

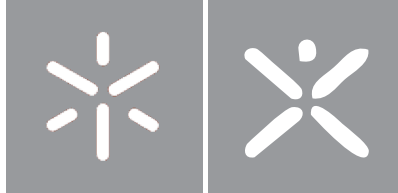


Vera Filipa Machado Oliveira

A utilidade e os efeitos da formação no desenvolvimento pessoal e profissional - perceção dos trabalhadores de uma empresa industrial

Universidade do Minho
Instituto de Educação





Universidade do Minho

Instituto de Educação

Vera Filipa Machado Oliveira

**A utilidade e os efeitos da formação no
desenvolvimento pessoal e profissional -
perceção dos trabalhadores de uma
empresa industrial**

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação, especialização em Formação,
Trabalho e Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Maria Teresa Jacinto Sarmento
Pereira**

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

Como o filósofo George Adams evoca, “O *self-made man* não existe. Somos o resultado de milhares de outras pessoas: quem praticou uma boa ação em nosso favor, ou quem nos deu palavras de encorajamento, quem participou na formação da nossa personalidade e dos nossos pensamentos, bem como do nosso sucesso”.

No último ano em particular, pude comprovar a veracidade destas palavras. Num ano repleto de mudanças e desafios onde não faltaram diferentes emoções e inquietações, terminei mais uma etapa da minha vida, o que só foi possível devido à preciosa ajuda e apoio de diversas pessoas, a quem deixo agora o meu mais sincero agradecimento.

Agradeço aos meus pais por possibilitarem os meus estudos e à minha irmã pelo acompanhamento constante, em especial nesta fase académica.

Agradeço às minhas amigas e às minhas colegas de trabalho, por todo o apoio e por me terem sempre incentivado a dar “o melhor de mim”.

Agradeço à minha orientadora, por todos os conselhos e ajudas no desenvolvimento deste relatório, e à minha acompanhante de estágio, por todas as oportunidades que possibilitou no decorrer do mesmo e pela ajuda prestada.

Agradeço a todos os meus colegas de departamento, pelos constantes incentivos e apoio incansável.

Por último, gostaria de agradecer a cada um dos trabalhadores da empresa em que estagiei. Agradeço pela postura colaborativa que sempre tiveram e pela constante boa-disposição, fazendo-me sempre sentir integrada. Agradeço em particular o empenho e adesão nas técnicas desenvolvidas, que se revelaram fundamentais para os resultados de investigação obtidos.

A todos, o meu muito obrigada!

Declaração de Integridade

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

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

A utilidade e os efeitos da formação no desenvolvimento pessoal e profissional -
percepção dos trabalhadores de uma empresa industrial

Resumo

Este relatório de estágio aborda a gestão da formação numa empresa, com foco na análise do ciclo de formação, através do método do estudo de caso. O principal objetivo foi compreender a organização das diferentes fases do ciclo de formação – planeamento, execução e avaliação – e avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à adequação e impacto das ações formativas no seu desenvolvimento pessoal e profissional. A investigação procurou identificar se as formações oferecidas correspondem às necessidades reais das funções desempenhadas, bem como se contribuem para o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais. Os dados recolhidos mostram que, embora o ciclo de formação cumpra a sua função, existem áreas que podem limitar a sua eficácia. Entre estas, destacam-se a carência de formações técnicas específicas e, para além disso, a fase de avaliação revelar-se limitada, focando-se essencialmente na satisfação imediata dos participantes e não no seu impacto a longo prazo na empresa e na carreira dos indivíduos. Com base nestes resultados, foram feitas sugestões para melhorar o processo formativo. Concluiu-se que o ciclo de formação poderá beneficiar de uma maior personalização e alinhamento com as exigências de cada departamento, promovendo um ambiente de apoio e desenvolvimento mútuo entre chefias e trabalhadores.

Palavras-chave: Formação; Gestão da Formação: Ciclo de Formação; Avaliação.

The Utility and Effects of Training on Personal and Professional Development - Employee Perception in an Industrial Company

Abstract

This internship report addresses training management within a company, focusing on analyzing the training cycle through a case study method. The main objective was to understand the organization of the different phases of the training cycle – planning, execution, and evaluation – and to assess employees' perceptions regarding the relevance and impact of training activities on their personal and professional development. The research aimed to determine whether the training provided aligns with the actual requirements of the roles performed and contributes to the development of both technical and personal skills. The data collected indicate that, although the training cycle serves its purpose, certain areas could limit its effectiveness. These include a lack of specific technical training and a limited evaluation phase that focuses mainly on immediate participant satisfaction rather than the long-term impact on the company and on individual career development. Based on these findings, suggestions were made to improve the training process. In conclusion, the training cycle could benefit from greater customization and alignment with the specific demands of each department, fostering a supportive and mutually beneficial environment between management and employees.

Keywords: Training Management; Training Cycle; Impact Evaluation; Development.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1. Caracterização da Instituição de Estágio	3
1.1. Características, Missão, Visão e Valores.....	3
1.2. Caracterização dos trabalhadores.....	4
1.3. Caracterização da formação da Instituição	4
1.4 Diagnóstico de necessidades de formação	6
Capítulo 2. Enquadramento Teórico	7
2.1 Educação e Formação de adultos	7
2.2. Educação e Formação	9
2.3. Formação Profissional.....	13
2.4 Formação no local de trabalho	16
2.5. Problemática da competência	17
2.6. A Gestão da Formação: o Ciclo de Formação	18
2.6.1 A Transferência da Formação.....	25
2.6.2 Avaliação do Impacto da Formação.....	28
Capítulo 3. Enquadramento Metodológico	29
3.1. Objetivos de intervenção/problema de investigação	29
3.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de investigação/ intervenção a adotar	30
3.2.1. Definição do paradigma de intervenção/ investigação	30
3.2.2. Seleção do método e das técnicas de intervenção/investigação	33
Capítulo 4. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/ Intervenção. 52	
4.1. Evidenciação dos resultados obtidos através da análise estatística.....	52
4.2. Evidenciação dos resultados obtidos através da entrevista	68
4.3. Discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos mobilizados e com os resultados de outros trabalhos de investigação/intervenção sobre o tema ..	73
4.4. Sugestões/melhorias	76
Considerações Finais	80
Referências Bibliográficas.....	84
Apêndices	87
Apêndice 1- Guião- Inquérito por questionário.....	87

Apêndice 2 - Guião- Entrevistas.....	91
Apêndice 3 - Transcrição das entrevistas.....	92
Apêndice 4- Consentimento Informado	137

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Número de anos de trabalho na empresa por género	4
Gráfico 2 - Exemplos de como a formação influenciou positivamente a atuação no trabalho	56
Gráfico 3 - Formações que se destacaram positivamente.....	58
Gráfico 4 - Competências melhoradas com a participação em formações	60
Gráfico 5 - Formações consideradas obrigatórias.....	62
Gráfico 6 - Formações consideradas opcionais	64
Gráfico 7 - Situações/atividades com efeitos formativos além das formações.....	65

Índice de tabelas

Tabela 1 - Objetivos gerais e Objetivos específicos.....	30
Tabela 2 - Método e Técnicas utilizadas.....	33
Tabela 3- Idade e género dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário	47
Tabela 4 – Tempo dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário.....	47
Tabela 5- Caracterização da amostra da técnica da entrevista	48
Tabela 6 - Número de trabalhadores que responderam ao inquérito distribuídos por departamentos	53

Lista de siglas e abreviaturas

RH - Recursos Humanos

EUA - Estados Unidos da América

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

Introdução

No atual cenário das organizações modernas, a formação profissional assume um papel estratégico e vital. Numa era caracterizada pela rápida evolução tecnológica e pela valorização contínua do conhecimento, a formação não se limita a uma resposta pontual para lacunas de desempenho, mas é um componente essencial para garantir a competitividade e a adaptação das organizações ao contexto dinâmico em que se inserem. Assim, mais do que uma prática esporádica, a formação deve ser encarada como uma filosofia que permeia a cultura organizacional, sustentando a capacidade de aprendizagem contínua e o desenvolvimento sustentável das pessoas.

A gestão de formação visa estruturar e orientar o ciclo formativo dentro das organizações, desde o levantamento de necessidades, passando pelo planeamento e implementação de ações formativas, até à avaliação dos seus resultados. Este ciclo, quando bem delineado, permite alinhar as competências dos trabalhadores com os objetivos estratégicos da empresa, facilitando tanto o alcance das metas organizacionais quanto o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. No entanto, como alertam Gomes et al. (2010), a formação não deve ser entendida como uma solução infalível para todos os desafios internos: o baixo desempenho de um trabalhador, por exemplo, pode ter origem em fatores distintos, como a falta de clareza nos objetivos, a inadequação na organização das tarefas ou até a existência de limitações estruturais na organização.

A pertinência deste tema reside na crescente importância atribuída às sociedades da aprendizagem, onde o desenvolvimento de competências é não só um meio para garantir a competitividade, mas também uma necessidade essencial para a empregabilidade e a realização pessoal. Para as organizações, investir em formação significa ir além da noção de custo: representa um investimento estratégico que possibilita a adaptação às mudanças do mercado e reforça a resiliência organizacional frente aos desafios contemporâneos.

Deste modo, o presente relatório, realizado no âmbito do Mestrado em Educação, especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos, intitulado “A utilidade e os efeitos da formação no desenvolvimento pessoal e profissional - perceção dos trabalhadores de uma empresa industrial”, debruça-se sobre o estudo da gestão da

formação de uma empresa industrial, tendo como objetivos compreender as diversas fases do ciclo de formação, avaliando, ao mesmo tempo, a percepção dos trabalhadores quanto à utilidade e aos impactos das formações que frequentam. Também se investigaram barreiras que podem limitar a eficácia desse ciclo e apresentaram-se sugestões para as mesmas, explorando questões como: "Será o ciclo de formação eficaz?", e "Como é que os trabalhadores percebem a adequação das formações às exigências das suas funções?". Estas perguntas refletem a relevância de se investigar até que ponto a formação é eficaz no contexto organizacional.

Assim, no capítulo 1, intitulado por "Caracterização da Instituição de Estágio", apresenta-se a caracterização da empresa em que decorreu o estágio, no âmbito específico da realização do mesmo e do público-alvo objeto da investigação/intervenção assim como se apresenta o diagnóstico de necessidades. No capítulo 2, "Enquadramento teórico", exploram-se as correntes teóricas e os autores que constituíram referentes importantes na exploração da problemática de estágio, abordando temas como a Educação e Formação de Adultos, a Formação Profissional e o Ciclo de Formação.

Por sua vez, no capítulo 3, denominado "Enquadramento Metodológico", esclarece-se o caminho que esta investigação seguiu, apresentando e fundamentando o paradigma, o método e as técnicas de investigação escolhidas. Aqui também se expõem os recursos mobilizados e as limitações do processo, assim como as atividades de estágio realizadas.

No capítulo 4, "Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/Intervenção", aponta-se o trabalho de investigação/intervenção desenvolvido em articulação com os objetivos definidos, evidenciando-se os resultados de investigação obtidos com o método e técnicas utilizadas, discutindo os resultados com referenciais teóricos e propondo melhorias para o processo formativo.

Por último, nas Considerações Finais, analisa-se criticamente os resultados e implicações dos mesmos e reflito acerca do impacto do estágio na minha formação.

Capítulo 1. Caracterização da Instituição de Estágio

Este primeiro capítulo, inicia com uma breve caracterização da empresa de estágio, seguindo-se a caracterização dos trabalhadores que nela trabalham, e, ainda, a formação que é ministrada. Por fim, apresenta-se o diagnóstico de necessidades.

1.1. Características, Missão, Visão e Valores

Conforme os dados recolhidos na Empresa Y¹ é uma empresa portuguesa do setor industrial, que possui uma integração vertical, isto é, debruça-se nas várias etapas da produção de um produto, desde a matéria-prima até ao produto final, dedicando-se assim ao desenvolvimento, fabricação e comercialização de máquinas para estampanaria têxtil, impressão digital, secagem, dobragem e embalagem. A empresa possui instalações em Portugal, EUA e Brasil, e conta com agentes de distribuição e suporte pós-venda em todos os mercados em que atua.

De acordo com o site oficial, a empresa Y tem como missão criar soluções personalizadas e inovadoras que melhorem a vida dos seus parceiros, assumindo como visão tornar-se líder mundial no desenvolvimento e fabricação de tecnologia de impressão têxtil industrial. Para isso, suporta-se em valores como as pessoas, valorizando e desenvolvendo o talento dos seus trabalhadores, reconhecendo que são o seu maior ativo e alicerçando-se em princípios como respeito pela diversidade, inclusão e empatia, criando um ambiente acolhedor e respeitoso, no qual procuram compreender as necessidades e expectativas dos clientes tendo em vista oferecer produtos de qualidade, confiabilidade e serviços próximos dos clientes.

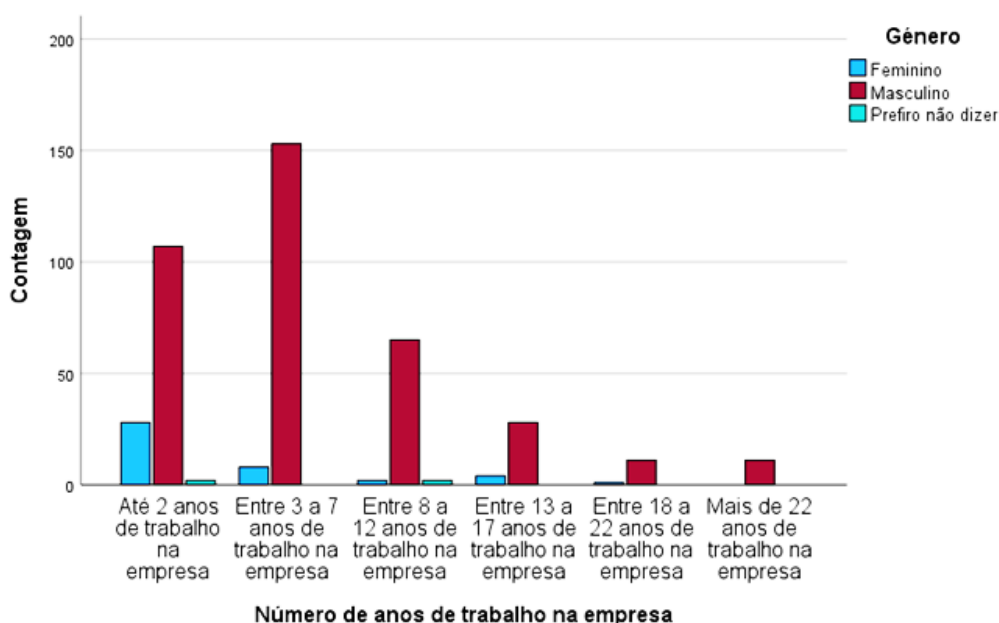
A empresa rege-se pelo modo de vida *Kaizen*, uma prática de melhoria contínua, no qual implementam metodologias e ferramentas que permitem atender melhor aos desafios dos seus clientes e estar à frente da concorrência apostando na inovação para garantir uma maior vantagem competitiva, procurando ideias disruptivas que agreguem valor e promovam a mudança, através da colaboração e do trabalho em equipa, mantendo o foco nos resultados.

¹ Nome fictício atribuído à empresa de estágio por motivos de sigilo e confidencialidade.

1.2. Caracterização dos trabalhadores

O público-alvo são todos os 552 trabalhadores da empresa que se dividem nos diversos setores da empresa: Maquinagem, Administrativo-Financeiro, Embalagem e Expedição, Corte laser e Quinagem, Engenharia, Armazém, Recursos Humanos, Compras, *Marketing*, Montagem de máquinas, Serralharia e Pintura, Sistemas de Informação, Comercial, Manutenção, Serviço Pós-Venda, Planeamento e Qualidade. É uma empresa com os trabalhadores predominantemente do género masculino, apenas 61 são do género feminino. Contudo, como podemos ver no gráfico apresentado, verifica-se que, nos últimos anos, o número de mulheres na empresa tem vindo a crescer, sendo que a maioria está aqui a trabalhar há menos de dois anos.

Gráfico 1 - Número de anos de trabalho na empresa por género



1.3. Caracterização da formação da Instituição

Conforme é referido no documento do procedimento interno da formação, a empresa Y oferece ações de formação baseadas no levantamento anual das necessidades dos trabalhadores alinhadas com o plano estratégico da organização. O processo envolve a escolha criteriosa de formadores e entidades formadoras, além da avaliação das ações realizadas. O plano de formação é elaborado anualmente, considerando premissas como inquéritos aos trabalhadores e chefias, reuniões com os RH e responsáveis, propostas

internas e requisitos legais. As necessidades de formação focam-se nos objetivos estratégicos, qualidade do produto/serviço, impacto ambiental, desenvolvimento tecnológico e requisitos para a função. A par disto, o plano de formação pode ser revisto sempre que não seja possível realizar uma ação por motivos de produtividade, surja a identificação de uma necessidade que não estava inicialmente prevista ou surja uma alteração substancial aos custos que estavam estimados.

Para cada ação de formação que é realizada devem estar definidos o nome da ação de formação e os respetivos objetivos, volume, destinatários, entidade formadora e cronograma. É ministrada tanto formação interna, ministrada por trabalhadores que demonstrem ter conhecimentos ou experiência numa área específica, como formação externa, dirigida por entidades não pertencentes à empresa. Logo após a conclusão de terminada ação de formação, é preenchido o modelo de avaliação da satisfação pelo formando. No caso de se tratar de ações de formação realizadas por entidades externas, sempre que possível, é solicitado à entidade formadora o dossier da ação de formação.

Aquando da admissão de um novo trabalhador é realizado um período de formação inicial, incluído no plano de acolhimento e integração. Por sua vez, quando se verificam transferências internas, os trabalhadores em causa também beneficiam de formação por transferência de função com o objetivo de o integrar na nova função. Além disso, também podem ser realizadas formação de atualização com o intuito de atualizar conhecimentos e formação de qualificação com o objetivo de qualificar o trabalhador para determinada tarefa ou função. Sempre que for identificada uma necessidade de formação não prevista, o coordenador ou o colaborador responsável deve preencher o formulário "Identificação de Necessidades de Formação". Esse pedido deve ser validado pelo superior hierárquico e, posteriormente, enviado à diretora de RH. Se aprovado, a diretora encaminha o pedido ao técnico de desenvolvimento de RH, que adiciona a ação ao plano de formação anual, elabora o dossiê técnico-pedagógico correspondente e regista a ação no sistema informático da empresa.

A convocatória para as ações de formação, exceto para formações em contexto de trabalho por admissão ou mudança de função, é feita pelo técnico de desenvolvimento de RH, que envia a Ficha de Ação de Formação aos participantes com pelo menos uma semana de antecedência. Esse documento deve ser devolvido assinado pelos participantes, e o técnico de desenvolvimento de RH é responsável por recolher as assinaturas. Sempre que

possível, a calendarização da ação é realizada via *Outlook*. Caso isso não seja viável, a turma e o cronograma serão afixados no quadro *Kaizen* da área. De salientar que, mensalmente, é analisado o índice de cumprimento do plano de formação, os trabalhadores com mais de 10 e 40 horas de formação, a taxa de formações internas e externas, o índice de participação e os custos com a formação.

1.4 Diagnóstico de necessidades de formação

No seguimento da entrevista de estágio, surgiu logo o diagnóstico de necessidades, proposto pela diretora de recursos humanos, nomeadamente na área da gestão da formação. Após reuniões com a diretora de recursos humanos e posterior reunião com a diretora de recursos humanos e a orientadora de estágio, ficou consolidado que seria esse o tema alvo de investigação.

A formação tem estado cada vez mais na ordem do dia das empresas, seja pela obrigatoriedade das horas legais, seja pelo reconhecimento das mais-valias que a aposta na formação traz para os trabalhadores e, consequentemente, da organização, contribuindo para que estas se consigam manter competitivas e lidarem com as rápidas e constantes mudanças da sociedade. A empresa Y não é exceção e, nos últimos anos, tem apostado cada vez mais na formação dos seus trabalhadores, tendo anualmente um grande volume de formação.

Deste modo, o meu projeto de investigação/intervenção permite-nos ter uma visão clara sobre a perceção dos trabalhadores em relação às formações e em que medida impactam o desempenho dos trabalhadores. Espero poder contribuir com resultados e conclusões interessantes do ponto de vista do desenvolvimento dos trabalhadores da empresa em que estagiei, concebendo inclusive sugestões que, se os envolvidos acharem que faz sentido, poderão ser adotadas.

Capítulo 2. Enquadramento Teórico

Neste capítulo apresentar-se-á o enquadramento teórico sobre os temas de investigação. Assim, está dividido: na evolução do campo da educação e formação de adultos, na discussão dos conceitos de educação e de formação, abordando a problemática das competências. Por fim, apresentar-se-á o conceito de gestão de formação, explicitando as diferentes fases que compõem o ciclo de formação.

2.1 Educação e Formação de adultos

Num mundo globalizado e competitivo é indiscutível a necessidade de as organizações capacitarem as pessoas que dela fazem parte.

No que se refere ao campo da formação de adultos, após a II guerra mundial assistiu-se à construção de um campo de práticas educativas diversificadas. A formação de adultos começou a ganhar cada vez mais autonomia e concebeu a sua própria identidade com uma visão global e integral da educação que se consubstanciou no movimento de Educação Permanente, que surge como uma visão transformadora do mundo. Na conjuntura dos “trinta gloriosos, há um grande crescimento da formação profissional que é entendida como um requisito essencial para o crescimento e modernização da economia, permitindo responder às necessidades da mão de obra qualificada (Canário, 2016).

O movimento da Educação Permanente surgiu no início dos anos 1970, através da UNESCO. Centra-se na pessoa como sujeito da formação e assenta em três pressupostos: continuidade, diversidade e globalidade do processo educativo. A educação permanente contrapõe-se ao modelo escolar e é regida pelo reconhecimento de que a maior parte daquilo que sabemos foi aprendido, mas não nos foi ensinado, salientando então a importância da experiência como motor imprescindível para a aprendizagem (Canário, 2016). A educação permanente, para Freire, é essencial para a interpretação crítica do mundo e para a participação ativa na transformação da sociedade. Essa abordagem educacional baseia-se na ideia de que os seres humanos estão sempre em crescimento e que a esperança é fundamental para a existência e o progresso. Portanto, a educação deve começar a partir dessa perspetiva positiva e esperançosa, e não das deficiências ou lacunas que precisam de ser preenchidas (Lima, 2018). A este respeito, Dias (1993) afirma

que a partir da década de 1960, surgiram novos conceitos de educação que refletem essa visão integrada. A educação permanente é vista como um processo contínuo e global de desenvolvimento da pessoa ao longo de toda a vida, incluindo fases como educação infantil, escolar e adulta. A educação comunitária é entendida como o desenvolvimento das comunidades humanas ao longo do tempo, baseado na interação dos processos de educação permanente de cada membro da comunidade.

No período revolucionário de 1974/1975 começaram a surgir em Portugal práticas de formação de carácter emancipatório. Na conferência da UNESCO, foi reconhecida a distinção entre educação formal, não formal e informal, sendo esta última a que apresenta maior destaque na nossa aprendizagem. Surgem críticas à educação escolar que se consolida em grandes movimentos sociais, destacando o “maio de 1968”. Entre os anos de 1980 e 1990 as políticas e práticas da formação de adultos ficaram subjugadas à racionalidade económica e lógicas de mercado, despoletando uma rutura com a vertente humanista. O campo da formação de adultos nas primeiras décadas do século XXI apresenta um paradoxo entre o triunfo de uma racionalidade instrumental, baseada no poder do dinheiro e a emergência de um conjunto de inovações da educação permanente em torno da pessoa humana (Canário, 2016).

Contudo, a partir dos anos 1980 e 1990, as políticas e práticas de formação de adultos começaram a ficar subordinadas à racionalidade económica e lógicas de mercado. Neste seguimento, a formação de adultos já não é vista como um direito, mas como um dever, levando à responsabilidade individual em que, cada indivíduo é o responsável pela sua inserção no mercado de trabalho. Estamos então perante uma rutura daquilo que é a vertente humanista da educação permanente.

As mudanças a nível da economia vão inevitavelmente estender-se ao mundo de trabalho, no qual se enquadra uma formação profissional assente na empregabilidade, produtividade e competitividade, transitando de uma lógica de educação democrática para uma lógica de gestão de recursos humanos, onde as dimensões participativas, democráticas e de educação crítica são desvalorizadas. Assistindo-se à transição de um modelo de qualificação para um modelo de competência (Canário, 2016).

Neste contexto, é fundamental que as políticas e práticas de educação tenham em atenção as modalidades de educação que serão cada vez mais consistentes e eficazes quando construídas de baixo para cima e ancoradas em fortes movimentos sociais. O

futuro das pessoas e com elas da própria sociedade não está predeterminado, está apenas refém de ações individuais e coletivas da pessoa, que constrói o seu próprio caminho e os seus modos de emancipação que despoletará a atualização das potencialidades do ser humano.

2.2. Educação e Formação

Segundo Dias (1993), a educação é vista como um processo de desenvolvimento, que parte do crescimento inerente do ser humano que deve não só ser abrangente e equilibrado como bem organizado e sequencial tendo em vista o desenvolvimento completo das capacidades dos indivíduos. Por sua vez, Paulo Freire posiciona-se de forma crítica face a uma conceção de educação que se baseia na ideia de que os seres humanos são incompletos por natureza e têm um desejo inato de aprender. Mesmo sendo influenciados por fatores biológicos e sociais, eles não são completamente determinados por esses fatores. Defende que a educação não deve ser apenas sobre adquirir habilidades para o trabalho, mas sim um processo contínuo que contribui para a humanização e o desenvolvimento intelectual dos indivíduos (Lima, 2018).

A formação, especialmente a partir dos anos 1980, é vista como um investimento essencial, promovendo o sucesso organizacional através da aprendizagem contínua. A formação não é apenas uma questão de melhorar habilidades, mas sim uma filosofia que impulsiona o sucesso organizacional, melhorando a eficiência e motivação dos funcionários, mas também os tornando mais adaptáveis e conscientes do ambiente de trabalho em constante mudança (Estevão, 2011).

Canário (2001) destaca que nas últimas décadas a relação entre a formação e o trabalho caracterizou-se por dois aspetos principais. Por um lado, nos anos 50 e 60, havia um otimismo sobre as potencialidades da educação, a ideia era que mais educação levaria automaticamente a melhores oportunidades de trabalho e ao progresso económico. Hoje, essa visão otimista foi substituída por um desencantamento devido às mudanças no mercado de trabalho. A crise no mundo do trabalho, caracterizada por desemprego estrutural, empregos precários e trabalho a tempo parcial, tornou os ganhos esperados da educação menos certos, onde muitos jovens prolongam os estudos superiores não por perspectivas claras de carreira, mas como uma forma de adiar o desemprego.

Por outro lado, antigamente, havia uma crença de que a relação entre formação e trabalho era previsível, a formação profissional era vista como diretamente ligada ao desempenho no mercado de trabalho, mais formação levava a um melhor desempenho e integração no mercado de trabalho. Hoje, essa previsibilidade foi substituída por uma grande incerteza. As mudanças rápidas e constantes no mercado de trabalho e nos sistemas de formação profissional desafiaram os modelos tradicionais. Não há mais uma garantia de que a formação levará automaticamente a um emprego adequado. A relação entre educação e trabalho é agora mais complexa e imprevisível, exigindo novas formas de pensar sobre como preparar as pessoas para o mercado de trabalho (Canário, 2000).

Estevão (2001), fazendo referência a autores como Cornaton e Townley (2001), alerta que a formação também pode ser utilizada para legitimar estruturas de dominação e controlo dos trabalhadores, reforçando a ideologia industrial e limitando o acesso à formação apenas para atender às necessidades do mercado de trabalho. Ao privilegiar certas formas de formação, em vez de promover igualdade e desenvolvimento pessoal, pode-se usar a formação para privilegiar apenas alguns, deixando outros para trás, contribuindo para práticas de seleção baseadas em critérios de competência, o que pode levar a uma espécie de “eugenismo formativo e laboral”. (Estevão, 2001, p. 187), criando uma divisão entre os sobre qualificados e os menos privilegiados, reforçando desigualdades no ambiente de trabalho.

Estevão (2001) salienta que, em vez de a formação ser integrada organicamente na dinâmica do trabalho, a formação muitas vezes é vista como uma adição externa, destinada a preencher lacunas de habilidades específicas. Isso significa que, embora as organizações possam falar sobre a valorização da formação e seu papel na construção de comunidades de trabalho mais capacitadas, na prática, elas ainda não conseguem transcender a visão tradicional da formação como algo separado do contexto laboral. Fazendo referência a Correia (2001), Estevão cria uma divisão entre o tempo e o espaço dedicado à formação e aquele dedicado à aplicação prática do que foi aprendido. Assim, apesar das boas intenções e do discurso positivo, a formação muitas vezes não consegue alcançar uma integração efetiva com as práticas reais de trabalho (Estevão, 2001). Assim, Canário (2000) alerta que a impossibilidade de adaptar rigidamente a formação às exigências específicas do trabalho leva à necessidade de uma relação estratégica entre

formação e trabalho. O essencial é desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua, aprendendo a identificar o que é necessário saber e aprender com a experiência.

Segundo Estevão (2001, p.189), a formação deve não só “potenciar os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural (...), deve também conseguir o “milagre” de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações inteligentes” (...). Assim, a formação beneficia todos os atores de uma organização ao melhorar não apenas as habilidades técnicas e intelectuais dos indivíduos, mas também ao fortalecer o seu papel na organização promovendo o pensamento crítico e melhorando as relações interpessoais (Estevão, 2001).

Dias (1993) alerta que a formação dos indivíduos envolve tanto o desenvolvimento global (educação) quanto o desenvolvimento intelectual (aprendizagem). Esse processo organiza e molda as habilidades iniciais das pessoas, que começam de maneira desordenada e sem forma. O objetivo é dar estrutura e forma a essas habilidades, criando um conjunto de competências que permitem às pessoas realizar certas tarefas ou, de maneira mais ampla, viver plenamente como seres humanos. Esse desenvolvimento é feito através de treino e prática repetitiva, que ajudam a criar e modificar hábitos, o que não apenas melhora as habilidades, mas também desenvolve a capacidade de tomar decisões, o que chamamos de liberdade. Portanto, a formação é tanto sobre aprender e adquirir habilidades quanto sobre desenvolver a capacidade de escolher e agir de forma independente.

A formação deve ser entendida de uma forma ampla, indo além das fronteiras do ensino tradicional em sala de aula. A formação, seja ela formal ou informal, planejada ou não, é o processo pelo qual as pessoas desenvolvem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos que são relevantes para a realização do seu trabalho. Isso significa que a formação pode ocorrer de diversas maneiras e em diferentes contextos, não se limitando a momentos estruturados de ensino. Apesar de a formação em sala ter a vantagem de ser organizada e controlada, permitindo que os conteúdos sejam transmitidos de forma clara e estruturada, é apenas um dos muitos modos pelos quais as pessoas aprendem. As pessoas têm uma capacidade intrínseca de aprender constantemente através das suas experiências diárias, interações com os outros, e pela exposição a novos desafios no seu trabalho e vida pessoal. Assim sendo, é necessária uma visão mais inclusiva da aprendizagem, que reconheça que o desenvolvimento de

competências acontece não apenas em contextos organizados, mas também em ambientes informais e não estruturados (Gomes et al.,2010).

A aprendizagem pode ser vista como algo que ocorre em todos os momentos e situações da vida. Isso inclui o trabalho diário, o contacto com colegas e superiores, a resolução de problemas inesperados e a adaptação a novas circunstâncias. Todos esses momentos proporcionam oportunidades de aprendizagem, mesmo que não sejam formalmente reconhecidos como tal. Este tipo de aprendizagem, muitas vezes referida como aprendizagem informal, é igualmente valiosa. Adotar uma perspectiva mais inclusiva da formação implica reconhecer e valorizar todos os tipos de aprendizagem – tanto os formais, estruturados em sala, como os informais, que ocorrem no local de trabalho e na vida diária. As organizações que adotam esta visão ampliada da formação conseguem potenciar o desenvolvimento dos seus trabalhadores de forma mais completa, permitindo que eles evoluam (Gomes et al.,2010).

As linhas de educação, aprendizagem e formação estão sempre interligadas e não se desenvolvem separadamente em diferentes momentos da vida. Mesmo quando uma dessas áreas parece ser mais dominante numa fase específica, todas elas estão presentes e entrelaçadas. Elas constituem aspetos do mesmo processo, que é o desenvolvimento do ser humano, o enriquecimento do conhecimento e o fortalecimento da ação, todos unidos sob o conceito abrangente de educação (Dias, 1993). A sociedade atual é complexa, com várias tendências e mudanças que acontecem em simultâneo. É sustentada pelo Conhecimento e pela Informação, que têm um grande impacto na Economia e no Desenvolvimento. Nesta sociedade, surge um novo modo de pensar sobre a educação: a Aprendizagem ao Longo da Vida. Esse conceito vai além das formas tradicionais de aprender, como a escola e a universidade, e reconhece que as pessoas continuam a aprender em todos os momentos e contextos das suas vidas, seja no trabalho, em casa ou na comunidade (Pires, 2007).

2.3. Formação Profissional

A formação profissional desempenha um papel estratégico, facilitando a adaptação às mudanças e promovendo a flexibilidade das empresas. É essencial que as empresas ofereçam formações adaptadas às suas necessidades, garantindo a atualização e o desenvolvimento de competências das pessoas para manter a competitividade da empresa (Bancalero, 2008). O objetivo da formação é ampliar a compreensão da realidade, promover soluções criativas, a autonomia e autoconfiança, preparando os indivíduos para um ambiente profissional exigente. Além disso, a formação visa comprometer os indivíduos com seu crescimento pessoal e profissional, tornando a organização como um todo mais eficaz.

Antes da Revolução Industrial, a aprendizagem profissional ocorria principalmente nos locais de trabalho, onde os indivíduos adquiriam habilidades práticas através da experiência direta. Com a ascensão dos sistemas escolares modernos, houve uma transição de um paradigma contínuo (aprendizagem pela experiência acumulada) para um paradigma de rutura (aprendizagem contra a experiência), onde a formação era mais formalizada e separada do contexto de trabalho, enfatizando teoria e conhecimento acadêmico sobre habilidades práticas. Na ligação destes dois modelos, surge o conceito de alternância. Canário (2000), fazendo referência a Malglaive, refere que este conceito reconhece que tanto a teoria quanto a prática são essenciais para o desenvolvimento de competências, envolve um movimento contínuo e dinâmico entre diferentes contextos de aprendizagem, como a sala de aula e o local de trabalho. A alternância na formação profissional promove uma visão mais ampla da formação profissional, alinhada com as necessidades dinâmicas do mercado de trabalho e contribuindo para uma educação mais holística e responsiva às demandas da sociedade contemporânea.

Segundo Bancalero (p.206, 2008), a principal missão da Formação Profissional é

sensibilizar as pessoas para a importância do papel que desempenham na organização, motivando-as a atuarem como agentes ativos de mudança e a assumirem o seu papel de co-criadoras do seu contexto circundante, e ajudá-las a redesenhar a sua missão enquanto elemento integrante e importante do sistema, reforçando o seu sentido de compromisso com o desenvolvimento da organização.

Segundo Cardim (2012), o aperfeiçoamento profissional dos ativos é fundamental para melhorar competências, atualizar conhecimentos e expandir o leque de atividades realizadas, elevando o nível de execução do trabalho. Deve, assim, ser direcionado para otimizar o desempenho das funções dos trabalhadores, considerando as necessidades identificadas e as perspectivas da direção. Esta ação é essencial para o desenvolvimento tanto das pessoas quanto das organizações, quando executada de forma focada no trabalho e adaptada à realidade específica de cada organização, empresa ou organismo público.

O aperfeiçoamento profissional, porém, engloba recursos e tempo, implicando um custo de oportunidade significativo devido à necessidade de desafetar o pessoal do trabalho habitual. Por isso, é imperativo que essas atividades formativas estejam alinhadas com os objetivos económicos e funcionais das organizações. Qualquer desvio desse foco central pode resultar em resistência ou até recusa por parte da organização, comprometendo a eficácia da formação profissional como uma ferramenta chave para o desenvolvimento dos recursos humanos.

A formação profissional deve ser focada no pessoal ativo na organização, com duração curta, com foco primordial no desenvolvimento do profissional para melhorar o desempenho individual e organizacional. Deve envolver as chefias, responsabilizando-as na organização das ações, e os próprios indivíduos, integrando a formação nas atividades de trabalho e centrando-se nas situações reais da organização. Deve focar-se no trabalho concreto conforme é realizado na organização específica. A formação deve ser orientada para métodos ativos de ensino, transformando os participantes em agentes ativos da aprendizagem e promovendo práticas efetivas de trabalho e organização (Cardim, 2012).

As empresas podem aproveitar oportunidades para a frequência da formação, apesar do custo elevado. As variações anuais no ciclo de trabalho de muitos setores permitem realizar ações de formação nos momentos de menor atividade. Dependendo dos setores e da localização das empresas, há períodos mais favoráveis para a realização da formação, quando a disponibilidade dos trabalhadores é maior e o custo das ausências é menor. Contudo, Cardim (2012) realça que o facto de as vantagens da participação das formações se notarem geralmente a longo prazo, ao contrário dos seus inconvenientes que são quase imediatos, leva a que muitas empresas coloquem entraves aquando à dispensa dos trabalhadores para a participação em formações.

A formação profissional pode assumir várias formas

1. **Atualização:** Destinada a formar os trabalhadores em novas técnicas ou funções da profissão, devido à evolução tecnológica ou organizacional.
2. **Reciclagem:** Tem como objetivo recuperar capacidades de execução perdidas, mantendo o nível de operacionalidade em profissões que exigem alto padrão de segurança.
3. **Formação de promoção ou complementar:** Prepara os profissionais para aspetos novos da profissão, decorrentes da evolução da carreira ou da ocupação de novos cargos. Exemplos incluem a preparação de chefias recentemente nomeadas ou profissionais que assumem funções diferentes do trabalho anterior, exigindo aquisição rápida de conhecimentos específicos (Cardim, 2012).

Apesar da ênfase predominante da formação profissional ser nos conteúdos diretamente relacionados com o trabalho, surge cada vez mais a tendência para abordar temas mais abrangentes, como a proteção ambiental, com o objetivo de melhorar como essas políticas afetam o ambiente de trabalho.

Cardim (2012) afirma que é crucial envolver os dirigentes, chefias e outros profissionais em cargos-chave no processo de formação. Cada trabalhador na empresa pode contribuir não apenas como formando, mas também como potencial participante na conceção e organização da formação. Portanto, é importante criar condições no ambiente de trabalho para que os trabalhadores identifiquem as dificuldades e transformem a sua experiência em recursos de aprendizagem (Cardim, 2012).

Destaca-se a possibilidade e a necessidade, tanto em grandes quanto em pequenas organizações, de renovar a formação individualizada e organizada a partir do posto de trabalho, geralmente conduzida pelas chefias diretas. Essa abordagem não só é a forma mais comum de aprendizagem no trabalho e nas profissões, mas também pode ser significativamente aprimorada. Além disso, é uma forma de ensino acessível a todas as profissões e organizações, independentemente do tamanho ou setor (Cardim, 2012).

2.4 Formação no local de trabalho

A formação no local de trabalho, ao contrário das ações de formação formal, ocorre de forma mais prática e direta, utilizando os próprios recursos do ambiente de trabalho. Os trabalhadores aprendem pela experiência prática, por tentativa e erro, e pela interação com colegas e chefias. Este tipo de formação não requer estruturas complexas ou grandes investimentos, o que a torna acessível mesmo para pequenas organizações. Além disso, é especialmente vantajosa porque pode ser aplicada a pequenos grupos de trabalhadores. Existem várias formas de realizar a formação no local de trabalho, entre as quais, a aprendizagem por observação, no qual o trabalhador aprende ao observar como as tarefas são feitas no seu dia a dia, a aprendizagem com tutoria, que envolve a demonstração prática das tarefas por um colega mais experiente ou supervisor, a aplicação prática de teoria onde o trabalhador aplica no trabalho aquilo que já estudou previamente e a prática simulada, isto é, simulações das condições de trabalho para praticar novas habilidades (Cardim, 2012).

Apesar de a formação informal no local de trabalho ser útil, é importante equilibrá-la com alguma organização, visto que pode levar à adoção de hábitos pouco sistemáticos, rotinas rígidas e resistência à mudança, já que não há uma base estruturada ou crítica para o desenvolvimento das competências. Contudo, Cardim (2012) salienta que não são necessários grandes recursos, mas uma clara definição de responsabilidades e objetivos, assim como a análise das tarefas, podem melhorar bastante a qualidade da aprendizagem e evitar problemas como má qualidade de desempenho ou falta de rigor.

No que se refere à aprendizagem no posto de trabalho, é essencial que os supervisores se envolvam ativamente no processo, desde a identificação das necessidades de formação até ao acompanhamento da integração do trabalhador na sua função. Além disso, o grupo de trabalho onde o formando se insere também deve desempenhar um papel importante. Muitas vezes, os colegas podem ver os novos colegas como concorrência ou delegar-lhes as tarefas menos desejadas, o que pode dificultar a sua integração. No entanto, se os novos trabalhadores forem vistos como colegas, a sua aceitação e aprendizagem torna-se mais fluída e eficaz. Porém, Cardim chama a atenção de que este processo de integração e aprendizagem também depende fortemente da cultura organizacional. Se a empresa promover um ambiente colaborativo, a integração dos novos

trabalhadores será mais fácil e eficaz, mas isso também depende de como cada trabalhador percebe o seu papel dentro da organização (Cardim, 2012).

2.5. Problemática da competência

Segundo Meignant (1999, p.5), “a competência é, portanto, a aproximação de um saber e de uma organização do trabalho que distribui a legitimidade para exercer esse saber”. Gerir competências é garantir que todas as áreas ligadas ao desenvolvimento dos trabalhadores trabalham de forma alinhada e coordenada, assegurando a coerência no planeamento de futuras necessidades e a solidariedade entre os especialistas, evitando que os seus esforços se anulem. De realçar que, sem essa coordenação, especialmente em grandes empresas, cada área pode seguir caminhos diferentes, prejudicando o desenvolvimento global da organização.

A competência está diretamente ligada à ação, permite que uma pessoa aja, só fazendo sentido num contexto específico, como uma situação profissional ou um problema a ser resolvido. A competência não existe isoladamente ou de forma teórica, manifesta-se quando alguém aplica as suas capacidades num determinado cenário. Em vez de ser um conjunto de habilidades, é uma combinação integrada e estruturada de diferentes capacidades que permitem agir ou resolver problemas de maneira eficaz. Assim, a competência é sempre contextual e prática. Esta visão da competência modifica a forma como pensamos sobre formação, pois destaca que desenvolver competências vai além de apenas acumular conhecimentos: é preciso aprender a aplicá-los de maneira eficaz no contexto em que estamos inseridos (Bellier, 2001).

Existem diferentes abordagens para definir e desenvolver competências: a abordagem pelos saberes, que foca no domínio do conhecimento teórico. Trata-se de entender conceitos, princípios, teorias e informações relevantes para uma determinada área de atuação. O conhecimento é a base para qualquer atividade profissional, pois sem ele, o indivíduo não consegue compreender os fundamentos do seu trabalho; a abordagem pelo saber fazer, centrada no domínio das habilidades práticas, ou seja, a capacidade de executar tarefas concretas. Não basta ter o conhecimento teórico, é preciso saber aplicá-lo para resolver problemas ou realizar atividades específicas, deste modo o saber-fazer está relacionado com a prática, a experiência e a execução eficiente das tarefas; a

abordagem comportamental, que se foca nas atitudes e comportamentos que facilitam a integração e o desempenho no ambiente de trabalho (Bellier, 2001).

Além de saber e saber-fazer, é fundamental que o profissional saiba como se comportar adequadamente em diferentes contextos, adaptando-se à cultura organizacional, relacionando-se bem com colegas, e respondendo às expectativas do ambiente de trabalho; a abordagem mista, que integra as três vertentes anteriores: o conhecimento teórico, as habilidades práticas os comportamentos. Reconhece que ser competente numa profissão exige mais do que saber ou saber-fazer. É necessário combinar o conhecimento com a capacidade de execução e com atitudes adequadas para o contexto de trabalho e a abordagem pelas competências cognitivas, que destaca a importância das competências mentais e cognitivas, como a capacidade de resolver problemas, pensar criticamente, aprender e tomar decisões. Vai além do saber e do saber-fazer, focando-se em como é que o profissional processa informações, analisa situações e desenvolve estratégias para lidar com os novos desafios (Bellier, 2001).

Cada uma destas abordagens oferece uma perspectiva diferente sobre o que é competência e como desenvolvê-la, complementando-se. Idealmente, um programa de formação deve combinar várias destas abordagens para formar profissionais capazes de aplicar conhecimentos teóricos, realizar tarefas práticas, comportar-se de maneira adequada no trabalho e lidar com problemas de forma criativa e eficaz (Bellier, 2001).

2.6. A Gestão da Formação: o Ciclo de Formação

Segundo Meignant (1999, p.87), entende-se por gestão da formação a “capacidade de pensar em missões e não em tarefas, de comando do processo e colocação sob controlo de sistemas em vez de gestão administrativa”.

Os principais progressos na gestão da formação envolvem cinco áreas-chave: o diálogo entre os envolvidos para trocar opiniões sobre os pontos fortes e fracos, o que facilita uma visão mais clara do que precisa ser melhorado, analisar e comparar diferentes departamentos da organização para identificar boas práticas e elaborar programas de trabalho conjuntos para melhorar a formação, privilegiar uma avaliação contínua, desenvolver uma análise detalhada dos procedimentos de formação e utilizar os pré - diagnósticos para identificar áreas prioritárias e estabelecer objetivos concretos,

acompanhados por indicadores de desempenho para monitorizar o progresso (Meignant, 1999).

A formação deve: “potenciar os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural (...) deve também conseguir o “milagre” de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações inteligentes” em que a qualidade emerge como um dos imperativos essenciais” (Estevão, 2001, p.18).

De acordo com Gomes *et al.* (2010), é fundamental que a política de formação esteja em articulação com a estratégia organizacional, sendo que a política de formação é determinante para o funcionamento do ciclo de formação. O ciclo de formação é composto por diferentes fases: a identificação e diagnóstico de necessidades, a programação de atividades e respetiva execução, e a avaliação de todo o processo. De salientar que, quanto mais a organização seguir e conceber a devida atenção a cada uma das fases do ciclo de formação, mais probabilidade há de existir uma boa gestão da formação. A este respeito, Meignant entende a gestão da formação como a “capacidade de pensar em missões e não em tarefas, de comando do processo e colocação sob controlo de sistemas em vez de gestão administrativa” (1999, p. 87).

A formação como processo pode ser dividida em várias fases, que juntas formam o ciclo de formação. Esse ciclo começa pela identificação das necessidades de formação, onde se define o que precisa ser aprendido. Depois, passa para a programação das atividades formativas, que planeia como a formação será conduzida. Em seguida, vem a execução das atividades, onde os trabalhadores participam da formação propriamente dita. Finalmente, o ciclo se encerra com a avaliação, que verifica os resultados e o impacto da formação (Meignat, 1999).

Embora este ciclo seja um ideal que muitas organizações tentam seguir, na prática ele nem sempre é aplicado de forma completa. Em algumas empresas, a formação pode ser pontual, sem estar integrada com outras estratégias de gestão de pessoas, ou ser incompleta, faltando uma ou mais fases. Ainda assim, esse ciclo é uma referência importante para os profissionais que veem a formação como um processo estruturado e alinhado com os objetivos da empresa.

Em seguida, explicita-se cada uma das fases do ciclo de formação.

Levantamento/necessidades de Formação

A fase do diagnóstico de necessidades é a primeira fase do ciclo de formação. Segundo Bilhim (2006), algumas situações que podem gerar a necessidade de formação, são a contratação ou demissão de trabalhadores, modernização e inovação de produtos e mudanças da cultura organizacional, ou até a detecção de problemas em algumas áreas (Gomes et al., 2010). Bilhim (2006) alerta que para perceber se há algum problema que possa ser resolvido com a formação deve-se interrogar acerca do “que não está a acontecer de acordo com a expectativa das chefias, dos colegas ou dos subordinados” (p.251).

Nas empresas, a expressão "levantamento de necessidades" é frequentemente mal compreendida, sugerindo que basta perguntar diretamente aos trabalhadores quais as suas necessidades de formação para obter respostas fiáveis. No entanto, segundo Meignant (1999) essa abordagem ignora uma distinção crucial entre necessidade e desejo. Ou seja, o que as pessoas verbalizam como suas necessidades pode estar mais relacionado com o que desejam, e não com o que realmente precisam para melhorar o seu desempenho. Frequentemente, o trabalhador pode ter uma necessidade objetiva, mas não a identifica ou expressa porque não foi ajudado a reconhecer o problema ou a refletir sobre ele. Portanto, o simples ato de perguntar pode não ser suficiente para identificar lacunas de competências. (Meignant, 1999)

A "necessidade de formação" deve considerar dois fatores: por um lado a dimensão social da necessidade, referindo-se ao compromisso entre os vários atores envolvidos desde trabalhadores, chefias e formadores que discutem e acordam as necessidades, considerando as expectativas de todos e a dimensão operacional que se relaciona com a identificação de um efeito concreto que deve ser melhorado ou resolvido através de uma ação formativa (Meignant, 1999).

Gomes et al. (2010) chamam a atenção para o facto de a formação não poder ser vista como a solução para todos os problemas da organização, pois por vezes apostar é necessário para além da formação fazer, por exemplo, alterações a nível dos objetivos de trabalho ou a nível das estruturas. Assim, é essencial que o levantamento das necessidades tenha em conta o nível organizacional, isto é, a estratégia organizacional, produtividade, estado do processo de produção; nível operacional, nomeadamente, na adequação das competências e dos conhecimentos com as funções e trabalho a realizar e a nível individual,

olhando para cada pessoa e percebendo quais as suas necessidades para ter um melhor desempenho.

Chiavenato (2004) alerta que as necessidades de formação devem ser periodicamente levantadas e determinadas para que a partir delas se possa estabelecer e ajustar determinado plano. Segundo o autor, alguns dos principais meios utilizados para o levantamento das necessidades de formação são a avaliação de desempenho, as entrevistas, os questionários, os relatórios periódicos da empresa ou da produção e as reuniões interdepartamentais. Além disso, Chiavenato (2004) também faz referência a um conjunto de indicadores que podem ser significados de necessidade de formação, fazendo a diferenciação entre “Indicadores a priori” (p.505) como são exemplos, a expansão da empresa, a redução do número de empregados, a modernização de equipamentos e a comercialização de novos produtos ou serviços e os “Indicadores a posteriori” (p.505) como por exemplo baixa produtividade, elevado número de acidentes e falta de cooperação entre colegas.

Planeamento da formação

Estando a fase do diagnóstico de necessidades concluída é necessário transitar para a fase da elaboração do plano. Gomes et al. (2010) realçam que, após terminado o planeamento da formação, têm de estar reunidas condições para determinada ação de formação começar sendo importante clarificar se se trata de um curso, módulo ou programa, ainda que, no decorrer da formação, possa ser necessário proceder a ajustes e alterações. Assim, tendo em consideração o orçamento disponível para a formação, é necessário, segundo Bilhim (2006), que o plano responde a questões como “o que se vai ensinar; quando se vai ensinar; quem vai ensinar; quem vai aprender; onde vai aprender e quanto custa aprender: como vai aprender/ ensinar” (p.252).

Entende-se por plano de formação “a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organização sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados” (Meignant, 1999, p.158). O planeamento da formação é um processo que deve ser bem estruturado para garantir que a formação seja eficaz e atinja os objetivos desejados. Assim, é fundamental ter em atenção às necessidades de formação, abordando um problema ou necessidade específica de cada vez, ter bem claro quais são os objetivos da formação. os respetivos módulos, conteúdos, público-alvo, cronograma, metodologias a

adotar e a implementação de mecanismos para avaliar os resultados da formação (Chiavenato, 2004).

As principais dificuldades na elaboração de um plano de formação passam por conseguir construir um plano de formação coerente, não ser um conjunto de solicitações individuais desorganizadas e ter a capacidade de conseguir a ligação entre os objetivos de formação e os objetivos operacionais. O plano de formação, muitas vezes, é visto pelas empresas apenas como uma exigência legal. Com isso, os aspetos burocráticos e administrativos têm sido priorizados, o que frequentemente diminui a importância dos aspetos mais estratégicos e dinâmicos da gestão da formação. No entanto, cada vez mais, as empresas reconhecem o valor do plano de formação além do cumprimento legal. Entendem que pode ser uma excelente oportunidade para avaliar os objetivos e os meios de desenvolvimento dos seus trabalhadores, transformando o plano de formação num instrumento estratégico de gestão de recursos humanos. Assim, em vez de ser apenas uma formalidade, o plano passa a ser utilizado para promover o desenvolvimento de competências e alinhar o crescimento profissional dos trabalhadores com as necessidades e metas da organização (Meignant, 1999).

Execução da Formação

A ação de formação terá sucesso quanto mais bem-sucedidas estejam as fases anteriores. Neste sentido, serão bem-sucedidas se estiverem em articulação com as necessidades da empresa e se houver qualidade de todos os intervenientes e meios envolvidos, isto é, formadores, formandos e material de formação.

Segundo Chiavenato (2004), a execução da formação numa empresa envolve dois elementos principais: instrutor e aprendiz. Os aprendizes são os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico, que precisam desenvolver ou melhorar competências relacionadas com as suas atividades profissionais. Já os instrutores são trabalhadores que possuem experiência ou especialização em determinada tarefa e que transmitem esse conhecimento aos aprendizes. Também podem estar em qualquer nível da hierarquia ou podem ser os responsáveis diretos pela formação. A formação, portanto, é baseada na relação entre instrução (transmissão de conhecimentos ou habilidades) e aprendizagem (a incorporação desse conhecimento pelo aprendiz, resultando na

modificação do seu comportamento). Ou seja, aprender implica aplicar o que foi ensinado no contexto do trabalho, de forma prática e eficaz.

Para que a formação seja eficaz, é crucial a adequação do programa de formação, a qualidade do material da formação, a colaboração das chefias e dos líderes, a qualidade e a preparação dos formadores e a motivação e capacidade de aprendizagem dos formandos.

Avaliação da Formação

Hadji afirma que avaliar é

(...) acto pelo qual se formula um juízo de “valor” incidindo num objecto determinado (indivíduo, situação, acção, projecto, etc.) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação: dados que são da ordem do facto em si e que dizem respeito ao objecto real a avaliar; dados que são de ordem do ideal e que dizem respeito a expectativas, intenção ou que se aplicam ao mesmo objectivo (1994, p. 31).

Entende-se por avaliação da formação o “processo sistemático de recolha de dados e de análise da concepção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional” (Caetano & Velada, 2007, p.20). A avaliação da formação deve focar-se em dois aspetos essenciais: avaliar se a formação conduziu às mudanças desejadas nas atitudes, habilidades e comportamentos dos trabalhadores no local de trabalho e verificar se essas mudanças no comportamento estão ligadas ao alcance dos objetivos da empresa como por exemplo o aumento da produtividade ou a redução de custos (Chiavenato, 2004).

Segundo Estevão (2001), a etapa da avaliação da formação é essencial para a mudança organizacional, servindo como uma espécie de selo de certificação de qualidade. Gomes et al. (2010) chamam a atenção que para determinar o impacto da formação devem ser tidos em conta o nível organizacional, nomeadamente no que se refere à melhoria da eficácia organizacional, o nível da gestão de pessoas, preocupando-se com o desenvolvimento de conhecimentos dos trabalhadores, percebendo a congruência com os objetivos da empresa e o nível do trabalho, nomeadamente ter em consideração

questões como a segurança dos trabalhadores, produtividade e aproveitamento dos materiais. Este pensamento vai ao encontro de Chiavenato (2004), que também considera a avaliação nestes três níveis, afirmar que se uma formação os tiver em consideração despoletará uma avaliação eficaz que permitirá identificar se a formação está a contribuir para os objetivos estratégicos da empresa, melhorando tanto o desempenho individual quanto o organizacional.

A avaliação da formação começa por verificar se os objetivos propostos foram realmente alcançados, ou seja, é preciso perceber se, após a formação, os formandos adquiriram os conhecimentos, competências, ou atitudes que estavam previstos no plano formativo. Contudo, o desenvolvimento de conhecimentos não é suficiente, é necessário perceber se houve uma transferência efetiva da aprendizagem, isto é, o que os formandos aprenderam precisa ser colocado em prática no seu dia a dia profissional, levando a uma mudança de comportamentos e à aplicação concreta de novas competências (Caetano & Velada, 2007).

Além disso, a formação deve contribuir para melhorar as condições de empregabilidade dos formandos, nomeadamente se através da formação conseguem ter melhores perspetivas de carreira ou estarem mais competitivos no mercado de trabalho. Os autores alertam que não há nenhuma investigação que comprove que a participação numa formação resulte automaticamente em aprendizagem efetiva e, mesmo quando há aprendizagem efetiva, não está garantido que os formandos apliquem o que aprenderam no seu local de trabalho. Para que essa transferência de aprendizagem ocorra, é necessário identificar e atuar sobre os fatores como por exemplo ambiente de trabalho, cultura organizacional e liderança (Caetano & Velada, 2007).

O modelo de Kirkpatrick avalia o impacto da formação em quatro níveis:

1. **Reações:** Refere-se à satisfação dos formandos logo após a formação, medindo a opinião sobre temas como o conteúdo, o formador e os métodos utilizados. É frequentemente focada nas emoções, esta etapa pode ser mais aprofundada ao incluir reações sobre a utilidade prática e as dificuldades encontradas.
2. **Aprendizagem:** Avalia se os formandos desenvolveram novos conhecimentos ou competências, o que pode ser medido por testes ou avaliações logo após a formação e, idealmente, mais tarde, para ver se o conhecimento foi mantido ao longo do tempo.

3. **Comportamento:** Verifica se o que foi aprendido é realmente aplicado no local de trabalho. Para isso, compara-se o comportamento dos formandos antes e depois da formação, por meio de observações e feedback de colegas ou superiores.
4. **Resultados organizacionais:** Analisa o impacto da formação nos resultados da organização, como uma maior produtividade ou qualidade. Este é o nível mais difícil de medir, pois os resultados nem sempre surgem logo após a formação e podem depender de muitos fatores externos (Caetano & Velada, 2007).

Por sua vez, Barbier (1990) propõe três níveis de avaliação no contexto empresarial, focados na formação e no desenvolvimento de competências dos trabalhadores:

1. Avaliação interna ("a quente"): Este nível acontece durante o processo de formação, avaliando diretamente os objetivos da ação formativa e as capacidades que devem ser desenvolvidas pelos formandos. O foco está nas mudanças imediatas de comportamento observadas ao longo da formação.
2. Primeiro nível de avaliação externa ("a frio"): Após a formação, avalia-se a aplicação prática das competências no ambiente de trabalho. O foco está na transferência das capacidades adquiridas para o contexto real de trabalho, verificando as mudanças no comportamento dos trabalhadores em situações do dia a dia. Essa avaliação acontece fora do ambiente e do tempo de formação.
3. Segundo nível de avaliação externa: Este nível está direcionado à organização como um todo. Avalia-se o impacto da formação no funcionamento geral da empresa, verificando se os objetivos de transformação tanto dos indivíduos quanto da organização foram atingidos. Esse nível mede os efeitos da formação na estrutura e nos processos organizacionais, e procura entender o retorno do investimento em termos de melhoria do desempenho da empresa.

2.6.1 A Transferência da Formação

A transferência de formação refere-se à aplicação e manutenção das competências aprendidas no local de trabalho, sendo fundamental para gerar mudanças

comportamentais a longo prazo. A formação só tem valor real se os formandos conseguirem aplicar o que aprenderam no seu desempenho profissional. O período logo após a formação é crucial para consolidar essa aprendizagem. A investigação aponta que a transferência é influenciada por três fatores principais: a conceção da formação, as características dos formandos (como motivação), e o ambiente de trabalho (como o apoio dos colegas e superiores). Para que a formação tenha impacto, é essencial que o que foi aprendido seja não só aplicado de forma prática no trabalho, mas também mantido ao longo do tempo, caso contrário a formação terá pouco valor para a organização (Caetano & Velada, 2007).

Existem três fatores principais que influenciam essa transferência de formação:

1. **Conceção da formação:** O conteúdo da formação precisa estar alinhado com as necessidades do trabalho dos formandos. Além disso, a formação deve ser concebida de maneira a preparar os indivíduos para transferir as competências aprendidas para o seu trabalho. Isso envolve integrar oportunidades práticas durante a formação para que os formandos possam praticar a aplicação das novas habilidades no contexto do seu trabalho.
2. **Características dos formandos:** Envolve características individuais como a capacidade cognitiva, a motivação e atitudes, sendo que a motivação para aprender e para transferir o que foi aprendido é crucial. Segundo a teoria das expectativas, as pessoas são mais propensas a transferir o que aprenderam se acreditarem que o esforço levará a recompensas que valorizam, tanto a nível pessoal quanto organizacional.
3. **Ambiente de trabalho:** O contexto organizacional tem um grande impacto na transferência de formação. Um ambiente que valoriza a aprendizagem contínua e proporciona as condições adequadas como recursos, feedback, e apoio das chefias e dos colegas aumenta significativamente a probabilidade de os funcionários aplicarem o que aprenderam. O clima de transferência positivo inclui oportunidades de aplicação das novas competências e reconhecimento por esse esforço (Berardo & Velada, 2007).
4. & Velada, 2007).

Cardim (2012) refere que para avaliar a transferência de conhecimentos da formação para o local de trabalho, existem diferentes métodos que podem ser usados, geralmente entre algumas semanas e até 6 meses após o fim da formação. Este período de intervalo permite observar se os conhecimentos aprendidos estão a ser aplicados no trabalho. Os métodos mais comuns incluem questionários e entrevistas que podem ser aplicados tanto aos formandos quanto às suas chefias. Isso permite comparar as percepções dos dois grupos e identificar concordâncias e divergências sobre a aplicação dos novos conhecimentos, observação pelas chefias diretas para perceber se houve mudanças no trabalho, avaliação de desempenho, comparando o desempenho dos formandos antes e depois da formação e também comparar os resultados dos formandos com os de pessoas que não participaram da formação, verificando se as diferenças no desempenho estão realmente relacionadas com a formação recebida. De qualquer modo, Cardim realça que combinar diferentes métodos pode oferecer uma visão mais completa e rigorosa sobre o sucesso da formação.

Segundo Loureiro (2010), a transferência de saberes entre situações diferentes, dentro de um mesmo contexto de trabalho, refere-se ao processo em que um profissional aplica os conhecimentos desenvolvidos previamente para lidar com novos desafios. Há dois principais pontos:

1. **Explicitação do saber implícito:** quando um profissional mobiliza os seus saberes para lidar com algo novo, muitas vezes ocorre a explicitação de conhecimento que antes eram tácitos, ou seja formalizado, mas que agora se tornam conscientes durante a sua aplicação.
2. **Transferência entre contextos diferentes:** além da transferência de saberes dentro de um mesmo ambiente de trabalho, há também casos em que os indivíduos utilizam conhecimentos desenvolvidos em contexto de trabalhos anteriores para resolver problemas em novos ambientes, mostrando a capacidade de adaptação e aplicação de saberes profissionais de maneira flexível.

A transferência de formação é assim, um processo complexo. É necessário um esforço consciente tanto na fase de planeamento da formação quanto no período pós-formação para garantir que o investimento traga benefícios tangíveis para o desempenho organizacional (Caetano & Velada, 2007).

2.6.2 Avaliação do Impacto da Formação

A avaliação do impacto da formação tem como objetivo verificar em que medida a organização como um todo beneficiou da formação, analisando o retorno do investimento realizado. Ou seja, após os formandos aplicarem os conhecimentos no trabalho e demonstrarem mudanças no desempenho, é necessário determinar como essas mudanças impactaram a organização, particularmente em termos económicos. Este tipo de avaliação é geralmente feito de forma diferida, com um intervalo de 1 a 6 meses após a formação, para dar tempo a que os efeitos se consolidem. Em formações que geram resultados rápidos, a avaliação pode ser feita em poucas semanas. No entanto, quando os efeitos são mais abrangentes e de longo prazo, como por exemplo em mudanças organizacionais, torna-se difícil isolar o impacto específico da formação, já que o desempenho da empresa também é influenciado por outros fatores, como a organização do trabalho ou a motivação da equipa (Cardim, 2012).

Segundo o autor, a chave para essa avaliação está na tentativa de quantificar de forma objetiva as mudanças no desempenho, o que envolve definir indicadores específicos que possam ser medidos antes e depois da formação, como parâmetros de produção ou custos. Ao comparar esses indicadores, é possível avaliar o impacto e, em alguns casos, atribuir um valor monetário às mudanças observadas, comparando os resultados com os custos da formação.

No entanto, há uma grande dificuldade em isolar o efeito da formação de outros fatores que também afetam os resultados, como a qualidade dos equipamentos ou o nível de motivação dos trabalhadores. Esta dificuldade é uma limitação significativa deste tipo de avaliação. A par disto, uma abordagem mais estratégica e bem planeada pode tornar a avaliação do impacto viável. Focar na avaliação de efeitos específicos da formação e definir claramente os objetivos e os métodos de análise desde o início podem ajudar a quantificar os impactos e identificar fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional (Cardim, 2012)

Capítulo 3. Enquadramento Metodológico

O capítulo do Enquadramento Metodológico descreve como o projeto de investigação/intervenção está estruturado, quais os seus objetivos gerais e específicos, e quais as questões de investigação que o projeto pretende responder, assim como qual o método e as técnicas escolhidas para os alcançar.

3.1. Objetivos de intervenção/problema de investigação

Tendo em consideração o diagnóstico de necessidades, as perguntas de partida que orientarão esta investigação serão: “Será o ciclo de formação eficaz? Como é que os trabalhadores percebem a adequação da oferta de formação às exigências das suas funções?” Para dar resposta a estas questões é necessário estabelecer objetivos gerais e específicos.

Segundo Fachin (2005, p.113),

O objetivo é o resultado que se pretende em função da pesquisa (...). Geralmente, é uma proposta para responder à questão que representa o problema. De acordo com a abrangência dos objetivos, pode ser geral e específicos. No primeiro caso, indica uma ação muito ampla do problema e, no segundo, procuram descrever ações pormenorizadas, aspetos detalhados das raízes que se supõe merecerem uma verificação científica.

Sendo que, segundo Bloom et al. (1983), os objetivos específicos devem ser o caminho para se atingirem os objetivos gerais. Assim, a tabela seguinte elenca os objetivos gerais e os objetivos específicos desta investigação.

Tabela 1 - Objetivos gerais e Objetivos específicos

Objetivos gerais	Objetivos específicos
- Compreender as diferentes fases do ciclo de formação	
- Avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a utilidade e os efeitos das formações no desenvolvimento pessoal e profissional	- Perceber a preferência dos trabalhadores pelos diferentes tipos de formação - Avaliar a percepção dos trabalhadores sobre o impacto da formação no seu desempenho. - Identificar quais as melhorias verificadas após a participação em formações - Analisar a perspectiva dos formandos e das chefias acerca do impacto das atividades de formação no desempenho individual e organizacional
- Identificar barreiras à implementação do ciclo de formação	- Identificar as principais dificuldades e resistências encontradas na implementação do ciclo de formação. - Propor soluções e/ou melhorias para a implementação do ciclo de formação

3.2. Apresentação e fundamentação da metodologia de investigação/intervenção a adotar

Neste subcapítulo passarei a definir o paradigma de intervenção/investigação, e a respetiva fundamentação do método e das técnicas de investigação que suportaram este estudo.

3.2.1. Definição do paradigma de intervenção/ investigação

A investigação qualitativa caracteriza-se por um conjunto de aspetos que nem sempre estão presentes em todos os estudos com a mesma intensidade. A fonte principal de dados na investigação qualitativa é o ambiente natural, sendo que o investigador vai diretamente ao local que está a ser alvo de investigação para observar e compreender as pessoas no seu ambiente habitual. Neste sentido, o investigador é o instrumento principal, é ele quem recolhe e interpreta os dados. É uma investigação descritiva, no qual o foco não está na produção de gráficos ou números, mas sim em descrever as situações e experiências de forma detalhada através de palavras e imagens, sendo comum os investigadores utilizarem citações diretas das pessoas entrevistadas ou observadas, para mostrar como elas pensam e sentem. Ademais, os investigadores qualitativos estão mais interessados

em como as coisas acontecem, em vez de apenas olhar para os resultados, o foco está no processo e em como as decisões são tomadas e como os eventos se desenrolam privilegiando a análise indutiva. Ao contrário de métodos que começam com uma ideia ou hipótese e tentam comprová-la, na investigação qualitativa o investigador começa sem muitas suposições e vai construindo as ideias ao longo do tempo, sem forçar conclusões previamente pensadas (Bogdan & Biklen, 2013).

Na investigação qualitativa, os investigadores tentam realizar uma tarefa que pode parecer paradoxal à primeira vista, estudar objetivamente as experiências subjetivas das pessoas, procurando entender como as pessoas interpretam o mundo ao seu redor, mas fazem isso de forma rigorosa e sistemática, de modo a garantir a maior objetividade possível no processo de investigação. Esse processo de construção de conhecimento é feito com rigor, e a preocupação fundamental é garantir que os dados recolhidos correspondam fielmente ao que se passa no ambiente de estudo. Este conceito de correspondência implica que o investigador procure captar o que realmente acontece no local de investigação, mesmo que isso desafie ou contradiga as suas expectativas ou hipóteses iniciais (Bogdan & Biklen, 2013).

Embora possa ser difícil aceitar que o investigador consiga superar completamente os seus próprios preconceitos e enviesamentos, a forma como a investigação qualitativa é conduzida ajuda a mitigar esses problemas. Os investigadores dedicam uma quantidade significativa de tempo no campo de estudo, recolhendo dados empíricos através de técnicas como entrevistas ou análise de documentos, o que permite que o investigador seja continuamente confrontado com a realidade e com os dados, o que reduz a influência de opiniões pessoais ou preconceitos. Além disso, os dados recolhidos no terreno são geralmente muito mais complexos e detalhados do que as hipóteses ou preconceitos que o investigador poderia ter construído antes de iniciar o estudo (Bogdan & Biklen, 2013).

O termo paradigma surgiu com Kuhn, como “aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (Guinesberg, 1998, p. 219). O paradigma leva os investigadores a investigarem uma parte da natureza com profundidade e detalhe. Segundo Coutinho (2005), o conceito de paradigma é polissémico, entende-se por paradigma de investigação “um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos,

de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (p. 9).

Os diferentes paradigmas de investigação vão acabar por determinar as várias opções que o investigador terá de tomar no percurso que permitirá obter as respostas necessárias para determinado problema de investigação. Assim, para esta investigação os paradigmas escolhidos foram o paradigma quantitativo e o paradigma qualitativo.

De acordo com Haguette (1987), os quantitativistas defendem o uso de métodos estatísticos, argumentando que estes métodos são rápidos e eficazes para gerar grandes volumes de dados. Já os qualitativistas destacam que o seu método é superior para entender de forma profunda fenómenos sociais complexos, pois foca nos aspetos subjetivos da ação social, que muitas vezes são mais relevantes do que a simples análise estrutural, acreditando que a estatística tem limitações na compreensão de fenómenos únicos e complexos. Contudo, ambos estão de acordo no que concerne ao método mais adequado para um determinado objeto de estudo, “os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenómeno em termos das suas origens e da sua razão de ser” (p.63).

Neste sentido, ao privilegiar os dois paradigmas permitiu-me uma análise mais abrangente e tirar partido das vantagens de cada um dos paradigmas. Aliás, a este respeito, Castro *et al.* (2010) afirmam que o paradigma misto visa obter uma compreensão mais completa do fenómeno de pesquisa, combinando abordagens quantitativas e qualitativas e integrando diferentes tipos de dados. Essa abordagem permite explorar profundamente o problema de pesquisa e enriquecer as conclusões por meio da combinação de diferentes perspetivas e análises.

Contudo, salienta-se que, embora se tenha utilizado o paradigma qualitativo e o paradigma quantitativo, houve, até pelo próprio objetivo da investigação, que passava por compreender de forma profunda o fenómeno em estudo, percebendo e interpretando resultados, uma clara inclinação para o paradigma qualitativo. A vertente quantitativa direcionou-se para a análise das respostas do inquérito por questionário.

3.2.2. Seleção do método e das técnicas de intervenção/investigação

Segundo Ferrari (1974), o método é: a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo (p.24). O método corresponde assim ao plano operacional da nossa investigação para dar resposta à interrogação de qual o melhor procedimento para obtermos informações pertinentes.

Após estar definido o problema de investigação, a questão de partida e o público-alvo é necessário proceder à recolha dos dados. De acordo com Coutinho (2011), é necessário perceber quais e como vão ser recolhidos os dados assim como os instrumentos a utilizar. No processo de recolha de dados, recorre-se a várias técnicas que possibilitam o cruzamento de informação e a triangulação da informação (Coutinho, 2011). Na tabela abaixo encontram-se identificados o método e as técnicas escolhidas para esta investigação. De seguida, serão explicados cada um deles.

Tabela 2 - Método e Técnicas utilizadas

Método	Estudo de Caso
Técnicas de recolha de informação	Inquérito por questionário Entrevista Análise documental
Técnicas de tratamento de informação	Análise de conteúdo Triangulação dos dados Análise estatística

Método do estudo de caso

Para esta investigação, escolhi o método do estudo de caso uma vez que um dos objetivos primordiais da mesma é a de analisar a perceção dos trabalhadores acerca da eficácia e relevância do ciclo de formação oferecido pela empresa sendo para isso necessário, analisar com profundidade o ciclo de formação e, como refere Coutinho (2011), um estudo de caso caracteriza-se por ser um plano de investigação que implica um estudo intensivo e detalhado de um caso. Além disso, através deste método, poderei ter uma visão mais abrangente e personalizada acerca do ciclo de formação, uma vez que o método de estudo

de caso possibilita a utilização de diversas técnicas de recolha e tratamento de dados. Aliás, como refere Yin (2010), neste método é essencial usar várias fontes, de forma que os dados convirjam de modo triangular. Salientando que o estudo de caso é o método privilegiado que permite no processo de recolha de dados utilizar diversas técnicas.

Aquando da realização de uma investigação na área das ciências sociais há vários métodos pelos quais podemos optar, todos têm as suas vantagens e as suas desvantagens. Contudo, segundo Yin, o método do estudo de caso deve ser o eleito quando: “a) as questões “como” ou “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real” (Yin, 2010, p. 22). Segundo Coutinho (2011), praticamente tudo pode ser um caso, desde “indivíduos, atributos dos indivíduos, ações e intenções, atos de comportamento, ambientes, incidentes e acontecimentos e ainda coletividades” (p. 293). Neste método estuda-se o caso com detalhe e profundidade tendo em consideração a sua complexidade. Tem um objetivo holístico já que “visa preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade” (p.293). O estudo de caso é assim considerado uma investigação empírica que tem por base um raciocínio indutivo, estando dependente do trabalho de campo, caracterizando-se por serem utilizadas fontes de dados múltiplos e variados.

É colocado em evidência o facto de muitas vezes, o estudo de caso estar erradamente e exclusivamente associado à investigação qualitativa. Ora, na verdade, o estudo de caso pode também estar associado ao paradigma positivista e crítico, sendo por isso associado a uma modalidade de investigação mista (Gomez cit. Coutinho, 2011). Yin (2010) realça que este método, não é apenas para ser utilizado numa fase mais preliminar de uma investigação, mas também para descrever e testar proposições. Neste método é essencial usar várias fontes, de forma que os dados convirjam de modo triangular (Yin, 2010). Bogdan e Biklen (1994) fazem a comparação do plano geral do estudo de caso e um funil. Segundo os autores, a parte inicial do estudo corresponde à parte mais larga do funil no qual os investigadores procuram o objeto do seu estudo e articulam com os seus objetivos. Depois, gradualmente, analisam as possibilidades para proceder com o estudo, começam a recolha de dados articulados com os objetivos, organizam o seu tempo, vão colocando em prática alguns planos iniciais e substituindo outros, ou seja, vão cada vez mais delimitando a sua área.

A grande condição que diferencia este método dos restantes é a classificação da questão de partida, sendo que a revisão de literatura deve ser utilizada previamente para desenvolver questões mais perspicazes e reveladoras sobre determinado tópico e não para obter respostas que já se conhecem sobre um tópico (Yin, 2010).

Técnicas de recolha de dados

Yin (2010) chama a atenção acerca do processo de recolha de dados, afirmando que esta não deve ser feita de forma mecanizada, sendo fundamental que o investigador seja capaz de interpretar a informação recolhida e que tenha a capacidade de interrelacionar essas informações com outras já retiradas de diferentes fontes, conseguindo assim perceber até que ponto podem ou não se contradizer e, se for o caso, procurar informações adicionais. De seguida explicarei uma a uma, cada técnica de recolha de dados escolhida para a minha investigação assim como a respetiva fundamentação e justificação.

Análise documental

Lincoln, citado por Santos *et al* (2021), define a análise documental como um processo de investigação intensivo que envolve a revisão de materiais documentais para obter uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em estudo. Uma vez que o investigador decide usar a análise documental, o primeiro passo é definir claramente que tipo de documentos serão utilizados. Os autores advertem que esta escolha não pode ser aleatória, já que a relevância e a qualidade dos documentos influenciam diretamente a qualidade dos dados recolhidos. Após a seleção dos documentos, o investigador inicia a análise dos dados, geralmente recorrendo à análise de conteúdo.

Os documentos são uma fonte natural de informação porque refletem um determinado contexto, sendo criados em resposta a acontecimentos específicos ou a partir de necessidades próprias desse ambiente. Além disso, a técnica documental é uma fonte não-reativa de dados, o que significa que a sua existência e o seu conteúdo não são influenciados pela presença do investigador, permitindo ao investigador aceder a informações fiáveis e independentes da sua própria influência no campo (Ludke & André, 1986).

Através da análise documental, analisei documentos importantes para a minha investigação acerca do contexto organizacional e da estrutura do ciclo de formação, como o procedimento interno da formação, o plano de formação e políticas de formação, que me permitiram entender a forma como estava organizada a formação na empresa,

identificando mudanças, lacunas e desafios que posteriormente permitiram-me complementar ou mesmo validar as informações recolhidas por outras técnicas.

Algumas desvantagens desta técnica passam pelos documentos selecionados poderem não refletir adequadamente a totalidade do fenómeno ou podem estar de alguma forma enviesados; pode haver uma falta de tradução precisa das informações contidas nos documentos sendo que alguns detalhes importantes podem estar ausentes ou podem ser interpretados de maneiras diferentes da intenção original; a quantidade de documentos disponíveis pode ser limitada, o que pode dificultar a obtenção de informações abrangentes e a realização de inferências estatísticas significativas e ao selecionar os documentos para análise, podem ocorrer escolhas arbitrárias em relação aos aspetos e temas enfatizados. Essa seleção subjetiva pode resultar numa representação limitada ou enviesada do fenómeno em estudo (Santos et al., 2021).

Neste sentido, Lüdke e Andre, (1986, p. 39), afirmam que a análise documental utilizada “como uma técnica exploratória, indica problemas que devem ser mais bem explorados através de outros métodos. E com isso, ela complementa as informações obtidas bem mais do que por outras técnicas de coletas”. Assim, enquanto investigadora esforcei-me por estar sempre consciente das fragilidades desta técnica, tendo o cuidado na seleção dos documentos e a ter em consideração outras fontes e técnicas que serão inclusive explicadas em seguida, que me permitiram obter uma visão mais abrangente da questão em estudo.

A entrevista

De acordo com Haguette (1987), entende-se por entrevista “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (p. 86).

A entrevista surge como uma das principais técnicas de recolha de dados. Fazendo referência a Duarte (1980), é referido que a técnica de entrevista é utilizada quando se visa obter informação e compreender a subjetividade do indivíduo através das suas afirmações, percebendo o ponto de vista do sujeito a partir do meio em que este está inserido (Ferrari, 1980). Na investigação qualitativa a entrevista permite ao investigador, de uma forma bastante intuitiva, perceber como os entrevistados interpretam aquilo que os rodeia. Pode ser utilizada como a principal estratégia de recolha de dados ou então pode estar articulada com outras técnicas.

Segundo Ludke e André (1986), a principal vantagem sobre outras técnicas é a captação imediata e dinâmica da informação desejada, permitindo ao investigador recolher dados diretamente de praticamente qualquer tipo de pessoa e sobre uma grande variedade de tópicos, possibilitando uma interação mais profunda e flexível, permitindo ao entrevistador explorar pontos de interesse à medida que surgem, adaptando-se à situação e ao entrevistado.

É importante que o entrevistador coloque o entrevistado à vontade, encorajando-o e apoiando-o para que se sinta o mais confortável possível para prover aspetos importantes para a investigação. Uma das grandes vantagens da entrevista consiste na possibilidade de o entrevistador moldar o conteúdo da entrevista conforme as respostas que vão sendo dadas (Bogdan & Biklen, 2013). Uma entrevista é bem-sucedida quando os intervenientes estão à vontade para expressar os seus pontos de vista e, claro, quando conduzem a uma variedade e riqueza de dados para a nossa investigação. Para que isso aconteça, um fator importante é a capacidade de o entrevistador estimular o entrevistado, incentivando sempre que necessário a clarificações e exemplificações.

Além disso, o entrevistador deve evitar perguntas que se respondam facilmente com “sim” ou “não”, e evitar ou interromper a conversa. Os autores chamam a atenção para o carácter cumulativo da informação no âmbito de um projeto de entrevista qualitativa, já que, embora umas mais do que outras, todas as entrevistas têm algo útil que se possa retirar e cada entrevista “determina e liga-se à seguinte” (Bogdan e Biklen, 1994, p.136).

O entrevistado dá-nos a sua visão pessoal do mundo, e cabe a nós, como investigadores, interpretar o sentido que o mesmo lhe está a dar. As informações subjetivas são sempre influenciadas por fatores como o estado emocional, opiniões, atitudes e valores do informante, e por isso devem ser analisadas em conjunto com sinais não verbais e comportamentos passados (Haguette, 1987).

Haguette (1987) chama a atenção para o facto de que, mesmo que as declarações do entrevistado possam parecer contraditórias, isso não significa que o seu depoimento seja inválido. Muitas vezes, essas contradições revelam *insights* valiosos. Garantir a qualidade dos dados, envolve comparar sistematicamente as informações obtidas com outras fontes relacionadas ao facto estudado. Isso ajuda-nos a verificar a consistência e a validade dos dados, assegurando uma análise mais precisa.

Existem diferentes tipos de entrevista, cada uma com um nível diferente de estruturação e flexibilidade:

- **Entrevista estruturada:** Aqui, o entrevistador segue um guião rígido com perguntas previamente definidas, que são feitas de maneira idêntica a todos os entrevistados e na mesma ordem. Embora isso permita obter dados uniformes, facilitando a comparação e tratamento estatístico, limita a profundidade do diálogo.
- **Entrevista não estruturada:** Neste caso, a conversa é mais aberta e fluida, sem um guião fixo. O entrevistador tem liberdade para explorar tópicos à medida que surgem, permitindo um aprofundamento natural das questões com base nas respostas do entrevistado. Esta abordagem é ideal quando se deseja capturar a complexidade e riqueza das experiências e percepções dos participantes, contudo, é mais difícil de sistematizar e comparar as respostas entre diferentes entrevistados.
- **Entrevista semiestruturada:** Este tipo de entrevista encontra-se entre os dois extremos. O investigador parte de um guião básico, com tópicos e perguntas-chave, mas permite-se ajustar a ordem das questões ou aprofundar certos temas de acordo com as respostas do entrevistado. Neste sentido, combina a flexibilidade da entrevista não estruturada com a orientação da estruturada, garantindo que os tópicos principais sejam cobertos sem perder a oportunidade de explorar questões emergentes (Ludke & André, 1986).

Deste modo, a escolha da técnica da entrevista justifica-se devido ao facto desta técnica permitir a compreensão mais aprofundada das experiências, motivações e opiniões dos trabalhadores em relação ao ciclo de formação. Ao realizar as entrevistas tive a oportunidade de, a partir de cada percepção individual, obter uma compreensão global acerca do ciclo de formação. Ademais, ao usar esta técnica consegui, sempre que achei pertinente, aprofundar ou pedir para explicitar melhor determinado tópico, desenvolvendo e obtendo informações que doutro modo não conseguiria com tanto sucesso.

Foram realizadas onze entrevistas. O público-alvo foi constituído por cinco coordenadores, um chefe de equipa, um diretor, um responsável de departamento, um operador de produção e dois trabalhadores pertencentes a quadros médios superiores.

Um dos objetivos formulados, no decorrer do estágio, foi compreender a perspectiva das chefias acerca do processo de formação da empresa e, tendo em conta que, para efeitos de sigilo, na técnica do inquérito por questionário não foi colocada nenhuma questão direcionada ao cargo ocupado na empresa pelos inquiridos, não foi possível analisar aí a perspectiva das chefias. Para colmatar essa lacuna, decidi que a maior parte dos entrevistados deveriam ser trabalhadores com cargos de chefias e que lideram equipas. Ora, como sabemos, a chefia tem uma melhor perceção de como a formação se alinha com as necessidades da empresa e de que forma impacta a produtividade e o desenvolvimento das equipas. Isto porque podem observar como os trabalhadores aplicam, ou não, o que aprendem no seu dia a dia, oferecendo uma visão ampla e estratégica, permitindo uma análise mais fundamentada acerca da utilidade e feitos da formação no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Tendo em consideração as mais valias e as fragilidades de cada tipo de entrevista, optei por utilizar a entrevista semiestruturada. Assim, regi a minha entrevista a partir de um guião (Apêndice 2) previamente elaborado em consonância com os objetivos da minha investigação. Aliás, como alertam Ludke e André (1986) é fundamental que o guião de entrevista seja elaborado de forma a conduzir a entrevista desde temas mais simples até tópicos mais complexos, permitindo aprofundar gradualmente o diálogo sem causar desconforto ao entrevistado.

O guião de entrevista foi elaborado com o intuito de alcançar os objetivos propostos. De seguida, explicita-se a correspondência entre os objetivos gerais da presente investigação com as questões do guião de entrevista.

Objetivo Geral: Compreender as diferentes fases do ciclo de formação.

Várias perguntas abordam indiretamente este tema ao questionar a qualidade das formações, o papel da chefia e o incentivo à participação nas formações. Estas perguntas ajudam a recolher informações sobre como o ciclo é executado na prática, como é visto pelos formandos e chefias, e se há um apoio institucional claro à formação. A pergunta 8 - "Nas ações de formação em que participou, como considera a interação com os formadores? Houve oportunidade para dar feedback?"-, ao questionar sobre a interação com os formadores e a oportunidade de dar *feedback* está-se a avaliar como a formação é conduzida e se há possibilidade de interação, o que é essencial para avaliar a execução da formação e se tem impacto na eficácia da mesma. Não obstante, também permite perceber quais as modalidades formativas são mais eficazes do ponto de vista dos formandos. A

pergunta 9 - “De forma geral, como avalia a qualidade das formações oferecidas pela empresa? Houve algum aspeto específico que destacaria como particularmente positivo ou que poderia ser melhorado? Qual/ Quais?” -, avalia a qualidade das formações oferecidas pela empresa, visando obter informações sobre a fase de execução da formação. No que concerne à pergunta 10 - “A empresa e as suas respetivas chefias encorajam à participação e valorização da formação? De que formas?” -, esta permite avaliar o papel das chefias na divulgação e implementação das ações formativas. Já a pergunta 13 - “Qual o papel que considera ter, tendo em conta a sua função na empresa, no âmbito da formação?” -, permite perceber responsabilidades específicas na implementação do ciclo formativo.

Objetivo Geral: Avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o impacto da formação no desenvolvimento pessoal e profissional.

As perguntas que se focaram em perceber o impacto, tanto a nível do desenvolvimento de competências técnicas como ao nível de competências pessoais, foram as seguintes. Pergunta 4 - “Quais as competências que sente que foram melhoradas com a sua participação em formações? E quais as competências que sente que os seus trabalhadores melhoraram?” -, esta pergunta pretende avaliar a perceção dos trabalhadores sobre o desenvolvimento das suas competências técnicas. Por sua vez, a pergunta 5 - “Considera que as formações que frequentou refletiram-se num melhor desempenho profissional? Porquê? Quer destacar alguma em específico?” -, e a pergunta 6 - “Considera que as formações que os seus trabalhadores frequentaram refletiram-se num melhor desempenho profissional? Porquê? Quer destacar alguma em específico?” - pretendem auscultar se a formação se refletiu num melhor desempenho, avaliando o impacto profissional. No que diz respeito à pergunta 7- “As formações tiveram algum impacto na sua confiança e autoestima no ambiente de trabalho? E da sua equipa? Se sim, consegue dar exemplos?” , tem como intuito questionar o impacto em termos de confiança e autoestima, abordando o desenvolvimento pessoal. Já a pergunta 11, “Existem áreas específicas em que considera que deveria existir um maior investimento em termos de formação? Se sim, qual/quais?” , oferece uma visão clara das lacunas ou áreas não cobertas pelas formações atuais, bem como as expectativas dos trabalhadores em relação a futuras ofertas formativas. Ademais, pode ajudar a perceber o tipo e formação

mais valorizada pelos trabalhadores assim como ajuda a identificar necessidades de desenvolvimento que ainda não foram atendidas, o que permite ajustar o ciclo formativo para garantir que a oferta está alinhada com as exigências da função dos trabalhadores. A pergunta 14, - “De forma geral, considera ou não que as ações de formação que frequenta e as que os seus trabalhadores frequentam vão ao encontro das suas necessidades? Porquê?” , ao abordar tanto a perceção pessoal do entrevistado como a perceção das formações oferecidas aos outros trabalhadores, esta questão permite avaliar o alinhamento das formações com as exigências da função.

Objetivo Geral: Identificar barreiras à implementação do ciclo de formação.

As questões direcionadas para identificar barreiras à implementação do ciclo de formação foram as seguintes. A pergunta 10, - “A empresa e as suas respetivas chefias encorajam à participação e valorização da formação? De que formas?” , permite identificar barreiras institucionais, como a falta de incentivo ou valorização por parte da chefia. A pergunta 12 - “Considera ou não que os trabalhadores valorizam a formação? Porquê?” , explora a valorização da formação pelos trabalhadores e, indiretamente, procura capturar barreiras que podem existir em relação à formação, o que é fundamental para entender a motivação dos trabalhadores em relação a esta. A resposta a esta pergunta pode revelar resistências ou desinteresse por parte dos trabalhadores em relação à formação, o que pode ser uma barreira cultural na implementação de um ciclo de formação eficaz. Por sua vez, se os trabalhadores não valorizarem a formação pode sugerir que não a veem como útil e relevante. A pergunta 16, - “Houve desafios específicos ao participar em formações? Se sim, quais foram eles? Como é que a empresa poderia melhorar a experiência de formação para os trabalhadores?” , foca-se nas barreiras individuais ou operacionais que possam dificultar a participação e a aplicação do ciclo de formação.

De realçar que cada pergunta pode responder de forma direta ou indiretamente a mais do que um objetivo de investigação, aqui apenas surgem organizadas pelo que foi considerado mais direto.

Ludke & André (1986) alertam que é crucial que o entrevistado seja informado claramente sobre os objetivos da entrevista e sobre como as informações recolhidas serão utilizadas. Este processo de esclarecimento ajuda a construir confiança e assegura que o

entrevistado saiba que as suas respostas serão tratadas com confidencialidade e respeito. Tendo isto em consideração, quando fiz o convite para os trabalhadores serem entrevistados, expliquei todos os objetivos da entrevista e elaborei um documento de consentimento onde eram explicados os objetivos da entrevista, o tratamento da informação e os direitos do entrevistado, o qual foi devidamente assinado por todos os entrevistados no início da entrevista (Apêndice 4).

Inquérito por questionário

Segundo Santos e Henriques (2021), a técnica do inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados que pode ser a solução ideal em muitos casos. Com uma natureza adaptável às diferentes metodologias, o nível de resultados não depende do próprio questionário, mas sim da forma como é construído pelo investigador. Uma das mais valias desta técnica é o facto de gastarmos o mesmo tempo independentemente do tamanho da amostra. Um questionário é normalmente aplicado a um grupo de indivíduos (inquiridos) dos quais se pretenda recolher informações para analisar, interpretar e tirar conclusões, a fim de atender aos objetivos da investigação. O conjunto completo de inquiridos, cuja definição de natureza e tamanho é responsabilidade do investigador, constitui a população do estudo.

De acordo com Ferreira (1986), o questionário, com a sua natureza quantitativa, destaca-se pela sua capacidade de transformar informação em dados objetivos, sendo este método eficaz para captar aspetos mensuráveis dos fenómenos. É fundamental compreender não apenas as informações que foram obtidas, mas também aquilo que não foi capturado, ou seja, os dados que podem ter sido distorcidos ou omitidos devido aos processos psicossociais envolvidos. Esses efeitos podem surgir da maneira como o inquirido interpreta as perguntas ou da linguagem utilizada no questionário.

Optei pela escolha da técnica de inquérito por questionário porque esta técnica permitiu-me recolher dados de forma rápida e eficiente, possibilitando um alargado número de opiniões, o que permitiu que as minhas conclusões fossem representativas da realidade. Ademais, acredito que, deste modo, os inquiridos sentiram-se mais confortáveis em dar a sua opinião honesta em relação ao ciclo de formação.

Ludke e André (1986) afirmam que, ao elaborar perguntas para um inquérito, a primeira decisão importante é escolher entre perguntas fechadas ou abertas de acordo com os objetivos da investigação. Enquanto as perguntas fechadas são ótimas para obter

respostas rápidas e mensuráveis, mas podem deixar passar nuances importantes, as perguntas abertas permitem uma exploração mais profunda, mas exigem mais esforço do inquirido e do investigador. Tendo em consideração que os inquéritos quantitativos normalmente envolvem um grande número de participantes para garantir a representatividade estatística, as vantagens das perguntas fechadas acabam por prevalecer. De realçar que é comum que, os inquiridos, aceitem as opções de resposta propostas sem questioná-las, seja por conveniência, por ser mais fácil escolher entre alternativas prontas, ou por evitar o esforço de formular suas próprias respostas. Em alguns casos, há ainda a influência da resposta socialmente desejável – o inquirido pode escolher a opção que acredita ser mais aceitável ou "bem vista", mesmo que não reflita a sua verdadeira opinião. Curiosamente, esses mesmos efeitos podem surgir em perguntas abertas. Em vez de fornecer uma resposta genuína e complexa, o respondente pode optar por uma resposta mais simples, baseada no que ele acha que deveria ou poderia ser dito. Muitas vezes, essa renúncia a expor sua própria posição ocorre porque o indivíduo percebe que sua opinião não é fácil de ser explicada no contexto do inquérito.

Algumas das limitações do inquérito por questionário passa por esta técnica supor que os inquiridos sejam, de certa forma, "iguais" ou que tenham experiências semelhantes às do investigador. Por exemplo, quando usamos perguntas fechadas, estamos a limitar as respostas às opções que o investigador já imagina serem relevantes, baseando-se na sua própria visão do mundo, ignorando a diversidade e as diferenças sociais que podem existir entre os inquiridos. Ademais, ao impor uma estrutura rígida, o questionário coloca o inquirido numa situação onde ele responde a partir de um conjunto limitado de possibilidades que podem não refletir a sua realidade, o que pode despoletar respostas que são simplesmente reações às opções apresentadas, em vez de expressarem as verdadeiras opiniões ou experiências dos inquiridos (Ferreira, 1986).

Na elaboração das perguntas ao meu inquérito optei por elaborar tanto questões fechadas como questões abertas nos temas que achei pertinente haver um maior liberdade e espaço para expor opiniões. Em muitas das questões fechadas, coloquei na questão seguinte a possibilidade de justificação da resposta fechada para tentar minimizar as limitações das perguntas fechadas.

O guião de perguntas da técnica do inquérito por questionário, à semelhança do guião da técnica da entrevista, foi elaborado em consonância com os objetivos traçados

por esta investigação. De seguida, apresenta-se a fundamentação das perguntas de acordo com os objetivos delineados.

Objetivo Geral: Compreender as diferentes fases do ciclo de formação

Este objetivo centra-se na estruturação do processo de formação, desde o planeamento, passando pela execução, até à avaliação. Algumas alíneas do grupo de questões 13, abordam diretamente a fase de planeamento e comunicação do ciclo de formação.

Pergunta 13: "Leia atentamente cada uma das afirmações e classifique-as como Verdadeiras (V), Falsas (F) e Parcialmente Verdadeiras (PV)."

- a) "Normalmente, antes das formações, tenho uma ideia clara de como esta irá contribuir para o meu desenvolvimento profissional."
- e) "De modo geral, os resultados esperados com a participação em determinada formação estão clarificados aquando do seu início."

Ao questionar se os trabalhadores têm uma ideia clara do que esperar das formações, estou a avaliar a qualidade da fase de preparação da formação. Estou a identificar se os objetivos da formação são comunicados adequadamente e se existe uma ligação clara entre o que é planeado e o que é compreendido pelos formandos. Além disso, na alínea: b) "Os meios de divulgação das ações de formação são os mais adequados.", liga-se à comunicação e execução do ciclo de formação. Avaliar a adequação dos meios de divulgação é crucial para compreender como a fase da divulgação da formação influencia a participação e o impacto das formações.

Objetivo Geral: Avaliar a perceção dos trabalhadores sobre a utilidade e os efeitos das formações no desenvolvimento pessoal e profissional

Várias perguntas estão diretamente relacionadas com este objetivo, pois ajudam a aferir a perceção dos trabalhadores sobre a utilidade da formação. A pergunta 6: "Qual é a tua opinião sobre a importância da formação para o teu desenvolvimento profissional?", e a pergunta 7: "Qual é a tua opinião sobre a importância da formação para o teu desenvolvimento pessoal?", diferenciam entre o desenvolvimento profissional e pessoal permitindo compreender como os trabalhadores veem a formação em diferentes dimensões da sua vida. Estas perguntas ajudam a avaliar se a formação contribui para a melhoria do desempenho no trabalho e para a satisfação individual. Além disso, ao

perguntar diretamente sobre as melhorias identificadas, estou a procurar evidências de impacto direto da formação no desempenho. A pergunta 8: "Identificaste melhorias nas tuas habilidades para o desempenho no trabalho após participar em ações de formação?", permite também recolher exemplos concretos fundamentais para validar perceções de impacto positivo e, ao mesmo tempo, identificar as competências específicas que foram melhoradas, explicitadas com as respostas à pergunta 9: "Podes fornecer um ou mais exemplos específicos de como a formação influenciou positivamente a tua atuação no trabalho?". Ademais, avaliar a adequação da formação às funções específicas de cada trabalhador, permite-me perceber se as formações são vistas como relevantes para as suas funções, possíveis com a pergunta 10: "Como avalias a relevância das formações oferecidas pela empresa em relação às tuas responsabilidades no trabalho?". A pergunta 11: "Houve alguma formação específica que se destacou positivamente para ti? Se sim, qual/quais? Porquê?", possibilita a avaliação de preferências dos trabalhadores em relação aos tipos de formação, o que permite perceber as preferências dos trabalhadores por diferentes formações.

Por sua vez, a pergunta 12: "Que competências sentes que melhoraram com a tua participação nas formações?" , ajuda a identificar quais as melhorias verificadas após a formação, e o respetivo impacto. A pergunta 14: "Quais as formações que deveriam ser obrigatórias?" , e a pergunta 17: "Quais as formações que deveriam ser opcionais" , permitirá recolher informações importantes para ajustar o planeamento do ciclo de formação. A pergunta 18: "Considera que existem situações/ atividades que, não sendo consideradas especificamente de formação, podem revestir-se de algum carácter formativo e/ou ter efeitos formativos?", explora aprendizagens informais e situações com impacto formativo fora do contexto formal, o que pode enriquecer a análise da eficácia do ciclo formativo, ao incluir elementos que não são formalmente parte do processo de formação, mas que podem ter impacto no desenvolvimento dos trabalhadores.

Objetivo Geral: Identificar barreiras à implementação do ciclo de formação

A pergunta 13C: "As tuas necessidades de formação são tidas em consideração pela empresa?", vai ao encontro da identificação de dificuldades na implementação do ciclo formativo. Se os trabalhadores sentem que as suas necessidades não são consideradas, isso pode ser uma barreira significativa para a eficácia do ciclo. Já a questão, 13D: "Considero que há apoio por parte das chefias na aplicação dos conhecimentos

desenvolvidos em formação.", é importante visto que o apoio das chefias é fundamental para garantir que os conhecimentos desenvolvidos nas formações sejam aplicados no contexto de trabalho, a falta desse apoio pode ser uma barreira significativa. Neste seguimento, a pergunta 13F: "Reconhece que a avaliação de satisfação que realiza no final das ações de formação é tida em consideração pela empresa?", ajuda a compreender se a avaliação pós-formação tem impacto na melhoria do ciclo formativo, ou se há barreiras na utilização dos *feedbacks* recolhidos para ajustar e melhorar futuras formações. A Pergunta 19: "Que sugestões teria para melhorar o processo de formação na empresa?", abre espaço para propostas de melhoria, através das sugestões dos trabalhadores, poderei recolher ideias para superar barreiras identificadas e melhorar o ciclo formativo.

Mais uma vez saliento que cada pergunta pode responder de forma direta ou indireta a mais do que um objetivo de investigação, aqui apenas surgem organizadas pelo que foi considerado mais direto.

Caracterização da amostra

Santos e Henrique (2021) chamam a atenção para o facto de a seleção da amostra ser um processo crucial na técnica do inquérito por questionário, visto que é necessário garantir que seja representativa da população em estudo, permitindo extrapolar os resultados obtidos para a população como um todo, com um nível aceitável de precisão estatística. Ressalvando ainda a importância de serem aplicadas técnicas estatísticas adequadas para analisar os dados recolhidos por meio do inquérito por questionário, a fim de obter conclusões confiáveis e significativas para a investigação. Deste modo, e sempre sem perder de vista aquilo que são os objetivos da minha investigação achei que o que fazia mais sentido não era restringir as respostas a um determinado grupo de trabalhadores, mas sim que o meu questionário abrangesse toda a empresa, para que de facto os resultados do inquérito estivessem o mais próximo possível da realidade da empresa. Na tabela 3, apresenta-se a classe etária, dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário, onde é possível observar também a sua distribuição por género e o número de inquiridos.

Tabela 3- Idade e género dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário

Classe etária	Total	Género masculino	Género feminino	Prefiro não dizer
Total	100% 422 inquiridos	88,9% 375 inquiridos	10,2% 43 inquiridos	0,9% 4 inquiridos
18-27 anos	22,7% 96 inquiridos	22,9% 86 inquiridos	18,6% 8 inquiridos	50% 2 inquiridos
28-37 anos	38,2% 161 inquiridos	38,1% 143 inquiridos	41,9% 18 inquiridos	_____
38-47 anos	26,3% 111 inquiridos	26,1% 98 inquiridos	25,6% 11 inquiridos	50% 2 inquiridos
48- 57 anos	10,4% 44 inquiridos	10,1% 38 inquiridos	14% 6 inquiridos	_____
58- 67 anos	2,4% 10 inquiridos	2,7% 10 inquiridos	_____	_____

Segue-se a tabela 4, na qual se apresenta o tempo de serviço dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário, onde é possível observar a sua distribuição por género e o seu valor total.

Tabela 4 – Tempo dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário

Tempo de Serviço	Total	Género masculino	Género feminino	Prefiro não dizer
Total	100% 422 inquiridos	88,9% 375 inquiridos	10,2% 43 inquiridos	0,9% 4 inquiridos
≤ 2 anos	32,5% 137 inquiridos	28,5% 107 inquiridos	65,1% 28 inquiridos	50% 2 inquiridos
3 a 7 anos	38,2% 161 inquiridos	40,8% 153 inquiridos	18,6% 8 inquiridos	_____
8 a 12 anos	16,4% 69 inquiridos	17,3% 65 inquiridos	4,7% 2 inquiridos	50% 2 inquiridos
13 a 17 anos	7,6% 32 inquiridos	7,5% 28 inquiridos	9,3% 4 inquiridos	_____
18 a 22 anos	2,8% 12 inquiridos	2,9% 11 inquiridos	2,3% 1 inquirido	_____
> 22 anos	2,6%	2,9%	_____	_____

	11 inquiridos	11 inquiridos		
--	---------------	---------------	--	--

Por sua vez, na tabela 5, apresenta-se a caracterização da amostra da técnica da entrevista, em que vemos o total de entrevistados, o cargo e respetiva divisão por género e total.

Tabela 5- Caracterização da amostra da técnica da entrevista

Cargo	Total	Género masculino	Género Feminino
Total	11 entrevistados	9 entrevistados	3 entrevistados
Diretor de Departamento	1 entrevistado	1 entrevistado	_____
Responsável de Departamento	1 entrevistado	1 entrevistado	_____
Coordenador	5 entrevistados	4 entrevistados	1 entrevistado
Chefe de equipa	1 entrevistado	1 entrevistado	_____
Trabalhador- Produção	1 entrevistado	1 entrevistado	_____
Trabalhador- Quadros médios/superiores	2 entrevistados	_____	2 entrevistados

Técnicas de tratamento de informação

A análise de dados: “envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205). Na investigação qualitativa, a análise de dados é um processo contínuo que ocorre em fases da investigação, mas torna-se mais sistemática e estruturada após o término da recolha de dados. Desde o início do estudo, o investigador já está envolvido em algum nível de análise, pois é necessário refletir sobre a pertinência das questões de investigação em relação às características específicas do contexto estudado (Ludke & André, 1986).

Deste modo, durante a recolha de dados, o investigador está sempre a analisar de forma menos formal. À medida que os dados surgem, o investigador avalia se as questões levantadas estão a ser respondidas de forma adequada ou se precisam de ajustes. Quando a fase de recolha de dados está próxima do fim ou concluída, o investigador inicia uma análise formal e aprofundada. Nesta fase já existe uma compreensão mais clara das possíveis direções teóricas que o estudo pode tomar, com base nas observações e informações recolhidas ao longo da investigação, sendo possível organizar os dados de

maneira a identificar temas, padrões, e categorias relevantes. É então necessária uma interpretação profunda dos dados, procurando estabelecer ligações entre os diversos elementos recolhidos e as questões centrais do estudo.

Em seguida, estão apresentadas as técnicas que utilizei para analisar os dados, que foram criteriosamente escolhidas com o objetivo de sintetizar o que foi observado e registado nas diversas técnicas de recolha de informação anteriormente apresentadas.

Análise de Conteúdo

A técnica da análise de conteúdo constitui uma das técnicas mais flexíveis no que concerte à vertente de tratamento de dados num estudo de caso. Um dos principais objetivos consiste em descrever objetivamente os conteúdos, mas também a procura de um “significado que está para além do imediatamente apreensível e que espera a oportunidade de ser desocultado” (Amado, 2013, p.303).

A análise de conteúdo é uma técnica usada para interpretar mensagens de forma sistemática e objetiva. A ideia é "desmontar" o discurso e reorganizá-lo para extrair significados, a partir de uma relação entre o contexto em que o discurso foi produzido e o contexto em que o investigador está a fazer a análise. Assim, o investigador não só lê o que está a ser dito, mas também interpreta porque e como isso foi dito. A análise de conteúdo é "não-obstrutiva" porque pode ser feita com material que não foi originalmente produzido para fins de investigação, isto é, o investigador trabalha com dados naturais, sem interferir diretamente ou modificar o que foi dito (Vala, 1986).

Amado (2013) chama a atenção para o facto de ser necessário experiência do investigador nesta técnica para maximizar o seu sucesso. Assim, é necessário não descurar um conjunto de passos que permite obter rigor e validade à nossa investigação e não cair na tentação de privilegiar em demasia a dimensão quantitativa em detrimento da qualitativa.

Através da técnica da análise de conteúdo, consegui identificar e categorizar os principais temas, tópicos e padrões presentes nos dados recolhidos das diferentes técnicas utilizadas, o que me ajudou a organizar e sintetizar as informações, permitindo uma compreensão mais clara das questões relevantes relacionadas com o ciclo de formação e ter conclusões mais fundamentadas.

Tendo em consideração que também utilizei a técnica do inquérito por questionário a análise de conteúdo teve duas utilidades principais: na fase de pré-inquérito para poder fazer uma análise de conteúdo de materiais existentes (por exemplo, literatura sobre o tema) para entender melhor o que as pessoas estão a pensar, quais categorias de resposta que podem surgir, ou que tipo de questões podem ser relevantes para o meu inquérito e assim conseguir perguntas mais adequadas e informadas e, posteriormente, à aplicação do inquérito para a análise das perguntas abertas para organizar e interpretar essas respostas. Como é e foi impossível prever todas as formas de resposta que os inquiridos deram, através da análise de conteúdo tive alguma noção dos principais temas ou categorias que emergem naturalmente das respostas (Vala, 1986).

Triangulação dos dados

O processo de triangulação permite “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (Yin, 2010, p.143) e que exista uma maior validade científica (Amado, 2013). Assim, posso dizer que o processo de triangulação de dados foi crucial para a obtenção dos resultados de investigação, permitindo-me ter uma compreensão mais completa e aprofundada do ciclo de formação. Nas diferentes técnicas de recolha de dados que utilizei pude comparar e contrastar diferentes perspetivas e fontes de informação, podendo assim identificar inconsistências ou discrepâncias, o que contribuiu para a confiabilidade dos resultados além de me permitir um argumento mais convincente e sustentado, o que certamente fortaleceu a validade e a confiabilidade dos resultados.

Análise estatística

Para a análise das respostas ao inquérito por questionário, recorri ao programa de análise estatística SPSS. Segundo Botelho e Laureano (2017), este programa apresenta uma panóplia de vantagens entre as quais “flexibilidade para diferentes naturezas de variáveis; facilidade de utilização, sendo um programa muito amigável, com diversos níveis de complexidade, de acordo com as necessidades dos seus utilizadores; a participação em todo o processo analítico desde o planeamento até à recolha de dados para análise (...)” (p. 17). Além disso, os autores também salientam o facto deste programa gerir uma elevada quantidade de dados e recorrer a diversas técnicas para a análise estatística de dados desde simples tabelas até à construção de uma diversidade de gráficos.

Identificação dos recursos mobilizados e das limitações do processo.

Em todas as investigações é necessário, um conjunto de recursos tanto humanos como materiais para que seja possível e viável a realização de uma investigação. A nível de recursos humanos foi imprescindível a ajuda da minha orientadora e da minha acompanhante de estágio por todas as oportunidades, ajudas e orientações que sempre me deram, mas também a ajuda de todos os meus colegas de departamento e de todos os trabalhadores da empresa que foram incansáveis nas técnicas de investigação utilizadas.

A nível de recursos materiais, foi essencial o acesso a toda a informação relacionada com a empresa em geral e a gestão da formação em particular. Além disso, para a técnica do inquérito por questionário, foi-me autorizado utilizar três tablets e circular pela empresa em pontos estratégicos e sossegados para tornar mais acessível as respostas ao questionário por todos os trabalhadores, uma vez que nem todos os setores estão equipados com material tecnológico para a realização do inquérito. Para alguns casos foi ainda disponibilizada uma sala para o efeito. Para esta técnica foi também essencial para a análise estatística o programa SPSS. Neste processo a limitação que existiu foi o facto do número reduzido de equipamentos para a grande quantidade de inquirido que conduziu a um processo mais demorado.

Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

A par do desenvolvimento do meu projeto de investigação, também tive a oportunidade de desenvolver várias atividades ligadas sobretudo à gestão da formação da empresa. Tive a oportunidade de participar em todas as fases do processo de formação, algumas dessas atividades passaram por: organizar as ações de formação, contactando com as entidades formadoras e as chefias envolvidas; elaborar os dossiês - técnico e pedagógicos; divulgar e acompanhar as ações de formação; inserir as informações e os dados de formação nos sistemas para o seu efeito e registar a avaliação da formação. Estas foram as principais atividades desenvolvidas, contudo também foi possível prestar algum apoio na área de recrutamento e na área de acolhimento e integração dos novos trabalhadores assim como ajudar em todas as atividades da empresa organizadas pelo departamento de RH.

Capítulo 4. Apresentação e Discussão do Processo de Investigação/ Intervenção

Nesta secção do trabalho, serão apresentados e analisados os resultados obtidos nesta investigação. Posteriormente, estes resultados serão articulados com referenciais teóricos.

4.1. Evidenciação dos resultados obtidos através da análise estatística

O inquérito por questionário realizado via *google forms* obteve cerca de 422 respostas, o que significa que cerca de 76% dos trabalhadores da empresa responderam. É de ressaltar que vários trabalhadores não responderam ao questionário por não se encontrarem no exercício das suas funções, por motivos médicos, e ainda alguns trabalhadores não responderam, visto que estavam a trabalhar na empresa apenas há algumas semanas. Destas 422 respostas, 88,9% são do género masculino, 10,2% do género feminino e cerca de 0,9% preferiram não identificar o género. O inquérito estava composto por perguntas abertas e por perguntas fechadas. Após realizada a categorização das respostas das perguntas abertas, inseriram-se todas as respostas no programa de estatística SPSS e procedeu-se à sua análise estatística. De seguida, apresenta-se pergunta a pergunta, os resultados obtidos através da análise.

Relativamente à faixa etária dos trabalhadores pode-se dizer que a maior parte dos que responderam ao inquérito tem entre 28-37 anos de idade (38,2%), seguindo-se os trabalhadores com idades entre os 38-47 anos de idade (26,3%), seguidos da faixa etária dos 18-27 anos de idade (22,7%), dos 48-57 anos de idade (10,4%), e dos 58-67 anos de idade (2,4%). Os departamentos dos trabalhadores que responderam ao inquérito foram os seguintes: Montagem de máquinas, Serralharia e Pintura, Maquinagem, corte laser e Quinagem, Armazém, Engenharia, Embalagem e Expedição, Comercial, Administrativo-financeiro, Serviço Pós-Venda Manutenção, Qualidade, Recursos Humanos, Marketing, Planeamento, Compras e Sistemas de Informação. Na tabela 3 encontra-se indicado o número de trabalhadores e respetiva percentagem por cada departamento.

Tabela 6 - Número de trabalhadores que responderam ao inquérito distribuídos por departamentos

Departamentos	Número de trabalhadores que responderam ao inquérito	Percentagem (contributos) dos respondentes de cada departamento para o total de respostas ao inquérito
Montagem de máquinas	102	24,2%
Serralharia e Pintura	82	19,4%
Maquinagem	52	12,3%
Corte laser e Quinagem	49	11,6%
Armazém	35	8,3%
Engenharia	25	5,9%
Embalagem e Expedição	18	4,3%
Comercial	10	2,4%
Administrativo-Financeiro	9	2,1%
Serviço Pós-Venda	8	1,9%
Manutenção	7	1,7%
Qualidade	6	1,4%
Recursos Humanos	6	1,4%
Marketing	4	0,9%
Planeamento	3	0,7%
Compras	3	0,7%
Sistema de Informação	3	0,7%
Total	422	100%

No que concerne ao número de anos de trabalho na empresa, a maioria dos trabalhadores estão na empresa há cerca de 3 a 7 anos (38,2%) e há 2 ou menos anos (32,5%), seguidos dos trabalhadores com 8 a 12 anos de trabalho na empresa (16,4%) e

dos trabalhadores com 13 a 17 anos trabalho na empresa. Apenas 2,8% e 2,6% trabalhava na empresa à 18 e 22 anos e há mais de 22 anos, respetivamente.

Com o objetivo de perceber a frequência dos trabalhadores às formações, para que seja possível compreender de forma mais abrangente a experiência formativa de cada um, na **questão 5** era questionado o número de formações que os trabalhadores participaram na empresa nos últimos 12 meses. Teriam de selecionar entre “1 ação de formação”, “entre 2 a 5 formações”, “mais de 5 formações” ou “nenhuma formação”. Assim, mais de metade dos inquiridos (69,2%) afirmaram que participaram entre 2 e 5 formações e apenas 6,4% selecionaram que participaram em 1 formação (6,2%) ou nenhuma formação (0,2%). Cruzando as respostas com o plano de formação da empresa é possível aferir que o número de formações referenciadas pelos trabalhadores é em número menor às que efetivamente foram realizadas. Esta situação poderá ocorrer pelos trabalhadores não considerarem muitas formações como sendo de facto pertinentes.

Na **questão 6** e na **questão 7** era questionado aos trabalhadores se, numa escala de 1 a 6, em que 1 é “nada importante” e 6 é “extremamente importante”, consideravam a formação importante para o desenvolvimento profissional e para o desempenho pessoal, respetivamente. Assim, quase metade dos trabalhadores reconheceu que a formação era extremamente importante para o seu desenvolvimento profissional (48,1%) e apenas 0,2% considerou nada importante. Por sua vez, relativamente à importância da formação para o desempenho pessoal 40,5% considerou extremamente importante e apenas 0,5% nada importante. Nas duas questões a maioria das respostas obtidas incide nos níveis 5 e 6.

Na **questão 8** era questionado aos trabalhadores se, numa escala de “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes”, “Quase sempre” e “Sempre” identificaram melhorias para o desempenho no trabalho após a participação em formações. Cerca de 37,7% dos trabalhadores identificou “Quase sempre”, 14,6% “Sempre” melhorias. Cerca de 36,8% identificou melhorias “Às vezes” e 7,8% “Raramente”, tendo apenas cerca de 3,1% respondido que “Nunca” identificou melhorias.

Neste sentido, na **questão 9** era pedido aos trabalhadores que no caso de terem respondido afirmativamente (“Raramente”, “Às vezes”, “Quase sempre” e “Sempre”) fornecerem exemplos específicos de como a formação influenciou positivamente a sua atuação no trabalho. Da análise das respostas obtidas, emergiram 6 categorias:

Conhecimentos Técnicos (*hard skills*), Conhecimentos de Higiene e Segurança no Trabalho, Conhecimentos Interpessoais (*soft skills*), Desenvolvimento Multifacetado, Importância Básica, Ausência de Importância, conforme é possível observar no gráfico 2. Não responderam a esta questão 23 trabalhadores, e 11 trabalhadores responderam “nunca” na questão 9. Foram contabilizadas 388 respostas a esta questão.

Apresentam-se de seguida, as categorias que emergiram, os seus elementos definidores e exemplos das respostas dos trabalhadores englobadas em cada uma das categorias.

Conhecimentos Técnicos (*hard skills*): Quando os trabalhadores fornecem exemplos ligados ao desenvolvimento de conhecimentos para o desempenho profissional, ligados com eficiência e eficácia no trabalho. Ex.: “Na formação de mecânica, abordamos temas diretamente relacionados com o dia-a-dia profissional.” (Inquirido número 284).

Conhecimentos de Higiene e Segurança no Trabalho: Quando os trabalhadores fornecem exemplos ligados ao desenvolvimento de conhecimentos para a adoção de comportamentos seguros no local de trabalho e relativos à condução e manobras em segurança de diferentes equipamentos. Ex.: “Mudou a minha forma de proceder em certas tarefas, mais precisamente em aspetos de segurança.” (Inquirido número 220).

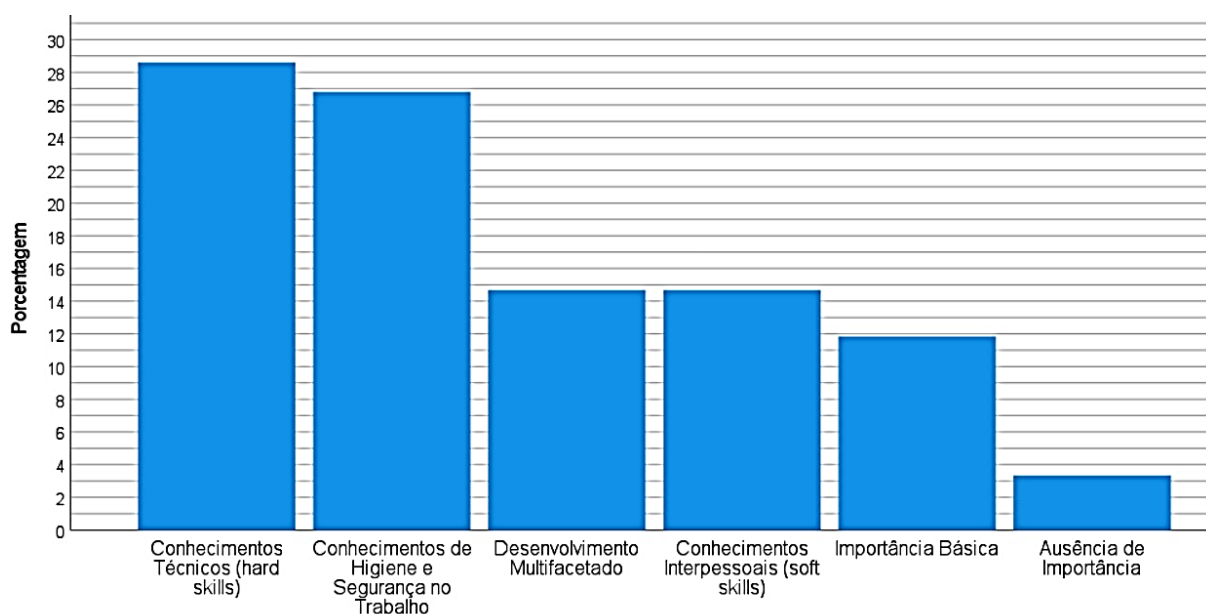
Conhecimentos Interpessoais (*soft skills*): Quando os trabalhadores fornecem exemplos ligados ao desenvolvimento de conhecimentos interpessoais, como hábitos saudáveis, liderança, autonomia, gestão de tempo e resolução de problemas. Ex.: “A formação da liderança fez pensar e agir de maneira diferente no dia a dia para melhor.” (Inquirido número 57).

Desenvolvimento Multifacetado: Quando os trabalhadores fornecem exemplos ligados ao conhecimento de diversas dimensões, como conhecimentos técnicos e conhecimentos de higiene e segurança no trabalho na mesma resposta ou conhecimentos técnicos e conhecimentos interpessoais na mesma resposta, entre outros. Ex.: “Desenho técnico e segurança no trabalho.” (Inquirido número 335).

Importância Básica: Quando os trabalhadores na sua resposta evidenciam aspetos da questão sem, no entanto, acrescentarem algo novo. Ex.: “Enriquece o nosso conhecimento e outros pontos de vista, é sempre uma mais-valia.” (Inquirido número 143).

Ausência de Importância: Quando os trabalhadores que não responderam “nunca” na questão 9, na sua resposta não reconhecem a importância da formação na sua atuação no trabalho. Ex.: “Não influenciou positivamente, algumas foram uma perda de tempo, porque em vez de estar a trabalhar estive a ouvir coisas que já sabia e aplicava.” (Inquirido número 47).

Gráfico 2 - Exemplos de como a formação influenciou positivamente a atuação no trabalho



Assim, podemos verificar que cerca de 28,6% e 26,8%, respetivamente, referiram Conhecimentos Técnicos (*hard skills*) e Conhecimentos de Higiene e Segurança no Trabalho como exemplos de como a formação influenciou positivamente a atuação no trabalho. Seguiu-se Desenvolvimento Multifacetado e Conhecimentos Interpessoais (*soft skills*) com a mesma frequência, 14,7%, sendo que Importância básica (11,9%) e Ausência de Importância (3,4%) foram as categorias menos representadas.

Na **pergunta 10** “Como avalias a relevância das formações oferecidas pela empresa em relação às tuas responsabilidades no trabalho?”, os trabalhadores tinham de selecionar uma das seguintes respostas: “Muito relevante”, “Relevante”, “Neutro”, “Pouco Relevante” e “Nada relevante”. Podemos constatar que de forma geral os trabalhadores consideraram relevantes as formações oferecidas pela empresa para as suas responsabilidades no trabalho, visto que 58,8% e 16,1% considera as formações “Relevante” e “Muito relevante”,

respetivamente, e apenas 9,5% e 1,2% considera-as “Pouco Relevante” ou “Nada relevante”, respetivamente, e 14,5% respondeu que avalia neutralmente.

Na **questão 11** era questionado aos trabalhadores se houve alguma formação que se destacou positivamente e, se sim, para referirem qual. Após análise, surgiram 5 categorias: Formações Técnicas, Formações de Higiene e Segurança no Trabalho, Formações de Desenvolvimento Pessoal, Formações de Desenvolvimento Multifacetado e Importância sem Destaque, conforme o gráfico 3. Foram consideradas 352 respostas tendo em conta que não responderam a esta questão 20 trabalhadores e 50 afirmaram que nenhuma se destacou positivamente. De seguida, apresentam-se as categorias que emergiram, os seus elementos definidores e exemplos das respostas dos trabalhadores englobadas em cada uma das categorias.

Formações Técnicas: Quando os trabalhadores destacam de forma positiva formações relacionadas com o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Ex.: “A formação de soldadura pois se não fosse essa formação a minha evolução na empresa tinha sido menor.” (Inquirido número 354).

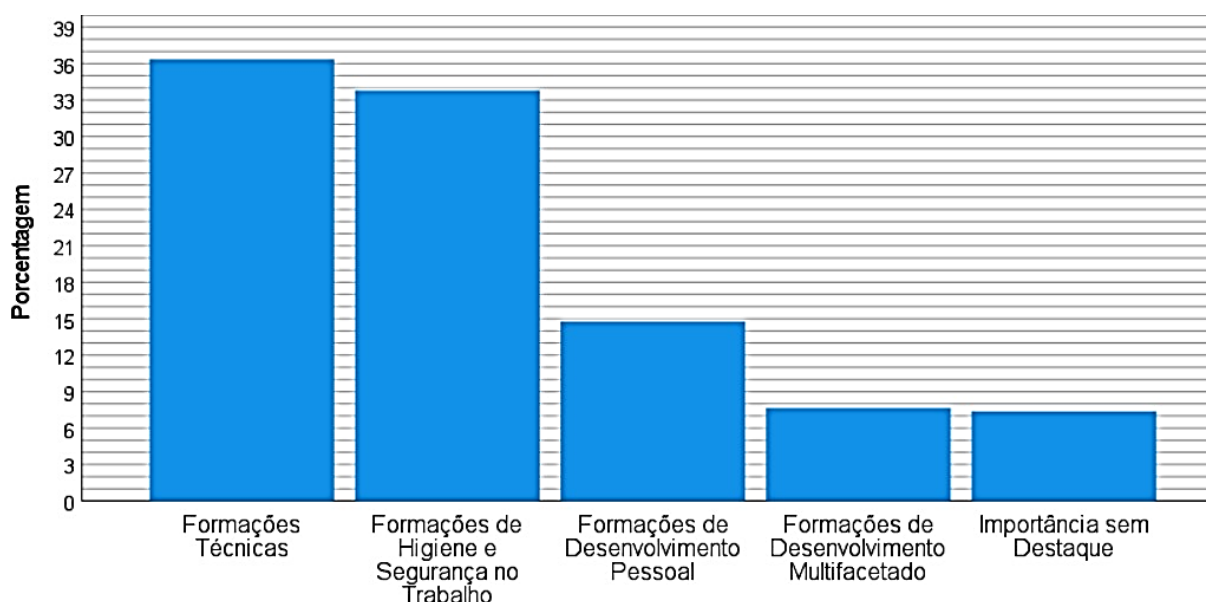
Formações de Higiene e Segurança no Trabalho: Quando os trabalhadores destacam de forma positiva formações relacionadas com a higiene e segurança no trabalho. Como formações de utilização de equipamento ou de primeiros socorros. Ex.: “A Formação de Segurança, ensinou-me a estar com um olhar mais atento sobre como abordar tarefas e executar em segurança.” (Inquirido número 193).

Formações de Desenvolvimento Pessoal: Quando os trabalhadores destacam de forma positiva formações relacionadas com o desenvolvimento pessoal. Como ambiente, saúde mental e liderança. Ex.: “A formação sobre a sensibilização do ambiente, não fazia ideia que o ser humano está a destruir o planeta a um ritmo avassalador.” (Inquirido número 254).

Formações de Desenvolvimento Multifacetado: Quando os trabalhadores destacam de forma positiva formações de diferentes dimensões. Como formações de desenvolvimento do conhecimento técnico e formações de higiene e segurança no trabalho ou formações de desenvolvimento pessoal e formações de desenvolvimento do conhecimento técnico, entre outros. Ex.: “Desenho Técnico e Primeiros Socorros, a primeira teve impacto no meu desempenho e a segunda deu-me ferramentas que poderão ser úteis em qualquer altura.” (Inquirido número 192).

Importância sem Destaque - Quando os trabalhadores referem que as formações se destacaram positivamente, mas não fazem referência a nenhuma formação em específico. Ex.: “Todas as formações são positivas, mesmo não sendo aplicáveis no meu trabalho, é sempre importante pelo conhecimento.” (Inquirido número 93).

Gráfico 3 - Formações que se destacaram positivamente



Neste sentido, podemos constatar que 36,4% e 33,8%, destacaram Formações Técnicas e Formações de Higiene e Segurança no Trabalho, respetivamente. Cerca de 14,8% destacaram formações de Desenvolvimento Pessoal e, com menor de destaque, surgem as Formações de Desenvolvimento Multifacetado (7,7%) e Importância sem Destaque (7,4%).

Na **questão 12** era interrogado aos trabalhadores quais as competências que sentiram que melhoraram com a participação nas formações. A análise de respostas culminou em 5 categorias: Competências Interpessoais (*soft skills*), Competências Básicas, Competências Técnicas (*hard skills*), Competências Multifacetadas e Competências de Higiene e Segurança no Trabalho, visíveis no gráfico 4. Não responderam a esta questão 39 trabalhadores e 23 trabalhadores responderam que não melhoraram nenhuma competência, sendo assim, foram contabilizadas 360 respostas. De seguida, apresenta-se as categorias que emergiram, os seus elementos definidores e exemplos das respostas dos trabalhadores englobadas em cada uma das categorias.

Competências Interpessoais (*soft skills*): Quando os trabalhadores referem o melhoramento de competências interpessoais. Como autoconhecimento, gestão do tempo, comunicação, trabalho em equipa, análise crítica, resolução de problemas, foco, liderança, trabalho em equipa e rigor. Ex.: “Comunicação e trabalho em equipa.” (Inquirido número 160).

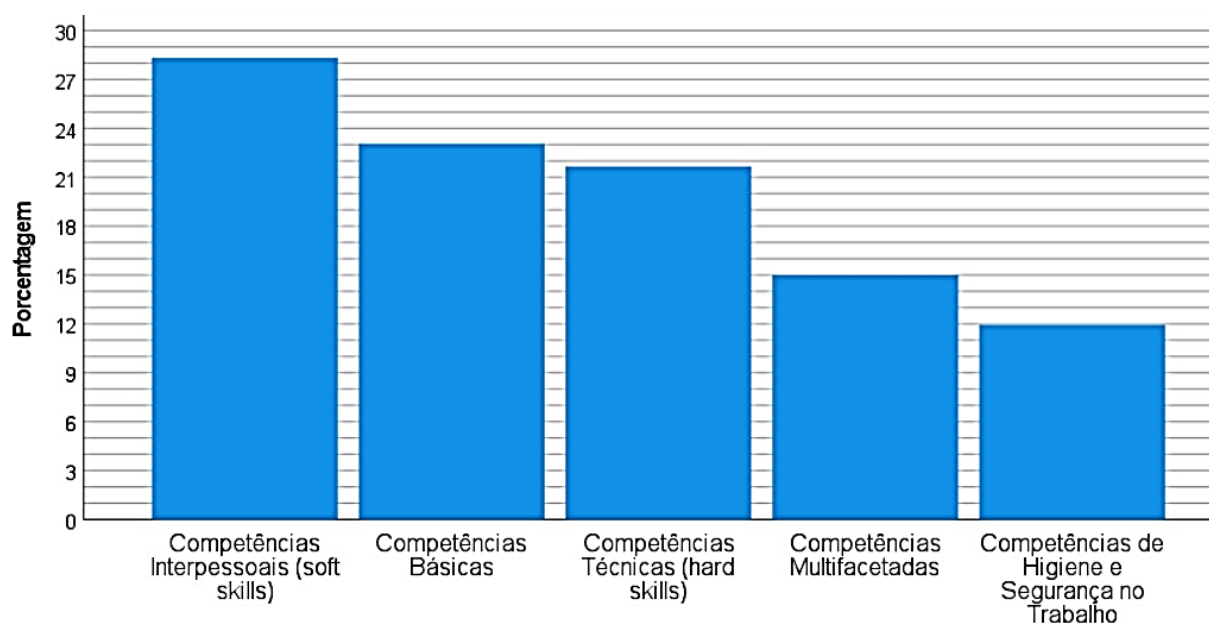
Competências Básicas: Quando os trabalhadores referem uma resposta geral e que não evidencia nada de novo. Ex.: “As relacionadas com as formações em questão.” (Inquirido número 49).

Competências Técnicas (*hard skills*): Quando os trabalhadores referem o melhoramento de competências técnicas. Ex.: “Competência na produção de máquinas.” (Inquirido número 137).

Competências Multifacetadas: Quando os trabalhadores referem diferentes tipos de competências nas suas respostas. Como competências interpessoais e competência de higiene e segurança no trabalho ou competências técnicas e competências interpessoais, entre outras. Ex.: “Competências profissionais e pessoais também.” (Inquirido número 95).

Competências de Higiene e Segurança no Trabalho: Quando os trabalhadores referem que passaram a adotar comportamentos mais seguros ou obtiveram aptidão para manobrar em segurança determinados equipamentos. Ex.: “Consciência a nível de segurança no trabalho.” (Inquirido número 254).

Gráfico 4 - Competências melhoradas com a participação em formações



Neste seguimento, as competências que os trabalhadores mais mencionaram que melhoraram com a participação em formações foram as Competências Interpessoais (*soft skills*) (28,3%), as Competências Básicas (23,1%) e as Competências Técnicas (*hard skills*) (21,7%), já as Competências Multifacetadas (15%) e as Competências de Higiene e Segurança no trabalho (11,9%) foram as que tiveram menor percentagem.

No grupo de **questões 13** era pedido aos inquiridos para lerem as afirmações apresentadas e classificá-las em “Verdadeiro”, “Falso” ou “Parcialmente Verdadeiro”. Assim, relativamente à afirmação: “Normalmente, antes das formações, tenho uma ideia clara de como esta irá contribuir para o meu desenvolvimento profissional.”, a maior parte dos inquiridos respondeu “Parcialmente Verdadeiro” (53,1%) e 37,2% respondeu “Verdadeiro”, tendo por isso, apenas 9,7% respondido “Falso”. Já na afirmação, “Os meios de divulgação das ações de formação são os mais adequados.”, 69,2% consideram que é “Verdadeiro”, 26,5% “Parcialmente verdadeiro” e apenas 4,3% consideram a afirmação “Falso”. Por sua vez, na afirmação “As tuas necessidades de formação são tidas em consideração pela empresa.”, 47,6% respondeu “Parcialmente Verdadeiro” e 17,1% respondeu Falso, enquanto 35,3% respondeu Verdadeiro. Já no que concerne à premissa “Considero que há apoio por parte das chefias na aplicação dos conhecimentos desenvolvidos em formação.”, 52,8% respondeu “Verdadeiro”, 37,2% “Parcialmente Verdadeiro” e 10% respondeu “Falso”. Na afirmação: “De modo geral, os resultados

esperados com a participação em determinada formação, estão clarificados aquando do seu início” , a maior parte dos inquiridos, 61,8% consideram que é “Verdadeiro” , 34,8% “Parcialmente verdadeiro” e 3,3% consideram a afirmação “Falso” . Por fim, na afirmação: “Consideras que avaliação de satisfação que realiza no final das ações de formação são tidas em consideração pela empresa?” , responderam “Verdadeiro” , 55,9%, 35,3% responderam “Parcialmente verdadeiro” e 8,8% consideraram a afirmação “Falso” .

Na **questão 14** era interrogado aos trabalhadores se deviam existir formações obrigatórias. Mais de metade dos trabalhadores afirmaram que “Sim” (70,9%) e 29,1% respondeu que “Não”. Neste seguimento, na questão 15 era pedido que, no caso de os trabalhadores respondesse “Sim” na questão 14, referissem quais as formações que deveriam ser obrigatórias. A análise das respostas fez com que emergissem 5 categorias: Formações Técnicas, Formações de Higiene e Segurança no Trabalho, Formações de Desenvolvimento Multifacetado, Importância sem Destaque e Formações de Desenvolvimento Pessoal, conforme o gráfico 5. De salientar que, apesar de 123 trabalhadores responderem que não deveria haver formações obrigatórias, 4 deles responderam à questão indicando exemplos de formações que deveriam ser obrigatórias, sendo por isso também contabilizadas para esta questão. Esta ambiguidade poderá ser entendida como os respondentes não terem entendido o que se pretendia e, assim, tornarem-se contraditórios ou entenderem como muito importantes as formações que indicam, achando que todos lucrariam com a sua frequência. Não responderam a esta questão 24 trabalhadores e 119 trabalhadores responderam “não” na questão 16 pelo que não foram considerados. Ao todo, foram consideradas 279 respostas.

Formações Técnicas: Quando os trabalhadores mencionam formações relacionadas com o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Ex.: “Soldadura, desenho técnico e sobre instrumentos de leitura, pois na minha opinião são formações que ajudam muito na evolução do colaborador.” (Inquirido número 354).

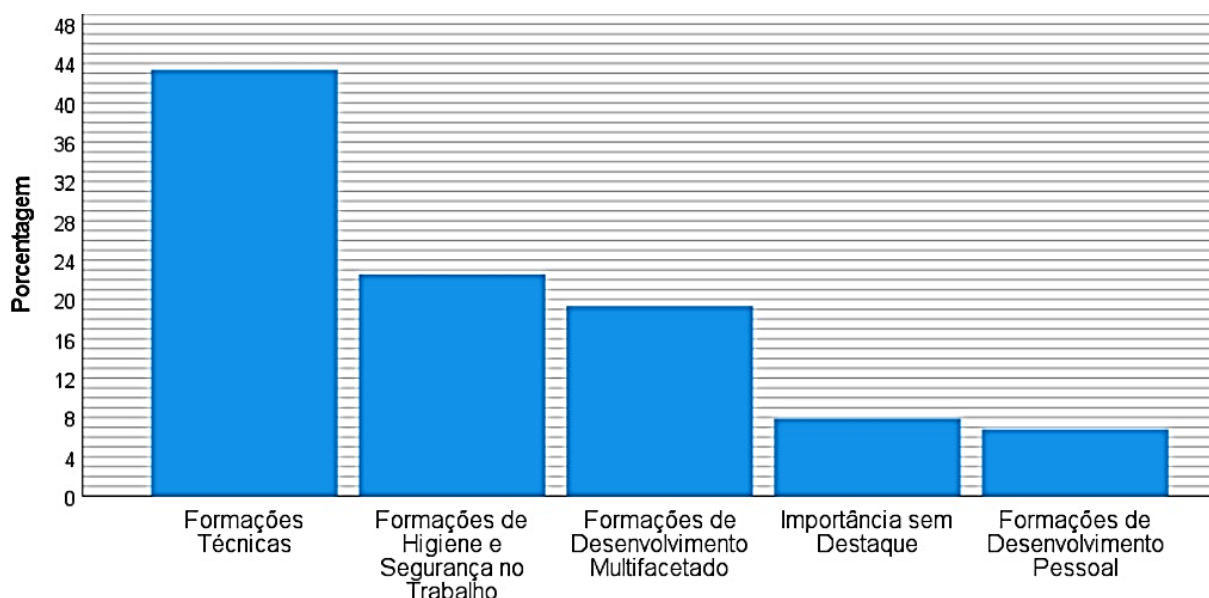
Formações de Higiene e Segurança no Trabalho: Quando os trabalhadores mencionam formações de higiene e segurança no trabalho. Ex.: “Primeiros Socorros porque podemos salvar vidas.” (Inquirido número 273).

Formações de Desenvolvimento Multifacetado: Quando os trabalhadores mencionam formações de vários tipos. Como formações de higiene e segurança no trabalho e formações técnicas ou formações de desenvolvimento pessoal e formações técnicas entre outros. Ex.: “Formações necessárias para realizar certas tarefas como por exemplo pneumática, eletrónica. Mas também formações sobre o bem-estar físico e mental do trabalhador.” (Inquirido número 254).

Importância sem Destaque: Quando os trabalhadores referem que deveria haver formações obrigatórias, a maior parte das vezes indicando que todas, mas não fazem referência a nenhuma formação em específico. Ex.: “Todas as formações devem ser obrigatórias (para todos), ninguém nasce ensinado e assim tentar resolver principalmente situações difíceis de mudar por estar impregnado no sistema sócio cultural.” (Inquirido número 241).

Formações de Desenvolvimento Pessoal: Quando os trabalhadores mencionam formações relacionadas com o desenvolvimento pessoal. Ex.: “Trabalho em equipa. Promover o espírito crítico sobre as atitudes de cada um, abrindo caminho para uma adequada gestão de conflitos e para a motivação para trabalhar em equipa.” (Inquirido número 42).

Gráfico 5 - Formações consideradas obrigatórias



Pode-se então constatar que 43,4% dos trabalhadores considera que as Formações Técnicas deveriam ser obrigatórias, seguidas das Formações de Higiene e Segurança no

Trabalho (22,6%) e Formações de Desenvolvimento Multifacetado (19,4%). Cerca de 7,9% das respostas enquadra-se na Importância sem Destaque e apenas 6,8% considera que as Formações de Desenvolvimento Pessoal deveriam ser obrigatórias.

Na **questão 16** era questionado aos trabalhadores se consideravam que deveria haver formações opcionais. Cerca dos 60,4% dos inquiridos afirmaram que “Sim” e 39,6% afirmaram que “Não”. Na **questão 17**, no caso de os trabalhadores terem respondido “sim” na questão 18, era questionado quais as formações que deveriam ser opcionais. A análise levou ao surgimento das mesmas 5 categorias da questão 17: Formações de Desenvolvimento Pessoal, Importância sem Destaque, Formações Técnicas, Formações de Desenvolvimento Multifacetado e Formações de Higiene e Segurança no Trabalho, de acordo com o gráfico 6. A par disso, e à semelhança da questão 17 houve 2 trabalhadores que embora tenham respondido que não deveria haver formações opcionais deram exemplos de formações, pelo que, as suas respostas foram também contabilizadas. Não responderam a esta questão 67 trabalhadores e 165 trabalhadores responderam “não” na questão anterior, deste modo, não foram tidos em consideração na análise. Foram contabilizadas 190 respostas.

Formações de Desenvolvimento Pessoal: Quando os trabalhadores mencionam formações relacionadas com o desenvolvimento pessoal. Ex.: “As formações que não envolvem diretamente as competências ligadas à função.” (Inquirido número 54).

Importância sem Destaque: Quando os trabalhadores referem que deveria haver formações opcionais, mas não fazem referência a nenhuma formação em específico, por vezes limitando-se a dizer que todas deveriam ser opcionais. Ex.: “Todas aquelas que, na esfera pessoal de cada um, possam ser consideradas, de uma forma ou de outra, como pertinentes para o desenvolvimento tanto pessoal como profissional.” (Inquirido número 327).

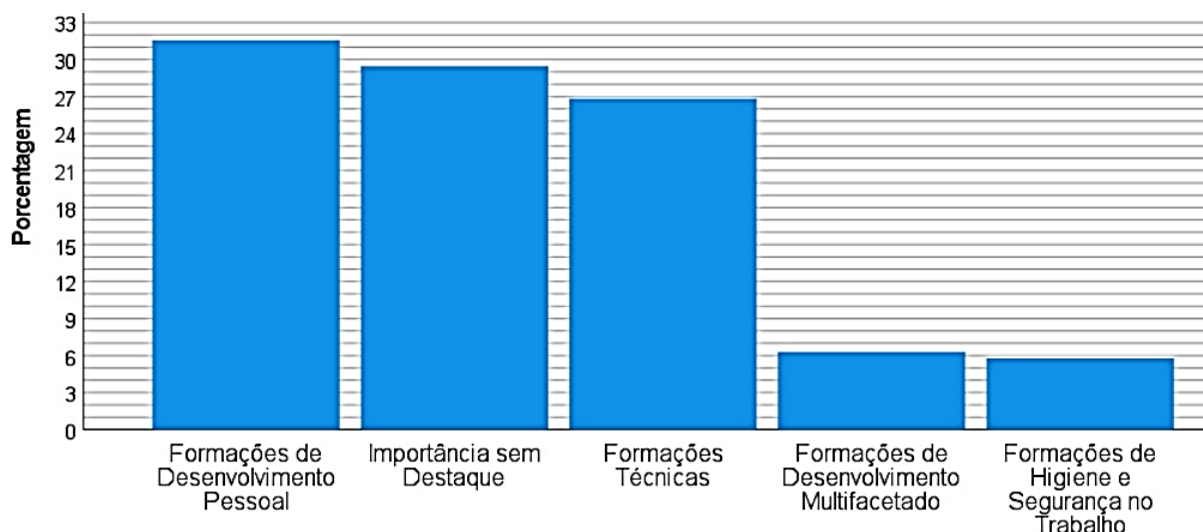
Formações Técnicas: Quando os trabalhadores mencionam formações relacionadas com o desenvolvimento de conhecimentos técnicos. Ex.: “Formações relativas a soldadura/acabamento, aprender a utilizar 100% do potencial/funções dos aparelhos.” (Inquirido número 371).

Formações de Desenvolvimento Multifacetado: Quando os trabalhadores mencionam formações de vários tipos. Como formações de higiene e segurança no trabalho e formações técnicas ou formações de desenvolvimento pessoal e formações técnicas, entre

outros. Ex.: “Formação em Excel, *kaizen*, comunicação e trabalho em equipa.” (Inquirido número 238).

Formações de Higiene e Segurança no Trabalho: Quando os trabalhadores mencionam formações de higiene e segurança no trabalho. Ex.: “Primeira intervenção/primeiros socorros.” (Inquirido número 366).

Gráfico 6 - Formações consideradas opcionais



Podemos então concluir que 31,6 % dos trabalhadores considera que as Formações de Desenvolvimento Pessoal deveriam ser opcionais, seguidas da categoria da Importância sem Destaque (29,5%) e de Formações Técnicas (26,8%). Formações de Desenvolvimento Multifacetado (6,3%) e Formações de Higiene e Segurança no Trabalho (5,8%) foram as formações que os trabalhadores menos acham que deveriam ser opcionais.

Na **questão 18** era questionado aos trabalhadores se existiam situações/atividades que, não sendo consideradas especificamente de formação, podem revestir-se de algum carácter formativo e/ou ter efeitos formativos e se sim para recordar alguma dessas situações. Da análise de respostas, surgiram 6 categorias: Quotidiano do Trabalho, Formações de Desenvolvimento Pessoal, Formações Técnicas, Dias da Empresa, Metodologia *Kaizen* e Atividades de Carácter Diverso, evidenciadas no gráfico 7. Não responderam a esta questão 80 pessoas. Responderam apenas “sim” 39 pessoas e 155 responderam que não consideram que existem as situações anteriormente mencionadas. Assim, foram contabilizadas 148 respostas.

Quotidiano no Trabalho: Quando os trabalhadores mencionam respostas relacionadas com situações do dia-a-dia de trabalho com os colegas. Ex.: “Sim existem, as situações do dia a dia irão ser uma base de formação.” (Inquirido número 18).

Formações de Desenvolvimento Pessoal: Quando os trabalhadores fazem referências a formações de desenvolvimento pessoal nas suas respostas. Ex.: “Sim, por exemplo a questão da reciclagem e responsabilidade ambiental.” (Inquirido número 64).

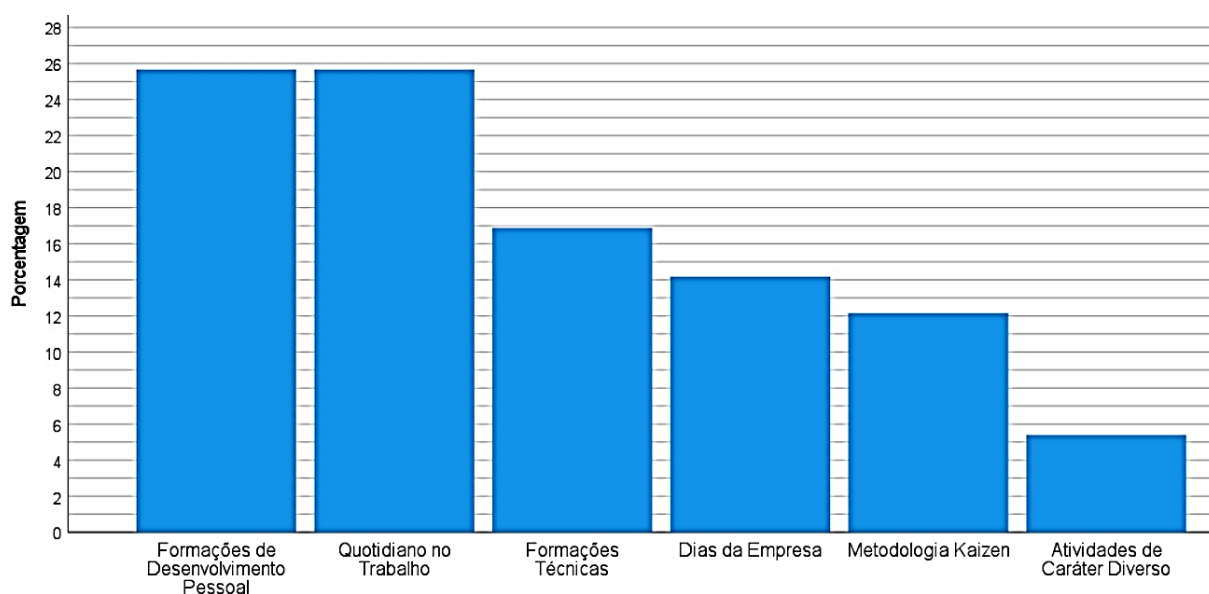
Formações Técnicas: Quando os trabalhadores fazem referência a formações técnicas nas suas respostas. Ex.: “Sim, situações de esclarecimento do processo de montagem.” (Inquirido número 362).

Dias da Empresa: Quando os trabalhadores mencionam atividades que a empresa dinamiza ao longo do ano. Ex.: “Todo o tipo de atividades que envolvam toda a empresa e que por sua vez ajudam no fortalecimento do grupo.” (Inquirido número 246).

Metodologia Kaizen: Quando os trabalhadores fazem referência às reuniões diárias de *kaizen* como tendo efeitos formativos. Ex.: “O *Kaizen* diário antes do início do turno.” (Inquirido número 208).

Atividades de Caráter Diverso: Quando os trabalhadores mencionam atividades diversificadas e de caráter mais abrangente. Ex.: “Ver um filme/documentário; assistir a palestras; formação dentro do posto de trabalho.” (Inquirido número 8).

Gráfico 7 - Situações/atividades com efeitos formativos além das formações



Através da análise, podemos então aferir que as categorias Quotidiano no Trabalho e Formações de Desenvolvimento Pessoal obtiveram as duas o igual valor de cerca de 25,7%. De seguida, os trabalhadores consideram as Formações Técnicas (16,9%), os Dias da Empresa (14,2%), a Metodologia kaizen (12,2%) e Atividades de Caráter Diverso (5,4%).

Por fim, na **questão 19** era questionado aos trabalhadores se tinham sugestões para a melhoria do processo de formação da empresa. Após a leitura de todas as respostas, optou-se por não proceder à sua categorização e, consequentemente, a análise no programa SPSS uma vez que na maioria dos casos as respostas eram incoerentes ou impossibilitavam a interpretação, limitando-se a responder “sim”, “não”, ou que não sabiam ou tentando desenvolver o raciocínio sem que uma conclusão clara fosse perceptível. Tendo em conta este panorama, as conclusões possíveis com uma pequena parte das respostas foram as seguintes: ter mais em atenção as necessidades dos trabalhadores e haver formações mais específicas para cada setor.

Discussão dos resultados obtidos pela análise estatística

Apesar de, nos exemplos de como a formação influenciou positivamente a atuação no trabalho, destacarem maioritariamente, Conhecimentos Técnicos (28,6%) e Conhecimentos de Higiene e Segurança no Trabalho (26,8%), e as formações que os trabalhadores mais destacaram positivamente terem igualmente as de cariz técnico (36,4%) e as formações de Higiene e Segurança no Trabalho (33,8%), quando interrogados de quais as competências que melhoraram com a participação em formação, a maior parte das respostas referiam Competências Interpessoais (28,3%), aparecendo as Competências Técnicas apenas como as terceiras mais mencionadas (21,7%), e as competências de Higiene e Segurança no Trabalho foram as menos mencionadas (11,9%). Isto pode ser um indicador de que os trabalhadores frequentam poucas formações técnicas e, as que frequentam, podem não estar a ter os efeitos desejados, como também que, quando o tema é atuação no trabalho, os trabalhadores apenas valorizam os conhecimentos técnicos.

Os trabalhadores consideram que as formações que deveriam ser obrigatórias são as Formações Técnicas (43,4%) e as menos mencionadas foram as Formações de Desenvolvimento Pessoal com apenas 6,8%. Podemos então deduzir a visão técnica dos trabalhadores ao considerarem que as formações diretamente ligadas à sua função é que

devem ser obrigatórias e a desvalorização que atribuem às Formações de Desenvolvimento Pessoal como também se comprova aquando do questionamento de quais as formações que deveriam ser opcionais e os trabalhadores referem as Formações de Desenvolvimento Pessoal (31,6%).

Na pergunta 18, em que era pedido para os trabalhadores dessem exemplos, caso considerassem que existiam situações/atividades que, não sendo consideradas formação, pudessem ter efeitos formativos, destaca-se para o facto das respostas obtidas, terem levado à criação das categorias “Formações Técnicas” e “Formações de Desenvolvimento Pessoal”. Este contraste pode ter acontecido por má interpretação da pergunta, levando então os trabalhadores a responderem formações numa questão que dizia “(...) não sendo considerado formação (...)”, mas também pelo facto de as muitas respostas que estavam associadas a Formações de Desenvolvimento Pessoal (20,3%) não serem associadas a formação visto que não estarem relacionadas com o trabalho do dia-a-dia da empresa.

De salientar que, acompanhei de perto o preenchimento dos inquéritos por questionário, estando junto à maior parte dos inquiridos aquando do momento do seu preenchimento. Isto possibilitou que pudesse clarificar todas as dúvidas que naturalmente surgiram, mas também considero que foi preponderante para um melhor entendimento das respostas, uma vez que pude ouvir troca de opiniões entre os diferentes trabalhadores no momento do preenchimento e mesmo para comigo. Além disso, também considero que foi essencial, para a interpretação dos resultados de investigação obtidos, o facto das minhas atividades estarem relacionadas com a gestão da formação da empresa, o que ao longo do estágio proporcionou diversas conversas sobre este tema por parte dos trabalhadores comigo o que contribuiu para um melhor entendimento de como os trabalhadores encaram as formações oferecidas pela empresa.

4.2. Evidenciação dos resultados obtidos através da entrevista

Apresentam-se de seguida os dados relativos às onze entrevistas que foram realizadas. O guião de entrevista e respetivas transcrições encontra-se em apêndice (Apêndice 2 e Apêndice 3). Como já mencionado anteriormente, o público-alvo da entrevista foram cinco coordenadores, um chefe de equipa, um diretor, um responsável de departamento, um operador de produção e dois trabalhadores pertencentes a quadros médios superiores. Nenhum dos entrevistados está a trabalhar há menos de dois anos na empresa, sendo que a maioria trabalha lá há mais de oito anos. A análise das respostas é aqui apresentada questão a questão e analisada.

Competências melhoradas com a participação em formações

Relativamente à questão “Quais as competências que sente que foram melhoradas com a sua participação em formações?”. Os entrevistados referiram competências como o Relacionamento interpessoal, organização, pensamento crítico, autocontrolo, segurança no trabalho, agilidade nas tarefas despoletados pelas formações técnicas. Contudo, alguns entrevistados revelaram que não melhoraram nenhuma competência e, relativamente à sua equipa, pensa que melhoraram um pouco o trabalho em equipa, no campo da filosofia *Kaizen* e de segurança. Houve inclusive quem referisse que as formações “eram muito ao de leve e não muito direcionadas às minhas tarefas.” (Entrevistado A), embora destacasse uma formação recente que foi muito importante para o seu desempenho pessoal e profissional. Dois entrevistados realçaram que o desenvolvimento de competências técnicas nas suas equipas é feito através da formação técnica que é dada informalmente pelos próprio (chefia), uma vez que a maior parte da equipa, quando ingressou para o seu setor, não tinha formação na área. Um entrevistado afirmou que vai aprendendo no dia-a-dia com os colegas, destacou ainda os workshops que a empresa oferece “a nível pessoal ajuda-nos muito, nós melhorando a personalidade também melhora no trabalho, principalmente quem tem de lidar com várias pessoas e vários feitiços.” (Entrevistado R). Destaco nesta pergunta algumas respostas que referiam competências técnicas melhoradas já há vários anos na empresa, como são exemplo: pneumática, eletricidade e mecânica.

Melhoria do desempenho profissional

No que concerne à questão “Considera que as formações que frequentou refletiram-se num melhor desempenho profissional?”, de forma geral, os entrevistados referem que

algumas formações foram importantes, mas que ainda há um caminho a percorrer, apontando um cenário negativo ao nível do desenvolvimento das competências técnicas, “As formações que há na empresa não são direccionadas para a nossa função, vamos apenas reavivar a memória, devia-se perceber qual o grau em que o formando está.” (entrevistado G), “Não acrescentaram muito porque foram muito vagas. Todas ajudam, contudo, vantagens para o dia a dia são nulas, não temos nada de conhecimentos técnicos.” (Entrevistado L). Ainda assim, destacam que a nível de competências humanas melhora-se sempre alguma coisa como a gestão da equipa. Alguns entrevistados destacaram ainda as melhorias a nível da segurança, “Às vezes levava com limalhas nos olhos, lá tirávamos com um guardanapo e agora não acontece, usamos óculos, por exemplo.” (Entrevistado B).

Melhoria do desempenho pessoal

Relativamente à questão “As formações tiveram algum impacto na sua confiança e autoestima no ambiente de trabalho? os entrevistados revelaram que as formações são uma forma de conhecer outra realidade e estar com outras pessoas da organização, melhorando o relacionamento entre pares, referiram que às vezes acham que têm a postura ideal, mas há sempre umas afinações, destacando ainda o facto de as formações ajudarem a sentirem-se mais seguros na tomada de decisão e os dias de formação trazerem sempre um ânimo diferente aos trabalhadores. Todavia, houve um grupo de entrevistados que referiram que as formações não trouxeram mais valias e que a experiência do dia-a-dia é o que tem mais impacto. Um entrevistado referiu inclusive, “Não trouxe novidades, antigamente fazíamos pela escola da vida e agora temos termos técnicos.” (Entrevistado L). Houve ainda quem confessasse a dificuldade de medir o impacto das formações que frequenta uma vez que são todas de carácter social/pessoal.

Interação com os formadores

Na questão “Nas ações de formação em que participou, como considera a interação com os formadores? Houve oportunidades para dar feedback?”, todos os entrevistados mostraram-se satisfeitos com todos os formadores que conheceram: “sim, cada vez mais promove-se o debate, há sempre abertura para a participação dos formandos.” (Entrevistado S) Evidenciaram ainda o cuidado dos formadores em perceber as dificuldades dos formandos e a tentarem direccionar a formação mediante as necessidades detetadas.

Qualidade das formações

No que diz respeito à questão “De forma geral, como avalia a qualidade das formações oferecidas pela empresa? Houve algum aspeto que destacaria como particularmente positivo ou que poderia ser melhorado?”. De forma geral, o balanço feito foi não foi muito negativo, contudo, voltam a realçar a carência a nível de formações técnicas “acho que falta complementar a formação fora da caixa com a parte mais técnica.” (Entrevistado S). Apesar de ser destacado a abrangência das formações, criticou-se o facto de não aprofundarem muito os temas. Os entrevistados acreditam que formações direccionadas ao trabalho, adaptadas a cada setor, trazem um ganho muito maior, além de que “Devia ser um processo mais criterioso e nós devíamos dar as formações indicadas às pessoas indicadas.” (Entrevistado G). Afirmaram, inclusive, “(...) muitas horas de formação para o qual não tem qualquer aproveitamento para o trabalho do dia-a-dia, há uns anos tivemos um trabalho muito bem feito na formação dos trabalhadores que teve resultados notórios, não percebo porque não se volta a investir, sobretudo numa área que não há mão de obra qualificada.” (Entrevistado L). Há muitos anos não tínhamos qualquer formação, agora a empresa passou a ter iniciativas excelentes. As formações não são direccionadas para a empresa, mas sim para nós, eu gosto, mas acho que falta a parte técnica. Temos condições que nos permitem estar concentrados e formadores experientes, formações interessantes, mas acho que faltam formações para o dia-a-dia de trabalho.

Valorização da formação por parte da empresa e respetivas chefias

No que concerne à questão “A empresa e as suas respetivas chefias encorajam à participação e valorização da formação?”, no geral, os entrevistados consideram que sim, tentam conciliar as coisas para dar na mesma resposta à parte produtiva, afirmando que as formações são bem divulgadas e as pessoas incentivadas a participar, referindo inclusive que a maior parte das formações são de carácter obrigatório. Contudo, houve quem referisse que não, principalmente as chefias, dando o exemplo da última formação que houve em que teve de obrigar pessoas a participar, porque segundo o próprio, as pessoas gostam de aprender coisas novas e se sentirem que não vão aprender, não tem interesse. Outro entrevistado referiu que algumas incentivam porque por vezes a carga de trabalho é tão grande que dispensar horas vai afetar que consigam atingir os compromissos estabelecidos, contudo, o panorama seria diferente se as pessoas fossem mais produtivas com as formações porque, aí sim, seria tempo ganho.

Áreas em que deveria existir maior investimento em formação

Na questão “Existem áreas específicas em que considera que deveria existir um maior investimento em termos de formação? Se sim, qual, quais?”, os entrevistados consideraram que toda a gente deve ter formação direcionada para o trabalho que faz; realçaram que na indústria em geral há uma grande necessidade de funções específicas como a soldadura, a quinagem e o desenho técnico. A par disto, destacaram a importância da formação de línguas e, para os líderes, formações de como gerir equipas, gerir pessoas e gerir conflitos.

Valorização da formação por parte dos trabalhadores

Já na questão: “Considera ou não que os trabalhadores valorizam a formação?”, a maior parte dos entrevistados consideraram que sim, ainda que houvesse quem afirmasse que neste momento a sua equipa não valoriza, visto que não há uma base sólida, ou então quem afirmasse que consideram que os trabalhadores valorizam algumas formações mas que outras são apenas um escape para não trabalhar, ou até quem tenha dito que nem sempre é valorizada uma vez que considera que as formações só os ajudam a nível pessoal.

Papel no âmbito da formação

Relativamente à questão “Qual o papel que considera ter no âmbito da formação?”, houve quem fizesse a distinção de papéis, uma vez que liderava equipas e o seu papel não se resume a aplicar o que se aprende em formação, “Temos papéis diferentes, uma chefia para além de adquirir informação e vivências tem sempre que pensar na sua equipa.”(Entrevistado S), “Tenho que auscultar as necessidades da minha equipa, perceber quais as lacunas, incentivar para as formações que são propostas.”(Entrevistado T). Um entrevistado sublinhou a importância de transmitir aos colegas aquilo que é aprendido em formação: “Devo ir às formações, aplicar o que aprendi e transmitir às pessoas que não foram; também aprendemos através do que os outros nos transmitem.”(Entrevistado A).

As ações de formação vão ao encontro da necessidade dos trabalhadores

À questão “De forma geral, considera ou não que as formações que frequenta e as que os seus trabalhadores frequentam vão ao encontro das suas necessidades? Porquê?”, a maior parte dos entrevistados referiu que algumas vão ao encontro das necessidades, tendo em conta aquilo que é o trabalho do dia-a-dia, destacando a carência de formações técnicas. Um entrevistado disse que todas são feitas a pensar nas necessidades, mas faltam

algumas, o próprio recordou que antigamente não havia um montador que não passava pela formação de pneumática, contudo reconheceu que a empresa teve uma evolução e organização diferente e num passado mais recente a prioridade formações de segurança e *Kaizen*, outros entrevistados referem que as formações não vão ao encontro das necessidades mas que acreditam que chegarão lá, lembrando que à uns anos atrás poucas eram as formações e já se tem feito algum caminho embora ainda haja muito a percorrer.

Desafios ao participar em formações

Na questão “Houve desafios específicos ao participar em formações? Se sim, quais foram eles? Como a empresa poderia melhorar a experiência de formação?”, os entrevistados referiram o desafio de motivar as equipas e mostrar as mais valias das formações, a vontade de aprender visto que na opinião do entrevistado existem todas as condições para ter boas formações, e gerir o tempo de formação com o trabalho, destacando que e se as formações forem só direcionadas para as pessoas que precisam delas não haverá esse problema porque não vão perder tempo. Um entrevistado referiu que é um desafio a sua equipa querer participar nas formações porque, na sua opinião e da sua equipa, as formações devem ser melhorar aproveitadas, salientando que começaram as formações há relativamente pouco tempo e agora têm de ser melhoradas, nomeadamente serem mais específicas. Relativamente à segunda parte da questão, isto é, como é que a empresa poderia melhorar a experiência de formação, os entrevistados referiram: mais aprofundamento dos assuntos, as formações da área terem mais horas, haver formações mais práticas e mais técnicas e atender mais às necessidades mencionadas anualmente pelas chefias.

Comentar a frase

Após procederem à leitura da seguinte frase: “Para além deste aspeto relacionado com a capacidade de a formação potenciar os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural (...) ela deve também conseguir o “milagre” de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações inteligentes”, em que a qualidade emerge como um dos seus imperativos essenciais” (Estevão, 2001).

Os entrevistados concordam que a formação deve ajudar as pessoas. “A empresa são as pessoas (...) a empresa acaba por tornar-se uma consciência global de toda a gente (...) se as pessoas vão evoluir a empresa também vai evoluir.” (Entrevistado T), “Ter uma organização onde aprendem é uma mais-valia para os colaboradores e uma forma de os

manter mais tempo porque não estão estagnadas.” (Entrevistado P) Um entrevistado referiu inclusive, que “Não é milagre, é obrigação das organizações tornar as suas pessoas mais eficientes e melhores pessoas.” (Entrevistado F). Afirmaram que reconhecem que a empresa dá primazia às formações e pensa no futuro e vida dos funcionários e que tem de haver cabeças pensantes, capazes de ir formando as camadas mais jovens. Ademais, consideram que a formação fortalece a competitividade da própria empresa, e que é necessário encontrar soluções e não problemas e as soluções passam também por formações, reconhecendo que “Nenhuma empresa é perfeita, pode sempre melhorar em algum aspeto.”. (Entrevistado R).

4.3. Discussão dos resultados em articulação com os referenciais teóricos mobilizados e com os resultados de outros trabalhos de investigação/intervenção sobre o tema

Fazendo um cruzamento com a informação obtida na técnica do inquérito por questionário com a informação obtida na técnica da entrevista, é possível tirar algumas conclusões. Em ambas as técnicas utilizadas, as competências que os trabalhadores mais salientaram terem melhorado foram as competências interpessoais. Tanto nas entrevistas como nos questionários há um destaque positivo para as aprendizagens que são desenvolvidas no quotidiano que tem uma importância significativa para o desenvolvimento dos trabalhadores. Além disso, há um claro enfoque para a importância de as formações técnicas serem obrigatórias e, de forma geral, tanto os inquiridos como os entrevistados sentem apoio por parte das chefias para a frequência em formações. Relativamente à relevância das formações oferecidas pela empresa nas responsabilidades, as respostas à pergunta fechada desta questão parece contraditória relativamente a outras respostas do questionário e relativamente aos dados recolhidos na entrevista, uma vez que 58,8% dos inquiridos consideram as formações relevantes face às suas responsabilidades no trabalho e 16,1% consideram-mas muito relevantes. Assim, convém ressaltar uma das fragilidades da técnica do inquérito por questionário já mencionadas neste relatório, onde muitas vezes, principalmente em respostas fechadas, os inquiridos tendem a responder aquilo que é considerado socialmente mais correto.

Segundo Bernardes (2019), os trabalhadores com menos qualificações são menos suscetíveis de integrar formação, o que provoca um agravamento das desigualdades. Ora, após análise do plano de formação e até das próprias respostas do inquérito por

questionário e das entrevistas, constata-se que a formação não ocorre apenas para os grupos mais especializados e qualificados da empresa, mas sim para todas as equipas e trabalhadores que integram a organização desde os cargos de topo até à base, promovendo a igualdade de acesso à formação. Nesta lógica, verifica-se que, para além das formações com obrigação legal que abrangem todos os trabalhadores, esta empresa também tem no seu plano anual de formação, uma preocupação com dimensões de carácter pessoal e social.

Verifica-se a preocupação da existência de outros moldes de ensino-aprendizagem e formação sem ser a mera transmissão de conhecimentos, como a aprendizagem informal, realizada no próprio contexto de trabalho e entre os trabalhadores. Aliás, como refere Bernardes (2019), cada vez mais o desempenho e produtividade de uma equipa está relacionado com a interação entre os seus membros. Algumas das respostas que comprovam a existência e valorização desta interação são “A própria convivência no dia a dia e a boa relação com a minha equipa de trabalho é importante.” (Inquirido número 251), “No chão de fábrica estamos sempre a aprender uns com os outros.” (Inquirido número 131); “É essencial a partilha de conhecimentos das pessoas mais experientes sobre alguns conhecimentos no trabalho.” (Inquirido número 191). Um coordenador destacou a formação como um meio para um melhor relacionamento interpessoal, “A parte do relacionamento foi onde senti mais incidência. Penso que a equipa está mais uniforme, comunica mais e melhor.” (Entrevistado S).

Como refere Alda Bernardes (2019), o perfil e atitude dos formadores é muito importante, pois irá ditar a qualidade das dinâmicas da formação. Após a análise das respostas do inquérito por questionário e das entrevistas, é possível constatar que os trabalhadores estão satisfeitos com os formadores que já ministraram as formações que frequentaram.

Dubar (1997) faz referência a um estudo em grandes empresas em processo de modernização, em que alguns trabalhadores não se identificam com as iniciativas de formação oferecidas pela empresa, mostrando resistência ou desinteresse, argumentando que esse tipo de formação “não é para eles” (p. 47). Assim, de entre os fatores relacionados com essa resistência está o facto de considerarem que, com base nas funções que realizam, a formação proposta não é relevante para o seu trabalho e também o facto

de a aprendizagem informal no próprio posto de trabalho poder ser mais valorizada do que a formação estruturada, podendo indicar a preferência por uma aprendizagem mais prática e experiencial. Algumas afirmações que comprovam estas evidências são: “Mais formações com atividades práticas.” (Inquirido número 70), “Acho que deveria haver formações mais técnicas e que ajudassem a ser mais competentes no posto de trabalho.” (Inquirido número 225).

A identidade desses trabalhadores, descrita como “fora do trabalho” (p.47), significa que eles não veem o desenvolvimento profissional como algo que faça parte da sua identidade ou do seu papel na empresa, a não ser que o seu desenvolvimento conduza a um aumento salarial ou que seja realmente benéfico para as suas atividades quotidianas, priorizando resultados concretos e imediatos nas suas rotinas de trabalho. Por exemplo, aquando questionado sobre as formações que deveriam ser obrigatórias, um inquirido mencionou uma formação, não necessariamente porque a considerasse que não fosse benéfica, mas porque essa formação conduziria a mais responsabilidades, que por sua vez, não seriam remuneradas “Primeira intervenção, porque se tem mais responsabilidades e não se é remunerado por isso.” (Inquirido número 389).

A formação contínua não deve estar limitada apenas ao desenvolvimento de competências técnicas ou relacionadas exclusivamente com o trabalho. A formação deve também servir para reforçar o papel da vida profissional no contexto mais amplo da vida dos indivíduos. Isto significa que, além das competências profissionais, é importante considerar o desenvolvimento pessoal, cívico e social dos trabalhadores, integrando essas dimensões no processo formativo. Após a recolha dos dados de investigação verificou-se que a empresa Y contempla diversas formações que tenham em consideração essas preocupações. Além de, ao longo do ano, dinamizar várias atividades no âmbito da responsabilidade social em que os trabalhadores reconhecem a sua importância para o desenvolvimento de uma consciência cívica e de competências relacionadas com a participação ativa na sociedade, promove trabalhadores mais responsáveis e envolvidos socialmente. A parte disto, constata-se que muitos trabalhadores quando questionados sobre a formação de desenvolvimento pessoal, consideram frequentemente que estes tipos de formações deveriam, por exemplo, ser de carácter opcional, por considerar que a empresa não tem responsabilidade em atuar neste campo, “Formações que sejam para benefícios pessoais. Por serem de benefícios pessoais e não profissionais devem ser

opcionais” (Inquirido número 165), “as formações não são direcionadas para a empresa, mas sim para nós.” (Entrevistado L). O que também se comprova durante uma entrevista, quando o entrevistado confessou a carência de uma determinada *soft skill*, considerou que essa lacuna era pessoal e então não considera que a empresa tem esse dever. E, mesmo quando questionei se realmente era assim tão pessoal, já que afetava o seu trabalho, respondeu que era verdade, mas que com outras pessoas perante a mesma situação, não acontece. Ou seja, quando estamos perante uma necessidade de uma competência pessoal, leva à culpabilização individual, já quando estamos perante uma necessidade técnica, aí já é responsabilidade da entidade a que prestamos serviço.

4.4. Sugestões/melhorias

Um dos objetivos desta investigação também passava por, mediante a análise de dados, propor soluções e/ou melhorias para a implementação do ciclo de formação. Deste modo, perante as informações recolhidas e analisadas, resultam as seguintes:

- 1) A crítica mais evidente por parte dos trabalhadores está na insuficiência das formações técnicas. Recomenda-se, assim, uma maior atenção no processo de levantamento das necessidades formativas de que cada departamento carece para que seja possível uma oferta formativa mais personalizada e direcionada em consonância com um diálogo próximo entre chefias, trabalhadores e equipa de RH. Além disso, propõe-se que na análise de necessidades sejam consideradas não apenas as lacunas dos trabalhadores, mas também as competências e saberes que os trabalhadores detêm e que são mobilizados para a resolução de problemas, para assim ter uma melhor perceção das competências necessárias para as funções. Ademais, propõe-se que trabalhadores especialistas em determinada área dentro da empresa assumam a responsabilidade de dar formação técnica. Assim, além de aproveitar o conhecimento existente, promove uma cultura de partilha, oferece formação prática e adaptada à realidade da organização e ajuda a reduzir custos. No entanto, é fundamental que essa estratégia seja bem planeada, com formadores adequados e apoio suficiente, para garantir que a formação seja de qualidade e eficaz para todos os envolvidos.
- 2) A investigação realizada permitiu constatar a pouca valorização das formações de desenvolvimento pessoal. Penso que esta pouca valorização se deve ao facto de a

maioria das formações incidirem nesta área, fazendo com que o trabalhador não lhes dê tanto valor. Ao contrário, as formações de cariz técnico, são menos frequentes e na opinião da maioria, insuficientes. Adicionalmente, parece-me provável que os trabalhadores encarem estas formações como benéficas apenas para a sua vida pessoal, não equacionando a sua relevância para a sua vida profissional. É fundamental mudar a perceção que os trabalhadores desenvolveram acerca do impacto que a formação de desenvolvimento pessoal tem na produtividade, na colaboração e na resolução de problemas, sendo relevante para o sucesso técnico e organizacional. Assim, propõe-se uma maior sinergia entre quem gere as formações e, sobretudo, entre os formadores que ministram este tipo de formações para que elas sejam divulgadas e apresentadas de forma que demonstrem claramente como impactam o desempenho individual e da equipa. Podendo, inclusive, no final destas formações, por exemplo, o formador lançar desafios concretos para os formandos aplicarem o que foi aprendido para o ambiente de trabalho. No futuro, seria também interessante incentivar trabalhadores que tenham considerado a formação relevante a partilhar publicamente o seu testemunho de forma a incentivar outros a participar e valorizar este tipo de formação.

- 3) Tendo em consideração a valorização atribuída à troca de conhecimentos entre os colegas de trabalho, propõe-se valorizar e formalizar esta interação natural, criando, por exemplo, grupos de trabalho que, num número previamente determinado de vezes por ano, possam juntar-se e trocar experiências e conhecimento técnicos específicos.
- 4) A dificuldade relatada pelos trabalhadores em medir se houve uma melhoria efetiva devido à formação, pode ser resolvido através de melhores ferramentas de avaliação. Assim, sugere-se a utilização de um inquérito para avaliar o impacto da formação em determinadas formações. Em apêndice, sugere-se um modelo que pode ser utilizado, que foi elaborado com base na literatura sobre o tema, é adaptado do modelo de KirkPatrick. (Apêndice nº 5) Avaliar o impacto da formação.

O questionário começa com um conjunto de questões com o objetivo de contextualizar as respostas em relação ao perfil dos formandos, colocando em

paralelo os níveis de avaliação de KirkPatrick, já mencionados neste relatório. No grupo 2, integram-se perguntas com o Nível 1, Avaliação da Reação, no qual pretende avaliar a satisfação dos formandos com a formação em termos de conteúdo, formadores, logística e materiais utilizados. Por sua vez, a partir da questão 5, integram-se questões relacionadas com o Nível 2, Avaliação da Aprendizagem, no qual o objetivo é perceber se os formandos desenvolveram novos conhecimentos, habilidades ou atitudes que podem ser aplicados no trabalho. Já a partir do grupo de questões 8, Nível 3, Avaliação do Comportamento, o intuito é perceber se os formandos aplicam os novos conhecimentos ou práticas no dia-a-dia. Por último, a partir da questão 10, o Nível 4, Avaliação dos resultados, no qual o intuito é medir o impacto final da formação nos resultados da empresa. Neste ponto é importante usar indicadores organizacionais a par com a opinião dos formandos, como por exemplo, verificar se houve redução de erros e acidentes. Por fim, a última questão tem como objetivo obter *feedback* acerca do processo de formação e oportunidades de melhoria em sessões de formação futuras.

Por sua vez, no Apêndice 6 encontra-se um modelo de avaliação do impacto da formação para ser respondido pelas chefias. A pergunta tem como objetivo perceber a perceção das chefias diretas dos trabalhadores que frequentaram determinada ação de formação relativamente às mudanças observadas no desempenho do trabalhador, o seu comportamento no local de trabalho e a avaliação geral da formação.

- 5) É fundamental reconhecer que os trabalhadores são os principais beneficiários das ações formativas. A sua perceção e experiência direta com as tarefas diárias proporcionam uma visão essencial sobre as suas necessidades e desafios que enfrentam. Todas as sugestões já apresentadas resultam da contribuição indireta dos trabalhadores, visto que são também o resultado da análise das técnicas que ativamente participaram. Contudo, creio que também faz sentido apresentar, diretamente, sugestões relevantes apontadas pelos próprios trabalhadores, visto que são uma das peças centrais no processo de melhoria contínua do ciclo de formação da empresa e que podem contribuir significativamente para um melhor processo formativo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional. Assim, uma das sugestões a que se pretende dar destaque é a possibilidade dos

trabalhadores de setores diretamente relacionados, terem a oportunidade de ter conhecimento personalizado dos processos anteriores e posteriores à função que desempenham, de modo que exista um melhoramento dos processos de trabalho e da sua qualidade e que os trabalhadores percebam a importância e consequências que o seu bom trabalho pode, ou não desempenhar. Isto poderia ser concretizado, na criação de um dia dedicado ao trabalho, em que os trabalhadores acompanham de perto o desempenho realizado por colegas de outros setores. Outra sugestão que foi apresentada foi uma formação relacionada com os produtos e funcionamentos das máquinas produzidas pela empresa, uma vez que a maior parte dos trabalhadores nunca viu uma máquina a trabalhar. Assim, as pessoas sentir-se-iam motivadas e valorizadas em relação à sua função e no papel que têm para o bom funcionamento dos produtos.

Considerações Finais

Este trabalho incidiu sobre a formação desenvolvida na empresa em que realizei o estágio. Baseou-se na busca de compreensão das diferentes fases do ciclo de formação, procurando avaliar a percepção dos trabalhadores sobre a utilidade e os efeitos da formação no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Não obstante, esta investigação teve como propósito compreender como está organizado o ciclo de formação da empresa e como é que os trabalhadores percebem a adequação da oferta de formação às exigências das suas funções.

A eficácia do ciclo de formação pode ser avaliada a partir das diferentes fases, o planeamento, a execução e a avaliação. A partir dos dados recolhidos, conclui-se que, embora o ciclo de formação cumpra a sua função, existem pontos específicos que podem comprometer a sua plena eficácia. Entre estes está a carência de formações técnicas; a identificação das necessidades formativas pode não ser suficientemente eficaz, o que leva os trabalhadores a sentirem que as suas opiniões e necessidades são, por vezes, negligenciadas e o facto de a fase da avaliação tender a ser superficial, focando-se apenas na satisfação imediata e não considerando os impactos a longo prazo no desenvolvimento e retenção do conhecimento.

As respostas obtidas dos trabalhadores revelaram que as formações oferecidas pela empresa não são percebidas como relevantes para as suas funções diárias. Constatou-se que as formações técnicas são vistas pelos trabalhadores como as mais adequadas às suas funções, enquanto as relacionadas com o desenvolvimento de *soft skills* são consideradas menos relevantes. Por outro lado, constata-se também haver um grupo de trabalhadores que consideram as formações de desenvolvimento pessoal essenciais, mas que não estão alinhadas diretamente com as suas tarefas técnicas.

A presente investigação revelou que os trabalhadores tendem a preferir formações práticas e específicas, ligadas diretamente às suas tarefas diárias e às necessidades da função, havendo preferência para a personalização das ofertas formativas. A satisfação com o ciclo de formação é maior em áreas onde há clara transferência de conhecimento para o ambiente de trabalho, mas há insatisfação nas áreas onde as formações não têm uma aplicação direta. As melhorias mais evidentes ocorrem em áreas diretamente relacionadas com a segurança no trabalho, o que pode ter a ver com o facto de

proporcionarem uma aplicabilidade direta no dia a dia dos trabalhadores, tendo resultados visíveis. Ademais, alguns trabalhadores manifestam descontentamento com as formações obrigatórias, especialmente se estas não forem vistas como essenciais ou adaptadas às suas necessidades.

No entanto, uma análise cuidadosa das barreiras ou desafios levantados pelos participantes poderá apontar para oportunidades de otimização, melhorias no processo e maior suporte pós-formação para garantir a aplicação prática dos conhecimentos. Assim, e de acordo com os que estava delineado nos objetivos de investigação, apresentaram-se sugestões para o processo de formação tendo em conta os resultados obtidos e as lacunas identificadas como melhor correspondência entre as necessidades dos trabalhadores e as ofertas de formação, valorização e reconhecimento das mais-valias das formações de desenvolvimento pessoal, valorização da troca de conhecimentos entre pares e uma maior atenção ao processo da avaliação da eficácia da formação para que seja possível medir o impacto a longo prazo das formações na empresa e na carreira dos indivíduos.

Assim, com base nas perceções dos trabalhadores e chefias, conclui-se que o ciclo de formação precisa de ser mais adaptado às necessidades individuais dos trabalhadores e às exigências de cada departamento. Sendo um ponto positivo o apoio que os trabalhadores sentem por parte das chefias em relação à formação, e à troca de conhecimento seja entre chefias e trabalhadores, seja entre os próprios trabalhadores, que são vistas como muito importantes para o seu desenvolvimento.

Sem dúvida que, para melhorar a eficiência e eficácia da formação, é necessário um equilíbrio entre os conteúdos técnicos e os de desenvolvimento pessoal, refletindo-se numa aplicabilidade prática para que se consiga não só melhorar a satisfação dos trabalhadores como tornar a empresa mais produtiva e competitiva. Como refere Bernardes (2013), realizar muitas formações não garante melhores resultados. A chave está em melhorar a qualidade da formação que se realiza, o que implica um esforço contínuo para refletir criticamente sobre as práticas, adaptá-las ao contexto e às necessidades específicas da empresa, e garantir que os métodos de formação promovem aprendizagem efetiva e mudança no comportamento e nas competências dos trabalhadores. É crucial problematizar as várias dimensões da formação, isto é, olhar para além do que já está estabelecido e questionar a eficácia e relevância dos métodos e conteúdos utilizados.

Se a formação contínua for desenhada apenas com foco no trabalho, corre-se o risco de não reconhecer o trabalhador como um ser humano completo, com interesses, responsabilidades e desafios que vão além do ambiente de trabalho. A formação que vai além das preocupações técnicas contribui também para o bem comum, gerando impactos que transcendem o ambiente de trabalho e se refletem numa sociedade mais justa e equilibrada.

O estágio e o projeto de investigação realizados foram uma experiência enriquecedora, que conduziram a um conjunto de impactos quer a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização.

A nível pessoal, e tendo em consideração que o estágio curricular foi a minha primeira experiência profissional, permitiu-me desenvolver uma série de competências que são fundamentais no mercado de trabalho. Diariamente, saía da minha zona de conforto e enfrentava novos desafios e responsabilidades, que me ajudaram a ganhar confiança nas minhas capacidades, aprender a trabalhar em equipa e a comunicar melhor com as pessoas. O facto de ter tido um papel ativo no departamento e nos projetos em curso e de me ter sentido como um membro da equipa, contribuiu para o desenvolvimento da minha autonomia e a importância da priorização de tarefas e gestão do meu tempo. Além disso, percebi a importância de sermos organizados e focados no que estamos a fazer para não termos de fazer o mesmo trabalho duas vezes.

A nível institucional, acredito que, nas tarefas que realizei durante o estágio, nomeadamente nas tarefas e atividades relacionadas com a gestão da formação na empresa contribuí com um impacto positivo para a o desenvolvimento dos trabalhadores e para a criação de uma cultura de aprendizagem. Ademais, creio também que os resultados de investigação obtidos e também as sugestões apresentadas possam ser úteis para o desenvolvimento do processo formativo.

A nível do conhecimento na área de especialização, isto é, Formação, Trabalho e Recursos Humanos, o estágio permitiu-me a aplicação de conceitos teóricos para a prática, onde comprovei a relevância do que estudei. Além disso, pude perceber como se organiza a gestão de formação de uma empresa e qual o papel que o técnico de formação/recursos humanos desempenha na gestão do mesmo. Adicionalmente, o projeto de investigação/intervenção também proporcionou o desenvolvimento de competências

investigativas. Por exemplo, dado o vasto leque de respostas do inquérito por questionário, a dificuldade de categorizar as respostas abertas foi uma parte normal no processo de uma investigação qualitativa no qual percebi a importância de estabelecer categorias consistentes, mantendo um equilíbrio entre a flexibilidade de novas interpretações e a necessidade de coerência, assim como a importância de organizar a diversidade de respostas. Também foi um desafio validar diferentes informações a partir de diferentes técnicas de recolha e tratamento de dados para que não se tirassem conclusões precipitadas com base numa única técnica, percebendo a importância de uma análise quantitativa e qualitativa para uma análise mais rica e contextualizada, onde as conclusões precisam ser cuidadosamente fundamentadas e constantemente questionadas.

O estágio foi, assim, essencial para clarificar a visão sobre a técnica de formação e recursos humanos que desejo ser. De facto, a formação não se limita à gestão de documentos e organização de cursos; a formação deve ser prática e aplicável no dia-a-dia, não devendo ser vista como um processo isolado, mas como parte de um ciclo contínuo de aprendizagem e crescimento onde o *feedback* dos trabalhadores é essencial para ajustar e melhorar as iniciativas futuras. Estar próxima das pessoas, ouvir os seus desabafos e as suas histórias permitiu-me perceber que quero ser uma profissional que vê as pessoas não como um recurso a ser gerido, mas como indivíduos com talentos e potencialidades a serem desenvolvidas e reconhecidas. Quero ser uma profissional que faz a diferença na vida das pessoas, ajuda-as a crescer e contribui para o seu crescimento pessoal e profissional. Posso sem dúvida afirmar que o estágio não foi apenas uma experiência de aprendizagem, mas um marco importante para o meu desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Universidade de Coimbra.
- Bancaleiro, J. (2008). *Gestão de ativos humanos no Século 21*. Editora RH.
- Barbier, J. (1990). *A avaliação em formação*. Afrontamento.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (1980). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Bellier, S. (2001). A competência. In P. Carré & P. Gaspar (Orgs.), *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Horizontes Pedagógicos.
- Bernardes, A. (2019). Formação Profissional contínua nas empresas em Portugal. Das lógicas de adaptação aos desafios de adaptação aos desafios de transformação. *Omnia*, 9 (1)75-84.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em grandes empresas*. Porto Editora.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Caetano, A., & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In A. Caetano (coord.), *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 19-38). Livros Horizonte.
- Canário, R. (2000). Formação profissional: problemas e perspectivas de futuro. *Fórum* 27, 125-139.
- Canário, R. (2016). Trabalho e Formação de adultos: entre o Ser e o Ter. *Revista Contemporânea de Educação*, 11(22), 264-280.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da formação nas organizações*. Lidel.
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos Humanos: Edição Compacta*. Atlas.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina.

- Dias, J (1993). Filosofia da Educação: Pressupostos, funções, método, estatuto. *Revista Portuguesa da Filosofia*, 49, 3-28.
- Dubar, C. (1997). *Formação, Trabalho e Identidades Profissionais*. A socialização: construção das identidades sociais e profissionais. Porto Editora.
- Estevão, C (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania: Contributos para uma sociologia Crítica da formação. *Educação & Sociedade*, 77, 185- 202.
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de metodologia*. Saraiva.
- Ferrari, A. (1974). *Metodologia da Ciência*. Kennedy.
- Ferreira, V. (1986). O Inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. Silva, & J. Pinto (Orgs), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-194).
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Hadji, C. (1994). *A avaliação, Regras do Jogo*. Porto Editora.
- Haguette, T. (1987). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Vozes.
- Laureano, R., & Botelho, M. (2017). *IBM SPSS Statistics – O meu Manual de Consulta Rápida*. Edições Sílabo.
- Lima, L. C. (2018). Três razões para estudar Freire hoje, para além da mais óbvia. In M. Gadotti & M. Carnoy (Orgs.), *Reinventando Freire* (pp. 29-36). Instituto Paulo Freire & Lemann Center/Stanford Graduate School of Education.
- Loureiro, A. (2010). A dinâmica do saber em local de trabalho: o caso de uma equipa técnica de educação e formação de adultos. *Revista Portuguesa de Educação*, 23(2), 93-118.
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. EPU.
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Dom Quixote.
- Pires, A. (2007). Reconhecimento e Validação das Aprendizagens Experienciais. Uma problemática educativa. *Revista de Ciências da Educação*, 2, 5-20.
- Santos, A., Junior, E., & Oliveira, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20 (44), 36-51.

- Santos, J., & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. Universidade Aberta.
- Vala, J. (1986). A análise de Conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (Orgs). *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-126). Edições Afrontamento.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5º Ed.). Bookman-Artmed.

Apêndices

Apêndice 1- Guião- Inquérito por questionário

Informações Pessoais

1. Idade: _____
2. Género: Feminino ☐
Masculino ☐
Prefiro não dizer ☐
3. Número de anos de trabalho nesta empresa: _____
4. Departamento (rodeie o seu departamento):
 - Montagem de Máquinas
 - Serralharia e Pintura
 - Corte Laser e Quinagem
 - Embalagem e Expedição
 - Maquinagem
 - Armazém
 - Recursos Humanos
 - Manutenção
 - Administrativo- Financeiro
 - Serviço Pós-Venda
 - Qualidade
 - Comercial
 - Compras
 - Marketing
 - Planeamento
 - Engenharia
 - Sistemas de Informação
5. Número de formações que participaste na empresa no último ano:
 - ☐ Uma ação de formação.
 - ☐ Entre duas a cinco formações.
 - ☐ Mais de cinco formações.

Nas questões seguintes, numa escala de **1 a 6**, onde **1 é Nada importante** e **6 é Extremamente importante**, rodeia a opção que consideras adequada.

6. Qual é a tua opinião sobre a importância da formação para o teu desenvolvimento profissional (ou seja, para o desenvolvimento de competências ligadas à execução das tarefas da sua função)?

1 2 3 4 5 6

7. Qual é a tua opinião sobre a importância da formação para o teu desenvolvimento pessoal (isto é, para uma melhor qualidade de vida, para a concretização de objetivos pessoais)?

1 2 3 4 5 6

8. Identificaste melhorias nas tuas habilidades para o desempenho no trabalho após participar em ações de formações? Rodeia a opção que mais se adequa.

a) Nunca b) Raramente c) Às vezes d) Quase sempre e) Sempre

9. No caso de teres respondido afirmativamente, podes fornecer um ou mais exemplos específicos de como a formação influenciou positivamente a tua atuação no trabalho?

10. Como avalias a relevância das formações oferecidas pela empresa em relação às tuas responsabilidades no trabalho?

a) Nada relevante b) Pouco relevante c) Neutra Relevante d) Muito relevante

11.Houve alguma formação específica que se destacou positivamente para ti? Se sim, qual/ quais? **Porquê?**

12.Que competências sentes que melhoraram com a tua participação nas formações?

13.Lê atentamente cada uma das afirmações e classifique-as como verdadeiras **(V)**, **Falsas (F)**, **Parcialmente Verdadeiro (PV)**.

- a)** Normalmente, antes das formações, tenho uma ideia clara de como esta irá contribuir para o meu desenvolvimento profissional. _____
- b)** Os meios de divulgação das ações de formação são os mais adequados. _____
- c)** As tuas necessidades de formação são tidas em consideração pela empresa. _____
- d)** Considero que há apoio por parte das chefias na aplicação dos conhecimentos desenvolvidos em formação. _____
- e)** De modo geral, os resultados esperados com a participação em determinada formação, estão clarificados aquando do seu início. _____
- f)** A avaliação de satisfação que realizas no final das ações de formação são tidas em consideração pela empresa. _____

14. Na tua opinião deveria haver ações de formação obrigatórias?

15.No caso de teres respondido "sim" na questão anterior, quais as formações que consideras que deviam ser obrigatórias? **Porquê?**

16. Na tua opinião deveria haver ações de formação opcionais?

17. No caso de teres respondido "sim" na questão anterior, quais as formações que considera que deviam ser opcionais? **Porquê?**

18. Considera que existem situações/ atividades que, não sendo consideradas especificamente de formação, podem revestir-se de algum carácter formativo e/ou ter efeitos formativos? Ocorre-te ou recorda algumas dessas situações?

19. Que sugestões teria para melhorar o processo de formação na empresa?

Apêndice 2 - Guião- Entrevistas

- 1.** Função
- 2.** Género
- 3.** Idade
- 4.** Quais as competências que sente que foram melhoradas com a sua participação em formações? E quais as competências que sente que os seus trabalhadores melhoraram?
- 5.** Considera que as formações que frequentou refletiram-se num melhor desempenho profissional? Porquê? Quer destacar alguma em específico?
- 6.** Considera que as formações que os seus trabalhadores frequentaram refletiram-se num melhor desempenho profissional? Porquê? Quer destacar alguma em específico?
- 7.** As formações tiveram algum impacto na sua confiança e autoestima no ambiente de trabalho? E da sua equipa? Se sim, consegue dar exemplos?
- 8.** Nas ações de formação em que participou, como considera a interação com os formadores? Houve oportunidade para dar feedback?
- 9.** De forma geral, como avalia a qualidade das formações oferecidas pela empresa? Houve algum aspeto específico que destacaria como particularmente positivo ou que poderia ser melhorado? Qual/ Quais?
- 10.** A empresa e as suas respetivas chefias encorajam à participação e valorização da formação? De que formas?
- 11.** Existem áreas específicas em que considera que deveria existir um maior investimento em termos de formação? Se sim, qual/quais?
- 12.** Considera ou não que os trabalhadores valorizam a formação? Porquê?
- 13.** Qual o papel que considera ter, tendo em conta a sua função na empresa, no âmbito da formação?
- 14.** De forma geral, considera ou não que as ações de formação que frequenta e as que os seus trabalhadores frequentam vão ao encontro das suas necessidades? Porquê?
- 15.** Comenta a seguinte afirmação?
- 16.** Houve desafios específicos ao participar em formações? Se sim, quais foram eles? Como é que a empresa poderia melhorar a experiência de formação para os trabalhadores?

Apêndice 3 - Transcrição das entrevistas

Entrevista - S

4.

Maioritariamente a melhoria tem sido mais a nível de relacionamento interpessoal, ainda não entramos muito numa parte mais técnica, mais associada à função e à parte da qualidade, mas na gestão de equipa. A parte de relacionamento foi onde senti mais incidência. Penso que a equipa está mais uniforme, comunica mais e melhor. Penso que consegue ter uma direção quando precisa de esclarecer alguma coisa, ter a quem recorrer. Posso não ter as respostas imediatas, posso não conseguir ter a informação no imediato, mas pelo menos criar aqui um canal para poderem serem ouvidos e depois as suas sugestões serem levadas em conta.

5.

Sim, penso que no geral, todas as formações vão-se refletir em alguma melhoria. Por mais que não seja, mesmo em alguns temas que possam não ser muito voltados para a nossa função ou para o que nós estamos a fazer agora à sempre coisas que ficam, há outras vivências, outras realidades que vamos falando durante a formação seja ela qual for e que nos ajuda sempre. Estas que eu fiz, para já, tenho usado mais no sentido de gestão da equipa

6.

Sim, até mais no ambiente de trabalho. A parte da confiança penso que ainda não entramos tanto por aí, foi mais até no ambiente de trabalho. De dar a conhecer, conhecer, é uma forma também de estar com muitas pessoas da organização, conhecer outras realidades.

7.

Sim, no geral as formações todas elas e acho que agora é algo que acontece em quase todas as formações que toda a gente frequenta. Já não é um monólogo. Já não é o formador a debitar informação e os formandos a ouvir. Cada vez mais vau-se promovendo aqui esse debate por isso sim, aqui não fugiu à regra e em todas elas houve sempre abertura, houve sempre conversa, debate de ideias e participação dos formandos.

8.

De forma geral, a avaliação é positiva. Há formações que saem fora da caixa e que ajudam a ter outra perspetiva e lá está, aquilo que nós não vemos logo que possa ser uma mais-valia, na realidade ao frequentar tiramos sempre dividendos disso. No que diz respeito à parte mais técnica, para complementar essas mais fora da caixa que nos ajudam numa parte de gestão de equipa acho que tem muita importância, agora falta complementar com a parte associada ao Know- How e ao conhecimento que temos para a nossa função. Mas avaliação é de facto muito positiva.

Então no que poderia ser melhorado é isso de formações de mais conhecimento técnico?

Não é mais, é mesmo complementar. Tivemos mais esta fase. Agora no 2º semestre vamos voltar mais porque há muitas coisas em cima da mesa. Nem digo tanto melhorar, é mesmo manter esse equilíbrio que tem de haver entre a parte social, de relacionamento, a parte de pessoa com a parte técnica que tem de existir também para melhorarmos essa parte

9.

Há sempre um caminho a percorrer. Aliás sendo da qualidade, a melhoria contínua tem de estar lá, não há nada perfeito. Mas eu acho que no geral há uma boa abertura, nota-se como já referi aquelas formações que vão havendo que são mais fora da caixa não é tão fácil as pessoas identificarem logo a mais-valia, mas existe abertura. No geral, acho que as equipas e as chefias estão abertas a que as pessoas participem, não coloquem entraves, tentam conciliar as coisas para dar resposta na mesma a uma parte produtiva e ao processo em si, sem que as pessoas sejam impossibilitadas de participar nas formações. Por isso eu acho que existe abertura por parte dos colaboradores.

10.

Eu acho que na indústria em geral, há uma necessidade grande de funções específicas. E nós vemos essa realidade aqui, soldadura, quinagem, são funções muito específicas que requerem formação quer para execução quer para informação que recebem, isto é, não só formação para saberem soldar, saberem quinar, manusear as máquinas, mas também para interpretar desenhos que basicamente na indústria nós

trabalhamos em cima de desenhos e então desenhos é o livro, o que nós seguimos, é o que indica a qualquer pessoa o que tem de fazer e as pessoas tem de saber interpretar. E essas são as duas principais vertentes, que temos de apostar aqui numa parte mais técnica e para que tenhamos equipas que consigam dar resposta às necessidades que temos.

12.

Eu acho que todos os trabalhadores valorizam a formação. Obviamente que ao frequentar as formações e para não perder o que disse antes, vão haver umas que vai chegar ao fim e não identificar logo mais-valias mas muitas vezes o que acontece é que passado algum tempo até valorizam. Mas no geral, formações que eu participei e que a minha equipa participou, o feedback foi sempre positivo, valorizam e acham que são relevantes.

E acha que podemos fazer alguma coisa, para essa questão de só valorizarem a longo prazo?

Eu acho que isso tem haver com o enquadramento da indústria, da metalomecânica, por tendência não há tanta facilidade das pessoas conseguirem identificar mais-valia do que é uma formação acerca da saúde mental, o que essa melhoria trará nas suas vidas, mas o que é certo é que tem, as pessoas às vezes é que nem se dão conta mas acho que isso também está muito preso ao que é o setor de atividade. Acho que aqui é uma coisa mais cultural, das pessoas começarem a perceber, alargar horizontes, não estarem presos ao que é ter de fazer aquilo e ter de fazer daquela forma e ter de produzir peças. Temos de perceber que cada vez mais as pessoas consideram toda a sua envolvente e uma das partes mais interessadas são os colaboradores, e sabemos que tudo acontece com eles não só na empresa, mas também fora, tem um impacto enorme. E aí é mais essa dificuldade que podem ter em perceber realmente essa mais-valia e acho que é uma questão mais cultural, não vai ser só esta empresa a conseguir ter um trabalho para mudar disso

13.

Temos sempre papéis diferentes porque o colaborador que executa, ao ir fazer alguma formação tem a missão de ir adquirir conhecimentos ou vivências ou informação para depois refletir em si próprio. O coordenador se participar, tem de pensar nas suas equipas e onde isso vai bater na melhoria da equipa, dos seus comportamentos e da sua performance tudo isso. Por isso, será sempre diferente, qualquer cargo de chefia que tenha

uma equipa que frequente tem de pensar no significado que vai ter para a equipa. Por isso é sempre diferente

14.

No geral, vão sempre ao encontro. Acho que lá está, falta agora complementar com algumas identificadas. É importante o levantamento que se faz de formações, junto das equipas, eu tento fazer junto diretamente com cada um deles, o que é que eles acham que são as necessidades da formação. Eu complemento com aquilo que eu acho com o que eles acham e eles e a empresa precisa. Por isso, esse processo é muito importante para depois, principalmente venha a acontecer. Uma coisa que se não for feita tem um significado muito pior do que se não fizermos nada é a parte das pessoas pedirem formações, acharem que é preciso e elas não acontecerem. Isso aí, por norma, vai afetar toda a moral, todo o compromisso, porque as pessoas estão sempre a pedir e não acontece e isso começa a desmotivar.

15.

Nunca senti desafios, aliás, acho que sempre existiu abertura para fazer formações de todos os tipos. Existe uma abertura e um dinamismo para que realmente elas venham a acontecer. Obviamente, como em tudo, tem que se expor quais as mais valias e o que é que se espera tirar dali, mas isso é mesmo assim que tem de ser. Por isso, aqui, eu acho que o desafio passa mais até por continuar a motivar as equipas e mostrar quais são as mais-valias ao fazer aquela formação. Nesta empresa acho que há dinamismo e abertura para o fazer e para avançar sempre com mais formações.

Entrevista- B

39 anos; Masculino; Trabalhador- produção

4.

A nível da segurança no trabalho.

5.

A nível de segurança sim. Às vezes levava com limalhas nos olhos, lá tirávamos com um guardanapo e agora não acontece. Usamos óculos por exemplo.

E sem ser segurança, houve mais alguma?

Sem ser segurança não.

6.

Não... Não me lembro de nenhuma formação que tivesse causado esse impacto.

7.

Muito boa.

8.

Muito boas.

Quer destacar algum aspecto?

Não. Sei que na formação de primeira intervenção. Não é aquela aula seca, dá para participar. A da reciclagem também foi muito boa.

No que poderia ser melhorado, acho que as formações aqui são muito generalizadas, deviam ser mais focadas no meu trabalho. Há aqui uma formação que já andamos a pedir há muitos anos que nunca foi feita que é uma formação de uma máquina em que eu trabalho.

9.

Sim, sem dúvida.

Quer dar exemplo?

Sim, aquela situação da empresa ter posto formações mais virada para o social, que era voluntário e a da primeira intervenção e segurança. Isso está bem, mais acho que devia ser focada na nossa área. Acho as duas partes importantes, também é importante termos uma melhoria do nosso trabalho para conseguirmos ser mais independentes.

11.

Sim, formação na programação de Mazatrol

Ou seja, aquela área em que você desempenha? Sim.

12.

A maior parte penso que sim. Porque acho que cada um quer evoluir e quer ser mais bem penso eu. A maior parte deles quer ser melhor no trabalho.

E vê a formação como um meio? Claro.

13.

O meu papel é perceber as coisas e tentar passar o que aprendi na formação para o trabalho. E quem não teve a formação, transmitir aos meus colegas.

E o seu chefe? Acha que tem um papel diferente?

Tem mais responsabilidade, para chamar a atenção para praticar o que se aprendeu

14.

Algumas sim, mas faltam outras muito importantes para conseguirmos ser mais independentes no trabalho.

Aqui as formações mais voltadas para as atividades diárias do trabalho? Extamente

E porque é que acha que isso não acontece? Se calhar pelo custo não sei.

16.

Concordo. Basicamente está a dizer que a formação ajuda as pessoas.

E acho que é isso que acontece?

Sinceramente a mim não vejo grande coisa. Senti só na segurança e mesmo assim acho que falta um caminho muito grande para melhorar a segurança. A nível cultural, acho que mudou muita coisa aqui, pessoal não.

15.

Não estou a ver nenhum desafio

Nunca houve nenhum entrave? Não só mesmo aquele da Mazetrol que já se pede a alguns anos.

Não vejo grande coisa a melhorar.

Se calhar, pelo que me foi dizendo haver mais atenção às necessidades?

Sem ser o tema, que podia ser melhorado, a nível do processo não vejo o que pode ser melhorado, tem a parte teórica e a prática.

16.

Concordo. Basicamente está a dizer que a formação ajuda as pessoas.

E acho que é isso que acontece?

Sinceramente a mim não vejo grande coisa. Senti só na segurança e mesmo assim acho que falta um caminho muito grande para melhorar a segurança. A nível cultural, acho que mudou muita coisa aqui, pessoal não.

Entrevista- T

35 anos; Coordenador; Masculino

4.

Bem, o leque de formações é bastante abrangente, formações mais técnicas e formações do âmbito mais geral. A nível das formações mais técnicas o que eu notei foi que me tornei mais ágil em algumas tarefas porque havia conteúdos que tinha algumas dúvidas e então fiquei mais ágil. Nas formações mais gerais e mais relacionadas com soft skills e essas coisas tivemos algumas bastantes interessantes que deu para alargar um bocadinho os horizontes, mesmo a nível de forma de estar no trabalho, relativamente à segurança, formações muito importantes de procedimentos que devemos ter em caso de emergência, como é que devemos reagir para determinadas situações, no fundo é por aí. Temos a componente técnica e a mais geral e acho que ambas foram formações que nos deram uma forma de estar diferente e que nos ajudaram nas nossas tarefas diárias.

E quais as competências que sente que os seus trabalhadores melhoraram?

Relativamente à minha equipa eu penso que foi uma abordagem semelhante. As pessoas melhoraram em termos de desenvolvimento nas nossas tarefas, especificamente desenvolvimento de software. Nas componentes mais técnicas as pessoas tiraram bastantes dúvidas, tornaram-se mais ágeis. Relativamente às soft skills é um bocado de cada um. Assimila a informação de forma de cada um e até porque as formações são facultativas. Houve formações que participaram mais, outras que participaram menos. No geral, penso que as pessoas melhoraram. Pelo menos relativamente às práticas de segurança nota-se que as pessoas melhoram um bocado o mindset,

5.

Sim, sem dúvida. Vai ao de encontro ao que disse anteriormente.

6.

Sim. A nível de gestão de equipas não frequentei ações específicas para isso. Uma lacuna. Podíamos ter formações direcionadas para a parte de gestão de equipas e para a própria comunicação. Tivemos ainda à pouco uma formação de comunicação não violenta mas eu penso que não chegou. Não foi suficientemente boa para causar impacto.

7.

Há formadores melhores, formadores piores, formadores que são mais teóricos outros mais práticos. Uns que se metem mais connosco, interagem mais. Mas sim, acho que o balanço é positivo. Tivemos algumas formações em que era necessário interagir, mexer em coisas e acho que isso é positivo.

8.

Depende muito das formações, há tema que são mais fáceis de desenvolver outros menos acessíveis para resolver. No global acho que é positivo, no entanto, muitas formações foram dadas muito pela rama, por exemplo posso citar as formações do Mindfulness, comunicação não violenta. Eu acho que são temas que podíamos ir mais a fundo, foram dados de forma mais geral. Também eu entendo que seja difícil dar um conceito, numa hora ou quarenta e cinco minutos, mas são temas que se calhar podiam ser mais desenvolvidos. O balanço, no geral, acho que é positivo e são conteúdos diversificados. Participa quem quer, na maior parte delas e por mim acho que é uma vantagem trabalhar aqui em que as formações são mais abrangentes, acho que é bom.

9.

Sim, eu acho que sim. Porque as formações são bem divulgadas, as pessoas são incentivadas a participar.

12.

No meu caso, eu valorizo. Mas também conheço pessoas que desvalorizam as formações.

E porque é que acha que quem desvaloriza o faz?

Porque há dois tipos de pessoas. As que tem a mente mais aberta e as quadradas que tem a mente mais fechada. E então, quando se tem a mente aberta, a gente consegue pensar para além do que é o nosso quotidiano e se tivermos vontade de aprender vamos certamente frequentar formações até de áreas que pensamos que não nos causa tanto

impacto. A pessoas mais quadradas, não querem por razões técnicas e eu quero é saber aquilo e está bom, cinco horas vou-me embora e xau e adeus.

E acho que a empresa pode fazer alguma coisa em relação às pessoas com a mente mais fechada?

Eu acho que já estão a fazer o suficiente. Porque nós não conseguimos mudar as pessoas dessa forma. Podemos continuar a fazer o trabalho de incentivo que eu acho que é extremamente positivo, mas vai haver sempre pessoas que não vão aderir, que vão achar que é uma perda de tempo etc. Eu acho que o obrigar não é opção porque acho que obrigar é oprimir. Simplesmente continuar a insistir, as pessoas mudam a mentalidade ou então ficam quadradas, mas quem perde são elas.

11.

Sim. Eu acho que nós estamos com uma carência de formação de línguas. O inglês é extremamente importante. Há muita gente que fala muito mal inglês e o inglês é a nossa porta de entrada para os clientes, a quem os clientes recorrem para resolver algum problema ou para pedir mais informações. Estamos só focados na área comercial, a área comercial precisa de falar bem inglês, mas a assistência precisa de falar inglês, a engenharia precisa de falar inglês, eu acho que há uma carência nesse sentido.

Outra componente que eu acho que há necessidade de mais formação é para coordenadores, chefes de equipa, terem mais conhecimento de como gerir equipas, como gerir pessoas, como gerir conflitos. Gerir conflitos é extremamente importante porque mais difícil do que o trabalho em si +e gerir as pessoas, falar com elas, acompanhá-las e resolver problemas. Porque todos nós somos diferentes e por si só essa natureza já faz com que possa existir conflitos e o papel de um líder eu acho que é atuar diretamente nesses conflitos. Eu acho que a empresa só teria a ganhar se coordenadores, chefes de equipa, tivessem melhores posturas e enfrentassem os problemas de forma diferente.

13.

No âmbito da formação eu tenho de seleccionar as formações técnicas, pedir ao Rh as formações que acho que sejam necessárias para a equipa ser mais ágil e o meu papel é também auscultar as necessidades de cada um dos membros da minha equipa, conversar com eles, perceber quais são as suas carências, sobre o que é que eles acham melhor, seleccionar as formações e passar. E de certa forma incentivar para as formações que são

propostas para a empresa. Quando existe uma formação eu tenho de falar com eles para perceber se querem frequentar, se não querem. Até porque tenho de perceber o impacto que os horários de formação vão causar nos projetos em curso. Temos coisas que é possível precaver antes de libertar uma pessoa para formação eu tenho de perceber se naquela hora não temos nada marcado ou alguma assistência para fazer ou alguma coisa.

14.?

Sim. As formações da parte técnica foram pedidas por mim. Todas as que eu pedi, todas foram dadas. As outras são facultativas, cada um é que tem de avaliar. Eu posso avaliar, dizer que no que toca a mim eu acho que foi positivo e acho que tem impacto.

Essas opcionais que frequentou, acha que deviam ser obrigatórias?

Obrigatórias não, porque lá está, voltamos à história das pessoas redondas e das pessoas quadradas. As pessoas quadradas vão se sentir oprimidas, tem total desinteresse. Temos de suscitar a curiosidade, que as pessoas sejam curiosas. Tornar obrigatórias não. Obrigatórias tem de ser as de segurança.

E porque é que as de segurança devem ser obrigatórias?

Porque para nós é uma obrigação. Para começar temos de cumprir regras e algumas dessas regras estão relacionadas com a segurança e acho que devem ser obrigatórias porque temos obrigação de ter comportamentos seguros porque às vezes podemos estar em pôr em risco a nós e em riscos outros colegas. Nós temos de estar com os nosso EPI's, temos de incentivar os colegas também a estar com os EPI's, temos de respeitar os corredores, temos de respeitar a parte dos químicos, não podemos andar a mexer nos químicos sem as devidas proteções. Nós na engenharia temos de operar as máquinas de forma segura, temos de respeitar a sinalética. Eu acho que todas as pessoas têm de ter um conhecimento sa segurança, perceber quais são os riscos, quais são os perigos, acho que isso faz partes das obrigações de cada um. Há formações específicas de segurança que deve ser dado à área. Não vamos dar formação de químicos a uma pessoa que é contabilista. Mas as pessoas que habitam o chão de fábrica ou que habitam de vez em quando o chão de fábrica tem de saber o que está ali, tem de saber o que significa aquele sinal, tem de saber os perigos de andar sem EPI's, acho que isso aí deveria ser obrigatório.

16.

Vai de encontro ao que eu estava a dizer. Estas formações as técnicas para as pessoas se capacitarem de técnicas e métodos de trabalho que façam com que consigam dar o melhor delas. As pessoas mais da parte cultural e pessoal ajudam a abrir os horizontes às pessoas, ajudam-nas a tornarem-se pessoas mais abertas, às vezes até conhecerem-se melhor a elas próprias e de certa forma toda esta envolvência passa para a empresa em si, passa para o global. A empresa são as pessoas e a forma como as pessoas tem o seu mindset, tem o impacto direto na empresa, a empresa acaba por tornar-se uma consciência global de toda a gente, uma mistura de consciência vai criar a nossa cultura organizacional. Então se as pessoas forem cultas, mentalidade aberta, recetivas e com vontade de aprender e evoluir a empresa só vai ganhar porque a empresa são as pessoas e se as pessoas vão evoluir a empresa também vai evoluir. Se as pessoas estão fechadas a empresa vai ser fechada.

15.

Não, nós só temos de chegar lá recetivo e aprender. O único desafio acho que é a vontade de aprender. Se as pessoas não estão lá a aprender, estão lá a dormir. Temos condições, salas boas, formadores diversos, diversos organismos sejam internos sejam externos. Acho que não houve problema nenhum, da minha parte não houve problema nenhum a não ser que era longe e eu tinha que ir de aqui até lá baixo.

Acho que poderíamos aprofundar alguns temas relacionados com as *soft skills*. Em vez de serem formações isoladas dar cursos, ou seja, uma série de formações. Em vez de termos uma hora e morre o tema, temos uma hora na próxima semana. Assim poderíamos ter melhores resultados. Às vezes estamos ali uma hora concentrados, e depois passa-me. Muita das coisas passa-me e então se fosse uma coisa mais aprofundada e só vai quem quer poderia até dar melhores resultados em algumas coisas, agora obviamente que não vamos dar dois meses de aulas de mindfulness, as pessoas se quiserem isso que vão praticar yoga ou algo do género.

E porque é que acha que não há um aprofundamento do tema?

Talvez por indisponibilidade do formador específico para essa área talvez, não sei.

Entrevista – M

50 anos; coordenador

4.

Não foi só com a minha mudança, foi também com a mudança do sistema informático, tudo ajuda na qualidade de informação. Eu senti que houve mais organização no trabalho, se calhar eu também tenho mais disponibilidade do que a pessoa que estava anteriormente. Eu sacrifiquei-me em termos de horários, trabalhava para além das 8h. Numa fase inicial saía daqui pelas 20h porque também coincidiu com a saída do responsável de departamento, foi uma fase complicada, mas tive que trabalhar bastante fora de horas para assimilar tudo. Era tudo novo para mim. Foi uma fase difícil, mas que consegui ultrapassar.

A alteração mais significativa foi mesmo a mais recente com a mudança do sistema, que exigiu muito esforço. Eu tive que fazer muito trabalho a nível de configuração. Houve mudança das pessoas quando eu cheguei mas foi um processo gradual em termos contabilísticos não teve muito impacto, mais a nível da organização e fazer as coisas mais atempadamente.

E acha que podia haver formações para combater isso?

Nesse aspeto não.

5.

É assim, o meu trabalho exige sempre formação. Estou numa área que há atualizações constantes de informação, lidamos com a área fiscal, todos os anos há alterações por isso é inevitável. Não é só aquisição de novos conhecimentos mas a atualização dos mesmos.

Quer destacar alguma em específico? Pode ser a nível de tributação dos gastos. Há imensas coisas a nível fiscal.

6.

A formação é no dia-a-dia, muita coisa fazia sem ajuda deles e depois com o crescimento da empresa houve necessidade de recorrer a ajuda de mais pessoas. Aí as pessoas foram-se formando cá dentro com a passagem de conhecimentos que eu tive de passar. Por exemplo, o caso de uma colega que estava a receção e começou a dar-me apoio, embora ela já tivesse conhecimentos a nível de contabilidade porque esteve numa empresa que trabalhava nessa área, mas aqui estava na receção, e aos poucos foi adquirindo conhecimentos e hoje é uma grande mais-valia aqui para dar apoio. No início só de faturas

registava mais de 1000, isso agora é impensável, agora estamos 3 pessoas a lançar faturas, embora uma seja quase as 8 horas.

A formação foi mais comigo, os colegas foi aquisição de conhecimentos diariamente.

Sente que o desempenho poderia ser diferente se fossem para formações ou acha que correu bem esta passagem de testemunho?

Eu acho que tem corrido bem. O trabalho foi disperso. As pessoas são da contabilidade, não estão da estaca zero, uma das colegas está a estudar atualmente por isso não é necessário caso contrário seria necessário para o que desempenha atualmente ter formação.

A formação é indispensável, mas eu existo às formações, aquelas mais a nível fiscal e passo essa formação sempre que achar que é necessário.

6.

Tem sempre. Algumas ajudam a nível do comportamento às vezes achamos que temos a postura ideal, mas há sempre umas afinações. Por exemplo eu, inconscientemente tento delegar um trabalho e chego à conclusão que se calhar não vale a pena, porque iria perder tempo, mas agora se calhar percebo que às vezes se calhar mais vale perder esse tempo para mais tarde a pessoa fazer esse trabalho. Só que nós lutamos contra o tempo e eu às vezes penso vou passar o trabalho a outra pessoa que já está apta e assim fica resolvida.

Um dos problemas que tenho é a gestão de emoções, é complicado quando temos de fechar o mês e temos problemas técnicos, é muito difícil quando não depende de nós.

7.

Eu achei as formações interessantes, aprendo sempre algo. Saber se isso realmente vai ter impacto no dia-a-dia eu não sei dizer, acho que às vezes os outros é que nos podem avaliar. A gente não tem consciência se perante os outros teve impacto, isso que eu acabei de falar da gestão das emoções.

E a questão dos formadores escolhidos?

Os formadores foram sempre adequados.

8.

A empresa passou a ter iniciativas excelentes. Há muitos anos não tínhamos qualquer formação, são formações variadas e é sempre uma mais-valia.

Quer realçar algum aspeto?

Eu tive uma formação de Excel que foi muito útil no dia-a-dia e com a mudança do sistema informático mais útil foi. Mais horas de formação não faziam mal, a nível pessoal a gestão das emoções, mas isso já é muito pessoal. Nesse aspeto tento melhorar, mas como é que eu melho? Trabalho em casa para não acumular o stress diário aqui, é essa forma que eu giro. Como sabe trabalho num openspace, é difícil eu ter concentração para o meu trabalho, para ter rendimento a 100%. Eu sou coordenadora da contabilidade, as pessoas têm questões a colocar, eu estou a trabalhar, surge uma questão, eu tento me concentrar e surge outra. Às vezes peço-lhes cinco minutos para acabar um trabalho. E então acontece ansiedade porque eu não consigo terminar as coisas e trabalho tem de ser feito e eu tenho que trabalhar fora de horas quando estou sozinha, quando não tenho pessoas a interromper constantemente. Quando eu tenho de fechar o mês não consigo fazer tudo aqui. Eles sabem que a pressão é muita e que eu me altero porque não consigo fazer as coisas. Em meio-dia que trabalho em casa, rende-me trabalho que eu não fazia aqui em dois dias.

9.

A empresa sim, a chefia também me coloca à vontade para qualquer formação que me interesse. O trabalho é sempre assegurado por isso não há problema

11.

Que eu sinta não

De acordo com o que foi dizendo, se calhar a parte da gestão das emoções.

Sim, mas eu acho que isso é um bocado pessoal, eu não sei se a empresa tem o dever.

Será que isso é assim tão pessoal? Não acabou de dizer que afeta o seu trabalho?

Sim, mas isso também é um bocado do meu feitio. Secalhar há pessoas que estão aí e conseguem estar calmas. Por isso não sei se a empresa tem essa obrigação.

Acha que há uma barreira a separar a pessoa do profissional?

Não sei responder. Eu às vezes comento com colegas e dizem-me, não devias ser assim, não devias ser assado, e eu penso que eu poderia ser diferente. Não seria eu a ter que

procurar ajuda para gerir essas emoções e não a empresa a ter esse encargo. Eu não gosto de atitar para os outros, eu já tento, a nível pessoal, fazer alguma coisa.

12.

Sim, das pessoas com quem eu falo sim. Mas somos muitos. Eu lido mais com as pessoas que estão próximas de mim, o feedback delas é positivo.

13.

Eu acho que esse papel é do responsável do departamento. Na formação não tenho papel. Eu vou à formação que me inscreverem ou à formação que peço para frequentar. O responsável pode é questionar-me o que acho, por exemplo quando há alterações no departamento, mas a decisão é dele.

14.

A nível da área que nós estamos acho que sim. Numa ou noutra situação, eu é que a dou.

Mas acha que é suficiente a que você dá?

Os colegas já têm formação superior, a que não tem está a tirar. Depois com o tempo é uma questão de atualizar conhecimentos, porque nesta área há muitas atualizações. Anualmente, há situações que alteram e temos de atualizar esses conhecimentos. Essa atualização eu vou dando aos colegas assim que eles necessitarem.

16.

Concordo. Nota-se uma diferença muito grande da empresa agora daquilo que era a alguns tempos. Para além da formação, o cuidado a nível da segurança no trabalho. Há coisas que não existiam cá e acho que as pessoas agora não só no trabalho, mas também na sua vida pessoal devem ter outros cuidados através de conhecimentos que foram dados através de, por exemplo, reciclagem. Adquirimos muitos conhecimentos que de outras formas não os teríamos, não quer dizer que não houvesse alguns conhecimentos, mas não tão aprofundados. Tivemos formações com pessoas mais qualificadas, para passar esses conhecimentos e isso ajuda-nos muito no dia-a-dia e é muito importante que a empresa tenha esse cuidado porque no fundo isso também dá custos para a empresa e nem todas as empresas estão dispostas a suportar esses encargos e nesse aspeto, vejo que aqui dá-se primazia às formações e pensa no futuro e vida dos funcionários

15.

Eu participei em todas as formações, embora algumas acontecessem em situações complicadas do trabalho, mas fiz um esforço e participei.

Acho que a empresa os dá várias horas de formação, houve uma evolução muito grande, daí que eu penso sempre mais nas horas de formação da área que a gente precisa mesmo para trabalhar e não nas outras. Realmente nós já tivemos muitas formações certificadas e isso também tira horas de trabalho e acho que são suficientes as que temos, embora pontualmente, uma ou outra formação mais específica poderia ser mais horas, nomeadamente as mais importantes para o exercício da nossa função.

Entrevista- G

44 anos. Coordenador

4.

Nenhuma. Aliás, houve uma formação de liderança que me chamou a atenção em algumas partes, mas todas as formações que eu fiz aqui nenhuma melhorou. Relativamente à minha equipa, as competências que sinto que melhoraram foi a questão da filosofia *Kaizen*, principalmente os 5S, acho que essa formação entrou nas pessoas e isso acho que foi uma mais-valia, relativamente às restantes, ganharam um bocadinho sentido de organização, houve algumas formações que lhe deram essa visão, a parte de trabalhar em equipa na minha perceção.

5.

Eu acho que as formações que tivemos aqui não foram direcionadas para a nossa função. São todas um bocado abstratas e depois um bocadinho daquilo que já sabemos. As formações que temos tido cá são formações que nos vão reavivar apenas a memória, não tenho aprendido nada, são coisas que a gente já sabe, pelo menos falo por mim. Se realmente tivesse que existir formações que nos ajudasse a desempenhar melhor a função, teria de ser formações mais específicas para as áreas, tanto a parte técnica como a parte de liderança, Há uns tempos atrás tivemos formação de liderança, mas não nos disse nada de novo, foi muita base, não podemos falar de uma forma, temos de falar de outra, mas isso é aquilo que aprendemos com a experiência não nos está a dizer nada de novo, ou seja está a por no papel aquilo que a gente sente. Tu a falares com alguém tens de ter, primeiro todos somos diferentes, não podemos abordar uma pessoa da forma que abordamos

outra. Tu sabes que é verdade, ao estarem a dizer-te comprova, mas não estás a aprender nada porque já sabias.

E porque é que acha que isso acontece?

Não te sei dizer. Eu acho que nesse tipo de formações devia aprofundar-se mais essas questões. Perceber qual é o grau que o formando está e depois sim, fazer uma análise, este coordenador está nesta posição. Nós se o queremos ajudar e se queremos aumentar o nível de perfeição nele, vamos ter de arranjar formação para que ele seja capaz de melhorar a sua função, fazer o melhor trabalho, agora tudo equilibrado da mesma forma, uns no nível mais acima outros no nível mais abaixo, uns que até aprendem, mas outros não, as pessoas têm perceções diferentes das coisas e podem estar em níveis mais avançados. Não quer dizer que eu esteja mais ou menos avançado, mas as formações que eu tive não acrescentaram nada.

6.

Não com a formação, mas com a experiência que temos do chão de fábrica. A formação ajuda a reavivar. Se calhar vais fazer outras entrevistas e as pessoas até te vão dizer que sim, mas no meu quase não trouxe mais-valia e já fiz várias. E isso não é com a parte da formação que se vai lá, há pessoas que tem perfil e outras não.

Acha que a experiência do dia-a-dia é o mais importante?

Sim, tu vais aprendendo conforme as situações, claro que tu cometes alguns erros, mas não é a formação que vai ajudar. Vamos supor, apanhas um colega que acontece um problema, a formação não te vai ajudar a resolveres aquilo, é a tua experiência, não vais olhar para os livros. Tivemos ainda à pouco um caso muito delicado, e que foi gerido de uma forma muito boa. Eu se tivesse a pesquisar nos livros como é que tinha de reagir se calhar corria pior.

Não será porque você está mais desenvolvido na parte humana?

Se calhar. A formação que é dada aqui é dada pela mesma forma, o mesmo nível a todos, há pessoas que estão mais acima um bocadinho e olham para aquilo e estão apenas a relembrar, há outros com o nível mais abaixo e aí a formação até pode ser útil. Tem de se nivelar as pessoas, o se calhar.

Eu sempre tive a ideia de que não estão aqui na fábrica para fazer amigos, isso é la fora. Não sou cínico, quando digo que gosto, gosto quando digo que não gosto, não gosto. Aquilo que eu vejo, é que há pessoas, cada vez há muita amizade e depois é só problemas. Tento ser o mais correto possível, embora cometo erros.

Tomando uma decisão má, principalmente quando lideramos ou coordenamos pessoas ti não estás a influenciar a vida de uma pessoa, estás a pôr a vida de muitas pessoas em causa. Se eu chegasse à tua beira e comesse a tratar menos bem, ser indelicado contigo ou a não ser correto contigo. Tu depois pegavas ficavas desmotivado, tinhas família e levavas aquilo para casa. Porque quando a coisa corre bem, nós até distinguimos a vida profissional da vida pessoal, quando corre mal já não conseguimos. Se tomarmos uma decisão errada, em que sintamos que está a prejudicar o colaborador, não é só ele que está em causa. Uma decisão tua pode implicar uma mudança de vida. Não podemos ser muito brutos, temos de ter cuidados de como fazer as coisas.

A liderar as pessoas o mais importante é deixar as pessoas decidirem aquilo que tu queres. E tu fiques toda motivada, que foste tu que fizeste aquilo e eu vou ter aquilo que eu quero. Decisões duras é importante que não sejam em grupo senão é um problema.

7.

Sim. Houve sempre espaço para interação entre formador e formando, para dizer se concordamos ou não com o que é dito.

8.

As formações são importantes. Eu acho é que a empresa ao gastar dinheiro e a dar formações, devia ser um processo mais criterioso e nós devíamos de dar as formações indicadas às pessoas indicadas porque não podemos dar uma formação básica de eletricidade a alguém que sabe tudo do tem. Temos de dar a um nível superior.

Eles já tiverem formação nesta área e se calhar em 20 horas que tiveram lá, aprenderam uma coisa, o que já não é mau, mas o resto eles já sabiam, ou seja, antes de ministrar a formação devíamos analisar os níveis.

9.

Na minha opinião acho que não, principalmente as chefias. Por exemplo, agora a última formação que houve, as pessoas nem querem ir, eu tive de obrigar, chegar a um grupo e

disse quem é que quer ir daqui, só uma pessoa, e ninguém queria ir, ou vocês decidem quem é que vai ou vou escolher um aleatoriamente, porque as pessoas já sabem que não vão para lá fazer nada, isso é que o problema, as pessoas sentem isso, as pessoas gostam de aprender, salvo exceções, mas as pessoas por norma gostam de aprender coisas novas. Agora, a formação tem de trazer isso, escrever. Se fores a uma formação e ela te trouxer mais-valias tu vais escrever.

Eu falei com várias pessoas do meu setor a interrogar que tipo de formações precisavam para o desempenho da tarefa. Disseram-me eu precisava disto e daquilo, e quando fazes isso as pessoas ficam todas entusiasmadas. Fiz a lista de formações enviei e até agora ainda não tivemos nenhuma. Uma das formações muito importantes aqui na fábrica e que era muito fácil de dar e eu pedi aos recursos humanos era a formação dos nossos produtos e dos funcionamentos das nossas máquinas e é uma coisa que podemos fazer isso nós. E que era importantíssimo para nós, porque a maior parte das pessoas nunca viu uma máquina a funcionar.

Para também perceberem a importância do contributo delas, não é?

Isso mesmo. Há pessoas que estão aqui, vêm a máquina a trabalhar aqui mas na realidade nunca viram uma máquina a trabalhar, nem sabem o que é uma estampanaria, isso era importante, era das formações mais importantes que teríamos aqui. É pôr as pessoas todas lá em cima, no Tech Center ou onde for, vamos ver a máquina a funcionar, ou numa estampanaria onde for. Vamos a uma estampanaria, falar um bocado de o que é uma estampanaria, o que é que as máquinas realmente fazem, ouvir os clientes. Ouvir um comercial dizer por exemplo eu dos clientes oiço isto, isto e isto que a máquina faz por causa disto e por causa daquilo be as pessoas chegavam aqui, quando as pessoas tivessem a fazer as suas funções na parte da montagem já tinham o dobro da atenção daquilo que tem. Percebiam as consequências de apertar mais ou menos um parafuso.

As pessoas primeiro sentiam-se motivadas, valorizadas. Por exemplo este homem que está aqui é muito importante nesta fábrica e ele não tem consciência disso. Se ele fizer mal o trabalho dele, nós aqui não vamos dar por ela a seguir, mas o cliente vai dar por ela. E também não tem consciência do resultado final, ele sabe que é importante, mas se ele tivesse a possibilidade de ver o produto final ele secalhar ficava mais motivado para fazer um ainda melhor trabalho porque ele sabia que o seu trabalho era mesmo muito importante.

Eu tento dizer-lhe e motivá-lo, mas é um trabalho muito ingrato, é muito chato. Nota-se que chega um ponto que ele se cansa de fazer aquilo, mas o que é certo é que ele é perfeito a fazer aquilo.

10.

Penso que aqui a montagem e a serralharia. Aqui na montagem apanhamos os problemas de todos os setores, ou deveríamos apanhar. Quando chegam problema ao cliente ou só nossos ou veio de trás e a gente não apanhou, é o final a linha. Nós aqui devíamos ser o pessoal mais bem formado da fábrica para tentar filtrar os problemas que acontece noutros setores e não cometer erros.

Eu ontem ia tomar uma decisão e ia cometer um erro, porque eu a parte técnica também não estou muito à vontade e para algumas decisões preciso de ter consciência disso. Mas o importante é tomar decisões, quando enrolamos é um problema.

11.

Neste momento não. As pessoas vão todas contes à formação da medicina chinesa e no final chegam todas contentes. Agora se lhes perguntar dizem que foi fixe, e o que é que achas das formações? As pessoas não aprendem nada, precisa de formação aqui para a área e não tem. Se nós tivéssemos uma base sólida, temos formação de eletricidade, mecânica etc e se depois tivéssemos esses complementos todos as pessoas ficavam todas contentes.

Ainda há uns tempos fui a uma formação que tinha haver com uma postura, e eu estava com algumas dores nas costas e pensei, se calhar esta formação é capaz de me ajudarei fui à formação. Eu senti que era formação para encher horas e tentar vender alguma coisa. As pessoas vão para lá e não aprendem nada e então começam a não querer ir.

12.

O meu papel é tentar incentivar as pessoas a ir à formação. Atenção, aqui a formação é ótima, essa política que continue agora é claro que antes não tínhamos e agora estamos numa fase de início. Secalhar daqui a dois ou três anos estamos a falar de uma maneira diferente porque no começo nem tudo é perfeito e agente vai-se aperfeiçoando. Se calhar daqui a algum tempo vamos mudar o ship e tornar as formações mais específicas. A formação é ótima, mas tem que ser melhorada, neste momento não traz muitas mais valias. Temos que dizer os problemas, a formação não é aquilo que os trabalhadores esperam, não cativa muito as pessoas, temos é que mexer um bocadinho no processo e

dizer há pessoas que precisam de uma forma, outros de outra, ou seja, vamos começar a endireitar as coisas, estamos no começo, é uma questão de tempo

13.

Neste momento não mas acredito que vão chegar, eu sou positivo, o processo vai chegar lá, é uma questão de tempo.

15.

Concordo. Uma empresa são pessoas, se as pessoas mudam a empresa muda. A questão da felicidade dentro da empresa, agora é tema. É certo que isso é uma mais-valia para a empresa, isso também funciona, as pessoas estarem felizes no seu trabalho funciona e é muito bom e se houver envolvimento. Eu estou nesta empresa à 21 anos, quando vim para aqui eramos 40 pessoas. Nós construíamos aqui um império e com uma gestão muito rígida, mantinha um respeito muito grande. Não havia nada de felicidade no trabalho e eu acho que isso é muito importante. Agora, eu acho que tem de haver um meio termo. Às vezes as pessoas cometem erros e não há sentido de responsabilidade. Quando se comete um erro, o erro tem de ser falado, tem de ser visto e alguém em cima de ti tem de falar contigo, do ponto de vista construtivo para te explicar e para te fazer ver que o erro que cometeste trouxe um prejuízo grande ou pequeno para a empresa, caso contrário o erro torna-se banal.

14.

Para alguma formação é um desafio eles quererem participar. Uma formação que eles gostam muito é primeiros socorros, porque eles não sabem. Quando não sabem e vão aprender e ficam todas entusiasmadas além de que depois veem aplicabilidade.

Nós começamos as formações à relativamente pouco tempo e agora as formações tem que ser melhoradas e tem de ser mais específicas e a partir daí vamos ter mais vantagens com as formações. Agora, nós temos de começar por algum lado, começamos com formações para toda a gente e logo se vê, agora se calhar daqui a algum tempo vamos começar a filtrar os problemas. Eu vejo que as formações são importantes, são indispensáveis, tem é de ser mais bem aproveitadas.

Entrevista- E

35 anos. Responsável de departamento

4.

Organização, 5S, metodologia Kaizen, trabalhar soft skills como gestão de energia, mais soft skills do que técnico. Relativamente à minha equipa, melhorou muito, mas foi com formação interna das chefias, no terreno, não com formações oferecidas diretamente pela empresa. As formações oferecidas pela empresa ajudaram a ganhar algumas soft skills, a perceber a importância da segurança no dia-a-dia de trabalho, a importância com os indicadores de ESG da empresa, a ter atenção com o meio ambiente, foram formações mais genéricas e não tanto técnicas.

O que referiu das chefias é aprendizagem informal?

Sim, aprendizagem informal, acompanhamento externo de técnicos subcontratados e quando a chefia tem de andar com eles a explicar como funciona, porque grande parte da equipa, senão todos, vieram como operadores e não com experiências laborais de manutenção anteriormente. Portanto, é dado da minha parte muita liberdade de investigação e de estudo, quando tem dificuldades podem ir ao computador, forneço manuais, links para explicações técnicas em que eles vão aprendendo por eles próprios, mais as indicações que vão recebendo das chefias deles, a nível técnico é a componente que receberam e que tem evoluído bastante.

5.

Sim

E na sua equipa?

Na minha equipa foi mais a nível da segurança, perceberem a importância das regras da empresa que, no final, eles é que saem beneficiados. Embora atrase um bocado a fluidez dos trabalhos, mas asseguras-lhe mais segurança e correr menos riscos.

6.

Sim, embora não fosse esse o âmbito melhorou o relacionamento entre colegas pares, ajudou a ter outra visão de como gerir uma equipa, como gerir a atividade. Da minha equipa talvez tenha ajuda a melhorar um pouco.

7.

Sim, acho que sim, todos os formadores com que tive o prazer de assistir às formações, sempre estiverem muito disponíveis, havia liberdade para questionar, contra-argumentar as teorias explicadas.

8.

A nível geral, a empresa tem demonstrado interesse em formar os colaboradores, houve também formações que sugeri, que foi de contacto com fornecedores através de uma visita a uma feira. Houve abertura para os colaboradores em horário laboral irem conhecer soluções de mercado, técnico, contacto com outros fornecedores que nos podem ajudar no dia-a-dia. A empresa também disponibiliza vários workshops mais temáticos e não ligados propriamente com a técnica de trabalho. O método de comunicação das formações é explícito, há avaliações no final das formações. Sugestões de melhorias que eu posso dar é o leque das formações existentes que são consideradas obrigatórias, na minha opinião deviam de ser opcionais, portanto, é dispensado muito tempo laboral nas formações que trazem pouco benefício, pouca rentabilidade posterior à formação e no âmbito de 12 formações anuais, o colaborador ser obrigado a frequentar pelo menos umas cinco ou seis, não ir obrigatoriamente a todas mas conseguir seleccionar.

Houve formações técnicas que eu esqueci-me de mencionar, como empilhadores, pontes rolantes, na prática é para trabalhar em segurança com os meios do dia-a-dia com as ferramentas de trabalho

9.

Sim. Por exemplo são diretrizes da empresa que fomentam a participação nas formações. Quase todas elas são de carácter obrigatório, mais incentivo que isso.

10.

Na área da manutenção sim, já pela segunda vez mencionei uma série de necessidades de formação técnica que não foi tido em conta. A nível técnico sinto que fazem parte algumas formações. A quantidade de participantes nessas formações por mim solicitadas é mais reduzido porque são menos técnicos, no entanto, são muito importantes no meu ponto de vista.

E porque é que acha que não é atendido?

Porque não são formações de 1 ou 2 horas, é maior tempo, acarreta outro tipo de custos que não o destes workshops que se vai dando em massa.

11.

Acho que valorizam.

12.

O papel que eu tenho tido e acho que é correto é continuar a incentivar a participação das formações que são dadas pela empresa, continuar a ajudá-las a evoluir tecnicamente no dia-a-dia, dar-lhes abertura para fazer investigação e estudo durante o horário laboral e é isso.

13.

Já fui falando disso. São formações de âmbito mais geral, de segurança, para operar com as ferramentas de trabalho.

15.

A empresa deve continuar a investir na formação dos colaboradores porque sai muito mais caro ter colaboradores, ou seja, sai mais caro não dar formação e os colaboradores ficarem do que darem e alguns colaboradores saírem. Tendo colaboradores com experiência e capacidade técnica a empresa tem mais valias diretas. Tem de haver um ponto de equilíbrio entre ter colaboradores experientes com capacidade de formar os menos experientes para dar continuidade ao percurso não tem de ser todos os colaboradores especialista, mas tem de haver cabeças pensantes, capazes de ir formando as camadas mais jovens.

14.

Nenhum desafio a destacar. Poderia atender mais às necessidades mencionada anualmente pelas chefias, fazer algumas formações mais práticas, soldadura, eletricidade, montagem, formações até com elementos internos, não tem de ser entidades externas a formar mas de carácter formativo, não só do dia-a-dia e ir ensinando algumas coisas mas ter sessões específicas para o treinamento de outros elementos mesmo não sendo parte da mesma equipa.

Entrevista – F

45 anos. Diretor

4.

Pensamento Crítico e autocontrolo. A minha equipa: sentido crítico, disciplina e organização.

5.

Nem todas. Algumas sim, o conteúdo programático estava ajustado e algumas o conteúdo programático estava desajustado face a uma oportunidade que poderia existir, a uma melhor produtividade que poderia existir, ou seja, o conteúdo programático poderia ser melhor.

E a sua equipa?

Em alguma sim, noutras não. Em termos de competências humanas as pessoas melhoram sempre, em termos de competências técnicas, a generalidade das formações não são vocacionadas para cada competência técnica de cada um dos setores. Por exemplo, uma formação sobre qualidade, onde se teve a falar de forma muito abstrata sobre paquímetros, sobre qualidade, onde foram X horas de trabalho despendido quando se poderia ter o conteúdo programático mais focado em: como se faz uma não conformidade? Como é que se relata uma evidência? O tempo despendido por cada colaborador ali poderia ser despendido em algum muito mais conciso e muito mais prático para aquilo que é realmente a necessidade do dia-a-dia

6.

Eu continuo a dizer, existe formações que não estão relacionadas com o trabalho do dia-a-dia. É difícil medir o impacto. Uma formação de sustentabilidade, não consegues medir numa pessoa que arruma paletes numa estante, de violência doméstica, de autoestima, tu podes medir isso em termos de relacionamento interpessoal dele fora do local de trabalho, dentro do local de trabalho não é fácil de medir isso, não consigo quantificar.

Atenção que eu defendo formação, mas formação direcionada, não é formação em que as próprias pessoas inscrevem-se naquilo que lhes apetece. Vou dar um exemplo, dizer assim, a formação de empilhadores faz sentido? Faz total sentido, temos ganhos disso de segurança, as pessoas sabem o que estão a fazer, porque somos nós que sugerimos que aquela pessoa vai ter aquela formação. Agora tu chegares aqui e dizeres temos uma formação de empilhadores e determinas pessoas que nem sequer precisam dessa formação.

O número de formações mais direcionadas nós conseguimos medir o impacto, naquelas que são mais de carácter social/pessoal é difícil medir isso no local de trabalho, as pessoas estão mais atrapalhadas em pôr as coisas a andar do que isso.

7.

Nada a apontar.

8.

Foi o que disse anteriormente, há formações que são uma mais-valia, tem valor, há uma outra que poderia ter outro impacto e nós perdemos por não ter, volto a dizer, qualidade. Temos um défice enorme de qualidade e andamos a perder tempo a dar uma formação x horas a n pessoas que as pessoas continuam a cometer erros todos os dias porque o conteúdo programático poderia ter sido outro. E aí teríamos muitos menos problemas do que aqueles que temos. Vou dar um exemplo, estamos constantemente a falar que as portas de determinado sítio estão riscadas. Qual é o procedimento para reclamar isto? A produção encontra as portas riscadas e fala-se. Isto é um ponto de qualidade, não haveria de ser explicado às pessoas o que tem de fazer? Está mal, faz assim, assim e assim. As pessoas não sabem o que tem de fazer nem de quem é a responsabilidade disto. É da qualide, produção, supply chain? Se calhar é da qualidade.

Formações práticas, adaptadas a cada setor traz um ganho muito maior, não tenho dúvidas disso.

9.

Algumas incentivam e faz todo o sentido, noutras evitam incentivar, mas evitam incentivar porque a carga de trabalho é tão alta que dispensar x pessoas durante x horas vai afetar que nós consigamos cumprir com os nossos compromissos. Nós temos o objetivo de pôr máquinas no exterior, para o fazer é preciso pôr material nas linhas para as pessoas produzirem, se tu não puseres material nas linhas para as pessoas produzirem as máquinas não vão sair. E para pôr materiais na linha é preciso pessoas e se as pessoas não estão disponíveis par por o material nas linhas, as máquinas não vão sair. Não existe um ajustamento da nossa carga tendo em conta as formações.

Ou seja, considera que organização das formações não tem em consideração a carga de trabalho?

Considero que temos muito trabalho, não existe espaço para encaixar formação, mas a formação é essencial. Agora eu para ir à formação vou deixar de fazer o trabalho que é pôr o material nas ordens para eles poderem produzir para colocar máquinas na rua. Agora a gente tem de medir o que é essencial.

Mas se calhar tem essa opinião porque não considera que a formação vai ao encontro às necessidades?

Não, eu vou de encontro ao que só com as máquinas na rua é que entra dinheiro na empresa. Só entrando dinheiro na empresa é que dá para pagar salários às pessoas.

Ou seja, se considerasse que os formandos saíssem das formações com maior produtividade para desempenhar a função já era diferente?

Claro, para mim faz menos confusão as pessoas estarem lá a perder 2 horas do seu tempo, mas a seguir irem ganhar 10 horas. A gora, as pessoas estão lá 2 horas e depois não tem o ganho dessas duas horas. Eu não me importo, de dizer ao diretor de produção que durante uma semana não te sirvo o material, mas a seguir, em três semanas vou fazer o trabalho de cinco. E ele agradece porque eu ganhei uma semana. Agora se eu durante uma semana não sirvo o material e a seguir aquilo que tenho de fazer em três semanas não consigo fazer porque perdi uma semana

11.

Claro. Aquela que é valorizada e faz sentido e aquela que é um escape par não ter de estar a trabalhar. Eles querem ter formação, mas há aqueles que são malandros e aqueles que querem para melhorar o seu Know-How.

12.

Qualquer um de nós quer pessoas mais qualificadas a fazer as suas funções, é esse o nosso objetivo, ter pessoas mais capazes e serem capazes de fazer melhor de forma mais eficiente, agora nós incentivamos que as pessoas façam formações, agora tentamos não nos manifestar naquelas que a produtividade não será a melhor, se as pessoas têm essa liberdade também não as vamos proibir de fazer.

13.

A generalidade delas sim, mas há outras que não.

15.

Primeiro, eu acho que a formação não deve conseguir o milagre. Não é milagre nenhum, a formação tem um objetivo, melhorar o Know- How dos colaboradores e acima de tudo também os transformar em pessoas melhores. Não é milagre, é obrigação das organizações tornar as suas pessoas mais eficientes e melhores pessoas.

14.

Não há desafios. Há formações interessantes que nos fazem utilizar o sentido critico, fazer pensar nas formas que temos de fazer as coisas. Formação de Kaizen foi uma formação muito interessante e eu considero essa formação como um modelo de orientação para pôr o sentido crítico alerta, sem fugir do enquadramento.

Formações mais vocacionadas, temos um problema, identifica-se um problema, então desse problema faz-se uma turma e arranja-se solução para esse problema

Entrevista – A

39 anos. Trabalhadora quadro médio- superior

4.

Honestamente, desde que estou aqui na empresa, as formações em que participei não tive grande desenvolvimento de competências. As formações eram muito ao de leve e não muito direcionadas às minhas tarefas, exceto quando fui ao Sales Summit, e aí já foi diferente porque consegui atingir um desenvolvimento de competências muito melhor. Alguns exemplos dessas competências: organização, trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, conhecimento técnico, comprometimento e automotivação.

5.

Como disse anteriormente, as formações não me acrescentaram muito porque eram muito vagas. Nós precisamos de formações mais direcionadas para cada departamento e isso não estava a acontecer, até à última que eu tive, que realmente estava direcionada para o meu trabalho do dia-a-dia.

6.

Como referi, as formações que frequentei nos três anos que estou aqui não se refletiram nisso. Houve um aproveitamento ou outro, no da qualidade ficamos mais focados em certas coisas minuciosas que antes talvez desvalorizássemos, agora de modo geral, não. No *Sales Summit*, comecei a sentir uma relação mais próxima com os clientes, a saber como

me direcionar para eles, comecei a sentir mais aquele comprometimento com a empresa e no fundo, ouvir as pessoas mais experientes a falar dá-nos um bocadinho mais de garra para fazermos mais e melhor.

7.

É assim, eu falo muito, mas eu gosto mais de ouvir, porque quando eu não me sinto confortável naquilo que estou a fazer eu prefiro mesmo ouvir a dizer asneiras. Mas de modo geral, estou satisfeita porque sempre nos deram abertura para dúvidas, para dialogar. No Sales Summit, no final até esperavam se alguém quisesse ir lá fazer perguntas individuais e realmente nesse aspeto estou bastante satisfeito. Aliás a última que tivemos, até fizemos um grupo e foi interessante a interação.

8.

A empresa de facto está a oferecer várias formações, mas deveria seleccionar mais as formações para determinados colaboradores. Existem formações atribuídas para todos, mas nem todas necessitam delas. O Sales Summit foi das melhores que já tive pois estava relacionada para o meu trabalho, o que faz todo o sentido. Eu vim do departamento de orçamentação, antes de vir para o departamento da comercial e desde que estou aqui eu pedia sempre formações, só me faltava pedir aos santos, que queria formações ou queria ter tempo para ir para a produção aprender, porque nós só conseguimos trabalhar se formos para a produção e ver realmente com os nossos olhos aquilo que estão a fazer. Eu acho que falta muito aquela parte de formações direcionadas somente para o nosso trabalho, de formações para nos explicar o que é uma soldadura, o que é isto o que é aquilo. Até o nível de inglês, eu vim de um país que se fala só inglês, mas eu nunca falei, nem nunca usei palavras técnicas. Então, eu tenho problemas em falar com clientes porque eu não sei falar palavras técnicas, eu sei me desenrascar, costumo dizer que sei sobreviver em todo o mundo, mas não sei falar a nível técnico da empresa e eu acho que nós devíamos formar as pessoas para elas sentirem-se confortáveis porque a verdade é que nós só conseguimos vender ou mostrar que estamos confortáveis, quando nós estamos confortáveis e para estarmos confortáveis temos de aprender. Porque infelizmente nem toda a gente foi para a escola falar sobre a metalomecânica. Eu acho que precisamos de formações ou então que nos direcionem. Eu pesquiso até, mas às vezes até estou a pesquisar de maneira errada em que talvez até me pudessem dizer, em tal sítio está uma formação X porque é que tu não vais? Isso é muito mais interessante do que às vezes fazer formações de vinte minutos,

quarenta minutos só porque sim. E eu acho que devíamos realmente nos focar mais em melhorar quem quer aprender não é quem tem o currículo. Porque muita gente pode ter muitos canudos mas falta vontade de trabalhar, então também temos de valorizar as pessoas que não tem mas querem aprender.

9.

É assim, eles tentam disponibilizar o tempo para nós frequentarmos porque sabem que é benéfico para o nosso desenvolvimento. É lógico que, não há uma chefia que sabendo que tem o trabalho atrasado vão querer que a gente saia daqui e vá duas ou três horas a saber que temos muito trabalho e que depois até temos que levar trabalho para casa porque fomos tirar uma formação que não era para nós e não era uma melhoria para o nosso trabalho. Então é lógico que, eu não frequentei todas porque eu não conseguia deixar o meu trabalho. Porque eu sabia que ou tinha reuniões ou tinha que entregar trabalho a tempo e horas, ou porque tínhamos que fazer o que quer que seja, mas é o nosso trabalho que está em prioridade, mas sim, várias vezes diziam és obrigada a ir, mas outras vezes sabíamos que tínhamos de ir porque ia ser bom. Por exemplo a do Sales Summit sabemos que é benéfico para nós, agora deixarmos um colaborador ir a saber que vai deixar tudo atrasado não.

10.

Várias. As formações deviam ser direcionadas para cada departamento e para cada função. Até as mulheres da empresa tem de ter formação, porque toda a gente precisa de formações. Para mim, formação é uma melhoria, mesmo quem vai para a escola depois tem de ter formações para se atualizar. Produção, é preciso melhoria para soldadura. Oiço tantas vezes dizer aquele não sabe soldar MIG, aquele não sabe soldar TIG, então vamos dar formação para fazermos coisas mais perfeitas porque elas existem para isso. Formação de segurança eles precisam, mas eu não preciso de segurança de como usar soldadura porque eu não estou ali. Ou seja, para eles é muito mais importante a parte da segurança, para mim é importante a parte de quando está tudo a arder eu fugir, mas tudo o resto não é preciso por aí além. Ele tem de ter formações para melhorar o trabalho deles, como eu e como qualquer um. Formações é par melhoria então temos de ir aos diferentes departamentos e perceber onde se encaixam estes tipos de formação. Porque há formações que podem ser boas para muitos departamentos, mas para outros não faz diferença nenhuma. Por exemplo, a formação do Mindfulness eu não fui, mas ouvi

feedback bastante positivo, contudo acho que não aprofundaram muito. Mas também é verdade que eu lá fora procuro, por isso acho que não teria tanto efeito para mim, mas eu acredito que a maior parte das pessoas que trabalha aqui e não é só aqui, é em todo o lado. São pouquíssimas as pessoas que procuram isso. Primeiro porque é tudo pago, segundo porque as pessoas não têm tempo e então sentires a mente limpa, saberes colo lidares com a pressão, com o stress. Agora também é verdade que eu vejo as pessoas a ir a essas formações e a explodir logo no primeiro respirar.

11.

Alguns valorizam, eu oiço bons feedbacks das formações, a parte da reciclagem houve uma melhoria aqui na empresa a olhos vistos, tudo ótimo. Então quer dizer que as pessoas aproveitaram, foi uma parte positiva dessa formação. O que eu acho é que há algumas pessoas que ou para escapar do trabalho, para não fazer nada vão para lá. Acho que se as formações fossem após o horário laboral não haveria nem 20% a ir, mas como é dentro do horário laboral, aproveitam-se disso e eu acho que isso é muito mau. Em vez de estarem aplicadas e com interesse, porque realmente querem ir tirar a formação e saber selecionar, ou seja, eu não vou porque tenho trabalho para fazer. Agora quando tu vês pessoas a deixar trabalho para fazer para ir a esse tipo de formações, não admito. Lógico que depois de estarem três horas sem fazer nada, a ouvir pessoas vem todos felizes da vida, o feedback é bom. E eu depois vejo o que é que funcionou, que não funcionou nada.

12.

Que devo ir às formações, aplicar o que aprendi. É assim, devo ir às formações que eu acho que devem ser benéficas para mim. É ir aplicar-me e no fundo até transmitir às pessoas que não foram para podermos interagir e explicar, eu aprendi isto. Porque às vezes, não é preciso toda a gente ir, logo que haja um bom relacionamento entre os colegas, não é preciso toda a gente ir. Nós precisamos é de ir perceber, interessar-nos e também passar a palavra. Porque a passar a palavra também aprendemos quando a outro pessoas está recetiva a aprender e acho que isso é um ponto fundamental.

15.

É assim, as formações são benéficas para os colaboradores, tanto para os colaboradores como para a empresa. Investir no desenvolvimento dos colaboradores e não apenas melhorar as suas competências, mas também fortalecer a competitividade da própria

empresa. E resultado do que disse anteriormente, aqui não está a acontecer. E atenção que não quer dizer que a empresa não tem capacidade para isso, acho é que a nível de formações devia ser mais bem organizado. Temos tudo para dar certo, como eu disse, eu não me importo de ir tirar formações, mas que me orientem também. Se são formações que nós conseguimos perceber que são mesmo boas. Imagina que há uma formação às 17h em Famalicão e é completamente uma melhoria para mim, uma melhoria para o meu trabalho a 100%, eu não me importava de entrar às 7h e sair às 16h, ir para Famalicão, tirar a formação e ir para casa, nós também temos de perceber até que ponto a empresa está naquele ponto de nos ajudar para. Eu procuro formações e não encontro nada de jeito, se eu tivesse ajuda eu era capaz de me comprometer muito mais. Já fui várias vezes aos recursos humanos, já falei várias vezes com os meus responsáveis e já disse, eu só quero ter confiança naquilo que eu faço.

Se a empresa quer evoluir com as pessoas a andar à procura é uma coisa, o que vai demorar muito mais tempo, e também acho que devia de haver uma seleção entre as pessoas que querem aprender e aquelas que são forçadas a aprender.

E como é que se faz essa seleção?

É perceber a motivação. Porque tu comesas a perceber pelo empenho e a dinâmica de cada um, quando tu ouves as pessoas a dizer isto é uma casa a arder, isso para mim é ponto número um que essa pessoa está dispensada. Quando as pessoas criticam uma coisa que lhes dá o ordenado todos os dias, para mim são pessoas que não estão à procura de soluções, estão à procura de problemas. Eu no outro dia enviei um e-mail que precisava de soluções e no final foi exatamente isso que eu disse, eu preciso disto, disto, disto, eu sei que isto são problemas, mas eu só quero soluções com este e-mail. Se nós estamos aqui todos para arranjar problemas isto não vai andar para a frente. Então vamos tentar arranjar soluções e as soluções vai muito também pelas formações e há pessoas, principalmente coordenadores e diretores, que cada um conhece os seus colaboradores, sabem perfeitamente quem anda aqui empenhado ou não.

14.

Acho que gerir o tempo de formação com o trabalho. Ter de parar o nosso trabalho para ir às formações é uma chatice e mais uma vez digo que as formações deviam ser direcionadas par as pessoas que precisam delas. Se as formações forem só direcionadas para as pessoas que necessitam delas, não haverá esse problema, porque é só para

benefício próprio, ou seja, se nós tiver que sair do nosso trabalho mas formos para uma formação que é só direcionada para o nosso trabalho, nós sabemos que vai ser uma melhoria, na próxima vez já vais ser tudo diferente, até a nossa motivação, a nossa maneira de olhar para o trabalho , para tudo, nós só vamos ganhar com isso, agora se nós formos ter uma formação que não nos vai preencher em nada, só vamos perder tempo e nós precisamos desse tempo para trabalhar, porque nós vivemos do trabalho e de dinheiro.

Entrevista- L

38 anos. Team-Leader

4.

Eu tento acompanhar sempre as necessidades dos colaboradores. Eu tive várias formações não só aqui na empresa, mas também a título pessoal. Em que as quais essas mais valias trouxe aqui para a empresa e estou a passar essa informação que recebi lá fora aqui. Tanto a nível de desenho técnico como a nível de soldadura. Desenho Técnico tenho formação de nível três e soldadura a empresa há uns anos atrás convidou-me a ir tirar um curso de soldadura e eu aproveitei, não que fosse aprender muita coisa porque já dominava alguma coisa a nível de soldadura, mas aprendi mais posições de soldadura, técnicas novas que aprendi, aperfeiçoei conhecimentos que já tinha aprendido aqui com colegas mais velhos. E essa formação que eu tive pretendo passar para o pessoal que está a começar.

A minha equipa penso que melhorou a nível de soldadura, o que é mais técnico. Como estou aqui presente dentro da produção, vou sempre corrigindo posições de soldadura, maneiras mais simples de se poder trabalhar, isso eu consigo fazer no imediato. Agora por exemplo, a nível de desenho técnico já é mais interpretação, já não é tão simples de absorver informação.

Houve uma altura que a empresa, e é pena não se fazer mais vezes, deu-nos um dossiê onde tinha todo o tipo de soldadura que existiam aqui na empresa e como é que eles eram identificados e como é que eles se apresentavam num desenho técnico, já foi há mais de 15 anos. A diversidade de material que nós agora estamos a produzir, fazia muita falta mesmo. Às vezes não é preciso ser muito entendido naquilo porque está muito bem identificado como é processado.

5.

Posso dizer que todas as formações ajudam, mas se dissessem assim, tirei um grande proveito dessas formações, tirei aquilo que consegui absorver de informação, mas para o meu dia-a-dia para mim as vantagens são nulas. Ou seja, essas formações que nós tivemos não são muito direcionadas para chão de fábrica, são mais direcionadas para ambiente social, ou seja como é que nós podemos lidar com as pessoas, como lidamos com as pessoas em certos e determinados conflitos, mas conhecimentos técnicos é zero. Por acaso tenho sorte porque tenho uma bagagem muito boa para trás, porque se chegasse aqui neste momento e se apanhasse esta equipa do nada, ia dar problemas

E a sua equipa?

Eles próprios não percebem como tem formações de ambiente, de medicina, culinária e outras formações e aquilo que realmente eles sentem que tem necessidade não tem. Eu tenho colegas que dizem, eu não me importo de ir às formações todas, aprende-se sempre alguma coisa, só que depois vem o revés da moeda. Eu fui à formação, o que foi dito tem lógica. Agora, o que é que isso contribui para o meu desempenho do dia-a-dia aqui dentro. Será que vale a pena ir à formação, parar a produção para depois quando chegarmos não perceber o intuito, se eu não vejo aplicabilidade. Eu sei que tem de haver a parte social, mas se nós tivéssemos formação realmente que seja necessária para o dia-a-dia. Este conhecimento técnico não dá para ir à internet e saber mais.

6.

As formações que nós tivemos de team leaders, como devíamos gerir as equipas, gerir conflitos, em que situações devemos abordar as pessoas. Nós já fazíamos isto antes, mas agora temos termos técnicos, antigamente fazíamos pela escola da vida, tudo o que aprendemos nessa formação não trouxe novidade.

7.

Todas as formações que eu tive tiveram a sua mais-valia. E todos os formadores que por cá passaram tiveram sempre um papel importante e tiveram sempre o cuidado de perceber as nossas dificuldades e tentar direccionar a formação mediante as necessidades que nós íamos apontar. Puxavam por nós para saber o que fazemos no dia-a-dia.

8.

Nulo não pode ser porque existe formações, mas é muito medíocre. São muitas horas de formação para os quais não tem qualquer aproveitamento prático no dia-a-dia dos

colaboradores. Nós há cerca de 4 anos, tivemos aqui uma formação em que abordou diversos temas, desenho técnico, soldadura, metrologia e numa turma de 15 colaboradores, 95 % tiveram uma evolução muito, muito grande. Ou seja, chegaram aqui praticamente sem formação nenhuma e com aquela base que eles tiverem por pouco que foi, notou-se que conseguiram absorver e notou-se no dia-a-dia. O trabalho deles foi muito mais rentabilizado em comparação com antes e depois da formação. Foi um trabalho muito bem feito, não percebo que a empresa não volta a fazer o mesmo. Quando se fala que não existe mão de obra qualificada nesta área, não há, a que há é caro e muitas vezes mais vale ensinar uma pessoa de início, do que as pessoas que vem de outras empresas com outros vícios. Porque moldar as pessoas com experiência é quase como começar do início. Nós temos recursos dentro da empresa que permite dar formação a essas pessoas. Eu vou dando diariamente, um bocadinho aqui um bocadinho ali, mas isso não é suficiente porque não é consistente.

Aliás, tivemos uma fase no início do ano, que encaixaria perfeitamente, tivemos uma baixa de encomendas, onde a empresa tinha quase como obrigação dar formações e pôr as pessoas aptas para qualquer tipo de serviço. Antigamente, as pessoas estavam a fazer um único serviço, quando fui para team leader tirei-os da zona de conforto, cada um tem de trabalhar no mínimo em duas áreas distintas e tem de ter autonomia.

Às vezes estamos aqui mais direcionadas para o âmbito social e ambiental e não estamos direcionados para isto, ou seja, porque os recursos são os mesmos, temos que despende esse tempo e porque é que não despendemos

9.

Sim, ou seja, a minha opinião é a opinião deles, só que deve haver aqui algum entrave das quais eu não compreendo. A minha chefia direta encoraja, agora a empresa em geral não sei.

10.

Aquilo que eu conheço da empresa, a empresa teve uma necessidade muito grande de ir buscar colaboradores ao fundo de desemprego. E apareceu-nos aqui à porta colaboradores sem experiência. A empresa, como tinha necessidade de mão de obra contratou-os, ao contratar estas pessoas, originou muitos defeitos nas peças, muitos acidentes, muitas queixas de clientes de máquinas que não chegaram corretas ao destino.

A bola de neve foi crescendo, as pessoas não têm culpa, quando a empresa as contratou sabia perfeitamente que essas pessoas não tinham competência para fazer determinadas áreas, então obrigou a empresa a criar processos produtivos para as pessoas antes de fazer qualquer tarefa ter em atenção determinados pontos. Teve de haver uma grande envolvimento da parte da segurança para que essas pessoas pudessem minimizar o perigo. Não é só no meu setor, a necessidade de formação é geral.

11.

Os trabalhadores valorizam a formação sem sombra de dúvida. Valorizam muito aquele conhecimento que eu em 10 minutos diários passo. Aqui dentro temos de tudo, e nós temos de perceber quais são os colaboradores mais dinâmicos, mais tímidos e saber o modo como abordar as pessoas. Uma das coisas que eu aprendi é nunca desistir de ninguém, o colaborador pode dar 80%, mas eu preciso de 100%, onde é que eu vou buscar os outros 20%? A outro colaborador que só consegue dar 20%, mas eu preciso desses 20%, e eu sei que esse colaborador se for persistente vai começar a evoluir. Eu tinha aqui pessoas com dificuldade em trabalhar com problemas de medição. É importante o colaborador não desistir e nós não desistirmos dele. Às vezes são coisas que demoram um minuto a fazer e demoramos para aí meia hora todos os dias durante um mês para a pessoa estar autónoma a fazer. Eles valorizam esses dez ou quinze minutos que eu dispenso para eles.

E em relação às formações em sala de formação?

O feedback é que todas as formações que eles fizeram eles gostaram, tem sempre o seu lado positivo. Quando uma pessoa vai para uma formação e vem mais rico, do que aquilo que entrou lá, é porque absorveu alguma informação útil, isso é unânime. Sei que houve uma formação que eles gostaram muito, da medicina. Abordava assuntos do dia-a-dia, onde tinha a parte prática dentro da formação onde eles poderiam ver como é que se faz, e ter contacto com aquilo que se faz. Parecendo que não, foi muito enriquecedor. Quando a pessoa tem algum défice de informação e tem formação, com a parte teórica e com a prática, é muito mais simples para eles absorverem essa informação.

12

A minha grande função e finalidade cá dentro é formar pessoas e formá-las bem. Eu não gosto de impingir tarefas a eles, eu prefiro que sejam eles a ter iniciativa. Eu gosto de os

incentivar e motivar, depois eu vejo a evolução deles cá dentro e dá-me prazer. É vê-los a chegar aqui tenrinhos e passado uns anos já estão integrados e são fundamentais para a equipa. Se faltar uma peça já não corre igual, e eles próprios sentem isso. Eles também sentem que fazem falta, e quando sentem isso sentem-se valorizados e parecendo que não eleva a autoestima. Mas para incutir isso, é preciso andar atrás, às vezes um colinho, às vezes um puxão de orelhas.

13

Nós estamos a falar de uma área que a nível técnico é muito exigente. Por exemplo, numa linha de embalagem, também é preciso ter formação para ela, mas se a pessoa tiver uma formação de dois ou três dias é capaz de já estar minimamente autónoma, aqui não. Para uma pessoa estar autónoma numa serralharia é preciso cerca de dez anos, nunca o trabalho é igual, hoje aparece uma peça e se calhar só daqui a um ano é que volta a aparecer outra vez a mesma peça.

14

15

As organizações que aprendem é quase como aquilo que eu faço diariamente, que é correr atrás do prejuízo, eu ensino e eles vão aprendendo. As organizações inteligentes pensam mais à frente, ou seja, se nós queremos ter equipas polivalentes e capazes então primeiramente temos de investir nestas pessoas para depois ter os frutos.

Entrevista – Vânia

33 anos. Trabalhador quadro médio-superior

4.

Eu entrei inicialmente para a montagem, para os subconjuntos, tive apenas a formação dada no posto, pelos meus colegas, pelo chefe, e fui aprendendo a lidar com ferramentas, aprendendo a ler desenhos e as ferramentas por nós próprios e pelo que os nossos colegas e os nossos chefes nos iam ensinando. Depois quando eu pedi, fui eu que pedi para passar para a qualidade, porque achei uma oportunidade para progredir, para aprender mais, não tivemos ainda nenhuma formação, já temos pedido para termos formação mais técnica, mas ainda não nos foi dada a formação. Contudo vamos sempre aprendendo, eu como sou

curiosa, vou aos engenheiros e vou a quem percebe e vou aprendendo as coisas no dia-a-dia. No fundo, a minha formação tem de ser dada por nós internamente entre colegas.

Tive uma formação que não era muito destinada para nós, era mais para o **laser**, porque a antiga empresa com que trabalhavam exigiam um certificado de Inspeção Visual de Soldadura e surgiu uma vaga e eu como ainda não tinha tido nenhuma formação desde que entrei na qualidade fui, na nossa unidade de negócio não é tão aplicado porque a qualidade da solda, é importante, mas não tem de ser perfeitas. Foi interessante, aprendi, mas não uso no dia-a-dia. Os workshops a nível pessoal ajuda-nos muito, nós melhorando a personalidade também melhora no trabalho, principalmente nós que temos de lidar com várias pessoas e vários feitios, sempre que tenho oportunidade inscrevo-me nesses workshops. Nem sempre consigo, porque às vezes surge um trabalho urgente e eu não deixo o trabalho para ir para o workshop. Sempre que posso, eu vou, gosto e aprendo. A nível pessoal podemos e devemos aplicar, é uma questão de civismo, ter uma linguagem menos agressiva, os comportamentos, a igualdade, a forma de tratar as pessoas ajuda muito no nosso dia-a-dia.

5.

Sim, muito pela questão de saber lidar com as pessoas. A formação de Mindfulness, da linguagem não agressiva. Claro que isso ajuda-nos muito a saber lidar com as pessoas, eu como também sou uma pessoa muito “bipolar”, tem dias que eu estou bem e outros que eu estou mal e eu também compreendo que nem sempre a outra pessoa com quem eu vou falar esteja bem e é isso se eu vejo que a pessoa não está bem, eu viro costas e venho falar noutra altura, eu respeito. E às vezes nem sempre as outras pessoas sabem ler isso na outra pessoa com quem vai falar. E realmente essas formações ajudam-nos muito a perceber que nós nem sempre estamos bem e apesar de nós não podemos trazer os problemas para cá, às vezes não é problemas pessoais é mesmo problemas daqui, porque chateamo-nos com uma situação no trabalho e acabamos por descarregar noutro, e as pessoas nem sempre são compreensivas

6.

As formações técnicas dão-nos mais confiança no dia-a-dia para executarmos o nosso trabalho porque como eu não tenho uma formação técnica, uma formação profissional, uma formação em que me foquei a mexer com um aparelho, uma formação em que fui guiada, eu vou fazendo consoante estou aprendendo, mas duvido sempre: será que estou

a fazer de forma correta? Tento sempre apoiar-me nas outras pessoas que sabem, ainda não tenho a certeza se estou a fazer de forma correta porque não tive a formação para. Porque às vezes vem uma pessoa e diz faz assim, vem outra diz faz assado.

7.

É positivo, a última formadora que tem vindo é muito acessível, muito simpática. Puxa por nós, “obrigou-nos” a interagir com ela, a tira as nossas dúvidas e a partilhar com ela a nossa forma de pensar.

8.

Todas estas formações que temos tido, para mim eu gosto porque eu gosto muito de ter este género de formações também, que nos melhoram a nível pessoal também. As formações não são destinadas para a empresa, mas sim para nós, aquilo que nós somos para os outros reflete aquilo que vocês vão ser para nós, se eu for uma pessoa simpática para outra pessoa e for falar com calma, vai fazer com que a outra pessoa também responda da mesma forma, e essas formações ajudam-nos muito. Claro que, nós aplicamos aqui na empresa, mas também levamos para a vida e para outros sítios. Eu gosto muito dessas formações. Agora o ponto negativo são as formações técnicas, gostava de ter, a minha antiga chefe já tinha pedido, eu também pedi na minha autoavaliação o chefe atual também já pediu e ele disse que já está para breve, já conseguiu fazer mais um bocadinho de força e está para breve. Essas formações fazem muita falta para o dia-a-dia.

9.

Sim, eles incentivam muito às formações. Se às vezes são as mais adequadas, nem sempre. Eu acho que a empresa deveria apostar mais em formações técnicas e não só aquela formação dada no posto de trabalho. A pessoa quando entra devia por exemplo ter um dia dedicado a aprender com certas ferramentas. Muita noção básica, ser apresentado quase às ferramentas. Eu quando vim para cá, eu nunca tinha pegado numa máquina de furar, de aparafusar, não sabia o nome de certas ferramentas. E isso tudo eu aprendi enquanto executava as tarefas. Eu gostava que quando eu entrei cá, fosse um dia dedicado a ferramentas, esta máquina chama-se assim, foi feita para fazer aquilo. E quando me dissessem assim, vai-me buscar uma chave de bocas, eu sabia o que era.

Eu sinto que há muitas pessoas que não tem vontade, que está cá só por estar. Nós notamos em certos não- conformidades que detetamos que por exemplo, a peça até já veio mal do

posto anterior, a pessoa que pegou na peça a seguir nem sequer olhou. Executa só a sua tarefa e não olham para o resto da peça e então depois as peças chegam à montagem, numa fase já muita avançada, onde tem erros que já vem do laser. Porque o operador da peça que chegou na serralharia não viu que aquilo estava mal. Se calhar as pessoas não tem formação técnica par interpretar os desenhos técnicos. Eu ainda hoje sinto dificuldade em interpretar alguns desenhos mais complexos, eu sinto que esses tipos de formações fazem muita falta a muita gente.

10.

Sim. Serralharia, maquinagem, armazém também porque receciona as peças. É importante olhar par o desenho e perceber se corresponde. É importante que quem receciona perceba se já a chegar bem. Já deram uma formação de qualidade, e é importante as pessoas perceberem que a qualidade parte de nós, de cada individualmente, por quando estás a fazer um trabalho, tu queres fazê-lo bem, independentemente do problema tiver vindo de trás, o trabalho passou pelas tuas mãos, tens responsabilidades porque fizeste o trabalho sem o analisar e foi isso que na formação tentaram mostrar.

Ainda ontem estivemos a fazer uma sensibilização à equipa de um setor por causa de umas reclamações de cliente, onde a maior parte das coisas era por falta de brio, do operador que teve a máquina. Para eles pode não ser importante, mas para o cliente é, a gente está a pagar algo que quer novo. A máquina está a funcionar, mas o cliente paga e tem direito a exigir, e a partir do momento que a empresa manda algo que não está com aquele brio. Às vezes para quem está a montar só pensa em pôr a máquina a trabalhar. E foi nesse sentido que alertamos os trabalhadores, ainda por cima chegaram aos clientes duas máquinas ao mesmo tempo e então havia termo de comparação, uma estava esteticamente melhor.

11.

Acho que não. Porque nós sentimos muitas vezes que estas formações que nos ajudam muito a nível pessoal. Quer dizer, se calhar valorizam, mas não a nível geral. Às vezes as pessoas falam só por falar, tem de criticar sempre.

12.

Eu acho que a informação que retemos nas formações tem de ser aplicada igualmente por todos.

13.

Tendo em conta o trabalho do meu dia-a-dia não.

14.

Nunca houve nenhum desafio. Penso que o que há a melhorar é haver mais formações técnicas.

15.

Concordo, porque as formações devem servir para nos ajudar a melhorar sempre. E nada nem ninguém, nem nenhuma empresa é perfeita e pode sempre melhorar algum aspeto. Seja no aspeto social, seja a nível funcional

Entrevista – P

40 anos; coordenador

4.

Eu tive uma formação grande enquanto era colaborador de produção, participei em muitas formações que eram relacionadas com as partes técnicas, tive formação de pneumática, mecânica, eletricidade. Nessas formações havia vários níveis, e por isso umas foram mais interessantes que outras dependendo dos conhecimentos que eu tinha.

As formações eram bem orientadas, porque eram direcionadas ao que nós fazíamos, às máquinas e isso acho que foi muito interessante. Isto já foi à 8 ou 10 anos atrás. Procuravam orientar as formações connosco, para perceber o que poderia fazer interessante, e preparavam as formações às nossas necessidades.

Noutra fase, achei também muito interessante para o desenvolvimento da empresa, as formações de segurança, como sou delegado operacional tive as formações todas e acho que foi muito bom. Eu sou uma pessoa que gosta de aprender, gosta de conhecimento, sempre tive muita vontade de ser líder e obter conhecimentos relacionados a isso, nos últimos anos tivemos formações muito interessantes. Na altura da implementação da metodologia *Kaizen* eu era chefe de equipa e então tivemos toda a informação que vinha junto, e foi uma mais-valia. Penso que também em termos de relacionamento postural ajudou-me bastante no sentido de me dar mais argumentos de que estava a agir bem.

Porque lideramos consoante a pessoa que somos e ficamos na dúvida se estamos a aplicar o melhor método.

Uma pessoa que está em formação precisa de confiança, manter o espírito positivo. Acredito que uma pessoa que fica muito tempo no mesmo posto acaba por desanimar, já tem aqueles hábitos e não vê a sua carreira a evoluir. Sinto-me orgulhosa da carreira que fiz aqui na empresa. A empresa recebeu um trabalhador e passado 10 anos tem outro trabalhador, que foi fruto do meu trabalho, mas também das condições que me foram dadas.

Se os colaboradores estão felizes então vão fazer um melhor trabalho. A minha situação fez-me perceber que há pessoas que ficam contentes por fazer o mesmo trabalho durante 10 anos e há outros que não tem esta vontade. As pequenas reuniões com os colaboradores são importantes para eles perceberem isso. Não nos podemos esquecer que estamos a lidar com pessoas. Temos de meter os interesses da empresa em primeiro lugar, vamos tomar sempre decisões corretas.

É fácil gerir os dois interessantes?

É assim, geralmente um vai com o outro, por isso temos de ter os colaboradores nas melhores condições. Não podemos ter medo de tomar decisões que às vezes podem ir contra a produtividades.

Não há nada que me deixe mais orgulhoso do que ver colegas da minha equipa irem para outros setores, ver eles a evoluírem. Eu perdi um dos melhores técnicos das minhas máquinas, penalizou-me, mas fiquei contente por ele e pela empresa.

Eu digo muitas vezes que não preciso de uma pessoa que tenha formação. O colaborador tem duas partes, parte da pessoa que ele é, a sua experiência e a parte do trabalhador. E prefiro uma pessoa que tenha 50% e o carácter tenha um perfil que se vai adaptar à nossa mentalidade do que uma pessoa formada. Dificilmente mudamos as pessoas, o natural delas sobressai sempre. Temos de escolher o perfil conforme a pessoa, pelo menos no meu setor que consigo formar pessoas que não são deste ramo. Temos de fazer formações individualizadas não ao trabalho, mas à pessoa.

5.

Sim, algumas formações foram importantes. Acredito que ainda há um caminho muito grande. A formações de base foram mais importantes para mim. Agora isso perdeu-se um

bocado, não tem havido muitas formações técnicas. Nós fazemos o nosso trabalho, e vamos passando as informações, mas ser um formador é diferente. Nós recebemos colegas que não tem experiência, não tem qualificação e a parte teórica seria muito interessante para eles

E nos seus trabalhadores?

Nós temos um setor que é bastante envolvido, as pessoas têm interesse em participar não só pelo que vão ganhar com aquela formação, mas também pela valoração que isto dá ao colaborador. Ficam contentes, mais motivados sobretudo se tiverem interesse na formação. No terreno ganhamos colaboradores mais contentes, é bom para todos.

6.

Eu sempre tive bastante confiança em mim, sempre tive a ideia que ia ser líder. As formações ajudaram a sentir mais seguro não em tomar decisões, mas no sentido em ter confiança que as decisões que estão a ser tomadas estão no caminho certo. Sinto falta de uma formação teórica, eu já trabalhei na produção e também já fui chefe de equipa por isso compreendo-os.

E na sua equipa?

Também. Traz sempre um ânimo diferente. Se fosse eu a decidir, eu fazia sempre as formações por equipas, os colegas da mesma equipa sempre juntos, pelo espírito de equipa. Quanto mais trabalhamos a união em equipa melhor, ultrapassamos qualquer obstáculo. Um dia um está pior, mas o outro ajuda e resolve-se tudo. Os colegas estão juntos duzentos e tal dias por ano no posto de trabalho e ter um dia diferente, todos juntos é muito bom, falam todos a mesma língua.

7.

Na maioria dos casos correu sempre bem. Mas depois houve uma vez ou outra, destacaram-se alguns pela positiva. O formador é importante, pelo acompanhamento e seguimento que vai dar, mas também pelo interesse. Eu senti que os formadores que amavam o que estavam a fazer, davam uma formação espetacular, sentia-se que vinha do coração. A posição do formador é muito importante, aliás não sei como é que a nossa empresa não temos pessoas que formem aqui internamente.

8.

Eu acho sempre muito bem, porque primeiro temos condições, temos uma sala de formação que nos permite estar concentrados, a entidade formadora tem tido formadores experientes. Não há nada a apontar, a não ser os temas não serem direcionados para o trabalho do dia-a-dia. Desde que estou aqui sempre achei as formações muito interessantes.

9.

Planeado tudo se organiza. Nós temos prazos a cumprir, mas se sabemos da formação temos de a enquadrar no plano. É fácil falar porque se consegue medir, aí perdemos x tempo. Mas quem é que consegue medir o que se ganhou? Uma pessoa que vai à formação, dois dias, uma semana depois ainda vai falar da formação, vai dar um ânimo à equipa, é um momento diferente em que vão aprender coisas. Não são as melhores individualidades que fazem melhor o trabalho, é a melhor equipa.

10.

Eu acredito que todos devem ter direcionado para o trabalho que cada um faz. Os responsáveis deviam ter formações de liderança, que até já tivemos algumas. As formações também servem para nos voltar a meter na linha que temos de seguir. É muito importante a postura dos líderes.

11.

Sim, muito bem recebida. Ficam contentes porque vão adquirir conhecimentos.

12.

Tentar fazer perceber quais são as necessidades que podem ter o meu setor. É importante ter uma visão individual a cada setor.

13.

Sim, todas são feitas a pensar nas necessidades, mas faltam algumas que teriam muitos benefícios para eles, apesar de as que eles frequentam serem interessantes. Antigamente, não haveria nenhum montador que não passava pela formação de pneumática, era a base. E porque acha que isso agora não acontece?

A empresa teve uma evolução e organização diferente. Por exemplo, fizemos um grande trabalho em termos de seguranças, dias e dias de formação, trabalhos espetaculares, além de formações relacionadas com o *Kaizen*. A empresa teve de se focar no que era necessário, era isso que era a prioridade. Agora é altura de haver um meio termo.

14.

Qualquer formação é desafiante porque não sabemos exatamente como vai decorrer, o que vamos aprender. A formação fala-se antes, fala-se depois, e isso não se consegue substituir, é das únicas coisas que os colaboradores fazem fora do sítio deles. Vão fazer em conjunto, sem ser no posto de trabalho, vão-se envolver. A maior riqueza são as pessoas e a experiência que ela tem.

15.

Completamente de acordo. Nós não podemos ter medo de perder uma pessoa que foi formada porque a pessoa ajudou a empresa a adquirir conhecimentos. Sou adepto de pessoas que não tem conhecimento, porque estou a formar toda a minha equipa e ao longo dos anos vamos ser cada vez melhores. É mais fácil ensinar uma pessoa que não tem formação. Ter uma organização onde aprendem é uma mais-valia para os colaboradores e uma forma de os manter mais tempo porque não estão estagnadas. O ser humano quer sempre mais, é instintivo. Querem ser valorizados e a valorização tem de passar pela evolução.

Apêndice 4- Consentimento Informado

Esta entrevista surge no âmbito do trabalho de investigação/intervenção que, enquanto aluna do 2º ano do mestrado em Educação, especialização em Formação, Trabalho e Recursos da Universidade do Minho, me encontro a realizar. O tema do projeto é o ciclo de formação da empresa em questão; sendo assim, o objetivo desta entrevista é perceber a perceção dos entrevistados/as acerca desse processo.

Proceder-se-á à gravação áudio da entrevista para transcrição e análise da mesma, cujos dados serão usados apenas para fins estritamente académicos. A entrevista realizada, após transcrita, poderá se o desejar, ser revista pelo entrevistado/a.

Os dados pessoais serão mantidos confidenciais e a identidade do entrevistado/a será preservada.

Direitos do Entrevistado/a: O entrevistado/a tem direito de:

- Recusar-se a responder a qualquer pergunta
- Interromper a entrevista a qualquer momento
- Solicitar uma cópia da transcrição da entrevista

De forma a confirmar a sua aceitação da realização e análise da entrevista, agradeço que assine a seguinte declaração.

“Declaro que fui devidamente informado sobre o objetivo, uso de gravação e os meus direitos como participante desta entrevista. Afirmo que a minha participação é voluntária e que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

Assinatura do Entrevistado/a:

Assinatura da Entrevistadora:

Apêndice 5- Proposta Inquérito de avaliação do impacto da formação

1. Insira as informações pedidas.

Nome do trabalhador _____

Função/Departamento _____

Tempo de serviço na empresa _____

Data da formação _____

Nome da formação _____

2. Leia as seguintes afirmações, avaliando-as entre 1 e 6, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 6 corresponde a concordo totalmente.

- a)** A formação foi clara e fácil de entender. _____
- b)** O conteúdo da formação foi relevante para o meu trabalho. _____
- c)** O formador demonstrou conhecimento e domínio do tema. _____
- d)** Os materiais de apoio foram úteis para o acompanhamento da formação. _____
- e)** A duração da formação foi adequada. _____
- f)** A formação atendeu às minhas expectativas. _____

3. O que mais gostou na formação?

4. Quais sugestões de melhoria recomendaria para futuras formações?

5. Leia as seguintes afirmações, **avaliando-as entre 1 e 6**, em que **1 corresponde a Discordo Totalmente** e **6 corresponde a concordo totalmente**.

- a) Após a formação, sinto que adquiri novas competências técnicas para executar melhor as minhas tarefas. _____
- b) Compreendi os conceitos chave abordados na formação. _____
- c) Sinto-me mais confiante para aplicar o que aprendi no meu trabalho. _____

6. Que novos conhecimentos ou competências desenvolveu com esta formação?

7- De acordo com o tipo de formação e o objetivo da mesma, poderá ser incluída uma questão para testar conhecimento específico.

8. Leia as seguintes afirmações, **avaliando-as entre 1 e 6**, em que **1 corresponde a Discordo Totalmente** e **6 corresponde a concordo totalmente**.

- a) Desde a formação, consegui aplicar os conhecimentos desenvolvidos no meu trabalho. _____
- b) Sinto que o meu desempenho no trabalho melhorou após a formação. _____
- c) Estou mais eficiente nas minhas tarefas diárias devido à formação. _____
- d) A formação ajudou-me a melhorar a colaboração com os meus colegas. _____

9. Consegue descrever uma situação em que aplicou o que aprendeu na formação?
Qual?

10. Leia as seguintes afirmações, **avaliando-as entre 1 e 6**, em que **1 corresponde a Discordo Totalmente** e **6 corresponde a concordo totalmente**.

- a) A formação contribuiu para a melhoria da qualidade do meu trabalho. _____
- b) O meu trabalho tem-se tornado mais seguro após a formação. _____
- c) A formação ajudou-me a ser mais produtivo. _____
- d) Sinto que a formação teve um impacto positivo nos resultados da equipa. _____

11. Considera, ou não, que esta formação foi um bom investimento do seu tempo?
Porquê?

12. Recomendaria, ou não, esta formação a outros colegas? **Porquê?**

13. Que temas adicionais gostaria de ver abordados em futuras formações?

Apêndice 6- Modelo Questionário Impacto da Formação para as chefias

Este questionário tem como objetivo avaliar o impacto da formação frequentada pelos seus trabalhadores na sua função e no desempenho geral da equipa. A sua opinião é fundamental para medir a eficácia da formação e identificar áreas de melhoria.

1. **Insira** as informações pedidas.

Nome da chefia: _____

Nome do trabalhador avaliado: _____

Departamento/Setor: _____

Função do trabalhador: _____

Nome da Formação frequentada pelo trabalhador: _____

Data da Formação: _____

2. **Avalie** as seguintes afirmações relacionadas ao impacto da formação no desempenho do trabalhador, **numa escala de 1 a 6**, onde **1 significa Discordo totalmente** e **6 significa Concordo totalmente**.

- a) Após a formação, o trabalhador demonstrou melhoria nas competências técnicas necessárias para a sua função.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

- b) O trabalhador começou a aplicar os novos conhecimentos ou técnicas desenvolvidas na formação.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

- c) Houve um aumento na eficiência do trabalhador nas suas atividades diárias desde a formação.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

d) O trabalhador tem demonstrado uma maior autonomia e confiança no desempenho das suas tarefas.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

e) A formação resultou numa redução de erros ou retrabalho nas tarefas realizadas pelo trabalhador.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

3. Avalie, as mudanças observadas no comportamento do colaborador após a formação, **numa escala de 1 a 6, onde 1 significa Discordo totalmente e 6 significa Concordo totalmente.**

a) O trabalhador tem mostrado maior comprometimento com as boas práticas e procedimentos da empresa.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

b) O trabalhador está mais proativo na resolução de problemas e na tomada de decisões.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

c) Observou uma melhoria na comunicação e colaboração do trabalhador com os colegas e equipas.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

d) A formação teve um impacto positivo no comportamento do trabalhador em termos de segurança e prevenção de acidentes.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

4. Avalie o impacto da formação nos resultados gerais da sua equipa, com base nas mudanças observadas no trabalhador:

a) A produtividade da equipa melhorou devido à melhoria de desempenho do trabalhador que frequentou a formação.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

b) A qualidade do trabalho produzido pelo trabalhador (ou pela equipa) aumentou após a formação.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

c) A formação contribuiu para uma maior segurança operacional no ambiente de trabalho.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

d) O trabalhador consegue agora identificar e corrigir potenciais problemas de forma mais rápida e eficaz.

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

e) Considera que o investimento na formação deste trabalhador foi benéfico para a equipa e para a empresa?

1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()

5. Recomendaria esta formação para outros trabalhadores da sua equipa? Porquê?

6. Em que áreas específicas considera que o colaborador ainda necessita de desenvolvimento ou formação adicional?

7. Tem sugestões sobre como podemos melhorar os futuros programas de formação?
Quais?
