta para um modelo formativo fortemente contextualizado, em que a atualização de competências acontece em articulação com os procedimentos, os equipamentos, os ritmos e as exigências concretas da organização.

A predominância do local de trabalho como principal espaço de formação permite reforçar a leitura teórica anteriormente apresentada sobre a articulação entre formação e atividade profissional. Mais do que remeter a aprendizagem para espaços externos e separados da produção, a organização parece privilegiar modalidades formativas integradas no quotidiano laboral, reduzindo a distância entre o momento de aprender e o momento de aplicar. Esta proximidade pode favorecer a transferência imediata de conhecimentos para a prática e a adaptação dos conteúdos formativos às necessidades concretas dos diferentes setores, tal como sugerem os contributos de Billett (2001) e Bernardes (2013) acerca da aprendizagem situada e da continuidade entre trabalho e formação.

Ao mesmo tempo, a existência de um conjunto não negligenciável de formações realizadas em outros locais mostra que a política formativa da empresa não se esgota numa lógica exclusivamente interna. A realização de parte das ações fora do espaço de trabalho poderá estar associada a contextos que exigem equipamentos específicos, certificação externa, enquadramento institucional próprio ou ambientes especializados de aprendizagem, particularmente em domínios de maior complexidade técnica.

Em termos interpretativos, os dados sugerem que a organização combina uma forte aposta em formação situada, realizada no próprio contexto laboral, com o recurso complementar a outros espaços formativos quando a natureza dos conteúdos o exige. Esta combinação reforça a ideia de uma política de formação ajustada às necessidades operacionais da empresa, mas suficientemente flexível para recorrer a contextos externos sempre que tal se revele necessário.

2.3.3. Duração das formações: intensidade e distribuição horária

A duração das formações em 2022 constitui outro indicador importante para compreender a intensidade do investimento formativo realizado pela organização. A distribuição dos registos por escalões de horas mostra uma concentração em ações de curta e média duração. Do total de 2443 registos, 860 correspondem a formações com duração até 3 horas (35,2%), 943 situam-se entre 3 e 6 horas (38,6%) e 640 ultrapassam as 6 horas (26,2%).

Tabela 15- Distribuição das formações por duração em 2022

Horas de formação_recod		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Válido	até 3 horas	860	35,2	35,2
	3 - 6 horas	943	38,6	38,6
	+ de 6 horas	640	26,2	26,2
	Total	2443	100,0	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Estes resultados sugerem que a organização privilegia, neste ano, um modelo de formação maioritariamente assente em ações curtas e médias, compatíveis com uma lógica de atualização contínua e com a necessidade de compatibilizar a formação com o ritmo das atividades operacionais. A forte presença de ações até 6 horas aponta para uma estratégia de capacitação funcional relativamente concentrada, ajustada aos constrangimentos do trabalho e à necessidade de evitar afastamentos prolongados do posto de trabalho.

A análise por área de formação revela, contudo, perfis diferenciados de duração. Algumas áreas concentram-se em ações mais breves, enquanto outras apresentam maior peso de ações prolongadas. A formação legal, *compliance* e sustentabilidade concentra-se integralmente em ações até 6 horas, distribuindo-se entre escalões curtos e médios. A formação em recursos humanos e desenvolvimento pessoal e a formação organizacional e estratégica apresentam também forte concentração no intervalo de 3 a 6 horas. Em contraste, a formação comercial e marketing destaca-se pela predominância de ações com duração superior a 6 horas, o que sugere um investimento temporal mais intenso nesse domínio. Também a formação técnica automóvel, que representa o maior volume de registos, apresenta um perfil mais polarizado, conjugando ações curtas de atualização com ações mais prolongadas de especialização.

A leitura das médias de horas por área de formação confirma esta heterogeneidade. A média global das formações situa-se em 6,203 horas. As áreas com maior duração média são formação comercial e marketing e formação técnica administrativa e financeira, seguidas da formação técnica automóvel e da formação organizacional e estratégica. As menores médias observam-se na formação legal, *compliance* e sustentabilidade e na formação em recursos humanos e desenvolvimento pessoal.

Tabela 16 - Média de duração das formações por área temática em 2022

Relatório

Horas de Formação

Formações em 2022	Média	N	Erro Desvio
Formação Comercial e de Marketing	11,532	124	7,9195
Formação em Recursos Humanos e Desenvolvimento Pessoal	4,429	312	1,9581
Formação Legal, Compliance e Sustentabilidade	3,457	632	,4986
Formação Organizacional e Estratégica	6,217	276	5,4376
Formação Técnica Administrativa e Financeira	10,569	167	11,9342
Formação Técnica Automóvel	7,164	932	6,9385
Total	6,203	2443	6,3662

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Este padrão permite sustentar que a duração da formação varia em função da natureza dos conteúdos e das exigências associadas a cada área. As ações mais breves parecem corresponder, em maior medida, a atualizações normativas, procedimentos específicos ou conteúdos de aplicação imediata, enquanto as ações de maior duração surgem associadas a domínios que exigem maior aprofundamento, treino ou especialização.

Em termos interpretativos, os dados sugerem que a política formativa da organização combina duas lógicas complementares. Por um lado, aposta em formações breves e ajustadas ao quotidiano operacional, favorecendo a atualização rápida de conhecimentos e a minimização do impacto no tempo de trabalho. Por outro, mantém um conjunto de formações mais longas em áreas específicas, sinalizando que certos domínios exigem investimento temporal mais consistente e uma abordagem menos fragmentada.

2.3.4. Perfil dos formandos por área de formação

A leitura do cruzamento entre área de formação e sexo dos formandos permite perceber de que forma a participação na formação acompanha a própria estrutura ocupacional da organização. Do total de 2442 registos válidos, 2030 correspondem a formandos do sexo masculino (83,1%) e 412 ao sexo

feminino (16,9%), distribuição coerente com a composição geral da força de trabalho anteriormente identificada.

Tabela 17- Cruzamento entre área de formação e sexo dos formandos

Tabulação cruzada Formações em 2022 * Sexo dos formandos

			Sexo dos formandos		
			Masculino	Feminino	Total
Formações em 2022	Formação Comercial e de Marketing	Contagem	109	15	124
		% em Formações em 2022	87,9%	12,1%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	5,4%	3,6%	5,1%
	Formação em Recursos Humanos e Desenvolvimento Pessoal	Contagem	266	46	312
		% em Formações em 2022	85,3%	14,7%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	13,1%	11,2%	12,8%
	Formação Legal, Compliance e Sustentabilidade	Contagem	480	152	632
		% em Formações em 2022	75,9%	24,1%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	23,6%	36,9%	25,9%
	Formação Organizacional e Estratégica	Contagem	187	89	276
		% em Formações em 2022	67,8%	32,2%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	9,2%	21,6%	11,3%
	Formação Técnica Administrativa e Financeira	Contagem	138	29	167
		% em Formações em 2022	82,6%	17,4%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	6,8%	7,0%	6,8%
	Formação Técnica Automóvel	Contagem	850	81	931
		% em Formações em 2022	91,3%	8,7%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	41,9%	19,7%	38,1%
Total		Contagem	2030	412	2442
		% em Formações em 2022	83,1%	16,9%	100,0%
		% em Sexo dos formandos	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir da base de dados da organização.

Contudo, esta distribuição varia entre áreas formativas. A formação técnica automóvel apresenta a maior masculinização, com 91,3% de formandos masculinos e apenas 8,7% de formandos do sexo feminino. Também a formação comercial e marketing revela forte predominância masculina, bem como a formação em recursos humanos e desenvolvimento pessoal e a formação técnica administrativa e financeira. Por outro lado, a formação organizacional e estratégica e a formação legal, compliance e sustentabilidade apresentam maior participação relativa de mulheres, embora os homens continuem a ser maioritários em ambos os casos.

A leitura por sexo reforça esta interpretação. Entre os homens, a formação técnica automóvel concentra a maior parte dos registos, assumindo-se como o principal domínio formativo masculino. Já entre as mulheres, a maior concentração verifica-se em áreas como legal, *compliance* e sustentabilidade e formação organizacional e estratégica, surgindo a formação técnica automóvel com peso relativamente inferior.

Este padrão sugere que a distribuição dos formandos por área de formação acompanha, em larga medida, a segmentação funcional da própria organização. As áreas mais diretamente ligadas à técnica

automóvel concentram sobretudo trabalhadores homens, enquanto as mulheres surgem relativamente mais representadas em áreas transversais, organizacionais ou regulatórias. Assim, a política formativa não apenas reflete as prioridades funcionais da empresa, como também espelha a configuração interna da sua força de trabalho.

Em termos analíticos, esta leitura é relevante porque mostra que a formação não se distribui sobre uma população homogénea, mas sobre uma estrutura já marcada por segmentações profissionais e de género. Deste modo, a análise da formação em 2022 reforça a ideia de que o investimento formativo acompanha, em grande medida, a composição funcional da organização e os lugares diferenciados que homens e mulheres ocupam no seu interior.

3. Formação, organização do trabalho e prioridades organizacionais

A leitura articulada dos dados apresentados até este ponto permite avançar para um plano de análise mais interpretativo, centrado na relação entre a formação, a organização do trabalho e as prioridades organizacionais da empresa. Se, do ponto de vista quantitativo, se observou uma redução progressiva do número global de ações de formação entre 2022 e 2024, e se a análise mais detalhada de 2022 evidenciou a forma concreta como essas ações foram organizadas, a leitura conjunta destes elementos mostra que a organização tende a concentrar o investimento formativo em domínios considerados centrais ao seu funcionamento.

O elemento mais expressivo desta tendência é a forte predominância da formação técnica automóvel ao longo de todo o período em análise. A centralidade desta área sugere que a organização concebe a formação, em primeiro lugar, como instrumento de sustentação do seu núcleo operacional. Trata-se de uma opção coerente com a natureza da empresa e com as exigências do setor em que se insere, marcado por inovação tecnológica contínua, especialização crescente dos procedimentos e necessidade de assegurar elevados níveis de rigor técnico no serviço prestado.

Esta forte concentração da formação em domínios técnicos pode ser lida como expressão de uma política formativa fortemente alinhada com o núcleo da atividade da empresa. A formação parece ser mobilizada, sobretudo, como resposta a necessidades diretamente associadas à atividade principal, reforçando competências consideradas indispensáveis ao desempenho dos trabalhadores nas áreas produtivas e técnico-operacionais. Neste sentido, o investimento formativo revela uma lógica

eminentemente funcional, orientada para a continuidade da atividade, para a adaptação a exigências técnicas do setor e para a sustentação do desempenho organizacional.

A própria caracterização mais fina da formação em 2022 reforça esta interpretação. O predomínio de entidades formadoras externas, conjugado com a realização maioritária das ações no local de trabalho e com a forte presença de formações de curta e média duração, sugere uma política formativa orientada para a atualização contínua e para a proximidade às exigências concretas da atividade. A formação surge, assim, como prática altamente contextualizada, especializada quando necessário, mas fortemente integrada no quotidiano organizacional.

Ao mesmo tempo, a menor expressão relativa de outras áreas formativas reforça esta leitura. Domínios como recursos humanos e desenvolvimento, formação organizacional e estratégica, ou desenvolvimento pessoal e relacional, surgem com um peso muito inferior quando comparados com a formação técnica automóvel. Esta distribuição desigual sugere que a organização tende a privilegiar a formação com utilidade mais imediata e visível para o funcionamento da atividade, relegando para um plano secundário outras dimensões que, embora relevantes, não se encontram tão diretamente associadas à produção, à intervenção técnica ou ao desempenho operacional.

Esta leitura é consistente com o que Bernardes (2013) identifica como uma lógica de formação orientada para a resolução de problemas concretos da organização e para a resposta a necessidades funcionais. Também Billett (2001) ajuda a compreender que as oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho são moldadas pela própria organização da atividade, pelo acesso a tarefas significativas e pelas prioridades definidas no contexto laboral. No caso em análise, os dados confirmam que a empresa forma sobretudo aquilo de que mais necessita para manter a sua atividade, assegurar a qualidade do serviço e responder às exigências operacionais do setor.

A observação participante realizada ao longo do estágio ajuda igualmente a sustentar esta interpretação. O contacto direto com o Departamento de Recursos Humanos permitiu perceber que a organização da formação estava frequentemente condicionada por exigências práticas de funcionamento, disponibilidades operacionais, urgências produtivas e necessidade de compatibilizar a atividade formativa com o ritmo da empresa. A formação não surgia, assim, como esfera autónoma, separada da lógica do trabalho, mas como dimensão fortemente dependente das condições reais de execução da atividade. Esta constatação reforça a ideia de que a política formativa se encontra profundamente articulada com a organização concreta do trabalho e com as prioridades definidas pelas chefias e pela estrutura organizacional.

É importante notar, contudo, que esta centralidade da dimensão técnica não deve ser interpretada de forma simplista ou exclusivamente negativa. Num setor como o automóvel, em que o conhecimento técnico evolui rapidamente e em que a prestação de serviços depende fortemente da atualização de saberes especializados, a aposta na formação técnica constitui uma necessidade objetiva e não apenas uma opção arbitrária. O que os dados sugerem não é a inadequação desta escolha, mas sim a existência de uma política formativa fortemente concentrada numa determinada racionalidade: a da capacitação operacional e da resposta às exigências imediatas da atividade.

Ainda assim, essa focalização levanta questões relevantes quando se considera a formação num sentido mais amplo. Se a organização privilegia sobretudo a dimensão técnica e funcional da formação, importa interrogar em que medida outras dimensões do desenvolvimento profissional (como a progressão de carreira, a valorização interna, o reforço de competências transversais ou o investimento em percursos mais sustentados) ficam relativamente secundarizadas. Esta questão ganha especial relevância quando articulada, mais adiante, com os dados das entrevistas de saída, nas quais emergem com particular nitidez as dimensões do reconhecimento, da progressão e da permanência na organização.

4. Entrevistas de saída: reconhecimento, progressão e permanência

A análise das entrevistas de saída constitui um complemento importante à leitura dos dados documentais e quantitativos anteriormente apresentados, na medida em que introduz a perspetiva de ex-trabalhadores sobre a sua experiência organizacional e sobre os fatores que estiveram na base da sua desvinculação da empresa. No total, foram consideradas vinte entrevistas de saída, realizadas por contacto telefónico no âmbito dos procedimentos internos da organização. Como referido no capítulo metodológico, não foi possível gravar as entrevistas nem aceder a registos integrais das respostas, tendo a análise assentado nas anotações produzidas durante e após os contactos e na sua posterior sistematização temática. Ainda assim, esse material revelou-se suficientemente consistente para identificar padrões recorrentes e tendências relevantes para a compreensão das dinâmicas de permanência e saída.

Tabela 18- Síntese temática das entrevistas de saída

Sexo	Motivo(s) de saída
Masculino	Emigração.
Masculino	Falta de reconhecimento; procurou mudar de empresa e de funções.
Feminino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Feminino	Falta de reconhecimento e de oportunidade de progressão de carreira.
Masculino	Falta de reconhecimento e de oportunidades de progressão de carreira; referiu que se trata de uma empresa nacional em que não se consegue alcançar determinadas funções.
Masculino	Referiu ser uma empresa "muito familiar", em que as relações de proximidade têm mais palco do que propriamente a função exercida e a capacidade do trabalhador.
Masculino	Falta de reconhecimento e de oportunidade de progressão de carreira.
Masculino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Masculino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Feminino	Falta de condições no local de trabalho (exemplo referido: casas de banho partilhadas por homens e mulheres); software muito aquém das expectativas.
Feminino	Saída por motivos de pressão.
Masculino	Referiu ter um salário dentro da média nacional, mas que, tendo em conta as funções que exercia, merecia o devido aumento, que acabou por ser negado.
Masculino	Saída por motivos de pressão.
Masculino	Falta de reconhecimento e ausência de proposta de subida de carreira.
Masculino	Falta de reconhecimento e ausência de proposta de subida de carreira.
Feminino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Masculino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Masculino	Falta de reconhecimento e ausência de oportunidade de progressão de carreira.
Masculino	Maior oferta salarial por parte de outras empresas.
Masculino	Falta de reconhecimento e ausência de oportunidade de progressão de carreira.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas de saída realizadas no âmbito do estágio.

A leitura das entrevistas mostra, desde logo, que a saída dos trabalhadores não resulta de um único fator, mas antes da combinação entre dimensões externas e internas à organização. Entre os motivos mais recorrentes destacam-se, por um lado, a existência de propostas salariais mais vantajosas noutras empresas e, por outro, a falta de reconhecimento associada à ausência de oportunidades de progressão. Estes dois blocos de razões surgem como os mais expressivos no conjunto das respostas analisadas, sugerindo que a decisão de saída é influenciada quer pela atratividade do mercado de trabalho, quer pela forma como os trabalhadores percecionam as possibilidades de valorização no interior da própria empresa.

No plano externo, a referência a melhores condições salariais noutras organizações surge com frequência assinalável, indicando que a empresa opera num contexto concorrencial em que trabalhadores com experiência e competências valorizadas encontram alternativas profissionais atrativas. Contudo, a leitura dos dados mostra que a mobilidade não é explicada apenas pelo fator

remuneratório. Em vários casos, os ex-trabalhadores referem explicitamente a falta de reconhecimento, a ausência de progressão e a perceção de que o seu desempenho ou potencial não encontravam correspondência em oportunidades concretas de evolução profissional. Este padrão aponta para experiências de estagnação e para um sentimento de desvalorização que parece ter influenciado de forma significativa a decisão de saída.

Para além destes dois motivos centrais, surgem ainda referências a pressão laboral, a condições de trabalho consideradas insuficientes, a limitações de natureza técnica e organizacional — como recursos desajustados às exigências do trabalho — e, em alguns casos, a críticas ao ambiente interno da empresa. Ainda que menos recorrentes, estes elementos são relevantes porque mostram que a desvinculação pode também decorrer de perceções de injustiça organizacional, desgaste quotidiano e fragilidades no ambiente de trabalho.

No conjunto, os testemunhos analisados sugerem que a experiência de formação, embora presente no percurso dos trabalhadores, não surge associada de forma evidente a expectativas de reconhecimento ou progressão. Esta constatação não permite concluir que a formação seja irrelevante na experiência organizacional, mas indica que a permanência dos trabalhadores depende de um conjunto mais amplo de fatores, entre os quais se destacam a valorização interna, as condições concretas de trabalho e a perceção de oportunidades reais de desenvolvimento. Esta leitura é coerente com a perspetiva de Dubar (1995), para quem os percursos profissionais não se constroem apenas pela aquisição de competências, mas também pela forma como os sujeitos veem reconhecida a sua identidade profissional e a sua posição no interior das organizações.

Deste modo, as entrevistas de saída ajudam a alargar a compreensão do processo formativo na organização, mostrando que a relação entre formação, motivação e permanência não é linear. A formação surge como elemento presente na experiência organizacional, mas os testemunhos analisados indicam que a permanência dos trabalhadores depende igualmente de outras dimensões, nomeadamente do reconhecimento, das oportunidades de progressão, das condições concretas em que o trabalho é exercido e da perceção de justiça interna. É precisamente o cruzamento entre estas várias dimensões que importa aprofundar na discussão integrada dos resultados.

5. Discussão integrada dos resultados

A articulação entre os diferentes dados analisados ao longo deste capítulo permitiu construir uma leitura mais abrangente do processo formativo na organização em estudo. Se, por um lado, a análise documental e quantitativa evidenciou a existência de um investimento consistente em formação, sobretudo nas áreas técnicas e operacionais, por outro, a leitura do balanço social, da observação participante e das entrevistas de saída mostrou que esse investimento se inscreve numa estrutura organizacional marcada por segmentação funcional, por posições diferenciadas na estrutura do trabalho e por experiências distintas de reconhecimento e permanência. Deste modo, a formação não pode ser interpretada isoladamente como simples indicador de desenvolvimento organizacional, devendo antes ser compreendida na sua articulação com a composição da força de trabalho, com a organização concreta do trabalho e com os percursos profissionais efetivamente vividos pelos trabalhadores.

Os dados relativos às formações entre 2022 e 2024 mostraram, desde logo, que a política formativa da organização se encontra fortemente concentrada na formação técnica automóvel, o que se revelou coerente com a natureza da atividade principal da empresa e com o peso das funções técnicas e operacionais na sua estrutura ocupacional. A caracterização socioprofissional da organização veio reforçar esta leitura, ao mostrar que a empresa é maioritariamente masculina, fortemente ancorada em funções técnicas automóveis, comerciais e logísticas, e marcada por uma presença significativa de trabalhadores em escalões etários intermédios e com diferentes níveis de antiguidade. Neste contexto, a centralidade da formação técnica deixa de ser um simples dado quantitativo para se tornar expressão de uma política organizacional alinhada com a composição funcional da empresa e com as exigências do setor.

Este é, em larga medida, um resultado coerente com o que a literatura sobre formação em contexto empresarial tem vindo a evidenciar. Tal como sublinha Bernardes (2013), a formação nas empresas tende a organizar-se em estreita articulação com a atividade produtiva e com as prioridades funcionais da organização, sendo frequentemente mobilizada como resposta a necessidades concretas do trabalho e à resolução de problemas operacionais. Também Billett (2001) chama a atenção para o modo como os contextos de trabalho moldam decisivamente as oportunidades de aprendizagem e a forma como os sujeitos se envolvem nelas. Os resultados obtidos no presente estudo confirmam estas

tendências, mostrando que a empresa forma sobretudo aquilo de que mais necessita para manter a sua atividade, assegurar a qualidade do serviço e responder às exigências operacionais do mercado.

Contudo, a leitura integrada dos dados permite também identificar uma tensão relevante. Se a formação parece responder de forma clara às necessidades técnicas e operacionais da organização, os dados das entrevistas de saída sugerem que esse investimento nem sempre é acompanhado de um reconhecimento equivalente no plano da valorização profissional, da progressão e da permanência dos trabalhadores. Os ex-trabalhadores referem com frequência não apenas melhores propostas salariais noutras empresas, mas também a falta de reconhecimento, a ausência de oportunidades de evolução e a perceção de estagnação no interior da organização. Este conjunto de testemunhos introduz um elemento crítico na análise: a formação pode ser central para o funcionamento da empresa, mas nem sempre é percecionada como central para o desenvolvimento do percurso profissional dos trabalhadores.

É precisamente neste ponto que emerge uma das principais tensões identificadas no presente estudo. A organização investe na formação de forma consistente, mas esse investimento parece estar maioritariamente orientado para a capacitação funcional e para a sustentação da atividade, e menos para a construção de trajetórias profissionais reconhecidas e valorizadas no interior da empresa. A formação cumpre, assim, de forma relativamente eficaz, uma função de atualização e adaptação ao trabalho, mas menos claramente uma função de reconhecimento simbólico e de desenvolvimento de carreira. Este desfasamento ajuda a compreender por que razão a existência de oportunidades formativas, por si só, não impede a saída de trabalhadores nem garante sentimento de valorização interna.

Neste aspeto, os resultados dialogam com os contributos de Torres e Palhares (2008), quando sublinham que o significado da formação depende do contexto cultural em que esta se inscreve e do modo como os trabalhadores a apropriam à luz das suas experiências e expectativas. No caso em análise, os dados sugerem que a formação é reconhecida como relevante para a atividade da empresa, mas não necessariamente apropriada como mecanismo de valorização pessoal e profissional. A articulação entre cultura organizacional, socialização e apropriação da formação, discutida no enquadramento teórico, ajuda precisamente a compreender por que razão um mesmo investimento formativo pode ter significados distintos para a organização e para os trabalhadores.

A análise do balanço social reforça esta interpretação ao mostrar que a organização é internamente diferenciada. Os cruzamentos entre sexo, profissão, habilitações, idade e antiguidade evidenciaram

padrões de distribuição desiguais, revelando que diferentes grupos ocupam lugares distintos na estrutura da empresa e, potencialmente, vivem de forma diferente a relação com a organização e com a formação. Os homens concentram-se claramente nas funções técnicas e operacionais, as mulheres surgem mais presentes em áreas administrativas e de suporte, as chefias associam-se a percursos mais longos de antiguidade e maior senioridade, e os segmentos mais jovens encontram-se mais representados em áreas de engenharia e suporte especializado. Esta diversidade interna sugere que a política formativa, mesmo quando coerente com a estrutura funcional da empresa, pode produzir efeitos diferenciados consoante o lugar ocupado pelos trabalhadores na organização.

Assim, os dados permitem sustentar que a formação ocupa um lugar central na organização, mas esse lugar parece ser predominantemente definido em função da sua utilidade operacional. A política formativa revela-se coerente com a estrutura funcional da empresa, com o seu perfil técnico e com as exigências do setor, mas também evidencia uma orientação seletiva que privilegia áreas diretamente ligadas ao funcionamento do negócio. Em contrapartida, outras dimensões do desenvolvimento profissional — como a progressão, a valorização interna ou o reforço de percursos sustentados no interior da empresa — surgem menos claramente associadas ao investimento formativo identificado.

Deste modo, o processo formativo na organização em estudo apresenta-se como simultaneamente relevante e limitado. Relevante, porque desempenha um papel central na sustentação da atividade e se mostra coerente com a estrutura ocupacional da empresa. Limitado, porque o seu alcance parece concentrar-se sobretudo na dimensão funcional e operacional, sem se traduzir de forma igualmente consistente em desenvolvimento profissional reconhecido e em reforço da permanência organizacional. É nesta tensão entre capacitação funcional e valorização profissional que reside uma das principais conclusões analíticas do presente estudo.

Considerações finais

Chegar ao final deste relatório significa, para mim, mais do que concluir uma etapa académica. Significa olhar para trás e reconhecer que o estágio foi um espaço de aprendizagem real, exigente e, em muitos momentos, transformador. Ao longo destes meses, a experiência no Departamento de Recursos Humanos permitiu-me sair de uma perspetiva mais abstrata sobre a formação e confrontar-me com a forma como esta se organiza, se vive e, por vezes, se limita no interior de uma organização concreta.

Uma das ideias que mais se consolidou ao longo deste percurso foi a de que a formação, embora muito presente no discurso organizacional, não pode ser entendida apenas como um conjunto de ações ou como um indicador quantitativo de investimento nos trabalhadores. A análise desenvolvida mostrou que, na organização estudada, a formação ocupa efetivamente um lugar relevante, sobretudo no que respeita à atualização técnica e à resposta às exigências operacionais do setor automóvel. Essa centralidade era, em certa medida, expectável, tendo em conta a natureza técnica da atividade e a necessidade constante de adaptação a novas tecnologias, procedimentos e padrões de qualidade.

No entanto, o contacto prolongado com a realidade organizacional tornou visível uma dimensão menos evidente à partida. Se, por um lado, a formação surge como prática valorizada e necessária ao funcionamento da empresa, por outro, nem sempre parece ser sentida pelos trabalhadores como sinal de reconhecimento, de valorização ou de possibilidade real de progressão. Foi precisamente nesta tensão que o estudo ganhou, para mim, maior densidade. Através da observação do quotidiano, da análise dos documentos internos e, sobretudo, da leitura das entrevistas de saída, tornou-se claro que formar não significa automaticamente desenvolver, reconhecer ou reter. Esta foi, talvez, a conclusão mais importante e também a mais desafiante de todo o trabalho.

Do ponto de vista crítico, esta constatação obriga a repensar a forma como a formação é habitualmente apresentada nas organizações. Ao longo do estágio fui percebendo que, muitas vezes, a formação responde com eficácia às necessidades da organização, mas nem sempre acompanha com igual força as expectativas, os percursos e os sentidos que os trabalhadores atribuem ao seu próprio desenvolvimento profissional. Isto não significa que a formação não seja importante — pelo contrário. Significa que a sua importância não deve ser romantizada, nem lida de forma simplista. A formação pode qualificar, atualizar e melhorar o desempenho, mas pode também coexistir com sentimentos de

estagnação, ausência de progressão e falta de reconhecimento. Perceber esta ambivalência foi um dos aspetos mais ricos da investigação.

A nível pessoal, o impacto do estágio foi muito significativo. Para além das aprendizagens técnicas e metodológicas, esta experiência obrigou-me a desenvolver um olhar mais atento sobre os contextos de trabalho e sobre a forma como as relações organizacionais se constroem para lá daquilo que é formalmente visível. Aprendi a observar melhor, a escutar com mais profundidade e a questionar com mais cuidado. Aprendi também que a realidade organizacional é feita de ritmos, tensões, improvisos, prioridades e silêncios que dificilmente se captam apenas através de documentos ou discursos institucionais. Este contacto com a complexidade do terreno ajudou-me a crescer, não apenas como estudante e investigadora, mas também enquanto pessoa, tornando-me mais consciente da dimensão humana que atravessa o trabalho e a formação.

A nível institucional, considero que o estágio permitiu produzir um contributo relevante, ainda que modesto, para a própria organização. O trabalho desenvolvido, nomeadamente ao nível da sistematização da informação formativa, da reorganização de bases de dados e da leitura crítica dos processos observados, possibilitou transformar informação dispersa em conhecimento mais estruturado. Mais do que apresentar respostas fechadas, o estudo permite abrir questões úteis para a empresa, particularmente no que respeita à articulação entre formação, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, ainda que o estágio não tenha tido uma intervenção operacional direta, parece-me que a reflexão produzida poderá ser útil enquanto instrumento de leitura e de questionamento das práticas existentes.

A nível do conhecimento na área de especialização, o estágio teve igualmente um impacto muito forte. Permitiu-me compreender, de forma concreta, aquilo que ao longo do mestrado foi sendo discutido em termos teóricos: que a formação não se esgota no dispositivo formal; que o trabalho é também um espaço de aprendizagem; que a cultura organizacional condiciona fortemente aquilo que se aprende, como se aprende e o valor que é atribuído a essa aprendizagem; e que os percursos profissionais são atravessados por momentos distintos, aos quais a formação nem sempre responde da mesma forma. Mais do que aplicar conceitos, esta experiência obrigou-me a revisitá-los a partir do terreno, a testá-los perante uma realidade concreta e, em alguns casos, a perceber os seus limites ou a sua complexidade.

O estágio ajudou-me, acima de tudo, a compreender que estudar a formação é também estudar a organização, os seus valores, as suas prioridades, os seus mecanismos de reconhecimento e a forma como olha para os seus trabalhadores. A formação revelou-se, assim, como uma entrada privilegiada

para ler a organização de forma mais profunda, não apenas enquanto estrutura técnica, mas enquanto espaço social, cultural e relacional.

Levo deste percurso uma convicção reforçada: a formação continua a ser uma dimensão essencial da vida organizacional, mas só ganha pleno sentido quando pensada em articulação com os percursos dos trabalhadores, com as condições concretas do trabalho e com a forma como a organização reconhece aqueles que dela fazem parte. Se este relatório conseguiu tornar essa ideia mais visível, então terá cumprido, para mim, uma parte importante do seu propósito.

Referencias bibliográficas

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Sage.

Antunes, F. (2016). Europeização e educação de adultos: Apontamentos. Laplage em Revista, 2(4), 22–35.

Bernardes, A. (2013). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: A dimensão educativa do trabalho. Porto Editora.

Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. Journal of Workplace Learning, 13(5), 209–214.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Canário, R. (2000). Educação de adultos: Um campo e uma problemática. Educa.

Canário, R. (2018). Trabalho e educação de adultos em Portugal: Uma perspetiva histórica de 1945 à Revolução dos Cravos. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 36, 31–50. https://doi.org/10.21747/08723419/soc36a2

Cellard, A. (2012). A análise documental. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & Á. P. Pires (Orgs.), A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos (3.ª ed., pp. 295–316). Vozes.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective. Éditions du Seuil.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley.

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.). McGraw-Hill.

Dewey, J. (1938). Experience and education. Macmillan.

Dubar, C. (1995). La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles (2.ª ed.). Armand Colin.

Edwards, R., & Usher, R. (2001). Lifelong learning: A postmodern condition of education? Adult Education Quarterly, 51(4), 273–287.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). Writing ethnographic fieldnotes (2nd ed.). The University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226206868.001.0001

Etzioni, A. (1964). Modern organizations. Prentice-Hall.

Field, J. (2006). Lifelong learning and the new educational order (2nd ed.). Trentham Books.

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed.). Sage.

Friedberg, E. (1995). O poder e a regra: Dinâmicas da acção organizada. Instituto Piaget.

Giddens, A. (2000). Sociologia (2.ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Jarvis, P. (2007). Globalisation, lifelong learning and the learning society: Sociological perspectives. Routledge.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.). Sage.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.

Lima, L. C. (2007). Educação ao longo da vida: Entre a mão direita e a mão esquerda de Miró. Cortez.

Martin, J. (1992). Cultures in organizations: Three perspectives. Oxford University Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339–358.

Spradley, J. P. (1980). Participant observation. Holt, Rinehart and Winston.

Stake, R. E. (2007). A arte de investigar com estudos de caso. Fundação Calouste Gulbenkian.

Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. Revista Crítica de Ciências Sociais, 83, 99–120. https://doi.org/10.4000/rccs.4579

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.

Apêndices

Apêndice A – Diário de bordo

Data: 04/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O primeiro dia de estágio foi dedicado ao processo de acolhimento institucional e ao enquadramento do trabalho a realizar ao longo do período formativo. A manhã iniciou com a receção formal por parte da equipa de Recursos Humanos, que apresentou a estrutura global da organização, os seus departamentos, e os principais fluxos internos que asseguram o funcionamento das áreas comerciais e técnico-operacionais. Seguiu-se uma visita guiada às equipas de Tesouraria/Contabilidade, Qualidade e SST, bem como às áreas operacionais, permitindo observar de forma preliminar a articulação entre setores e o grau de interdependência existente nas tarefas diárias.

Foram ainda clarificados aspetos essenciais relacionados com a cultura de trabalho, regras internas e canais de comunicação formais utilizados. Este primeiro contacto possibilitou uma perceção inicial sobre o papel do departamento de RH, sobretudo no que diz respeito à gestão administrativa, ao controlo de informação e ao suporte às chefias.

Durante a tarde, iniciei o primeiro conjunto de tarefas técnicas: análise de requisitos para candidaturas a estágios via IEFP, compreensão dos princípios gerais do processamento salarial e exploração introdutória das linhas orientadoras de formação contínua. Tive igualmente acesso às ferramentas operacionais da empresa (Primavera, Intranet e portal de colaboradores), o que permitiu observar como os sistemas informáticos apoiam a tomada de decisão e a gestão administrativa.

De forma global, tratou-se de um dia estruturante para compreender o funcionamento base da organização e a lógica interna dos processos de RH.

Data: 07/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia foi dedicado ao desenvolvimento de instrumentos internos de apoio à formação e ao recrutamento. Durante a manhã elaborei fichas internas de formação ajustadas às diferentes funções e setores, definindo objetivos, conteúdos essenciais, competências-chave e indicadores de avaliação. Esta tarefa permitiu aprofundar o conhecimento sobre as exigências técnicas de cada função e simultaneamente refletir sobre o modo como a formação é integrada na estratégia de desenvolvimento organizacional.

Paralelamente, fiz o mapeamento das plataformas de divulgação de ofertas de emprego utilizadas pela organização (LinkedIn, Net-Empregos, Indeed e e-mail institucional). Organizei-as por nível de alcance,

perfil de candidatos e tipologia de vagas, contribuindo para uma sistematização que facilitará processos de recrutamento futuros.

Durante a tarde, apliquei questionários de satisfação a ex-colaboradores no âmbito das entrevistas de saída. Este processo exigiu atenção à neutralidade, à recolha rigorosa de dados e ao registo sistemático das respostas, garantindo confidencialidade e integridade analítica. Os dados recolhidos foram devidamente organizados para posterior análise estatística e interpretação qualitativa.

Data: 08/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição Continuação dos trabalhos de desenvolvimento da matriz de formação por função, agora com maior detalhe no mapeamento das competências críticas e complementares exigidas a cada área. Realizei também a organização e verificação documental dos arquivos físicos relacionados com estágios, reunindo informações dispersas, corrigindo inconsistências e assegurando uma disposição funcional e adequada a auditorias internas e externas.

Durante a tarde, participei na condução de entrevistas iniciais ("semi-entrevistas") a candidatos, sob supervisão. Utilizei uma grelha estruturada que incluía dimensões como motivação, trajetória profissional, compatibilidade com os requisitos da função e disponibilidade. O contacto direto com candidatos permitiu observar diferentes perfis e padrões comportamentais, contribuindo para melhorar a capacidade de análise crítica no domínio do recrutamento. As observações foram registadas no pipeline de gestão de candidaturas para posterior avaliação pela equipa de RH.

Data: 09/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Realizei uma deslocação às unidades de Barcelos, Viana do Castelo e Braga, o que permitiu compreender de forma mais aprofundada as diferenças operacionais, estruturais e culturais entre os diferentes polos da organização. A visita iniciou com apresentações formais às equipas locais e breves conversas informais que permitiram recolher perceções iniciais sobre necessidades específicas de RH, dinâmicas de trabalho e constrangimentos reais do dia a dia.

Em Braga, participei numa reunião com a Direção, onde foram discutidas as linhas gerais de atuação do departamento de RH, prioridades estratégicas e desafios emergentes relacionados com o crescimento da empresa. Esta visita foi essencial para consolidar uma visão global da organização, reforçando a importância da articulação interdepartamental e do papel estratégico do RH na coordenação das operações.

Data: 10/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Participação na Feira de Emprego do IPCA (Barcelos), representando a organização num contexto de proximidade com estudantes, recém-graduados e docentes. A manhã foi dedicada à apresentação da empresa, esclarecimento de dúvidas e recolha de perceções sobre as expectativas dos candidatos face ao mercado de trabalho. Este contacto direto permitiu identificar tendências relacionadas com áreas de interesse, disponibilidade, perfis emergentes e dificuldades comuns dos jovens na transição para a vida profissional.

Ao longo do evento, dinamizei momentos de interação informal e recolhi um volume significativo de currículos. A triagem inicial dos CVs foi realizada no final do dia, segmentando perfis por função-alvo, nível de qualificação e área de especialização. Esta participação contribuiu para reforçar a visibilidade da empresa enquanto potencial empregadora e possibilitou observar práticas de captação de talento em contexto real.

Data: 16/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: A participação na Feira de Emprego da Universidade do Minho constituiu uma oportunidade estratégica para reforçar a presença da empresa junto de públicos académicos e emergentes no mercado de trabalho. Durante toda a manhã, foi realizada a divulgação estruturada das principais oportunidades existentes — estágios curriculares, estágios profissionais e posições de entrada — clarificando requisitos, linhas de progressão e critérios utilizados nos processos de recrutamento.

Foram prestados esclarecimentos individualizados a estudantes de áreas técnicas, administrativas e comerciais, ajustando a comunicação ao perfil e interesses de cada candidato. Este contacto permitiu recolher perceções sobre a atratividade das funções, expectativas salariais e motivações de jovens candidatos, informação útil para afinar futuras estratégias de employer branding.

A tarde foi dedicada a atividades de engagement no stand, manutenção de dinâmica com visitantes e realização de networking com representantes de outras empresas participantes. A recolha de CVs foi significativa, sendo efetuada uma triagem inicial por área de atuação (técnica, administrativa, comercial) e pelo potencial de encaixe futuro nas unidades da empresa.

Data: 17/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia foi dedicado ao tratamento das candidaturas recebidas para vagas ativas, garantindo um fluxo contínuo no pipeline de recrutamento. Realizou-se uma triagem detalhada, avaliando requisitos mínimos, experiências relevantes, competências transversais e proximidade geográfica —

fatores essenciais no contexto da empresa, dado o número elevado de unidades distribuídas pelo território.

Procedi à revisão e otimização de anúncios publicados nas plataformas LinkedIn, Net-Empregos e Indeed, ajustando descrições, títulos e requisitos para maximizar alcance e qualidade das respostas. Foram igualmente realizados contactos telefónicos de "pré-screen", focados em recolher informação crítica: disponibilidade imediata, mobilidade, expectativas salariais e adequação ao horário proposto.

Data: 22/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia foi marcado pela realização de 20 entrevistas de saída, seguindo um guião estruturado que possibilitou comparabilidade entre respostas e posterior análise de tendências. As entrevistas permitiram recolher informação valiosa sobre motivos de desvinculação, fatores de satisfação e oportunidades de melhoria organizacional.

Os motivos de saída registados incluíram:

- procura de melhores condições salariais,
- emigração,
- mudança de área profissional,
- perceção de reduzidas perspetivas de progressão,
- pressão associada ao ritmo operativo, sobretudo nos setores com maior carga de trabalho.

Para além dos aspetos críticos, emergiram igualmente comentários positivos sobre o ambiente de trabalho e sobre a relação próxima entre chefias e equipas, frequentemente descrita como "ambiente familiar".

Após as entrevistas, procedi à sistematização inicial dos dados recolhidos, preparando o material para uma análise temática mais profunda nas semanas seguintes.

Data: 29/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Atividade centrada na seleção de candidaturas recebidas por diferentes canais, incluindo e-mail, LinkedIn e Indeed, especificamente para vagas no Contact Center. Paralelamente, procedeu-se à atualização das listagens de entradas e saídas do mês de outubro de 2024, com conferência detalhada de dados de "headcount" por unidade, assegurando consistência e fiabilidade das informações. Esta tarefa reforçou a compreensão da importância de manter bases de dados organizadas e atualizadas, essenciais para o acompanhamento eficaz dos colaboradores e processos de RH.

Data: 30/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Dia dedicado ao apoio no arquivo físico dos dossiês de colaboradores e estagiários, garantindo a correta organização e acessibilidade dos documentos. Simultaneamente, realizou-se a validação das fichas de aptidão médica referentes a outubro de 2024, verificando datas, assinaturas e conformidade com os requisitos legais em vigor, destacando a relevância do rigor documental em processos sensíveis.

Data: 31/10/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuidade das tarefas de arquivo físico, com foco na atualização de dados pessoais no portal corporativo. Foram organizadas justificações de faltas e baixas médicas, verificando cuidadosamente todos os anexos para garantir a conformidade. No final do dia, procedeu-se ao fecho de pendentes do mês, assegurando a completude e ordenação da documentação, fundamental para a gestão administrativa e reportes internos.

Data: 05/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Reforço das atividades de arquivo, dada a elevada quantidade de documentação acumulada. Atualização individualizada de dados pessoais, incluindo moradas, contactos e IBAN quando aplicável. Organização meticulosa de baixas, justificações e comprovativos médicos, estruturando-os por período e por unidade, promovendo maior eficiência na gestão documental e na consulta futura.

Data: 06/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Apoio ao acerto de picagens, incluindo revisão de horários, turnos e aplicação das regras vigentes. Validação de horas e regularização de anomalias no portal, assegurando precisão nos registos de assiduidade. À tarde, organização de documentação acumulada e aprendizagem das rotinas administrativas associadas ao fecho mensal, reforçando competências em gestão operacional e atenção ao detalhe.

Data: 12/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Realizei uma visita às instalações da empresa em Guimarães, com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada a estrutura organizacional local, os fluxos de trabalho e a cultura das equipas. Durante a manhã, tive contacto direto com chefias e colaboradores de diferentes departamentos, o que permitiu observar a dinâmica interna, as interações hierárquicas e os procedimentos operacionais aplicados no dia a dia. Esta experiência proporcionou uma visão prática sobre a implementação de políticas de Recursos Humanos e como estas se traduzem no funcionamento real das equipas. À tarde, participei ativamente em duas entrevistas para posições de Contact Center, orientadas para o apoio ao cliente. Foi necessário realizar anotações detalhadas, registando evidências em critérios específicos como comunicação, empatia, foco no cliente, capacidade de resolução de problemas e disponibilidade. Esta atividade permitiu desenvolver competências de avaliação de perfis profissionais, alinhamento entre requisitos da função e perfil do candidato, além de reforçar a importância de documentação precisa para posterior análise e tomada de decisões estratégicas.

Data: 13/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: A manhã foi dedicada à organização e verificação das justificações de faltas e outros comprovativos apresentados pelos colaboradores, assegurando que todos os documentos estavam corretamente arquivados e categorizados por unidade e período. Esta tarefa exigiu atenção minuciosa aos detalhes e capacidade de sistematização, pois cada documentação precisava ser conferida quanto a autenticidade, conformidade e completude. Durante a tarde, concentrei-me na conferência das fichas de aptidão médica, verificando datas, assinaturas e conformidade com os requisitos legais. Paralelamente, realizei o agendamento de consultas de Medicina do Trabalho, considerando prioridades de renovação e cadência legal. Esta atividade permitiu aprofundar o conhecimento sobre processos administrativos de saúde ocupacional, destacando a relevância de planeamento rigoroso, organização eficiente e cumprimento de normas legais para assegurar o bem-estar e a segurança dos colaboradores.

Data: 19/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Este dia foi dedicado ao arquivo e à atualização de dados relacionados com faltas, baixas médicas e fichas de aptidão. A tarefa incluiu a revisão detalhada de todos os documentos, assegurando que cada informação estava corretamente inserida nas pastas físicas e no repositório digital. Foi essencial garantir que os registos estavam acessíveis e organizados de forma lógica, permitindo consultas rápidas e seguras.

Além disso, trabalhei na consolidação de dados e na verificação de consistência entre registos físicos e digitais, o que demandou atenção aos detalhes e paciência para evitar erros. Esta experiência contribuiu para o desenvolvimento de competências em gestão documental, organização sistemática, controle de informação e auditoria interna de processos de RH, além de reforçar a importância de manter dados atualizados e confiáveis.

Data: 20/11/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O foco do dia foi a continuidade das atividades de arquivo e atualização documental, com atenção especial à revisão cruzada entre arquivos físicos e digitais, garantindo que não houvesse duplicações, lacunas ou inconsistências nos registos. Este trabalho envolveu verificação minuciosa de dados relativos a faltas, baixas e fichas de aptidão, assegurando integridade e confiabilidade das informações. Durante o processo, desenvolvi habilidades em organização estruturada, atenção a detalhes críticos e metodologias de conferência, reforçando a capacidade de manter bases de dados precisas e confiáveis. Além disso, o trabalho permitiu compreender a importância estratégica do arquivo e da documentação correta para suporte a decisões de RH, planejamento operacional e cumprimento de requisitos legais. A experiência consolidou a minha compreensão sobre a gestão integrada de informações e o impacto de processos administrativos bem executados na eficiência e segurança organizacional.

Data: 03/12/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia começou com a validação de novas fichas de aptidão médica, sendo necessário conferir datas de emissão, validade, assinaturas e a conformidade com requisitos legais. Esta tarefa exigiu rigor e atenção ao detalhe, pois qualquer inconsistência poderia comprometer o processo de fecho mensal e o cumprimento da legislação laboral.

Na sequência, dediquei-me ao acerto de picagens, verificando horas registadas por colaboradores em diferentes turnos e casas, com uma incidência significativa de anomalias. A atividade incluiu análise de discrepâncias, contato com responsáveis para esclarecimentos e preparação de dados para posterior validação no portal. Esta experiência proporcionou prática em rotinas administrativas complexas, reforçando a capacidade de organização, sistematização e análise crítica de dados operacionais.

Data: 04/12/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: A manhã e a tarde foram dedicadas à continuação da validação das fichas de aptidão médica e ao acerto de picagens. Adotei a metodologia de dupla verificação (“quatro-olhos”) para minimizar riscos de erro, dada a sensibilidade desta atividade para o fecho salarial.

Durante o processo, aprendi a identificar padrões de erros recorrentes, otimizar rotinas e priorizar tarefas conforme urgência e impacto. A prática reforçou habilidades em auditoria interna, análise de conformidade e gestão do tempo, bem como a importância de documentar procedimentos para futuras consultas e suporte a decisões de RH.

Data: 10/12/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Este dia teve foco na atualização dos planos de formação, com atenção especial a funções com necessidades específicas e colaboradores recém-admitidos. Inserção de novos colaboradores nas matrizes de formação foi realizada de forma detalhada, garantindo a consistência dos dados e a correspondência entre funções, competências e necessidades formativas.

No final do dia, procedi ao arquivo de documentos, garantindo a manutenção da conformidade dos dossiês e a acessibilidade de informação para auditorias internas e futuras consultas. Este trabalho permitiu aprofundar o conhecimento sobre gestão de formação corporativa e o impacto direto da documentação organizada na eficácia de processos de RH.

Data: 17/12/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia iniciou com a atualização de dados de novas admissões no portal corporativo, conferindo documentação e inserindo informações essenciais para integração administrativa dos novos colaboradores.

Posteriormente, realizei pesquisa de perfis no LinkedIn para funções específicas, elaborando uma lista inicial de candidatos e agendando contactos para futuras entrevistas. A atividade exigiu análise criteriosa de experiência, competências e alinhamento com os requisitos da função. Esta experiência reforçou competências em recrutamento digital, triagem de candidatos e organização de pipelines de seleção.

Data: 18/12/2024

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O foco do dia foi a análise documental de listagens de colaboradores, cruzando dados de sexo, idade, função, datas de admissão/saída e nacionalidade, com o objetivo de alimentar indicadores para um estudo interno de RH. Esta tarefa exigiu precisão e atenção a detalhes críticos para garantir a fiabilidade dos dados. Além disso, atualizei a base de dados de dezembro e realizei pesquisa adicional no LinkedIn para funções em aberto, garantindo que o pipeline de recrutamento estivesse completo e atualizado. A atividade permitiu consolidar conhecimentos em análise de indicadores de RH, gestão de informação estratégica e alinhamento entre documentação administrativa e necessidades de planeamento de pessoal.

Data: 07/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: A manhã foi dedicada à captação de currículos para três áreas específicas: Informática/Suporte, Administrativo RH e Contact Center. O trabalho incluiu a pré-seleção de candidatos com base em requisitos mínimos estabelecidos, como experiência, competências técnicas e disponibilidade. No final do dia, dediquei-me ao acerto e validação de picagens no portal, regularizando inconsistências detetadas em registos de horas. Esta combinação de tarefas permitiu desenvolver simultaneamente competências em recrutamento, triagem de candidatos e gestão administrativa de horários, reforçando o entendimento das interdependências entre diferentes processos de RH.

Data: 09/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Durante a manhã, organizei justificações de faltas e fichas de aptidão médica, conferindo que cada documento estivesse corretamente arquivado nas respetivas capas e unidades. Esta atividade exigiu atenção ao detalhe e cuidado com a conformidade documental.

À tarde, participei em duas entrevistas técnicas na área de Suporte/Informática, juntamente com o responsável da área e a orientadora. Durante as entrevistas, registei observações detalhadas sobre competências técnicas, comunicação e alinhamento com a cultura organizacional. O dia terminou com a validação de picagens, reforçando o controlo e a precisão na gestão de dados administrativos.

Data: 14/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O dia foi inteiramente dedicado ao arquivo e à regularização de pendentes de 2024, incluindo justificações de faltas, registos de picagens e comprovativos médicos.

Além disso, preparei e emiti certificados e cessações para colaboradores que saíram em janeiro, garantindo que toda a documentação estivesse completa e organizada. Esta rotina permitiu compreender a importância de processos estruturados de encerramento anual e a necessidade de manter registos completos para auditorias internas.

Data: 15/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Manhã focada na captação de currículos para a área de Contabilidade, realizando pré-seleção com base em experiência profissional e domínio de ferramentas específicas.

Na parte da tarde, procedi ao acerto de picagens e conferência de fichas de aptidão. Apoiei pontualmente a colega de Formação na organização de registos de formação por grupo-alvo, fortalecendo competências em planeamento e gestão documental, além de compreender melhor as necessidades de integração de novos colaboradores nas diferentes áreas da empresa.

Data: 21/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Atuei no apoio ao acerto de picagens referentes a dezembro, em diferentes unidades da empresa, identificando anomalias e realizando follow-up no portal.

No final do dia, organizei uma pasta com os vínculos de Segurança Social por colaborador, garantindo que todas as informações legais estivessem devidamente arquivadas e acessíveis. Esta experiência reforçou a importância da organização documental e a necessidade de precisão em dados com impacto direto na folha de pagamento.

Data: 22/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação do acerto de picagens, lidando com um volume elevado de dados e realizando validações sucessivas. As tarefas foram priorizadas de acordo com o fecho de processamento, exigindo atenção estratégica à ordem de execução e capacidade de gerir múltiplas tarefas simultaneamente.

Esta atividade permitiu desenvolver competências de análise crítica, controle de qualidade e gestão de tempo em processos administrativos complexos.

Data: 27/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Elaboração de relatório detalhado de entrevistas de saída, com análise temática por pergunta, síntese de respostas e formulação de recomendações para a gestão.

No final do dia, apoiei em tarefas de arquivo e organização, garantindo que toda a documentação estivesse devidamente estruturada e acessível para consultas futuras. Esta atividade reforçou a importância de registos organizados para suporte à tomada de decisão estratégica em RH.

Data: 28/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Manhã dedicada à pesquisa de candidatos em plataformas online e e-mail do departamento, identificando perfis adequados para vagas em aberto.

À tarde, aprendi a utilizar a plataforma de formações da empresa, verificando listagens e passando informações para Excel, incluindo duração e função correspondente. Este dia permitiu compreender a relação entre gestão de candidatos e planificação formativa interna, além de fortalecer habilidades de digitalização de dados e organização sistemática.

Data: 29/01/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação da atividade de conferência de dados iniciada no dia anterior, realizando verificação cruzada entre a plataforma da marca e ficheiro Excel. Completei campos em falta, normalizei nomenclaturas e garanti a consistência da informação. Esta rotina detalhada reforçou competências de gestão de informação, atenção ao detalhe e capacidade de garantir integridade de dados em contextos administrativos complexos.

Data: 03/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: O foco do dia foi a criação de novas fichas internas de formação para admissões, elaboradas com linguagem clara e critérios objetivos, de forma a facilitar a compreensão por parte das chefias e promover uniformidade na avaliação de necessidades formativas.

No período da tarde, finalizei a verificação da listagem de formações por função, organizando todas as informações por famílias profissionais. Esta atividade permitiu aprofundar a compreensão sobre a gestão de formação interna e a importância de um sistema estruturado para o acompanhamento de desenvolvimento de colaboradores.

Data: 04/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Durante a manhã, dediquei-me á pesquisa de candidatos em diferentes plataformas, como LinkedIn, Net-Empregos e Indeed, e à publicação de anúncios para vagas em aberto.

À tarde, organizei ficheiros e documentos de forma sistemática, além de reformular o questionário de entrevistas de saída, incluindo novos itens para permitir uma análise mais uniforme e aprofundada. Este trabalho desenvolveu competências analíticas e de padronização de processos em RH.

Data: 05/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Participação na Feira de Emprego da UMinho (Azurém). Durante todo o dia, interagi com estudantes, professores e empresas, divulgando oportunidades de estágio e primeiros empregos, esclarecendo dúvidas sobre processos de candidatura e recolhendo contatos.

A experiência permitiu praticar técnicas de comunicação, networking e gestão de informações de candidatos, além de compreender melhor o perfil e as expectativas de potenciais talentos para a empresa.

Data: 17/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Apoio ao tratamento de picagens e organização de documentação, tanto física quanto digital, em colaboração com a colega responsável. Esta atividade incluiu conferência de registros de entrada/saída, validação de horas e organização por unidade, reforçando a importância de manter bases de dados atualizadas e confiáveis para a gestão de RH..

Data: 18/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação do trabalho de acerto de picagens iniciado no dia anterior, com atenção especial às anomalias detetadas e à organização final de pastas digitais por unidade e ano.

A tarefa foi particularmente demorada devido à dimensão da empresa e ao volume de colaboradores, proporcionando uma experiência prática na gestão de grandes bases de dados e no controlo rigoroso de informações sensíveis

Data: 19/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Conclusão da organização documental pendente, incluindo validação de justificações de faltas no portal para avançar no acerto de picagens.

Além disso, participei na entrega de equipamentos a novos colaboradores, observando informalmente o processo de integração e os hábitos de equipa. A interação em contexto de refeição revelou-se útil para captar perceções sobre a cultura organizacional, comunicação interna e adaptação de novos elementos.

Data: 25/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Trabalhei em conjunto com a orientadora na criação de novas fichas de formação interna para admissões. Finalizei o ajuste do Google Forms de entrevistas de saída e iniciei a aplicação do novo questionário. Também apoiei a colega de Formação na categorização de todas as formações da marca por público-alvo e categoria, permitindo uma melhor planificação e organização das sessões formativas futuras.

Data: 26/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação da categorização de formações, com o objetivo de facilitar a planificação e acesso rápido às informações. Iniciei também a criação de um arquivo digital específico para “Saídas”, distinguindo colaboradores com saída definitiva e aqueles com mobilidade Intra grupo, melhorando o controlo histórico e facilitando futuras consultas.

Data: 27/02/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Em parceria com outra estagiária, iniciámos o projeto de arquivo físico para colaboradores antigos. Foi criada uma checklist de documentação essencial e organizada por ordem numérica, garantindo que todos os documentos necessários estivessem disponíveis.

Em paralelo, avançámos no arquivo digital, permitindo pesquisas futuras mais rápidas e precisas, consolidando habilidades de organização documental, digitalização e gestão de arquivos históricos.

Data: 05/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação do projeto de arquivo de "Saídas" ao longo dos anos, incluindo casos de retorno de colaboradores e mobilidade interna. Durante a manhã, organizei fisicamente os documentos por ordem cronológica e tipo de saída, garantindo a correta identificação de cada colaborador.

À tarde, participei numa reunião de alinhamento com a orientadora para avaliar o progresso do trabalho realizado, discutir dificuldades encontradas e definir tópicos prioritários a integrar no relatório final de estágio. Esta atividade permitiu consolidar competências em gestão documental, análise de dados e comunicação com a equipa de RH.

Data: 11/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Dia dedicado integralmente a arquivo, lidando com um grande volume de documentação. Retomei o arquivo de "Saídas" pendente, normalizando nomes e códigos, garantindo uniformidade entre registros físicos e digitais. O trabalho destacou a importância de organização rigorosa para consultas futuras e possibilitou o desenvolvimento de atenção ao detalhe, paciência e método sistemático de trabalho.

Data: 12/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Conclusão da primeira fase do arquivo digital: criação da pasta "Antigos Colaboradores" com cadastros e fechos disponíveis digitalmente, bem como listagem do que ainda falta digitalizar.

Iniciei também o acerto de picagens de algumas unidades, consolidando a prática em validação de dados e identificação de inconsistências, reforçando habilidades técnicas e administrativas.

Data: 17/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Dia com foco administrativo na acentuação de picagens em Excel.

Realizei marcação de anomalias e verificação no portal de RH, além de preparar notas detalhadas para o fecho de mês. Esta atividade permitiu desenvolver competências em gestão de horários, correção de dados e comunicação com responsáveis de diferentes unidades para regularização de pendências.

Data: 18/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Continuação do acerto de picagens, com apoio a chefias na regularização de justificações.

Elaborei um pequeno guia interno com "boas práticas de picagens", destinado a reduzir a ocorrência de anomalias recorrentes, promovendo padronização de procedimentos.

No final do dia, preparei um mini-relatório para o RH com pendências por unidade, desenvolvendo habilidades de síntese, análise de dados e comunicação escrita.

Data: 31/03/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Fecho de mês com conferência final de picagens, verificação de fichas de aptidão próximas do vencimento e atualização das listagens de entradas e saídas.

A atividade incluiu verificação cruzada entre registros físicos e digitais, garantindo integridade e confiabilidade das informações para a gestão de RH.

Data: 02/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Revisão detalhada da matriz de formação para alinhamento do plano trimestral.

Identificação de formações e-learning de rápida implementação, destinadas a funções com restrições de horário. Esta atividade permitiu avaliar a necessidade de flexibilidade nos programas de formação, bem como a adaptação das sessões ao perfil e disponibilidade dos colaboradores.

Data: 05/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Consolidação dos registos de formação do trimestre, com atualização da base de evidências, incluindo listas de presenças, avaliações e relatórios de participação.

Durante a manhã, organizei os dados em Excel, cruzando informações de diferentes fontes para garantir coerência e integridade. À tarde, iniciei a preparação de um rascunho de indicadores de

formação, como horas de participação por colaborador e taxa de adesão por unidade, contribuindo para uma visão estratégica das necessidades formativas da empresa. Esta atividade permitiu reforçar competências em análise de dados e gestão de informação

Data: 07/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Apoio ao onboarding de novas admissões: preparação de "welcome pack", conferência de documentação obrigatória e realização de briefing inicial. Durante a sessão, registrei as primeiras necessidades formativas reportadas pelas chefias, permitindo criar planos de integração mais ajustados aos perfis individuais dos novos colaboradores..

Data: 08/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Manhã dedicada a sourcing e pré-screening de candidatos para duas funções administrativas e uma técnica. Atualização do pipeline de recrutamento e agendamento de entrevistas curtas com base em critérios pré-definidos. À tarde, elaborei notas de follow-up para chefias requisitantes, garantindo que todas as informações fossem comunicadas de forma clara e estruturada.

Data: 28/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Manhã de organização e conferência de documentos. Durante a tarde, ocorreu um "apagão" geral do sistema, impossibilitando a execução de várias tarefas. Registei o incidente, documentei o impacto nos prazos internos e reorganizei a programação das atividades pendentes, reforçando a capacidade de adaptação e gestão de imprevistos.

Data: 29/04/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Recuperação das tarefas pendentes do dia anterior.

Realizei verificação e validação de picagens em atraso, correção de anomalias e atualização dos mapas de controlo, garantindo que todas as informações estivessem corretas e organizadas.

Reforço no processo de recrutamento: resposta a e-mails de candidatos, alinhamento da agenda de entrevistas com chefias e atualização de anúncios de vagas em diferentes plataformas.

No final do dia, realizei o arquivo de documentação recebida, incluindo justificações médicas e outros comprovativos, garantindo organização e rastreabilidade para futuras consultas.

Data: 05/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Preparação do calendário de formação interna para o mês, cruzando informações sobre disponibilidade das equipas, restrições operacionais e prioridades de desenvolvimento.

Envio de comunicações detalhadas a participantes e chefias, informando datas, horários e conteúdos previstos, com foco na clareza e no cumprimento de prazos. Esta atividade reforçou competências organizacionais, atenção ao detalhe e comunicação estruturada.

Data: 06/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Realização de entrevistas de triagem para duas funções administrativas, com registo estruturado das respostas em grelhas de avaliação. Fornecimento de feedback preliminar às chefias requisitantes e atualização de dados de colaboradores no portal, incluindo novos contactos e documentos. Esta experiência desenvolveu habilidades de avaliação de candidatos, comunicação profissional e gestão de informação sensível.

Data: 13/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Verificação da conformidade das fichas de aptidão médica com as periodicidades legais. Agendamento de consultas pendentes e arquivo de comprovativos correspondentes.

Atualização do mapa de vencimentos de consultas para garantir acompanhamento preciso e cumprimento das obrigações legais. Esta atividade reforçou atenção ao detalhe e conhecimento de procedimentos de saúde laboral

Data: 14/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Apoio à execução de uma sessão de formação interna, incluindo logística, registo de presenças e suporte técnico. Após a sessão, recolha e compilação das avaliações de reação dos participantes, bem como comentários qualitativos para futuras melhorias. Este trabalho permitiu

observar a dinâmica de aprendizagem em grupo e consolidou competências de organização, comunicação e análise de feedback.

Data: 26/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Consolidação das entrevistas de saída do mês, com atualização da base de dados e elaboração de apontamentos sobre tendências observadas, como motivos de saída e padrões de comportamento.

Produção de notas com sugestões de ações preventivas para a gestão de pessoas, abordando áreas como progressão, reconhecimento e comunicação interna. Esta atividade desenvolveu capacidades analíticas e de síntese, importantes para tomada de decisão em RH.

Data: 27/05/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Revisão e atualização de descrições de funções, incorporando pequenas alterações nos processos e ferramentas utilizadas. Publicação e ajuste de anúncios de emprego com base nas novas descrições, garantindo clareza e aderência aos requisitos da função. Esta atividade permitiu aprofundar conhecimentos sobre gestão de funções e comunicação de oportunidades de forma eficaz.

Data: 03/06/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Fecho de picagens referentes ao mês de maio, realizando a última ronda de validações e reconciliação com justificações. Conferência final de documentos fiscais e contratuais a arquivar, assegurando integridade e organização dos arquivos físicos e digitais. A atividade desenvolveu competências detalhadas em controlo de processos e gestão de informação sensível.

Data: 04/06/2025

Duração: 8h (9h–18h)

Descrição: Último dia de estágio, dedicado à conclusão e organização de todas as tarefas pendentes e à passagem formal de responsabilidades. Durante a manhã, revisei e consolidei todos os arquivos digitais e físicos, assegurando que cada pasta estivesse devidamente organizada, com documentos classificados por tipo, unidade e período, facilitando futuras consultas. Atualizei listas de pendentes, destacando tarefas que requerem acompanhamento, e preparei notas detalhadas de passagem de

testemunho para a equipa, incluindo instruções sobre processos administrativos, validação de picagens, acompanhamento de formação e gestão de ficheiros de colaboradores.

À tarde, participei numa reunião de encerramento com a orientadora, onde apresentámos um balanço do estágio, discutimos as principais aprendizagens adquiridas, os desafios enfrentados e as soluções implementadas. Foram abordadas sugestões para melhorias futuras nos processos de RH, incluindo organização documental, gestão de picagens e apoio a processos de recrutamento e formação.

O dia permitiu refletir sobre a experiência completa do estágio, consolidando competências em gestão administrativa, análise de dados, comunicação profissional, organização documental e atenção a detalhes críticos em processos de Recursos Humanos. Encerramento formal do estágio com registro de aprendizagens significativas, feedback positivo da orientadora e alinhamento para a elaboração do relatório final.