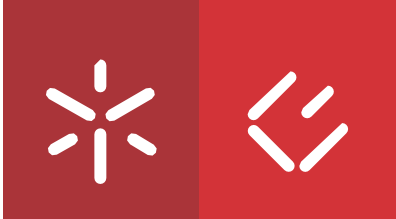


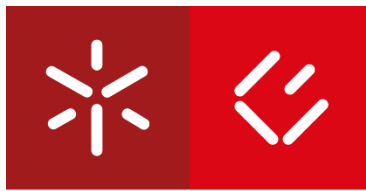


Ana Margarida Martins Rocha Pimenta

O diagnóstico de necessidades de formação no Departamento de Compras da Bosch: Um contributo para a melhoria das práticas de formação

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Margarida Martins Rocha Pimenta

**O diagnóstico de necessidades de formação
no Departamento de Compras da Bosch: Um
contributo para a melhoria das práticas de
formação**

junho de 2024



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Margarida Martins Rocha Pimenta

**O diagnóstico de necessidades de formação
no Departamento de Compras da Bosch: Um
contributo para a melhoria das práticas de
formação**

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Fernandes

junho de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

No decorrer desta jornada, foram muitos os desafios, os obstáculos a superar, mas tudo se tornou possível com o apoio de múltiplas pessoas que acreditaram e nunca desistiram de mim, não só a nível académico, mas também pessoal, e foi com essa força que tudo se tornou concretizável.

Assim, dedico-lhes esta página, e aproveito para referir que este marco na minha vida partilho-o com todos vocês!

Uma grande OBRIGADA a toda a minha família pela força e apoio na realização deste trabalho, mas acima de tudo um enorme OBRIGADA aos meus pais pela motivação, ajuda, persistência e, sobretudo, exigência para comigo, que me fez puxar mais por mim própria e conseguir alcançar este objetivo.

À professora Maria Emília Fernandes pela sua orientação e ajuda na realização deste trabalho e obtenção do tão desejado grau de mestre.

A todas as minhas amigas e amigos que me apoiaram e tiveram a paciência para me ouvir e aconselhar durante todo este longo percurso, obrigada.

À Bosch e ao departamento de compras que tão bem me acolheu, um obrigada pela enorme oportunidade que me deram a agarrar ao aceitar o estágio curricular, o qual foi uma grandiosa prova de que apostam nas pessoas e nas suas capacidades.

A todos os participantes deste relatório, obrigada.

Sem todos vocês não aconteceria, definitivamente!

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.

Resumo

O presente estudo insere-se no âmbito da investigação na área da formação, com especial ênfase no diagnóstico das necessidades de formação no Departamento de Compras da Bosch Braga.

Com este estudo procuraremos compreender fundamentalmente a perceção da formação por parte da equipa do departamento em causa, bem como detetar as principais áreas prioritárias com vista a encontrar respostas que possam contribuir para o reforço do papel da formação no contexto em questão.

No contexto empresarial atual, deter informação, competências-chave e conhecimento é determinante para o sucesso das organizações. É neste quadro que a **formação emerge**: hoje, todos estamos cientes da importância de ter colaboradores com formações de base sólidas, mas que as reforcem com a formação ao longo das suas vidas profissionais.

Neste enquadramento, percebe-se, então, a importância de fazer um diagnóstico de necessidades no plano formativo, uma vez que permite detetar lacunas, reconhecer erros e, conseqüentemente, suprimi-los com vista a alcançar o nível de desempenho e sucesso organizacional expectável.

A execução da parte prática do presente trabalho foi realizada tendo por base o método qualitativo, na modalidade de entrevista, e incidiu sobre uma amostra de 18 integrantes do departamento em causa, sendo 16 deles colaboradores e outros dois chefias responsáveis pela equipa em estudo.

Os resultados obtidos permitem-nos concretizar o objetivo final deste trabalho: a elaboração de um plano de sugestões a implementar para, assim, colaborar e contribuir, juntamente com o departamento em questão, para a materialização do desejado sucesso organizacional.

Palavras chave: Diagnóstico de Necessidades; Formação; Gestão de Recursos Humanos; Sugestões de melhorias.

Abstract

The present study falls within the realm of research in the field of training, with particular emphasis on diagnosing the training needs within the Purchasing Department of Bosch Braga.

Through this study, our primary aim is to fundamentally comprehend the perception of training held by the team within the before mentioned department, as well as to detect the key priority areas in order to find solutions that may contribute to strengthen the role of training within the referred context.

In the current business context, possessing information, key skills, and knowledge is paramount for the success of organizations. It is within this framework that **training emerges**: today, we are all aware of the importance of having employees with solid foundational training, which they can reinforce throughout their professional lives.

Within this context, it seems clear that it is important to conduct a needs assessment in the training plan, as it allows identifying gaps, recognizing errors, and consequently suppressing them to achieve the expected level of performance and organizational success.

The practical implementation of the following study relied on a qualitative method, employing the interview modality and focused on a sample of 18 members from the relevant department, comprising 16 employees and two managerial heads responsible for the team under study.

The results obtained enable us to achieve the ultimate objective of this work: the development of a set of suggestions to be implemented, thereby collaborating and contributing, alongside the department in question, to the realization of the desired organizational success.

Keywords: Training Needs diagnosis; Training; Human Resources Management; Suggestions for improvement.

Índice

Introdução.....	10
CAPÍTULO I.....	12
Enquadramento Teórico do projeto	12
1.1 Conceito, objetivos, fases da formação	12
1.2 O design da formação.....	16
1.2.1 Processo Formativo.....	16
1.3 Diagnóstico de necessidades de formação.....	19
1.4 Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação	20
CAPÍTULO II	24
2. Enquadramento institucional do projeto	24
2.1. A organização	24
2.2. Valores.....	24
2.3. História.....	25
2.4. Grupo Bosch em Portugal	26
2.5. Braga Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.....	27
2.6. Departamento de Compras Diretas	28
2.7. Funções desenvolvidas no decorrer do estágio	29
2.8 Caracterização do processo formativo do departamento.....	31
2.9 GPD (<i>Global Performance Development</i>)	32
CAPÍTULO III	34
3. Enquadramento metodológico do projeto	34
3.1. Metodologia.....	34
3.2. Técnicas e Métodos Seleccionados para o estudo	34
3.2.1 Método de investigação.....	34
3.3. Guiões de Entrevista	36
3.4 Caracterização da Amostragem	37
3.5. Procedimentos Gerais	39
CAPÍTULO IV	41
4. Apresentação e análise dos Resultados	41
4.1. Apresentação de sugestões a considerar	55
Considerações finais.....	59
Referências Bibliográficas.....	60

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra (chefias)	38
Tabela 2 - Caracterização da amostra (colaboradores)	39
Tabela 3 - Resultados relativos ao impacto da formação	47
Tabela 4 - Resultados face à participação no levantamento de necessidades formativas ...	52

Índice de figuras

Figura 1 - Organigrama do departamento.....	29
Figura 2 - Resultados do nível de formação face ao desempenho das funções.....	48
Figura 3 - Resultados relativos às áreas prioritárias de intervenção formativa	49
Figura 4 - Principais técnicas do levantamento de necessidades formativas.....	51

Introdução

O presente estudo foi realizado no âmbito de um estágio curricular desenvolvido na empresa Bosch Car Multimédia em Braga, com vista à aquisição do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e cujo principal objetivo é aprofundar e compreender a importância da formação para os colaboradores do departamento, bem como detetar as principais áreas que necessitam de intervenção formativa.

Por outro lado, procedeu-se à seleção deste tema pelo facto de a formação constituir um elemento fundamental na área dos Recursos Humanos, sendo crucial em tudo na vida humana. Por isso mesmo, e com a constante evolução da sociedade e as mudanças aceleradas que ocorrem nos dias de hoje, as empresas são forçadas a apostar na inovação, na criatividade e na flexibilidade de modo a poderem destacar-se pela sua competitividade. É, então, através desta prioridade em melhorar a qualidade de trabalho dos colaboradores, que surge a formação.

Se se for a pensar qual o melhor método para se alcançar a eficácia, seja ela individual ou organizacional, assim como se atingir elevados níveis de produtividade, a formação é o caminho, a longo prazo, para tal. Isto porque receber formação introduz novos conhecimentos e permite atualizar competências já existentes, de forma a fazer com que o formando esteja apto para desempenhar as funções desejadas. Efetivamente, a formação constitui-se como ferramenta fundamental para o desenvolvimento dos trabalhadores, para a melhoria contínua e para a atualização de processos, já que o mercado de trabalho e as tecnologias se encontram em constante mudança.

A primeira etapa da formação é o levantamento das necessidades de formação que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam de ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas (Chiavenato, 2010). Por outras palavras, a fim de estar capaz de responder a todos os desafios e exigências da profissionalização, a formação tem início com um diagnóstico de necessidades de formação, seguido de todo o seu planeamento, o qual

abarca a escolha e decisão do método mais fiável e que se encaixa melhor nos objetivos ambicionados, e que acaba com uma etapa de supervisão a fim de se confirmar se esses objetivos foram, ou não, alcançados. O acompanhamento afigura-se-nos essencial neste processo enquanto mecanismo de acompanhamento e verificação dos resultados apurados e da sua efetiva correlação com os objetivos da formação.

Face ao previamente afirmado, a formação é habitualmente utilizada com o objetivo de resolver problemas da organização, uma vez que a mesma possui múltiplas vantagens como permitir a aquisição e aprendizagem de novas “skills” e, deste modo, possibilitar que os funcionários fiquem qualificados para assumir posições futuras de maior relevância. A formação é também um instrumento fundamental para o alcance da produtividade e da eficácia individual e organizacional não só no presente, mas também futuramente, uma vez que proporciona aos seus funcionários novos conhecimentos e permite atualizar competências, o que vai fazer com que os níveis de motivação e a satisfação com o trabalho aumentem e, com isto, haja maior sucesso organizacional.

O presente estudo tem como objetivo a realização de um diagnóstico de necessidades de formação numa empresa de renome a nível internacional, como a Bosch, neste caso particular, no departamento de compras diretas em Braga.

A boa execução de um levantamento de necessidades de formação permite identificar temas e formatos de formação que serão mais eficientes e específicos em cada situação.

A concretização deste estudo acabou por se tornar possível em resultado da abertura e disponibilidade do departamento de compras da organização Bosch, Braga, para a realização de um estágio curricular, assim possibilitando o contacto interno e direto com a empresa, com as suas dinâmicas e com os seus colaboradores.

Para o efeito, recorreremos ao método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas.

Com este projeto, identificou-se as áreas prioritárias de formação para a melhoria do desempenho profissional no departamento e sugestões de melhoria

que futuramente poderão vir a ser implementadas, sempre com vista a um aumento da satisfação geral e a um melhor planejamento futuro.

CAPÍTULO I

Enquadramento Teórico do projeto

1.1 Conceito, objetivos, fases da formação

Cientes da importância de ter colaboradores com formações de base sólidas, mas, sobretudo, capazes de se manterem atualizados em áreas-chave para, desse modo, poderem vir a desempenhar melhor as suas funções, as empresas passaram a olhar para a Formação como indispensável no seu “business core”.

De acordo com Sharma e Shirsath (2014), a formação é uma atividade organizada que visa melhorar o desempenho de um indivíduo e ajudá-lo a desenvolver-se de modo a alcançar um determinado nível de conhecimento através da transmissão de informação e instruções. Assim, a formação entende-se como o processo através do qual se torna exequível adquirir conhecimentos, atitudes, capacidades em troca de experiências, de estudos, de instruções.

Aguinis e Kraiger (2009) afirmam que a formação dispõe de uma abordagem metódica que vai ter influência no conhecimento, nas competências e nas atitudes dos sujeitos, de modo a desenvolverem a eficácia, seja ela pessoal, organizacional ou até mesmo entre equipas. Efetivamente, agir sobre os sujeitos e garantir o sucesso organizacional são dimensões incontornáveis quando tratamos de formação, tal como notam Edens e Bell (2003). Os autores defendem que o principal objetivo da formação é a mudança de estatuto em termos de conhecimentos e competências para o desempenho de tarefas e deveres, assim sublinhando a ideia de que para se aumentar a produtividade do colaborador, a formação é uma das melhores práticas.

Assim, neste contexto, e de acordo com Buckley e Caple (2000) e Bernardes (2013), os conhecimentos são adquiridos com a formação para que posteriormente possam ser postos em prática.

Pode-se constatar, então, que a formação corresponde a segmentos de aprendizagem planificada, cujo objetivo é o de transformar ou modificar

conhecimentos, capacidades, e comportamentos dos indivíduos relativos ao seu desempenho organizacional.

Atualmente, tanto a formação como o desenvolvimento são vistos muito para além de algo que somente contribui para a melhoria de competências de um indivíduo. Segundo Noe, Clarke e Klein (2014), estes conceitos são percecionados como um elemento imprescindível para a eficiência do trabalho em equipa e, também, para as organizações alcançarem a tão desejada vantagem competitiva, de modo a se destacarem das outras.

A formação assume-se, portanto, como um investimento crítico na estratégia que conduz à promoção interna, ao planeamento de sucessão e ao desenvolvimento dos colaboradores (Bowes, 2008). Ainda de acordo com o autor, trata-se de um investimento na produtividade e na retenção dos colaboradores, proporcionando a progressão na carreira e a satisfação profissional dos mesmos no decorrer do tempo.

Posto isto, e de acordo com Rego, Cunha *et al.* (2015), a formação constitui-se como ferramenta fundamental para a conquista de objetivos organizacionais e, por isso, deve ser vista como uma ponte para que os Recursos Humanos da organização auxiliem as organizações na conquista das metas estratégicas que previamente estabeleceram.

Como já anteriormente mencionado, a formação alude a capacidades, conhecimentos, competências peculiares, necessárias para haver um desempenho positivo de um trabalho específico; desta forma, a existência de um plano de formação torna-se crucial. De acordo com Cardim (2009, p.81), o plano de formação traduz-se “num instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização.” Por outras palavras, a existência de um plano de formação numa organização torna possível a partilha de técnicas e conhecimentos entre os seus colaboradores sendo bastante benéfica, já que constitui, não só, uma excelente forma de incentivar ao desempenho dos colaboradores, mas possibilita, também, que as organizações sejam constituídas por profissionais extremamente qualificados.

No plano individual, a formação vai reforçar as condições dos funcionários tendo em vista a consecução dos seus objetivos organizacionais e pessoais, uma vez que reforça a sua produtividade. Com efeito, a aprendizagem vai constituir-se como uma das melhores formas de motivação para os trabalhadores de uma organização.

Face ao exposto, pode concluir-se que a aposta na formação acaba por reforçar a criação de condições para o sucesso das organizações, por um lado, e para o desempenho e o bem-estar dos seus colaboradores, por outro. Da combinação destas duas dimensões sob o desígnio da formação abre-se a porta a uma terceira mais-valia: a criação de um ajuste bastante mais eficaz às necessidades do mercado envolvente, o que inevitavelmente aponta, também, a um dos principais objetivos das organizações: a satisfação do cliente.

Ainda no contexto das motivações das empresas para a constituição de bolsas de formação em oferta aos colaboradores, reforça-se a ideia de que os empregadores empreendem e dão formação por diversas razões tendo como possíveis objetivos assegurar o aumento das competências da força de trabalho, o aumento da produtividade laboral, o aumento do compromisso dos funcionários para com a organização, a compensação dos trabalhadores, a redução da mão-de-obra e, ainda, o cumprimento dos requisitos legais.

A formação requer comprometimento total da organização, e a mesma tem de ter o cuidado e a capacidade de analisar se este investimento na formação está ou não a ser gasto eficientemente. Na literatura existem dois propósitos da formação, sendo que o primeiro passa pelo ganho de conhecimento e o segundo pela implementação da prática.

Para esta implementação ser bem-sucedida, é necessário o requisito do cumprimento de quatro etapas/fases. ("Pipe Masters," 2022.)

A primeira é entendida como a fase de *diagnóstico*, isto é, são examinadas as verdadeiras necessidades da organização. Para isto, deve-se atender aos meios da organização existentes, isto é, aos objetivos estipulados, às condições atuais, aos equipamentos tecnológicos de que a mesma dispõe, aos conhecimentos dos formandos. Após esta fase de examinação, é possível a execução de um plano de

formação realista, integrado nas particularidades dos colaboradores e ajustado à realidade da empresa.

A segunda fase denomina-se de *estruturação*, isto é, após a recolha da informação previamente analisada e de definida a estratégia, é possível partir-se para a estruturação da formação, a qual implica aquilo que cada organização decide priorizar, isto é, qual o orçamento necessário, que conteúdos teórico-práticos devem ser abordados e quais os objetivos a definir.

A terceira etapa é designada de *implementação*, porque, assim como o nome sugere, é onde se coloca em prática todas as fases anteriores. Com a informação previamente recolhida e analisada, torna-se possível fomentar o sucesso da organização.

A quarta e última etapa trata da *avaliação*, a qual é fundamental para verificar se, de facto, a formação cumpriu os seus objetivos. Através da implementação de modelos pelas organizações, os quais serão referidos em seguida, torna-se possível realizar uma avaliação de conteúdo onde se verificam quatro níveis: reação, comportamentos, aprendizagem e resultados dos formandos. É aqui que existe um desfecho relativo à adequação da formação, pois é nesta etapa que se verifica se ambos, (organização e colaboradores), prosperaram na sequência da sua efetivação.

Estamos, pois, a atuar ao nível da formação na lógica da melhoria do desempenho organizacional. Estudos sugerem que os empregadores tendem a valorizar o cumprimento de objetivos a curto prazo do que a longo prazo, daí que optem frequentemente por fornecerem formação assente na resolução de problemas específicos assim apostando na eficácia do desempenho de determinadas funções atuais; ao invés, a consecução de objetivos de longo prazo, como o crescimento da organização, é, normalmente, secundarizada (Curran *et al.*, 1996; Kitching & Blackburn, 1999).

Consequentemente, os empregadores só prestarão ou realizarão formação quando desejarem alcançar um ou mais dos objetivos fixados e sempre que considerarem a formação como um meio fiável e desejável para atingir esses mesmos objetivos, numa lógica imediatista.

Esta perspectiva imediatista resulta do facto de a gestão da organização atribuir diferentes papéis e distribuir responsabilidades a cada um dos indivíduos, normalmente baseadas nas suas *skills* e conhecimentos. O problema é que, com o passar do tempo, é necessário atualizar as posições existentes e, para se realizar esta gestão de tarefas, é necessário rever os conteúdos da respetiva função e as especificações das pessoas.

Efetivamente, os desafios do mundo exterior são muito rápidos e inconstantes, o que requer uma constante atualização do conhecimento e um fortalecimento das competências ou *skills*, sendo que a solução mais eficaz e definitiva a curto prazo para este problema é a aprendizagem e o desenvolvimento (Govil e Usha, 2014). Depreende-se desta abordagem a defesa e valorização de estratégias de formação estruturadas, planificadas, passíveis de concorrerem para um melhor desempenho organizacional a médio e longo prazo.

1.2 O design da formação

1.2.1 Processo Formativo

A configuração do “layout” da formação constitui a parte central do programa da formação.

Esta configuração da formação traduz-se numa coleção de informação, reunida através de múltiplas questões introdutórias como “porquê?”; “que área deve ser abrangida na formação?”, juntamente com outras questões que abarcam a duração, a audiência, o equipamento físico, o formador, os conteúdos da formação e a avaliação da formação, que será, depois, utilizada, para determinar a eficácia do programa de formação (Noe, 2008).

Uma vez que a formação se traduz numa ação de aquisição e atualização de *skills*, conhecimentos, competências, a mesma apresenta-se como um ciclo predisposto em etapas que, se bem conduzidas, aprimoram a atividade formativa, instigando a uma maior transferência de conhecimento (TC) e a sua aplicação no meio laboral (Ivancevich, 2005 em Vásquez-Torres *et al.*, 2021).

De acordo com Cardim (2009), são cinco as grandes fases responsáveis pelo processo de desenvolvimento da formação nas organizações.

A primeira diz respeito ao *pré-diagnóstico*. Nesta etapa existe um reconhecimento preliminar de aspetos essenciais para a caracterização da organização em causa. Adicionalmente, esta fase considera, ainda, as intenções embrionárias que dizem respeito ao papel que se tenciona atribuir à ação formativa a desenvolver na organização.

No pré-diagnóstico deve-se, também, contextualizar a organização em causa, identificar o tipo de cliente (quem é e quais as suas expectativas) para, desta forma, se caracterizar o potencial de necessidades e as áreas de desenvolvimento do trabalho formativo.

A segunda fase diz respeito ao *levantamento de necessidades de formação* (LNF). O principal objetivo do LNF gira em torno do aperfeiçoamento dos trabalhadores e dos quadros ativos numa determinada organização. O processo de aperfeiçoamento passa, primeiramente, pela recolha de informação seguido da execução formativa.

O trabalho de planeamento, no qual se inscrevem o pré-diagnóstico e o LNF, é uma etapa crucial no contexto da formação. O LNF assenta sobretudo na análise de resultados de trabalhos anteriores, nomeadamente dos que resultaram da fase do pré-diagnóstico e da análise histórica previamente desenvolvida na organização, se for o caso. É, também de extrema importância a descrição das funções, os projetos de recrutamento futuros e, ainda, a informação acerca do pessoal e o seu respetivo desempenho.

De acordo com Noe (2017), nesta etapa é fundamental responder ao “porquê?” da formação, de modo a identificar quais os conteúdos, qual a abrangência e quais os resultados que se espera atingir. São estes últimos que permitem reunir a informação essencial para se conseguir estruturar um programa através do *training gap*, isto é, do desalinhamento entre as necessidades da organização e o desempenho do colaborador.

Assim, nesta etapa é crucial que saia a identificação das necessidades concretas de formação, bem como a sua localização profissional para, mais tarde, isso se traduzir nas atividades formativas.

É importante referir que a execução do LNF apresenta algumas exigências, entre as quais perceber a oportunidade do levantamento, ou seja, qual a disponibilidade para a execução do mesmo; a necessidade de integração e sistematização da informação de vários serviços; qual a disponibilidade para dar continuidade ao levantamento dando-lhe, assim, sequência na ação posterior, se for o caso.

A terceira fase do processo de desenvolvimento da formação nas organizações passa pela fase da *conceção da formação*, a qual diz respeito ao *plano de formação*, no qual ocorre a elaboração de uma proposta de plano de formação, tendo em consideração todas as etapas acima descritas, ou seja, as políticas de formação e a identificação de necessidades concretas que concorrerão para a definição das atividades formativas. Por outras palavras, na terceira fase, as necessidades são traduzidas numa oferta formativa.

Não obstante, para se proceder à execução do plano de formação, este deve ser aprovado pela Direção Geral Do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), assim como o respetivo orçamento.

A quarta fase passa pelo *desenvolvimento da ação formativa*, ou seja, tal como nome afirma, trata-se da aplicação daquilo que foi previamente estabelecido. Nesta etapa, prepara-se e executa-se as ações, sendo, adicionalmente, tomada a decisão, por parte dos serviços, relativamente a quem participa na formação.

A quinta e última fase diz respeito ao *controlo da ação formativa: a avaliação* na qual se realiza uma análise de resultados e onde se decide se é necessária a criação de um novo plano ou se é necessária a realização de outro levantamento de necessidades.

1.3 Diagnóstico de necessidades de formação

O diagnóstico de necessidades tem como objetivo determinar quais os problemas críticos e evidentes da organização que prejudicam o desempenho e provocam fraturas no rendimento e na produtividade de modo mais evidente.

Desta forma, o diagnóstico visa identificar os desajustamentos, os erros, e, conseqüentemente, procura a sua supressão através da intervenção formativa. Neste seguimento, dirigimo-nos, assim, às necessidades de formação que “são constituídas pela diferença existente entre o nível de desempenho desejável, exigido ou expectável para o exercício de uma profissão, e o desempenho real” (Cardim, 2009, p.36).

Ainda, de acordo com o autor, as necessidades de formação podem ser classificadas quanto à oportunidade, à profundidade e, ainda, à abrangência.

No que diz respeito à oportunidade, as necessidades podem ser atuais, isto é, presentes e verificadas no momento da análise; ou virtuais, ou seja, no futuro, detetada através de mudanças previstas. Estas necessidades são possíveis de identificar sobretudo através da análise da estratégia da organização;

Quanto à profundidade, as necessidades podem ser pontuais, ocorrendo apenas em aspetos específicos do desempenho sendo, por isso, detetáveis somente através da existência de problemas; ou estruturais (onde existe uma multiplicidade de tarefas de uma função, as quais são duráveis e identificadas por um número significativo de indivíduos).

No que concerne às necessidades por abrangência, podem ser individuais, correspondendo àquelas que se referem a um ínfimo número de trabalhadores. As necessidades de formação pontuais requerem um tratamento individual e exclusivo, como, por exemplo, através da recolocação de um trabalhador. Podem estas ser ainda coletivas significando tal que, contrariamente às anteriormente explicitadas, preocupam um grupo significativo de colaboradores (geralmente entre 6 a 8 pessoas no mínimo), assumindo, por isso, uma dimensão mais crítica.

A realização de um diagnóstico de necessidades de formação pode manifestar-se de múltiplas formas, sendo que por vezes procede-se, exclusivamente,

ou a uma microanálise, isto é, a um tipo de análise como a análise de competências, ou então, a uma macroanálise (análise do trabalho), a qual inclui múltiplas etapas, de que são exemplos a análise de tarefas e a análise de funções.

1.4 Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação

Tendo em vista a eficácia de procedimentos, assumimos que o Diagnóstico de Necessidades de Formação deve assentar em metodologias próprias, sufragadas pela literatura da especialidade. Revisitamo-las neste capítulo.

Análise do trabalho

Segundo Spector (1996, p.52), a análise do trabalho traduz-se num método capaz de descrever os trabalhos e as qualidades humanas requeridas na realização do mesmo.

O autor destaca dois tipos de abordagem de análise do trabalho, sendo o primeiro orientado para o trabalho em si mesmo e o segundo orientado para a pessoa.

Na vertente de análise orientada para o trabalho, o enfoque encontra-se nas tarefas realizadas no próprio trabalho, ou seja, esta dimensão remete para a análise de tarefas. Na segunda vertente, orientada para a pessoa, os meios de procedimento descrevem quais as características fulcrais para as pessoas conseguirem desempenhar o seu trabalho.

Como mencionado anteriormente, esta abordagem é responsável pela descrição de características, qualidades ou KSAO (knowledge = conhecimento; skills = competência; ability = habilidade; other's = outras características) exigidas, de modo a que o colaborador desempenhe um trabalho bem-sucedido.

Relativamente ao KSAO, o conhecimento traduz-se no que é fundamental um indivíduo possuir de modo a conseguir realizar um trabalho específico; já as skills, ou competências, dizem respeito ao que o indivíduo é capaz de realizar num trabalho; a habilidade representa a aptidão, o atributo ou a capacidade que o

indivíduo detém para desempenhar determinadas tarefas ou de aprender a realizá-las; finalmente, e no que diz respeito às “outras características”, estamos perante uma dimensão que engloba tudo aquilo que é essencial ao trabalho e não foi compreendido nas três previamente mencionadas.

Análise da função

Ainda de acordo com Spector (1996), a análise da função traduz-se num método de descrição do trabalho e das qualidades essenciais para o desempenho do mesmo. Assim, a análise da função focada no trabalho reúne-se nas tarefas desempenhadas no próprio trabalho.

Análise de tarefas

Spector citou dois autores, Greenberg e Foerster (1996, p.439), que definem a análise de tarefas enquanto “um processo de investigação que implica um estudo minucioso dos processos que os indivíduos adotam para desempenhar as tarefas”.

A metodologia de Hedge, Kubisiak e Bourne (2007) enfatiza a importância da análise de tarefas baseando-a na comparação de padrões de desempenho, visto que permite detetar a base para medir o desempenho integrando padrões de desempenho efetivo que permitem informar os colaboradores sobre o seu nível de desempenho face às expectativas e, ainda, distinguir os resultados desejáveis daqueles que são intoleráveis.

Segundo os autores, a análise de tarefas implica cinco fases. A primeira fase é crucial, uma vez que delinea o ponto de partida para identificar as tarefas e recolhe, ou produz, listas de tarefas anteriormente geradas.

A segunda fase passa pela identificação de variáveis passíveis de medição, classificação e desenvolvimento de escalas.

Geralmente é operacionalizada através da escala de Likert, uma variável básica de tarefas designada de importância da tarefa. Esta escala de medição calcula a importância absoluta e varia entre um (de menor importância) e cinco (de extrema

importância). Desta forma, o objetivo desta escala é comparar as tarefas com um padrão.

Contudo, a escala de importância não é satisfatória e suficiente para descrever criticamente a tarefa de um trabalho, pois não existem tarefas de maior importância que outras, mesmo que sejam mais frequentemente desempenhadas.

Assim, neste cenário, os autores Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne (2007) realçam a relevância da escala de gasto-tempo relativo no questionário e o porquê de a incluir, já que esta possibilita a comparação entre o tempo total gasto de uma tarefa com o tempo gasto com todas as restantes tarefas do trabalho. Esta escala integra uma escala de Likert variável entre um (menos duração que a maioria das tarefas) e cinco (bastante mais duração que a maioria das tarefas).

A terceira fase da análise de tarefas compreende a análise dos dados da análise de tarefas. Assim, a informação da análise de tarefas pode ser observada tanto através de técnicas de descrição tradicionais, sendo estas a frequência, a média, o desvio-padrão para todas as tarefas, como através da fiabilidade das interavaliações para averiguar o grau de concordância entre os participantes.

A quarta fase diz respeito ao desenvolvimento de métodos para estabelecer padrões de critérios de desempenho. A existência de uma escala de dez pontos, que diferencia entre um (Diagnóstico de Necessidades de formação bastante mal realizado ou executado incorretamente) e dez (execução perfeita), possibilita aos avaliadores recorrerem a julgamentos face às suas expectativas de desempenho em cada tarefa. Deste modo, os participantes conseguem estimar os níveis mínimos de realização aceitável da tarefa para aprendiz, operário e mestre.

Na quinta e última fase são desenvolvidos questionários que tratam de medir a dificuldade de tarefa. De acordo com Boyce e Gould (1999), citado por Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne (2007), estes questionários são utilizados há bastantes anos para a priorização de necessidades de formação.

Pode recorrer-se a uma escala de Likert, para medir a dificuldade da tarefa, que varia entre um (muito menos difícil do que a maioria das tarefas) e cinco (muito mais difícil do que a maioria das tarefas).

No que concerne à análise dos dados dos questionários, as médias e desvio-padrão podem ser calculados para cada tarefa.

Segundo os autores supramencionados, a confiabilidade interexaminadores pode ser usada de acordo com as fórmulas de Shrout e Fleiss (1979), possibilitando, assim, a verificação dos níveis de concordância face às tarefas.

Análise de competências

A mudança e a inovação organizacionais constituem uma intervenção social que requer alterações nos métodos de organização do trabalho e contribuem para desenvolver e fortalecer as competências dos colaboradores.

De acordo com Frei (1993), a inovação é fundamental, uma vez que há uma constante necessidade de renovar as competências.

O alinhamento das competências e do comportamento com os objetivos organizacionais e a estratégia da organização está dependente do uso de modelos de competências, os quais asseguram a existência de um desempenho efetivo. Desta forma, estes modelos são úteis e proveitosos na gestão dos recursos humanos, tanto ao nível da formação como do desenvolvimento.

No que diz respeito à formação e aos sistemas de avaliação de desempenho, os autores Lucia e Lepsinger (1999, p.9) afirmam que “os modelos de competências providenciam uma lista de comportamentos e competências que devem ser desenvolvidos para manter níveis aceitáveis de desempenho”.

Também Spencer (1993) declara que os colaboradores cuja avaliação vai identificar falhas nas competências devem ser direcionados para uma específica atividade de desenvolvimento cujo objetivo passa pelo desenvolvimento da competência em causa, bem como a melhoria do seu desempenho profissional.

CAPÍTULO II

2. Enquadramento institucional do projeto

2.1. A organização

Este capítulo surge com o propósito de providenciar uma contextualização da organização ao leitor, enfatizando os principais aspetos na realização deste relatório. É importante mencionar que todos estes elementos dizem respeito a informação verdadeira e credível retirada de fontes oficiais da Bosch, designadamente do seu website, estando, assim, disponível ao público, bem como de uma plataforma interna disponível a todos os seus colaboradores.

2.2. Valores

Como todos sabemos, a Bosch é uma empresa de renome a nível internacional. A questão que inevitavelmente se nos coloca é: como é que se tornou possível alcançar este estatuto?

A resposta assenta, certamente, em premissas multifatoriais embora me tenha detido numa frase que a própria empresa utiliza na sua apresentação e que julgo ser charneira na explicação a ser encontrada: “Bosch Brand is far more than the sum of its products”, significando isto que a empresa vai muito mais além dos seus produtos. A marca torna-se impactante a nível global não só pelos seus produtos, mas também pelas suas campanhas na internet e nas aplicações.

A Bosch é um modelo de qualidade, responsabilidade, sustentabilidade, iniciativa e determinação, desenvolvendo produtos instigadores e estabelecendo parcerias a nível global em todas as suas áreas de interesse e intervenção, seja interna ou externamente.

O slogan “*invented for life*”, ou, em português, “inventado para a vida” passa por ser muito mais do que um slogan cativante; diz respeito a toda a história, cultura, produtos e estratégia de negócio da empresa até hoje alcançado.

Focada e interessada nas necessidades dos clientes, compreende estes mesmos e, entusiasticamente, procura alcançá-los. Orientada para os resultados, e apoiada nos melhores conhecimentos técnicos, cria produtos que não só inspiram as pessoas como também melhoram, sobretudo, o seu estilo de vida, não desvalorizando, evidentemente, a transparência e a confiança junto do consumidor.

2.3. História

O aparecimento da empresa está diretamente ligado ao seu primeiro colaborador e futuro fundador, August Robert Bosch (1861-1942). Robert Bosch foi um industrial e inventor alemão que deu início à sua carreira sendo um mero operário; quando se apercebeu de que dispunha de bastante mais do que o que lhe era exigido e tinha de executar, seguiu o seu instinto e, neste seguimento, abriu a primeira oficina Bosch de mecânica e engenharia elétrica, situada em Estugarda, no ano de 1886,

O momento impulsionador da carreira de Robert Bosch (e que desenhou a fundação da história de sucesso da organização) foi quando este preparou o caminho para a produção e industrialização de um aparelho de ignição por magneto, em 1887. Este acontecimento foi tão marcante que viria a inspirar o símbolo de design da marca Bosch, aquele que ainda hoje perdura.

O ano de 1897 foi de extrema importância para a marca uma vez que a organização deu início à instalação destes mesmos aparelhos em automóveis dessa época. Isto fez com que a Bosch se tornasse na fornecedora da única ignição verdadeiramente fiável no mercado (“Bosch Portugal”, 2019).

Os anos posteriores à segunda guerra mundial foram bastante significativos, na medida em que a organização sofreu uma alteração impactante, tornando-se um grupo variado, diversificado e com unidades de negócio interdependentes. Foi nesta altura que a Bosch ganhou reconhecimento a nível internacional e se tornou a principal líder no mercado da eletrónica automobilística. Esta internacionalização foi significativamente notória no aumento de colaboradores, tendo passado de quinze para setenta mil apenas na década de 60.

1970 foi o ano do sucesso da eletrónica, marcada como elemento crucial, graças a todo o esforço humano e financeiro investido; esta estratégia viria a moldar o sucesso que a organização atingiu desde então e até aos dias de hoje.

Prosseguindo cronologicamente para o início dos anos 2000, surge o lançamento de um radar de distância, cuja capacidade era a de imobilizar determinado veículo de maneira automática e, ainda, de o acelerar consoante o volume alto ou baixo de trânsito; de novo a Bosch inovava e reforçava a sua posição de destaque no mundo empresarial do ramo.

Em 2003, a Bosch decide comprar a Buderus AG, alargando, assim, a secção de Termotecnologia.

O ano de 2011 marca um ano de expansão através da entrada da organização na área das bicicletas elétricas, área com um potencial económico a nível mundial (Bosch, 2019).

Face ao exposto, atualmente, a Bosch está dividida em quatro grandes vertentes a nível mundial:

1. Soluções de Mobilidade;
2. Tecnologia Industrial;
3. Energia e Tecnologia de Construção;
4. Bens de consumo.

Em síntese, e como previamente mencionado, a organização prioriza as necessidades dos clientes de modo a melhorar a sua qualidade e estilo de vida, tendo sempre em consideração a preservação dos recursos naturais.

2.4. Grupo Bosch em Portugal

A primeira marca da organização vista em Portugal foi deixada em Lisboa, quando a organização abriu a sua primeira sociedade comercial no ano de 1960.

Com o avançar do tempo, decorreu também a expansão da empresa, sendo que, atualmente, se encontra situada em quatro cidades. É a partir de Aveiro, Ovar e Braga que se desenvolve e produz a “Tecnologia para a vida”.

A Bosch em Aveiro é responsável pela termotecnologia, desenvolvendo e produzindo soluções de água quente; em Ovar, encontramos a Bosch *Security Systems* que, tal como o nome afirma, desenvolve e produz sistemas de segurança e comunicação; em Braga está localizada a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A., que desenvolve e produz sensores, assim como apresenta soluções multimédia e de infoentretenimento automóvel.

Por último, em Lisboa, está localizada a sede da Bosch, contando com uma equipa especializada na área comercial, de vendas, marketing e serviços partilhados de Recursos Humanos.

2.5. Braga Bosch Car Multimédia Portugal, S.A

Foi em 1990, com a abertura da fábrica Blaupunkt, que se deu início à jornada da unidade de Braga. Nesta época, a unidade dedicava-se exclusivamente à produção de autorrádios, sendo de extrema relevância quer a nível regional, quer a nível nacional.

Assistindo à evolução do mercado automóvel e às suas exigências, em 2009 deu-se a venda da marca e procedeu-se a uma reorganização da unidade, tendo-se esta convertido na Bosch Car Multimédia Portugal, S.A, que se passou a dedicar ao desenvolvimento e à produção de sistemas de infotainment, instrumentação e sensores de segurança para a indústria automóvel. ("Bosch Portugal," 2024.)

O ano de 2012 foi marcado pela assinatura de uma parceria entre a Bosch e a Universidade do Minho, no seguimento da procura de tecnologias mais avançadas, vindo-se a tornar na maior parceria de inovação em Portugal e entre empresa e universidade da Europa.

A unidade de Braga conta, atualmente, com 3280 colaboradores, sendo uma das principais contribuidoras para os resultados atingidos pela Bosch em Portugal. No ano de 2017, esta mesma unidade atingiu os mil milhões de euros em vendas, devido aos diversos fabricantes automóveis que recorreram à organização para o fornecimento de componentes. Com isto, em 2018, a Bosch Car Multimédia Portugal,

S.A, esteve entre as quatro maiores exportadoras de Portugal devido a ter duplicado a sua faturação nos últimos quatro anos.

A Bosch, em Braga, está dividida em duas áreas que possuem administração própria: a área técnica e a área comercial. A primeira compreende departamentos de qualidade, produção, higiene e segurança no trabalho. Já a área comercial abarca departamentos, como os recursos humanos, as compras, a logística, a gestão de projetos, etc.

2.6. Departamento de Compras Diretas

O departamento de compras diretas (PUR) surgiu na Bosch Braga somente em fevereiro do ano de 2022, estando a sua sede localizada em Estugarda, na Alemanha. A principal razão pela qual o departamento surgiu na cidade de Braga diz respeito à base de fornecedores estar mais descentralizada da Alemanha, tendo-se expandido para o Leste Europeu, para o Norte de África, e para a Península Ibérica.

A principal responsabilidade do departamento passa pelo relacionamento comercial entre o grupo Bosch e a sua base de fornecedores para o material direto, ou seja, a matéria-prima, que, depois, segue para a linha de produção.

Aproximadamente 50% da receita de vendas da Bosch diz respeito ao volume de compras. Desta forma, a compra possui uma extrema responsabilidade para a posição de custo e fluxo de caixa da organização (© 2023 Robert Bosch S.A). Aqui se salienta a importância do trabalho em conjunto com os fornecedores desde o início da produção.

Para enfatizar a ideia, e citando as palavras de Robert Bosch:” In the long term, an honest and fair approach to doing business will always be the most profitable”; significa isto que, optar por recorrer a uma abordagem honesta e justa no processo de negociação, é sempre mais lucrativo e bem-sucedido em termos de resultados a longo prazo (© 2023 Robert Bosch S.A). Por exemplo, é possível desenvolverem-se designs de projetos otimizados para a produção com fornecedores para, assim, se conseguir uma fabricação otimizada para custos de

produtos competitivos. Além disto, a Bosch oferece aos fornecedores condições de financiamento apelativas e irrecusáveis.

A equipa está responsável por diversas funções, entre as quais negociar contratos, negociar preços e todas as condições necessárias, seja de stock, logística, etc, entre a Bosch e os fornecedores para a compra de matéria-prima.

No que diz respeito à sua constituição, e como é possível visualizar no organigrama abaixo (fig.1), esta divide-se em dois, cada qual responsável por diferentes materiais.

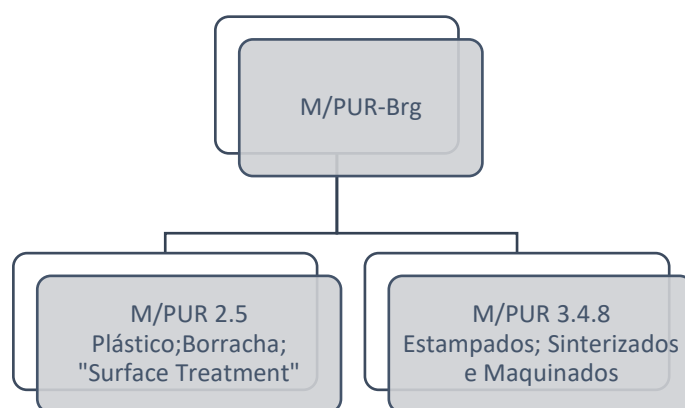


Figura 1 -. Organigrama do departamento/ Fonte: Documento próprio

O M/PUR 2.5 está encarregue de materiais como o plástico, as borrachas e também pelo “surface treatment”, isto é, pelo tratamento superficial ao qual determinados materiais estão sujeitos; já o M/PUR 3.4.8 trata das peças de estampagem, sinterizadas e dos maquinados.

2.7. Funções desenvolvidas no decorrer do estágio

Como integrante da equipa de compras ao longo de um ano, foi possível desempenhar tarefas desafiantes, ainda que não todas diretamente relacionadas com a área dos recursos humanos. Ainda assim, no desempenho das minhas funções,

foi-me possível perceber e experienciar, em primeira mão, a posição em que os colaboradores se encontram e, ao mesmo tempo, identificar as principais áreas que configuram necessidades formativas.

Desta forma, e como previamente mencionado, de modo muito sucinto, o departamento de compras incorpora como principais funções as seguintes:

- Gestão de fornecedores e a definição da estratégia para com os mesmos;
- Negociações anuais com os fornecedores;
- Análise de mercado/ Benchmarking;
- Gestão de contratos.

Enquanto estagiária do departamento e elemento integrante da equipa *PUR2.5 RW*, responsável pelo material das borrachas, foi possível:

- Estabelecer relações e contacto com fornecedores de todo o mundo, através da realização de reuniões em formato online ou por troca de correspondência eletrónica;
- Ter o primeiro contacto com o sistema de SAP, uma ferramenta cada vez mais utilizada em todas as áreas integrantes do mundo laboral;
- Criar relações com todos os departamentos constituintes da organização em estudo, como os departamentos de recursos humanos, logística, engenharias, entre outros;
- Ser responsável pela realização de diversas apresentações à equipa, destacando a área dos 5'S (metodologia cada vez mais empregada no mundo laboral com vista à implantação de um ambiente de máxima qualidade), onde foram realizados e apresentados relatórios mensais;
- Obter uma melhor percepção do processo de compras do departamento;
- Ocasionalmente, foi também possível o desempenho de funções na área dos recursos humanos, entre elas a análise de currículos, entrevistas de primeira instância e agendamento de futuras entrevistas a potenciais candidatos.

Todas estas tarefas possibilitaram a concretização do presente estudo, uma vez que permitiram visualizar, perceber e vivenciar as verdadeiras dificuldades

e entraves a que os colaboradores estão sujeitos no seu dia a dia. Para além disto, foi possível, também, analisar o modo como estes percecionam e reagem à formação que lhes é, ou não, ministrada com vista a simplificar a concretização do objetivo final deste trabalho: a sugestão de potenciais melhorias formativas.

2.8 Caracterização do processo formativo do departamento

Recorrendo ao método da observação, mas também ao feedback providenciado por colaboradores, foi possível aferir qual o procedimento de diagnóstico de necessidades de formação implementado no departamento de compras comerciais da Bosch.

Numa fase inicial, a formação é dada a todos os colaboradores de igual modo. São as chamadas formações “Projeto EVO” que dizem respeito à organização do departamento de compras, discriminando quais as tarefas provenientes de cada função e, ainda, às formações das diferentes ferramentas *IT* – tecnologia de informação – utilizadas pelos colaboradores no seu dia a dia.

É importante referir, também, que ainda são atribuídas formações de cariz obrigatório pela organização, coordenadas pelo HRL – o departamento de recursos humanos – onde é disponibilizada formação não só de integração na empresa, mas também sobre normas de segurança da organização.

Posteriormente, e dependendo da função que cada um vai desempenhar, existem formações mais específicas atribuídas individualmente pela chefia, podendo ser formações de negociação assim como de *PILUM* e *SAP*, dois sistemas informáticos fundamentais no quotidiano de qualquer colaborador do departamento, independentemente da sua função.

Quando a identificação e a integração com o departamento e funções já está consolidada, os colaboradores podem procurar no portal *Bosch*, destinado à formação, e designado de “TrainM”, sessões específicas que ajudam a contribuir para o melhor desempenho das funções como, entre muitas, formação de comunicação, de gestão de tempo, de liderança, etc. Estas necessidades estão

alinhadas com a chefia (em reuniões 1:1- “one on one”) pois é a chefia direta que efetua a aprovação das mesmas nesse portal (TrainM).

Etapa fundamental no processo é a da avaliação de desempenho, designada de GPD (*Global Performance Development*), a qual é realizada pela chefia. Esta consiste numa definição de objetivos e avaliação das funções do colaborador no desempenho diário da sua função.

2.9 GPD (*Global Performance Development*)

No plano teórico, o conteúdo do GPD passa pela transferência de tarefas e responsabilidades ao associado, o que vai abranger o seu desenvolvimento profissional e pessoal, seja fornecendo feedback detalhado sobre o seu desempenho, seja identificando os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Para além disso, providencia, também, informações sobre a avaliação do seu nível atual de capacidades e *skills* (gestão de competências), discutidas e acordadas em conjunto com a chefia sobre medidas de promoção do seu desenvolvimento. É realizada, ainda, uma revisão das principais tarefas, marcos e metas do ano anterior sendo ainda definidas as principais tarefas, marcos e metas para o ano seguinte, assim como as medidas correspondentes para apoiar e melhorar o desempenho.

Numa abordagem e análise mais próxima e prática, de modo a tentar perceber se o GPD, no departamento, corresponde, ou não, à teoria previamente mencionada, foi possível comprovar-se que a chefia e o colaborador, em concordância, definem novas necessidades formativas para, assim, completar eventuais lacunas existentes ou mesmo contribuir para o desenvolvimento pessoal do colaborador que, no limite, têm impacto na sua própria carreira profissional.

Os objetivos, medidas e compromissos acordados e documentados no seu GPD servem como um roteiro para o ano seguinte.

Verificou-se, ainda, que em algumas equipas do departamento se realiza o “Mid Year review of GPD”, o que traduzido significa uma revisão do GDP a meio do ano. O seu propósito é o de verificar se o trabalho do colaborador está a decorrer

conforme o esperado e, também, se os “targets”, ou seja, os alvos do GPD estão a ser exequíveis ou se é necessário realizar algum tipo de reformulação.

Pode-se, assim, concluir que este tipo de avaliação, se bem aplicado e gerido por parte das chefias, pode ser muito vantajoso para a eficácia e *performance* do colaborador na equipa, contribuindo, conseqüentemente, para um melhor desempenho da equipa enquanto um todo, uma vez que o GPD permite alinhar *skills* como a cooperação e a comunicação entre o colaborador e a chefia; possibilita, ainda, a participação total do colaborador na identificação das suas próprias metas e objetivos para o ano que se avizinha; não se descarte que pode viabilizar, também, a identificação dos seus pontos fortes, de oportunidades de melhoria e de desenvolvimento de competências.

CAPÍTULO III

3. Enquadramento metodológico do projeto

3.1. Metodologia

O presente capítulo constitui-se como etapa essencial neste trabalho de investigação uma vez que procurará apresentar e descrever a metodologia de investigação selecionada.

De acordo com Coutinho (2014, p.25), a metodologia “analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico”. Por outras palavras e, segundo Barañano (2004), a secção da metodologia contém todas as informações relativas aos meios e técnicas através dos quais se tornou possível a obtenção dos dados, assim como os métodos de análise utilizados para explorar esses dados com vista a gerar conclusões e resultados relativos ao estudo.

A metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa sendo o método da entrevista o principal meio de recolha de dados. Procuraremos, assim, neste capítulo descrever o modo como a metodologia se contextualiza neste estudo bem como todos os procedimentos adotados ao longo das diferentes etapas. Para além disto, procurar-se-á, também, a fazer a caracterização da amostra.

3.2. Técnicas e Métodos Seleccionados para o estudo

3.2.1 Método de investigação

A principal técnica selecionada para a recolha dos dados qualitativos foi a entrevista, mais especificamente a entrevista semiestruturada. Antes de mais, é fundamental perceber que a técnica da entrevista consiste na interação entre o entrevistador e os participantes entrevistados, com vista à criação de um ambiente agradável e propício à partilha de informação entre todos os intervenientes de modo recíproco e livre, embora que o seu carácter seja intencional (Hoz, 1985; Lüdke & André, 1986; Amado, 2013).

Por outras palavras, a principal característica de uma entrevista está no vínculo de comunicação estabelecida entre o investigador, que assume o papel de entrevistador, e o entrevistado, que é designado pela pessoa selecionada e especializada na área pertinente ao estudo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), o intuito da entrevista é o de facilitar o discurso do interlocutor, de modo que ele não se afaste dos principais objetivos da investigação e das questões a propor, podendo, assim, extrair o máximo de informação genuína, fidedigna e valiosa para o estudo em causa.

Para concluir a definição, todo o propósito de uma entrevista gira em volta da “transferência de uma pessoa (o informante), para outra (o entrevistador) de pura informação.” (Amado, 2013, p. 207).

As entrevistas podem ser de natureza não estruturada que, tal como o nome sugere, oferecem total liberdade ao entrevistado, o que permite cem por cento de liberdade e espontaneidade no decorrer da entrevista, uma vez que não são fornecidas quaisquer orientações ou indicações. Em oposição, nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador define quais os tópicos essenciais a abordar, através da elaboração de um guião de questões, ou tópicos, permitindo ao entrevistado expor a sua opinião, a sua experiência e fazer as partilhas que este bem entender. Não obstante, o entrevistador pode intervir de modo a reorientar o entrevistado para os pontos essenciais (Guerra, 2006).

Dada a natureza do estudo, por um lado, e o grau de proximidade e relacionamento entre entrevistador e entrevistados, por outro, optámos pela entrevista semiestruturada, uma vez que esta técnica permite não só obter as informações necessárias e pertinentes para a construção do estudo, como também compreender a perspetiva e a opinião dos profissionais da organização em estudo.

Refira-se ainda que, como complementar ao método de recolha principal, a investigadora teve oportunidade de observar o contexto de trabalho, enquanto estagiária no departamento onde o estudo foi realizado. Efetivamente, a possibilidade de realizar estágio no departamento objeto deste estudo

proporcionou o contacto diário e a proximidade com todos os seus elementos, de forma transversal, ou seja, desde pares até membros da administração e gestão. Face ao exposto, foi possível verificar de que forma os colaboradores podiam apresentar as suas dificuldades e necessidades de formação às chefias bem como perceber, em sentido inverso, a sensibilidade destas relativamente à formação e às necessidades dos colaboradores.

3.3. Guiões de Entrevista

Foram elaborados dois guiões de entrevista, destinando-se um às chefias do departamento de compras da Bosch e o outro aos colaboradores do referido departamento. Trata-se, na sua essência e conceção, de guiões com pontos de contacto e afinidade, contudo distintos, uma vez que se pretendeu elaborar guiões com questões específicas à função, assim distinguindo “hierarquicamente chefias e colaboradores” (até por entendermos que existe a possibilidade de haver conceções e perspetivas distintas, se não mesmo opostas, nuns e noutros). No mesmo seguimento, mas nas palavras de Rebelo (2013), ambos os guiões foram adaptados a cada função e realizados separadamente.

Passando a detalhar, o guião atribuído às chefias apresentava sete questões, semiestruturadas, todas relativas à temática da formação e à respetiva opinião/perspetiva que a chefia detém desta, com base em toda a sua experiência. O guião procurou compreender e enfatizar, maioritariamente, a opinião das chefias relativamente à formação no departamento de compras e perceber que importância estas lhe atribuem.

Para além disto, pretendia-se, com este guião de entrevista, perceber qual o papel e a intervenção das chefias no levantamento de necessidades de formação do departamento, isto é, se as chefias têm iniciativa em questionar os seus colaboradores relativamente às suas dificuldades, ou se são os colaboradores quem tem que tomar a iniciativa em partilhar essas mesmas dificuldades. O guião finalizava com uma questão fundamental que permitia, por si só, enfatizar as

eventuais falhas do departamento atualmente, através de propostas de melhoria que as chefias implementariam.

No que concerne ao guião construído para aplicação aos colaboradores do departamento, procurou-se saber, em primeiro lugar, qual a função desempenhada por cada um dos entrevistados, sendo que só se identificaram duas respostas possíveis, sendo estas *compradores* ou *assistentes de compras*.

O guião focou-se em questões relativas à formação, desde a sua experiência de formação no departamento até a sugestões e propostas de melhorias que estes implementariam tendo em vista uma melhoria no desempenho da equipa.

3.4 Caracterização da Amostragem

No que diz respeito à amostra, esta foi selecionada de forma intencional, de acordo com os objetivos de estudo e não probabilística. Este processo incidiu sobre os colaboradores do departamento de compras diretas da Bosch, Braga.

Foram realizadas entrevistas presenciais, dentro das instalações do departamento, com a duração de entre 8 a 15 minutos cada. As entrevistas foram gravadas através do recurso ao telemóvel e somente para fins de transcrição, garantindo sempre o anonimato das mesmas.

No total, a amostra contou com a participação de 18 pessoas, sendo que 5 pertencem ao género feminino e as restantes 13 ao género masculino.

Seguem-se tabelas a demonstrar o que foi descrito anteriormente.

Designação	Género	Função desempenhada	Antiguidade na função¹	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Masculino	Diretor de compras diretas	2 anos	9 minutos
Entrevistado 2	Feminino	Manager Sénior de compras diretas	2 anos	11 minutos

Tabela 1 - Caracterização da amostra (chefias)

Designação	Género	Função desempenhada	Antiguidade na função²	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Feminino	Compradora Comercial (GCB)	3 meses	10 minutos
Entrevistado 2	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	5 meses	11 minutos
Entrevistado 3	Masculino	Assistente de compras (PA)	1 ano e 9 meses	15 minutos
Entrevistado 4	Feminino	Compradora comercial e Assistente de compras (GCB) + (PA)	5 meses	13 minutos
Entrevistado 5	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 9 meses	9 minutos
Entrevistado 6	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 9 meses	9 minutos
Entrevistado 7	Masculino	Assistente de compras (PA)	1 ano e 9 meses	10 minutos

¹ O tópico “antiguidade na função” é igual para ambos os casos, uma vez que, na Bosch de Braga, o departamento apenas teve início em fevereiro de 2022.

² O tópico “antiguidade na função” é igual para ambos os casos, uma vez que, na Bosch de Braga, o departamento apenas teve início em fevereiro de 2022.

Entrevistado 8	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 9 meses	9 minutos
Entrevistado 9	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 9 meses	9 minutos
Entrevistado 10	Feminino	Manager de categoria global (GCM)	1 ano e 9 meses	14 minutos
Entrevistado 11	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 5 meses	8 minutos
Entrevistado 12	Masculino	Manager de categoria global (GCM)	1 ano e 9 meses	10 minutos
Entrevistado 13	Masculino	Comprador Comercial (GCB)	1 ano e 9 meses	9 minutos
Entrevistado 14	Masculino	Assistente de compras (PA)	5 meses	10 minutos
Entrevistado 15	Masculino	Assistente de compras (PA)	5 meses	11 minutos
Entrevistado 16	Feminino	Manager de categoria global (GCM)	1 ano e 9 meses	15 minutos

Tabela 2 - Caracterização da amostra (colaboradores)

3.5. Procedimentos Gerais

Surgiu a oportunidade de realização de um estágio curricular no departamento de compras diretas na Bosch, Braga, pelo que procurei, juntamente com a empresa, consensualizar e acordar um tema que fosse proveitoso para ambas as partes. A escolha recaiu sobre a realização de um diagnóstico de necessidades de formação no departamento para, assim, tornar possível detetar eventuais falhas e lacunas, num primeiro momento, e tentar contorná-las, a partir de um plano de melhoria, num segundo momento.

No que concerne às entrevistas, procurou-se entrevistar o máximo de colaboradores e elementos das chefias possível, num departamento que conta, neste momento, com entre 30 e 40 pessoas, mas que se encontra em constante crescimento.

As entrevistas foram realizadas dentro das instalações da Bosch, Braga, dentro do departamento, numa sala destinada a reuniões. A concretização do plano de realização das entrevistas foi possível após o pedido de consentimento de gravação da mesma, tendo sido solicitada aos participantes a leitura e a assinatura da declaração de consentimento, caso não pusessem objeções.

Os principais obstáculos à realização das entrevistas passaram, maioritariamente, pelo conflito da gestão de tempo e pela disponibilidade horária dos participantes, algo bastante comum e uma lacuna muito frequente no mundo laboral. Por força destes constrangimentos, alguns dos colaboradores acabaram por não participar, embora tivessem manifestado total receptividade em colaborar com o estudo.

Garantir o à-vontade e o conforto dos participantes é outro grande desafio, pelo que muitos dos participantes se limitaram a respostas de *sim* ou *não*, o que exige uma improvisação imediata de forma a conseguir obter mais detalhe de informação.

É importante realçar, também, que alguns dos entrevistados eram colaboradores recentes no departamento e, por isso, ainda não tinham conseguido a oportunidade de passar por todo o processo formativo, razão pela qual não sabiam bem o que responder, promovendo, de novo, um menor à-vontade na resposta.

Uma vez concluído o enquadramento metodológico, a etapa que se segue é a da análise e a apresentação dos resultados conseguidos.

Todas as 18 entrevistas foram transcritas literalmente para, posteriormente, se proceder à sua análise.

O enquadrador das entrevistas bem como os respetivos guiões encontram-se na secção de anexos.

CAPÍTULO IV

4. Apresentação e análise dos Resultados

Neste capítulo, procuraremos analisar as informações e os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas aos participantes neste estudo, ou seja, às chefias e aos colaboradores do departamento de compras diretas na Bosch.

De acordo com o autor Saldana (2011), a análise de resultados é uma etapa investigativa desapreciada, no sentido de que a literatura a assume como algo garantido. Todavia, o autor menciona que a análise de dados qualitativos, por muito complexa, e às vezes abstrata, que seja, é uma fase fundamental e substancial para o investigador divulgar o que descobriu no decorrer do seu estudo.

Desta forma, a análise dos resultados deste projeto passa por interpretar as respostas obtidas pelos seus participantes.

I. Análise e exposição das entrevistas das chefias

A) Posicionamento das chefias face à formação no departamento

Uma vez que o tema estudado neste relatório passa por um diagnóstico de necessidades de formação no departamento de compras da Bosch, Braga, é fundamental perceber a posição das suas chefias face à formação e à forma como esta é entendida e atribuída.

Do trabalho desenvolvido com as chefias (dois entrevistados, como foi referido antes), foi possível identificar opiniões com aspetos tanto positivos como negativos relativamente à formação, em ambos os entrevistados.

Enquanto aspetos positivos, saliente-se o seguinte:

a) O entrevistado 1 assume a importância da formação para o trabalho desenvolvido no departamento. Acredita, também, que é agora possível a realização de certas formações em Braga, o que até há pouco tempo não se lhe afigurava como possível, uma vez que apenas se administravam na sede da empresa, na Alemanha;

estamos, assim, perante uma posição que admite um avanço relativamente ao passado.

b) Já o entrevistado 2 admite, indiretamente, a importância da formação, mas relativiza o facto de o departamento não estar no ritmo ideal na oferta de formação interna com o facto de haver muitos colaboradores com formações com bases/origens diferentes (como sejam os casos da Economia, da Gestão, das engenharias, entre outras), o que, na sua perspetiva, proporciona a prática de uma partilha transversal, reforçando o “know-how” de todos. Assim sendo, o departamento tem muito a ganhar.

Já em sentido inverso, apuramos como aspetos negativos o seguinte:

a) O entrevistado 1 reconhece que existe um *gap* na parte de processos e ferramentas de software e IT, no entanto enfatiza o esforço da empresa em reforçar a oferta de formação nestas áreas, pelo que acredita que estejam a ser dados passos no sentido certo.

b) O entrevistado 2 destaca a discrepância entre as necessidades da empresa e a disponibilidade das pessoas com experiência para ministrar formação aos novos colaboradores, ou seja, as necessidades da empresa nem sempre podem ser imediatamente atendidas do ponto de vista da formação, dada a manifesta falta de uma bolsa de formadores constituída e disponível em cada momento.

De seguida, foi questionado se a formação era vista como uma prioridade no departamento, ao que foi possível concluir dois tipos de visões diferentes por parte das chefias:

a) O entrevistado 1 apresenta uma visão mais estratégica e estrutural, considerando a formação como fundamental e assumindo que esta deve ser programada, planeada e executada nos termos do previsto. Acrescenta ainda que, sem formação, não se tira o máximo partido dos colaboradores.

b) Em sentido contrário, o entrevistado 2 possui uma visão mais imediatista e reativa entendendo que a formação só faz sentido na medida em que vão surgindo eventuais necessidades, ou seja, sempre que sejam diagnosticadas falhas ou

fragilidades que apontem à existência de necessidades criativas, individuais ou coletivas, a empresa deve ter mecanismos de resposta.

B) Papel das chefias na formação dos colaboradores

Após a interpretação e a análise da perspectiva das chefias em relação à formação e à sua importância, pretendeu-se compreender qual o papel das chefias na formação dos seus colaboradores, onde as visões distintas acabaram por emergir, de novo.

a) O entrevistado 1 reforça a ideia de a empresa deve ter um plano estratégico e estruturado e afirma que a frequência de formação constante desse plano deve ser obrigatória. À margem deste plano, na eventualidade de existirem dificuldades desalinhadas do previsto no plano prévio, a empresa deve providenciar novas respostas adequadas às necessidades.

b) O entrevistado 2 apresenta, de novo, uma visão mais operativa, o que pode decorrer das funções por si desempenhadas na empresa, já que é ela quem afeta formação aos colaboradores após reuniões individuais com cada um deles, nas quais procura detetar dificuldades. Esta assume que o seu papel é orientar e direccionar reagindo às necessidades identificadas.

C) Perspetiva das chefias no levantamento de necessidades no departamento

Nesta questão procurou-se perceber se as chefias têm conhecimento de como é realizado o levantamento de necessidades no departamento e, em caso afirmativo, de que forma tal é concretizado? Na eventualidade de a resposta ser negativa, qual é a razão?

a) Assim, a visão estratégica e estruturada da formação surge novamente nesta temática no entrevistado 1, já que recomenda a organização de um “Workshop de Maturidade”, no qual se torna possível expor os colaboradores às suas próprias dificuldades e assim delinear planos de formação prévios e globais. A

particularidade, neste considerando, é o entrevistado entender que estes workshops devam ser dinamizados por entidades externas por acreditar que assim se estará mais próximo de se apurar um retrato real de conhecimentos na empresa com total imparcialidade.

b) O entrevistado 2 revela, por sua vez, a sua visão mais imediatista, pois não apresenta a necessidade de criação de plano de formação interno como prioritário, antes remetendo para equipas na sede alemã da empresa a responsabilidade de definir quais e para quem se destinam as formações, assim como a sua natureza formativa (se obrigatórias, se facultativas).

Ainda neste seguimento, tentou-se identificar e precisar os métodos e as técnicas utilizados de modo a obter as informações necessárias.

a) Em coerência com o anteriormente sustentado, o entrevistado 1 retomou a ideia da importância de realização de um “Workshop de Maturidade” e, uma vez definido o plano, sugere a promoção e oferta de formações presenciais ou via *teams*.

b) Já o entrevistado 2, mantendo a sua visão mais imediatista, privilegia a comunicação no local de trabalho com todos os colaboradores (troca de impressões, pesquisa, contactos, etc.), tendo em vista o diagnóstico de necessidades. Apenas, numa etapa posterior, propõe aferir se a empresa disponibiliza a formação que dará resposta às necessidades diagnosticadas; na eventualidade de as áreas/temas/ações ainda não estarem disponíveis no sistema, propõe o contacto com os responsáveis da empresa na Alemanha a fim de que as propostas de formação venham a ser providenciadas.

D) Resultados relativos ao levantamento de necessidades por parte das chefias

D.1) Papel das chefias no levantamento de necessidades de formação

Os papéis dos entrevistados refletem as linhas estratégicas que ambos definem.

De facto, o entrevistado 1 mantém-se fiel a uma visão da formação mais estruturada já que entende que deve existir um plano de formação que parta de definição de dificuldades identificadas em Workshops de Maturidade, sendo o seu papel o de promover e organizar cada uma delas. Acrescenta que estas ações (workshops) devem ocorrer semestralmente de modo a ser possível obter-se um retrato tão fiel quanto possível do estado atual e assim poder intervir com propriedade.

Já o entrevistado 2 mantém coerência relativamente ao anterior exposto, já que assume que as chefias têm papel decisivo na identificação de necessidades que permitam chegar à oferta de formação, o que propõe numa lógica mais casuística e pontual.

D2) Propostas de melhoria do levantamento de necessidades no departamento

Para concluir as entrevistas, pediu-se a cada uma das chefias que apresentasse um plano que, na sua opinião, visasse melhorar o levantamento de necessidades no departamento.

a) O entrevistado 1 propõe uma variante à ideia anterior (workshop de maturidade) que passaria por serem as próprias equipas a fazer uma autoanálise e a sua própria identificação de necessidades, ou seja, sugere que cada equipa realize o seu próprio workshop de análise de maturidade. Assim, conseguir-se-ia um compromisso perfeito entre as necessidades identificadas por si/respostas adequadas e necessidades identificadas pelas próprias equipas/respostas adequadas, reforçando a autonomia e a responsabilidade de cada um.

b) O entrevistado 2 convoca também a importância de conceder autonomia e reforçar a responsabilidade dos colaboradores, já que sugere a possibilidade de cada um deles identificar três a quatro tópicos relativos àquilo que é indispensável manter, melhorar ou suprimir, bem como as razões para cada uma das opções. Acrescenta que tal pode vir a ocorrer por meio de questionários anónimos, em seu entender a melhor forma de garantir a sinceridade nas respostas.

II. Análise e exposição das entrevistas dos colaboradores do departamento de compras

Da mesma maneira que se procedeu com as chefias, com o propósito de compreender o modo como a formação oferecida pela Bosch é percebida pelos colaboradores, no departamento de compras, a pergunta “de lançamento” foi essa mesma. Do espectro de respostas, foi possível concluir que 10 entrevistados julgam não ter recebido formação nem suficiente, nem adequada; numa linha inversa, seis entrevistados afirmam ter recebido a formação suficiente e indispensável, por essa razão atribuindo feedback positivo à formação recebida.

Para suportar estas conclusões, seguem-se algumas citações dos entrevistados.

Referir-nos-emos, em primeira análise, aos formandos que caracterizam de forma negativa a formação oferecida no departamento da empresa:

Um dos 10 entrevistados com opinião desfavorável refere-se à necessidade de haver formações mais específicas: *“(…) Quanto às formações no departamento, deveriam ser implementadas algumas formações mais específicas.”;*

Outro entrevistado sublinha a necessidade de se reforçar a formação em quantidade e diversidade: *“(…) Acho que a formação podia ser melhor, podia haver mais cursos ou formações, sendo que, sinceramente, acho que não nos são atribuídas assim muitas formações.”;*

Um outro entrevistado faz referência à relevância da formação oferecida: *“É desadequada, antiquada e muitas vezes o formato não está ajustado aos objetivos da formação.”*

Passando agora aos entrevistados que manifestaram opinião positiva da formação oferecida no departamento em estudo, a generalidade referiu-se à qualidade geral da oferta bem como ao seu impacto:

- *“(…) Mas creio que, para mim, a formação é suficiente, é boa. Todas as formações que participei até agora foram úteis, umas mais, outras menos.”;*

- *“Acho boa, oferecem a formação necessária.”.*

Para enfatizar a questão anterior, seguiram-se uma série de questões aos 16 colaboradores entrevistados com as quais procuramos perceber se já frequentaram cursos de formação fornecidos pela empresa e, se sim, em que medida é que esses cursos influenciaram o seu trabalho e carreira profissional. Os resultados obtidos são os que agora aqui se expressa:

	SIM	NÃO	NÃO SABE
Curso de formação frequentado	9	7	---
Impacto da formação no desempenho	5	4	7

Tabela 3 - Resultados relativos ao impacto da formação

É importante referir que nove dos entrevistados afirmam ter frequentado estes cursos, sendo que quatro destes não os acharam uma mais-valia formativa uma vez que só os realizaram por mera obrigatoriedade; desejariam, ao invés, ter frequentado/vir a frequentar outros cursos, na sua opinião, mais adequados à sua função.

Nesta tabela, sete entrevistados afirmam não saber o impacto do curso de formação no nível de desempenho e trabalho profissional, o que se deve ao facto de

não os terem frequentado, embora alguns destes tenham tido a expectativa de o ter feito, o que não aconteceu.

Ainda no seguimento de tentar compreender os níveis de formação no departamento, os colaboradores foram questionados sobre se creem ter recebido todas as formações necessárias ao adequado desempenho das suas funções. Também neste caso o grau de satisfação dos inquiridos é muito modesto, uma vez que apenas seis entrevistados afirmam que sim, enquanto os restantes 10 assumem que não, conforme o gráfico infra o documenta:

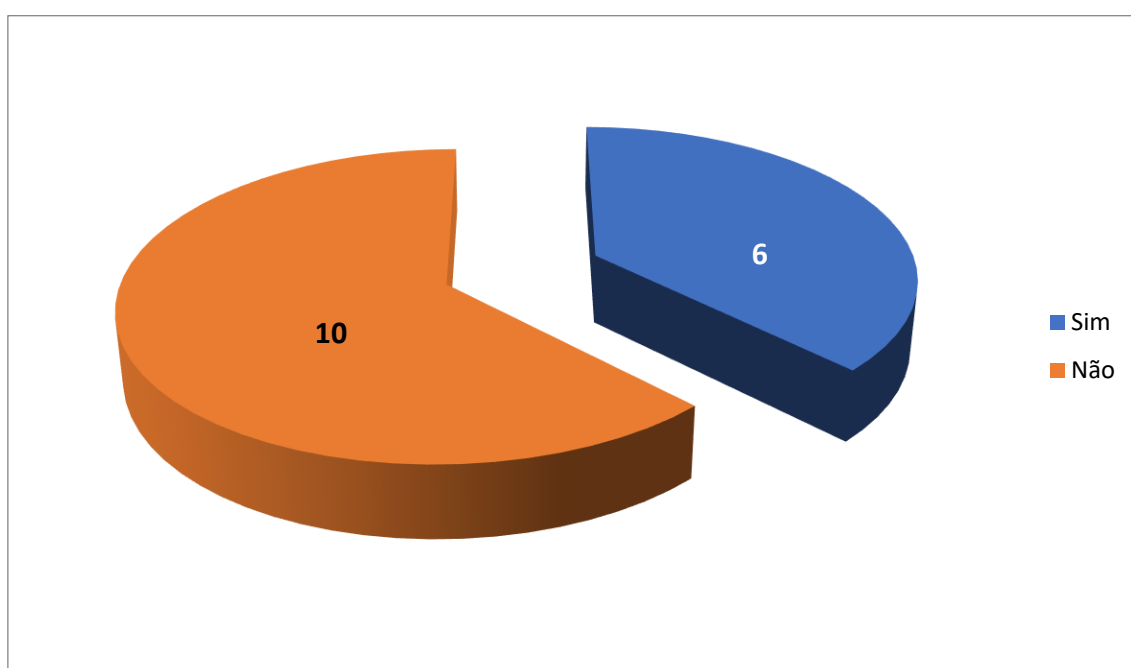


Figura 2 - Resultados do nível de formação face ao desempenho das funções

Para tentar compreender quais as áreas que os entrevistados entendem estar em falha, no que diz respeito à atribuição de formação, todos os 16 foram questionados individualmente SE e QUAIS as áreas prioritárias em que necessitariam de receber formação.

Os resultados apurados são os que se expressa na figura infra:

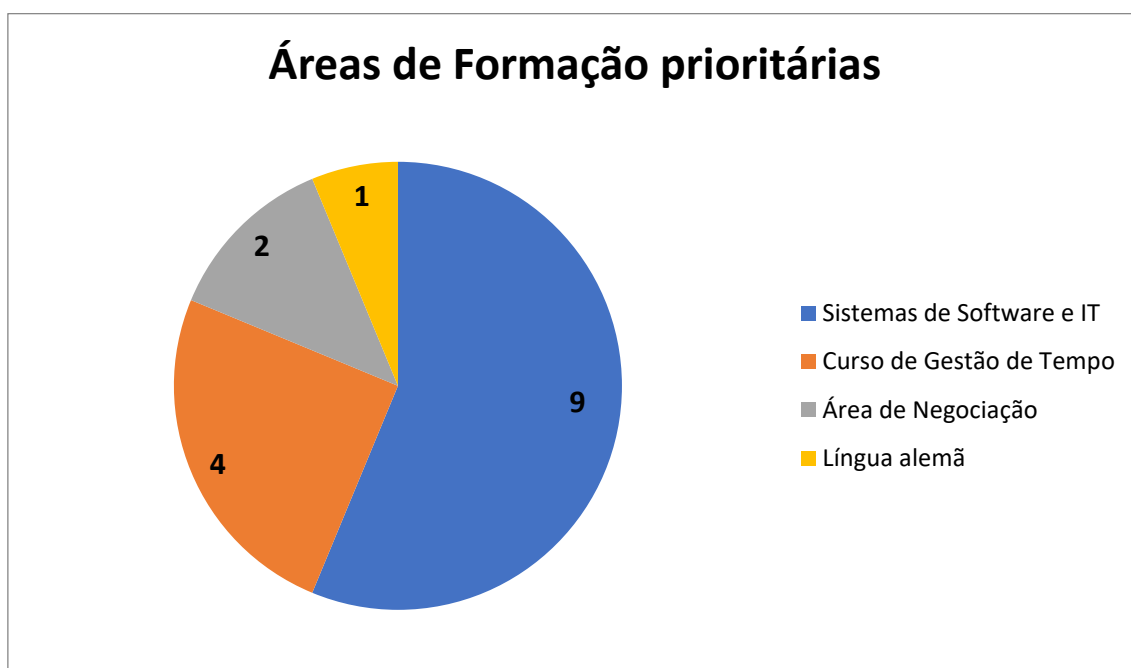


Figura 3 - Resultados relativos às áreas prioritárias de intervenção formativa

Resultados relativos ao levantamento de necessidades para os colaboradores

Após a fase de questões introdutórias que nos permitem compreender de que forma a formação é atribuída e percecionada no departamento de compras, decidiu-se passar para uma série de questões que abordam o tema do levantamento de necessidades de formação mais especificamente, de forma a tentar perceber se a temática do levantamento é apresentada e abordada no departamento.

De acordo com a literatura apresentada nas páginas anteriores, e segundo Noe (2017), a etapa do levantamento permite identificar o desalinhamento entre as necessidades da equipa e o respetivo desempenho do colaborador.

Assim, iniciou-se esta etapa com uma questão para conseguir compreender qual o significado do levantamento de necessidades de formação para os colaboradores do departamento, ao que foi possível concluir que 15 em 16 pessoas consideram este processo extremamente importante para perceber quais as dificuldades da equipa e de como as melhorar.

Considere-se as seguintes transcrições de contributos de alguns entrevistados:

- *“Creio que é fundamental, deve ser algo contínuo e realizado com as chefias.”*
- *“Vejo como algo muito importante pois permite criar mudanças.”*
- *“Muito importante e não devemos ter vergonha em admitir as nossas dificuldades.”*

Contrariamente a este sentido de resposta, apenas um colaborador não considera este processo importante, pois afirma existirem outras formas para detetar lacunas:

- *“Não acho muito importante. Creio que basta haver um estudo para ver se há alguma falha.”.*

Uma vez que é possível concluir que, para a maioria dos entrevistados, o levantamento de necessidades de formação detém um impacto significativo para a equipa, seguiram-se, então, questões de carácter mais específico, começando por compreender se os colaboradores estão a par de como é realizado este levantamento de necessidades de formação no departamento de compras. As respostas obtidas foram bastante negativas uma vez que os colaboradores perspetivam este processo como fundamental.

Foi ainda possível apurar, a partir da análise das respostas em entrevista, que apenas um em 16 colaboradores toma parte do processo de levantamento de necessidades de formação; quatro em 16 creem conhecer o levantamento feito pela empresa, contudo não conseguem estar cem por cento certos da sua afirmação; finalmente 11 em 16 desconhecem o levantamento de necessidades feito pela empresa por ser algo que nunca foi transmitido ou abordado diretamente.

Para aprofundar a questão anterior, e para perceber se os resultados seriam semelhantes, os colaboradores foram questionados sobre quais as técnicas utilizadas no levantamento de necessidades, sendo certo que exatamente 11 em 16 colaboradores afirmaram não saber quais seriam.

Acresce dizer que cinco em 16 entrevistados identificaram possíveis técnicas a utilizar no levantamento de necessidades de formação, nos termos agora explicitados:



Figura 4 - Principais técnicas do levantamento de necessidades formativas

Em síntese, é possível concluir que nenhum colaborador sabe por completo quais as técnicas utilizadas no processo de levantamento de necessidades de formação do departamento.

De seguida, pretendeu-se verificar se algum colaborador já participou no levantamento de necessidades de formação no departamento de compras, sendo-lhe pedido para explicar de que forma tal se processou, caso a resposta seja afirmativa, ou para explicitar as razões, se esta for negativa.

Os resultados pendem maioritariamente no sentido de que os colaboradores não têm qualquer intervenção/ participação individual no levantamento de necessidades de formação, já que a 10 asseveram que nunca o fizeram sendo que dois não têm a certeza de alguma vez o ter feito; dos 16 inquiridos, apenas quatro asseguram ter já intervindo neste processo.

Quanto aos motivos para não terem colaborado neste processo, as respostas concentram-se maioritariamente no facto de tal lhes ser completamente desconhecido, daqui se inferindo que não lhes tenha sido comunicado.

Eis os resultados apurados:

Número de colaboradores	Participação no levantamento de necessidades de formação	Motivos invocados
10	Não	- Desconhecimento
2	Não tenho a certeza	- Nunca foi comunicado
4	Sim	- 2 em 4 realizaram o levantamento, mas por pessoas da Alemanha; - 2 em 4 afirmam ter participado embora tenham sido eles a ir ter com as chefias e a partilhar.

Tabela 4 - Resultados face à participação no levantamento de necessidades formativas

Para finalizar as entrevistas, procurou-se perceber que ações os colaboradores desencadeariam, caso lhes fosse possível, no sentido de realizar o levantamento de necessidades de formação no departamento de compras, e os resultados obtidos passaram por:

- Seis em 16 colaboradores sugeriram realizar um questionário submetido a todos os colaboradores de forma a identificar quais as dificuldades e as necessidades, preferencialmente de seis em seis meses, para ser possível verificar eventuais mudanças, e de preenchimento anónimo, para garantir honestidade e transparência;
- Três em 16 são apologistas de uma conversação individual e regular. Numa primeira instância, entendem que deve haver observação direta para depois se pedir feedback de desempenho para determinadas tarefas; por fim, deve

haver uma discussão aberta com o colaborador em causa, demonstrando a obrigação de disponibilizar formação ou um workshop;

- Dois em 16 creem que a solução ideal poderia passar por ter um elemento do departamento de Recursos Humanos alocada ao departamento de compras que, por via da promoção de contactos/conversações de 15 minutos com os colaboradores, passaria a compreender as suas necessidades, assim estando apta a identificar soluções que reportaria superiormente.
- Um em 16 crê que as pessoas devem ser autónomas e frontais para comunicarem diretamente às suas chefias as dificuldades com que se confrontam;
- Contrariamente à ideia anterior, 1 em 16 defende que deveria haver mais iniciativa por parte das chefias em incentivar os colaboradores a procurar formações.

Foram, ainda, sugeridas:

- A inclusão de uma avaliação de necessidades com perguntas simples e diretas no decorrer das reuniões de “GPD” com a chefia. Considere-se aqui a transcrição de alguns exemplos dados pelo colaborador: *“Quais as suas maiores dificuldades?”; “Que capacidade gostaria de desenvolver?”*. O colaborador que defende esta via enfatiza a sua ideia afirmando que este procedimento deveria ser obrigatório.
- Outro colaborador sugere a realização de um workshop “de comparação”, de modo a comparar os conhecimentos da equipa num determinado momento com os dos meses anteriores de que resultaria a elaboração de um “quadro de comparação de melhoria”; de acordo com o entrevistado, *“este workshop basear-se-á no à-vontade de cada colaborador com determinada ferramenta de software e seria realizado por cores: vermelho seria mau; amarelo assim-assim; e verde seria bem.”*
- Para finalizar as medidas, outro colaborador sugeriu *“Recrutar X número de colaboradores, juntá-los a todos uma vez por semana, através de sessões de X tempo, e aprender de forma detalhada cada sistema de software e processo, dado por alguém experiente do departamento, que não chefias, de modo a deixar os colaboradores mais confortáveis.”*

Como complemento a esta questão, finalizou-se a entrevista com uma questão aberta, de modo a conseguir com que o colaborador expusesse o que bem entendesse em relação à temática e ao propósito de todo o relatório, ou seja, das necessidades de formação do departamento de compras diretas. Assim, foi perguntado se teria alguma sugestão ou informação adicional que achasse pertinente partilhar.

Nesta etapa, destacaram-se algumas sugestões importantes que aqui se explicitam:

A principal prioridade abordada pelos entrevistados, fosse de forma direta ou indireta, foi a necessidade que estes apresentam de aceder a formação nas ferramentas de IT e nos sistemas de software e IT internos, fundamentais à função; como complemento disto, alguns dos colaboradores gostariam que fossem atribuídas formações mais específicas à função e às áreas onde se apresentam verdadeiras dificuldades, uma vez que *“as formações que nos fornecem são muito gerais, maçudas e não tão relevantes.”* (palavras de um colaborador). Para além desta posição, outros mencionam a importância que seria receber uma atualização das formações inicialmente dadas incidindo sobre os sistemas e as ferramentas necessários, ou seja, *“ser dado um refresh do correto uso de ferramentas”*. Dois outros colaboradores frisaram, ainda, a importância de ter alguém de recursos humanos que, conhecendo os colaboradores, esteja em permanência no escritório e se dedique à identificação de necessidades de formação do departamento.

4.1. Apresentação de sugestões a considerar

O objetivo deste ponto do presente trabalho de investigação passa por, tendo em consideração toda a revisão de literatura pesquisada, interpretada e que assumimos como suporte do trabalho investigativo desenvolvido, por um lado, e as entrevistas realizadas com a recolha de opiniões/sugestões dos colaboradores e chefias participantes, por outro, apresentar uma proposta de plano de melhoria no qual se explicitem as áreas prioritárias de formação em prol de uma melhoria contínua de competências e de desempenho dos colaboradores na sua função, apontando, em última análise, à melhoria do departamento e da organização em causa neste estudo.

Assim sendo, a partir dos dados provenientes das entrevistas e da opinião dos entrevistados, a proposta de plano de melhoria passa por mobilizar, explorar e aprofundar os aspetos que se apresentam de seguida:

- Numa empresa com um grau de especialização elevado e em que as cadeias de atuação e responsabilidade estão bem definidas, dependendo o sucesso de todos, em grande medida, da eficácia de cada um, é importante que seja assegurado às equipas um nível de atualização de conhecimentos e capacidades condizentes com as necessidades e de forma regular. Acreditar-se que a existência de qualificação inicial/ de base é o bastante para que sejamos capazes de ser eficientes ao longo da vida é desmerecer uma máxima do século XXI: a de que tudo corre e se transforma a uma velocidade nunca antes vista.

É neste contexto que a formação emerge como peça-chave de uma empresa moderna e vocacionada para o sucesso. É, nos dias de hoje, impensável as empresas não assegurarem formação ao longo do tempo sendo certo que esta deve surgir de forma estruturada e integrada. Por essa razão, entendemos que a **definição de um plano de formação**, atendendo às necessidades identificadas internamente, pelas chefias e colaboradores, mas também externamente, por parte daqueles com quem se interage, é o ponto de partida para uma verdadeira revalorização dos colaboradores, das suas funções e do produto final.

Cardim (2009, p.81) defende que a “existência de um plano de formação é vantajoso, e necessário, quando a situação da organização o justifica”; Kirkpatrick

(1959) defende a ideia de que planejar a formação requer uma visão a longo prazo, ou seja, é necessário realizar uma avaliação contínua deste impacto formativo e não apenas dos aspetos imediatamente visíveis; Ken Blanchard (2019), na sua vasta coleção de livros sobre liderança, concebe o planeamento da formação como “o roteiro de uma jornada”, isto significa que, se não realizarmos este planeamento, arriscamos a perder-nos “no caminho do desenvolvimento”. Assim, uma estratégia bem elaborada e planeada garante que cada etapa seja significativa e nos guie até ao crescimento desejado.

- Uma outra sugestão de melhoria poderia passar pela aplicação, no departamento, do que já foi aqui apresentado e sugerido outrora por alguns colaboradores, ou seja, dar um **“refresh” do correto uso das ferramentas**. Poder-se-ia, por exemplo, no início de cada semana, selecionar uma ferramenta específica sobre a qual seria desenvolvido trabalho de formação, na lógica da atualização/ reforço de capacidades e competências, de modo a que os colaboradores pudessem ir treinando durante essa mesma semana. Em síntese, cada semana corresponderia a uma nova ferramenta e à prática do correto uso da mesma. Desta forma, por meio de um processo regular e progressivo no tempo (semana a semana) acabar-se-ia por atualizar o correto uso de todas as ferramentas, de modo a que o processo não se tornasse confuso nem cansativo para os colaboradores, visto que jamais ocorreria de uma só vez.

Entendemos, ainda, que esta formação não precisa, necessariamente, de ser ministrada por formadores externos, uma vez que isso tem custos tanto para o departamento como para a organização, mas poderia, ao invés, ser dada por alguém da equipa com conhecimento e experiência, que se sentisse confortável e seguro a utilizar essa mesma ferramenta. Isto permitiria, também, mais facilmente assegurar que o colaborador se sentisse mais confortável em aprender e apresentar, em caso de necessidade, dúvidas ou dificuldades.

- A temática da **Gestão de Tempo**, em diferentes momentos referida pelos entrevistados, é outro ponto que entendemos carecer de intervenção/ melhoria. Efetivamente, acreditamos que a formação será tão mais rica e produtiva quanto mais motivados os formandos possam estar, daí que se nos afigure como essencial harmonizar/ conciliar a oferta formativa com todas as tarefas relativas à função dos

diferentes colaboradores e até com a vida pessoal de cada um, seja aquela de frequência facultativa ou obrigatória.

O que fundamenta este ponto, de acordo com os entrevistados, é o argumento da duração de certas formações e a sua ineficácia e irrelevância a longo prazo no desempenho da função, tempo esse que poderia ser despendido na realização das suas tarefas, ou a realizar formações, de facto, muito relevantes no contexto da sua função.

Com vista a solucionar este problema, e de acordo com Rohrich (2014), cabe às chefias saber gerir o tempo eficazmente através da definição de prioridades, ou seja, planeando, organizando a agenda e sabendo delegar somente o necessário; assim estaremos a procurar respostas para um dos maiores desafios do mundo laboral: a procura de um equilíbrio saudável (Batista *et al.*, 2013);

- Um aspeto que perspetivamos como charneira na problemática da formação é **identificar as áreas** que correspondem a necessidades efetivas de formação, hierarquizando-as e assumindo um plano capaz de, se não cumprir a integralidade do identificado, priorizar as que se encontram no topo desta pirâmide hierárquica.

No contexto da empresa Bosch, Braga, a área do departamento sinalizada como verdadeiramente essencial e suscetível de merecer, da parte das chefias, investimento em termos de formação, é a da **negociação**. Todo o trabalho planeado e realizado no departamento de compras gira em torno da área da negociação, e, por isso mesmo, se torna fulcral dar formação relativa a estes tópicos aos seus colaboradores, para assim estes conseguirem sentir-se confiantes na hora de negociar com os seus fornecedores.

Estamos, pois, a atuar ao nível da **valorização de áreas de formação**, correspondendo estas a necessidades transversais/ essenciais, identificadas pelos colaboradores a partir de auscultação prévia é outra dimensão que entendemos ser fundamental para o sucesso de um departamento com este perfil e configuração. Um bom exemplo disso, agora numa lógica complementar às funções que cada um desempenha, é a área dos sistemas de software e das ferramentas de IT, uma vez que mais de metade dos participantes apresentou dificuldade nas entrevistas e as identificou como sendo daquelas em que mais necessidade de formação sentia.

- Sendo a Bosch uma empresa alemã com a qual se estabelece, recorrentemente, contacto em contexto laboral, seja por via escrita, seja por via oral, encontrou-se no Inglês a língua de comunicação entre pares. Ainda assim, o conhecimento da língua alemã poderia ser um fator de reforço da eficácia comunicativa e, no limite, da própria eficácia nas tarefas a desempenhar.

Seria, nesta perspetiva, valioso considerar no plano de formação do departamento **cursos de Alemão**, com aulas presenciais ou em formato online, tendo este também sido, de resto um aspeto mencionado pela generalidade dos entrevistados, embora com graus de relevância e priorização distintos.

Considerações finais

O presente estudo e as conclusões/recomendações nele apontadas não pretendem seguir uma via unívoca, identificando um único e definitivo caminho para o trabalho de Formação na empresa Bosch; antes pretendem suscitar dúvidas e abrir possibilidades tendentes à definição e à concretização de um Plano de Formação baseado na sensibilidade e nas necessidades de todos os que trabalham no departamento de compras diretas da organização.

Concomitantemente, o trabalho desenvolvido, estando assente na auscultação presencial de posições e sensibilidades dos elementos da organização, sejam eles chefias ou colaboradores, garante uma diagnose efetiva e um retrato amplo da Formação porque consubstanciada no trabalho desenvolvido por cada um e por equipas de trabalho no departamento. De resto, esta auscultação, estribada nas sugestões apresentadas e partilhadas neste estudo, assegurará um maior envolvimento, compromisso e comunicação entre todos. Tal significa que cada elemento do departamento sentir-se-á parte integrante de um plano, tendo voz ativa e opinião valorizada, sendo certo que as dificuldades de Formação apresentadas por todos contribuirão para a definição de áreas prioritárias de formação coletivas, numa estratégia que aponta ao desenvolvimento da autonomia, ao reforço do sentimento de pertença e de grupo ao mesmo tempo que pode potenciar capacidades, competências e, em última análise, eficácia no trabalho.

Em suma, estamos seguros de que estaremos mais próximos de encontrar soluções, ao nível das necessidades de Formação, que beneficiem ambas as partes (chefias e colaboradores), o que se refletirá, naturalmente, na potenciação e melhoria do bem-estar de cada um, das capacidades individuais e das equipas, das competências técnicas de todos e, no limite, da rentabilidade e a eficácia do trabalho do departamento e sucesso organizacional.

Uma vez chegados até aqui, pretendemos num período posterior ao estágio curricular, realizar um estudo complementar para aferir do impacto da formação, identificada como prioritária, e realizada por alguns colaboradores, no desempenho das suas funções profissionais.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology Journal*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Batista, L., Caetano, J., Fernandes, J., Ferrão, F., Caçola, M., Boque, N., & Reis, D. (2013). *Gestão de Tempo*. Forte da Casa: Escolar Editora.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – A Dimensão Educativa do Trabalho*. Porto: Porto Editora.
- Bosch. (2023). Bosch in Portugal. Recuperado de <https://www.bosch.pt/>.
- Boyce, L. A., & Gould, R. B. (1999). *Task difficulty measurement by the United States Air Force Occupational Measurement Program*. Brooks Air Force Base: U.S. Air Force Research Laboratory. Texas: Human Effectiveness Directorate Mission Critical Skills Division.
- Bowes, G. B., & Mauser, J. D. (2008). *Plant Structure* (2nd ed.). Cleveland: CRC Press.
- Buckley, R., & Caple, J. (2000). *The theory and practice of training*. London: Kogan Page.
- Cardim, J. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Coutinho, C. P. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, J. (1998). Formação Profissional em Portugal – Do levantamento de Necessidades à Avaliação. Lisboa: Sílabo.
- Curran, J., Blackburn, R. A., Kitching, J., & North, J. (1996). Establishing Small Firms' Training Practices, Needs, Difficulties and Use of Industry Training Organisations. London: HMSO, DfEE Research Series RS17.
- Frei, F., Hugentobler, M., Schurman, S., Duell, W., & Alioth, A. (1993). Work design for the competent organization. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Gary P. Latham. (1988). Human Resource Training and Development. Annual Reviews Inc., Journal. Vol. 39: 545-582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.39.020188.002553>
- Green, F., Hoskins, M., & Montgomery, S. (1996). The Effects of Company Training, Further Education and the Youth Training Scheme on the Earnings of Young Employees. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 58, 469-488.
- Greenberg, L. S., & Foerster, F. S. (1996). Task analysis exemplified: The process of resolving unfinished business. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 64(3), 439-446. <https://doi.org/10.1037//0022-006x.64.3.439>
- Govil, S., & Usha, K. B. (2014). The Importance of Training in an Organization. Advances in Management, 7, 44.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso. Estoril: Principia Editora.
- Hedge, J., Borman, W., Kubisiak, C., & Bourne, M. (2007). The development of a methodology for establishing task-level performance standards for apprentice, journeyman and master skill level in the US navy. Performance Improvement Journal, 46, 34-41.
- Hoz, A. (1985). Investigación Educativa. Diccionario Ciencias de la Educación. Madrid: Anaya.

- Ivancevich, J. M., et al. (2005). *Organizational Behavior and Management*. Nova Iorque: McGraw-Hill Professional.
- Ken Blanchard. (2019). *Leading at a Higher Level*. 3rd Editions. London: Bookman editor.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Kitching, J., & Blackburn, R. (1999). Management Training and Networking in Small and Medium-Sized Enterprises in Three European Regions: Implications for Business Support. *Environment and Planning C*, 17, 621-635.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Noe. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.
- Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York: McGraw Hill Education.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- Pipe Masters. (2022). *Plano de Formação: 4 etapas para o sucesso*. Recuperado de <https://pipemasters.pt/blog/industria/plano-de-formacao-4-etapas-sucesso/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. 1ª edição 1992.

- Raja Abdul Ghafoor Khan, F. A. K., & Muhammad Aslam Khan University of Lahore. (2011). Impact of Training and Development on Organizational. Global Journals Inc. (USA).
- Rebelo, M. L. (2013). Análise de Necessidades de Formação: aproximações e percursos em torno de um caso. Tese de Mestrado, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3.^a Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rohrich, O., & Rocha, A. M. (2014). Gestão emocional de equipas em ambiente de projeto, 5.^a edição. Lisboa: FCA Editora de Informática, Lda.
- Saldana, J. (2011). Fundamentals of Qualitative Research. Oxford: Oxford University Press.
- Sharma V., & Shirsath M. (2014). Training – A motivational tool. IOSR Journal of Business and Management, 16, 27-35.
- Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. Nova Iorque: Columbia University, School of Public Health.
- Spector, P. E. (1996). Industrial and organizational psychology: Research and practice. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Vásquez-Torres, M., & Tavizón-Salazar, A. (2021). A MANAGEMENT MODEL OF UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY FROM THE STAKEHOLDERS PERSPECTIVE. Polish Journal of Management Studies, 24(1), 441-456. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.26>.

Anexos

Anexo I. Declaração de consentimento de participação na entrevista

INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

1. Informações Gerais

Este documento serve para garantir a sua participação na realização de relatório de estágio, onde estou a desenvolver um estudo sobre a temática da importância do planeamento da formação numa equipa de trabalho, desde a fase do diagnóstico de necessidades até à fase do processo de aprimoração na Bosch de Braga, isto é, fatores a melhorar em prol do desenvolvimento de competências do departamento.

Pretende-se com este estudo, através da realização de entrevistas, perceber a perceção que os colaboradores têm da formação no departamento, nomeadamente:

- a) Que formações foram realizadas no departamento;
- b) Perceber se existem áreas específicas em que gostaria de receber mais formação ou apoio em prol de melhoria das suas competências;
- c) Qual a perceção do processo de levantamento de necessidades da formação na equipa;
- d) Sugestões ou informações adicionais relativas às necessidades de formação no departamento diretas;

A sua participação é fundamental para adquirirmos mais conhecimento para responder ao desafio que me foi colocado, deve-se ao facto de ser um membro do departamento, pelo que se trata da pessoa indicada para auxiliar na compreensão da dinâmica da implementação e processos da formação propostos no departamento., com o objetivo de contribuir para um maior desenvolvimento das competências da equipa no departamento.

2. Informação Técnica

2.1.) Descrição do projeto e equipa integrante

Este estudo realiza-se para o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão pela Universidade do Minho, e está a ser desenvolvido por um elemento, nomeadamente:

- Ana Margarida Martins Rocha Pimenta

Este mesmo estudo é inteiramente efetuado sob supervisão da Professora Emília Fernandes da Universidade do Minho, e será apresentado na defesa do Relatório de Estágio.

2.2) Descrição das condições de participação

- A entrevista será conduzida pela aluna Ana Margarida Martins Rocha Pimenta, e terá a duração estimada de 15-20min. O entrevistador Margarida Pimenta, poderá contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações.

Para facilitar a recolha e a análise da informação, pedimos a sua autorização para proceder à gravação da entrevista, através de áudio.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

Relembramos que o participante tem o direito de aceder à informação recolhida com base na sua participação/contribuição para o estudo – incluindo eventuais notas tiradas pelo investigador durante a realização da entrevista.

Qualquer dúvida pode ser comunicada por correio eletrónico, através de: maggiiepimenta@gmail.com ou através do contacto telefónico: [+351 960029803](tel:+351960029803).

3. Termo de Consentimento

Declaro que:

- i. Recebi uma cópia deste documento por correio eletrónico;

- ii. Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- iii. Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- iv. E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo.

Data: 22/09/2023

Anexo II. Enquadrador da Entrevista

“Esta entrevista faz parte do relatório de estágio que estou a realizar aqui no departamento e trata do tema *diagnóstico de necessidades de formação*, pelo que pretendo conseguir perceber qual a perceção e a opinião dos colaboradores/chefias relativamente ao mesmo. É importante mencionar que não há respostas certas nem erradas e que o anonimato está garantido pelo que pode ser 100% transparente e honesto nas suas respostas. Agradeço, antes de mais, a participação e a autorização para conseguir gravar a entrevista, apenas para fins de transcrição.”

Anexo III. Guiões de Entrevista

[Chefias]

O meu nome é Margarida Pimenta e sou aluna do segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

No âmbito do meu relatório de estágio, estou a desenvolver um estudo sobre a temática da importância do planeamento da formação numa equipa de trabalho, desde a fase do diagnóstico de necessidades até à identificação das áreas prioritárias de formação para a melhoria do desempenho profissional no departamento na Bosch de Braga. Antes de mais, agradeço a sua participação e o tempo que me está a conceder, será muito importante e proveitoso para mim. A razão pela qual lhe solicitei a entrevista deve-se ao facto de ser responsável pelo departamento, pelo que se trata da pessoa indicada para auxiliar na compreensão acerca da dinâmica da implementação e processos da formação propostos no departamento. Ao longo da entrevista gostaria de analisar diversas componentes relacionadas à forma como se realiza o levantamento de necessidades da formação na equipa; que métodos e técnicas são utilizados no departamento.

Irei colocar algumas questões que formulei sobre o assunto, contudo pode sugerir-me mais informação que considere relevante para eu compreender esta temática, que me será igualmente útil. Gostaria de aferir que a informação adquirida nesta entrevista será estritamente confidencial, sendo garantido o respetivo anonimato. O seu contributo é muito importante para a realização deste trabalho, mas, caso não se sinta à vontade, pode terminar a entrevista a qualquer momento. Se não for inconveniente para si, pretendemos fazer o registo áudio, caso não esteja de acordo com esta prática, a mesma não será realizada.

De novo, agradeço-lhe a sua colaboração e espero que também consiga disfrutar do tempo dispensado nesta conversa. Antes de começarmos, gostaria de colocar alguma questão?

Se possível, gostaria de começar a entrevista com umas questões mais gerais:

- 1- Dada toda a sua experiência no mundo Bosch e no ramo das compras, qual a sua opinião sobre a formação no departamento? (aspectos positivos e negativos).
- 2- Enfatizando, novamente, a sua experiência na área, considera a formação um investimento prioritário e motivo de principal foco das organizações?
- 3- Enquanto chefia, qual é o seu papel na formação dos seus colaboradores?
- 4- Tem conhecimento de como é feito o levantamento de necessidades de formação no seu departamento? Se não, quais as razões para o seu desconhecimento? Se sim, como é realizado este levantamento?
- 5- Quais os métodos ou técnicas geralmente adotados para a obtenção das informações necessárias?
- 6- Enquanto chefia, qual é o seu papel no levantamento de necessidades da formação?
- 7- Que propostas faria para melhorar o levantamento de necessidades de formação no departamento?

Gostaria, mais uma vez, de agradecer a sua disponibilidade para contribuir para este projeto, acreditando que o seu contributo terá bastante impacto na realização do mesmo. Para além disto, espero, também, que tenha gostado da nossa pequena discussão.

[Colaboradores]

O meu nome é Margarida Pimenta e sou aluna do segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

No âmbito do meu relatório de estágio, estou a desenvolver um estudo sobre a temática da importância do planeamento da formação numa equipa de trabalho, desde a fase do diagnóstico de necessidades até à identificação das áreas prioritárias de formação para a melhoria do desempenho profissional no departamento na Bosch de Braga. Antes de mais, agradeço, a sua participação e o tempo que me está a conceder, será muito importante e proveitoso para mim. A razão pela qual lhe solicitei a entrevista deve-se ao facto de ser um membro do departamento, pelo que se trata da pessoa indicada para auxiliar na compreensão da eficácia da implementação e dos processos da formação propostos no departamento. Para além disto, a sua opinião, enquanto colaborador da equipa, contribui bastante para se conseguir uma perspetiva mais realista e genuína em relação aos aspetos a melhorar em prol de um desenvolvimento ainda mais eficaz de competências no departamento.

Ao longo da entrevista gostaria de analisar diversas componentes relacionadas à forma como perceciona ser realizado o processo de levantamento de necessidades da formação na equipa: Se julga eficiente o plano implementado no departamento ou se julga existirem propostas que contribuam para um melhor desenvolvimento de competências e skills mais eficaz?

Irei colocar algumas questões que formulei sobre o assunto, contudo pode sugerir-me mais informação que considere relevante para eu compreender esta temática, que me será igualmente útil. Gostaria de aferir que a informação adquirida nesta entrevista será estritamente confidencial, sendo garantido o respetivo anonimato. O seu contributo é muito importante para a realização deste trabalho, mas, caso não se sinta à vontade, pode terminar a entrevista a qualquer momento. Se não for inconveniente para si, pretendemos fazer o registo áudio, caso não esteja de acordo com esta prática, a mesma não será realizada.

De novo, agradeço-lhe a sua colaboração e espero que também consiga disfrutar do tempo dispensado nesta conversa. Antes de começarmos, gostaria de colocar alguma questão?

Para começar, e, a fim de compreender melhor o seu trabalho, as suas funções e responsabilidades no departamento, gostaria de lhe perguntar:

1. Que função desempenha? Poderia dar uma breve explicação.
2. Qual é a sua percepção sobre a formação oferecida pela Bosch aos colaboradores?
3. Tem frequentado cursos de formação oferecidos pela sua empresa? Se sim, quais?
Quais as razões que o levam a optar por esses cursos?
4. Em que medida é que esses cursos de formação influenciaram o seu trabalho e a sua carreira profissional?
5. Considera ter recebido todas as formações essenciais para o correto desempenho dessas mesmas funções?
6. Além disso, sente que há alguma área específica em que gostaria de receber mais formação ou apoio em prol de melhoria das suas competências?
7. O que significa para si a etapa do levantamento de necessidades de formação?
8. Tem conhecimento de como é feito o levantamento de necessidades de formação no seu departamento? Se não, quais as razões para o seu desconhecimento? Se sim, como é realizado este levantamento?
9. Com essas técnicas utilizadas na realização do levantamento de necessidades de formação?

10. Enquanto colaborador, já participou no levantamento de necessidades de formação? Se sim, como é que participou? Se não, quais as razões?

11. Enquanto colaborador, que medidas é que adotaria para realizar o levantamento de necessidades de formação?

12. - Por fim, gostaria de partilhar alguma sugestão ou informação adicional relativa às necessidades de formação no departamento de compras diretas?

[sugestão de workshops ou “trainings”, mais específicos].

Gostaria, mais uma vez, de agradecer a sua disponibilidade para contribuir para este projeto, acreditando que o seu contributo terá bastante impacto na realização do mesmo. Para além disto, espero, também, que tenha gostado da nossa pequena discussão.