



CATARINA DE
BRITO FERREIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA
INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: UM
ESTUDO DE CASO**

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professor António José Almeida

Janeiro de 2021

CATARINA DE
BRITO FERREIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
FORMAÇÃO NO CONTEXTO DA
INDÚSTRIA AUTOMÓVEL: UM
ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: Professora Coordenadora Maria Amélia
Marques, ESCE/IPS

Orientador: Professor Coordenador António José
Almeida, ESCE/IPS

Vogal: Professora Adjunta Convidada Sandra Pratas
Rodrigues, ESCE/IPS

Janeiro de 2021

*“Os que podem, fazem
Os que não podem, formam
(...)”*

Depois acrescentou rindo: “Os que não podem formar, formam os formadores”.

G.B. Shaw (cit in Aubrey & Tilliette, s/d)

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização deste trabalho tive a oportunidade de contar com diversas pessoas que foram cruciais na concretização do mesmo, deste modo queria aqui deixar alguns agradecimentos para os meus “pilares”.

Queria agradecer ao Professor António José Almeida, pela dedicação demonstrada em toda as fases deste projeto. Pela paciência e por ter sempre acreditado que era possível, mesmo quando tudo parecia ao contrário.

À responsável pela formação da empresa em estudo, pela vontade e carinho prestado.

Num ano atípico como este, que infelizmente levou para sempre um familiar fundamental, levou-me a encarar a vida com outros olhos. Acreditar que somos capazes é o primeiro passo para colocar de pé qualquer projeto. É nos dias mais difíceis que temos que encontrar forças para seguir em frente e quanto a isso tenho de agradecer do fundo do coração à família excecional que tenho. Que embora esta perda, se mantém unida até ao fim. Principalmente à minha mãe ao meu pai e ao meu irmão que por muito mais vezes que eu tenha dito que não era capaz me mostraram que somos capazes de tudo basta acreditarmos em nós próprios. Por serem as pessoas incríveis que são, por me apoiarem em tudo o que faço e por me ajudarem a tonar na pessoa que sou hoje.

Quero agradecer também ao meu avô pela persistência na concretização desta dissertação e pelas histórias que me contava, para eu dar valor aos estudos.

Aos meus tios, primos e à minha avó pelo apoio e motivação que sempre me deram, que na realidade, é algo que sempre fizeram, mas especialmente nesta fase foi indispensável.

Aos meus grandes amigos, Rita, Miguel, Rodrigo, Beatriz e Joana que tiveram sempre paciência para os meus dramas e estiveram sempre dispostos para me ouvir.

Ao meu vizinho e amigo Rafael pela disponibilidade, ajuda e principalmente paciência que teve para mim todos os dias.

À minha colega e amiga Joana pelas tardes passadas na biblioteca e por todo o apoio que me deu. Por todas as conversas que tinha comigo para eu descomplicar, algo que era tão simples. E por me ter acompanhado neste Mestrado do início ao fim.

RESUMO

A sobrevivência das organizações, independentemente do sector de atividade em que se inserem, é condicionada pela capacidade de combinar o conhecimento atualizado e de o incorporar nos serviços/produtos que colocam no mercado. Deste modo, significa que investir numa empresa passa primeiro por investir e despender tempo na formação dos seus trabalhadores. Assim sendo, este estudo visa compreender as Políticas e Práticas de Formação de uma Empresa no Contexto da Indústria Automóvel.

Importa compreender o envolvimento da empresa em estudo com as práticas de formação e a importância que lhes atribui. A presente dissertação parte do objetivo de compreender que políticas e práticas de formação é que são adotadas e se dão ênfase à articulação entre a estratégia de negócio e a estratégia da formação.

A fim de encontrar respostas ao objetivo do estudo, procurou-se caracterizar os recursos humanos da empresa, ou seja, compreender quantos trabalhadores tem, como se distribuem em termos etários, de sexo e de habilitações académicas, entre outros aspetos essenciais para ficar a conhecer a composição da empresa. Outro dos objetivos passou pela compreensão da estruturação e implementação do processo formativo, ou seja, pelo conhecimento do processo de diagnóstico de necessidades de formação realizado na empresa, pela análise da relação entre objetivos da política de formação e a estratégia da empresa, e ainda pela caracterização das ações de formação realizadas. Outro objetivo fundamental que influencia em muito as políticas de formação de qualquer empresa, passa pelo modo de financiamento e, por fim, entender como é concebido todo o processo de avaliação da formação.

Para a concretização destes objetivos realizamos um estudo de caso através do qual procedemos a uma exploração e descrição dos fenómenos, de forma a compreender e interpretar o fenómeno no seu meio natural.

Da análise dos resultados foi possível verificar que a empresa em estudo tem vindo a levar a cabo um forte investimento em novas tecnologias, que estão cada vez mais presentes no mundo empresarial. Face a esse investimento a empresa tem vindo a investir no desenvolvimento dos seus recursos humanos através da formação dos seus trabalhadores, com o objetivo de se manter competitiva. Assim sendo, a Hanon tem desenvolvido a sua política de formação seguindo as etapas previstas no ciclo da formação, preocupando-se com a relação entre a estratégia do negócio e da própria formação. Os resultados obtidos evidenciam o interesse em manter uma política de formação fortemente articulada com o *core business* da empresa. Constatamos também a

existência de uma estrutura de suporte à formação, sendo esta, segundo alguns autores, uma condição base para o comprometimento com a formação e de suporte à execução da formação.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; Formação Profissional; Estratégia Empresarial; Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

Organizations' survival, regardless of their activity sector is conditioned by the ability to combine updated knowledge and incorporate it into the services or products that are placed on the market. This would mean that investing in a company, in the first place, involves investing and spending time in training employees who perform functions within them. Therefore, this study aims to understand the Training Policies and Practices of a Company in the Automotive Industry context.

It is important to understand the involvement of the company under study with its training practices and the value these bring to discussion. The present thesis rises from the idea of understanding which policies and practices are used and whether they emphasize the involvement of the business strategy with the developed training strategy.

In order to find answers to this question, the study looked to signalize the company's human resources sociographically and consequently to understand how many workers it has, in how many departments is it divided, among other considered essential aspects to get to know the company's structure. Other goals include understanding the training processes's design and implementation - to delve deep in the above mentioned analysis the need to diagnose the process carried out in the company revealed to be very high, highlighting also the verification of whether the objectives of the training policy sought to be aligned with the company's strategy; The study will also pass through the characterization of training actions, whether these were of a technical or behavioral nature;

Another fundamental objective that greatly influences the training policies of any company, involves understanding whether or not it is financed and finally understanding how the entire training evaluation process is designed.

This thesis shall be a case study of qualitative research, therefore there is an exploration and description of the phenomena, in order to understand and interpret the phenomenon in its natural environment. Hence, a semi-structured scripted interview was conducted with the person responsible for the training area of the company under study. In addition to the interview, another data collection technique used was documentary analysis of various records and evidence of the training carried out.

From the analysis of the results it was possible to verify that the company under study has been making a strong investment in new technologies, which are increasingly most present in the business world. In view of this investment, the company has been investing in the development of its human resources through the training of its

workers, in order to remain competitive. Therefore, Hanon has developed its training policy following the steps foreseen in the training cycle, worrying about the relationship between the business strategy and the training itself. The results obtained show the interest in maintaining a training policy strongly articulated with the company's core business. We also found the existence of a support structure for training, which, according to some authors, is a basic condition for commitment to training and support for the execution of training.

Keywords: Human Resources Management; Professional Training; Strategy Business; Skills Development.

Índice

Introdução.....	2
Cap. I – Revisão da literatura.....	4
1.1. Importância da formação profissional continua para as empresas nos tempos atuais	4
1.2. Políticas de formação nas empresas	9
1.3. A formação profissional nas organizações.....	13
1.4. Estruturação e implementação do processo formativo	21
1.4.1. O diagnóstico de necessidades de formação.....	21
1.4.2 Avaliação da Formação	25
Cap. II – Objetivos do Estudo e Metodologia de Investigação	31
2.1- Objetivos do estudo	31
2.2. Metodologia.....	31
2.2.1. Opções metodológicas.....	31
2.2.2. Técnica de recolha de dados.....	34
2.2.3. Técnicas de análise de dados.....	38
Cap. III – Estudo Empírico.....	41
3.1. Caracterização da empresa	41
3.2. Caracterização da estrutura de recursos humanos da empresa	44
3.3- Caracterização da política de formação da empresa.....	46
3.4- A organização do ciclo da formação.....	52
3.4.4- Avaliação da formação.....	58
Conclusão.....	61
Referências Bibliográficas	65
Apêndices.....	67
Apêndice I- Guião da entrevista.....	67
Apêndice II- Análise de Conteúdo da Entrevista.....	69
Anexo 1 – Levantamento de Necessidades de Formação.....	93
Anexo 2 – Pedido de Formação	94
Anexo 3 – Avaliação da Ação de Formação, Relatório do Formando.....	95
Anexo 4 – Avaliação da Ação de Formação, Relatório do Formador	97
Anexo -5 – Avaliação da Formação no Posto de Trabalho	98
Anexo-6 – Plano de Formação	99
Anexo 7 – Cronograma de Formação	100
Anexo 8 – Folha de Presenças e Sumários.....	101
Anexo 9– Ficha de Avaliação de Fornecedor de Formação.....	102

Anexo 10- Ciclo da Formação na empresa em estudo	103
Anexo 11 – Fluxograma da escolha do formador na Empresa em Estudo.....	104
Anexo 12 - Distribuição dos trabalhadores por níveis de habilitações literárias.....	105

Índice de tabelas

Tabela 1- Distribuição dos Trabalhadores por tipo de vínculo e sexo.....	44
Tabela 2- Distribuição de trabalhadores por grupos etários.....	45
Tabela 3 - Agrupado por Habilitações literárias, tendo em conta os dados do Relatório Anual de Formação Contínua.	46
Tabela 4 -Tipos de ações de formação realizadas no ano de 2019	50

Introdução

Considerando a evolução que a temática da formação contínua tem vindo a ter nas organizações é notório o crescente interesse pela mesma. O mercado onde as organizações se inserem é bastante competitivo, e sendo que os trabalhadores são a força que move as empresas, os diversos autores afirmam que é fundamental investir no seu conhecimento, para que estes se tornem cada vez mais competentes. Assim sendo, para concretizar um investimento no desenvolvimento dos trabalhadores é fulcral investir em formação profissional, uma vez que são estas que enriquecem as competências dos trabalhadores e permitem um acompanhamento eficaz dos movimentos e mutações socioeconómicas permanentes (Rodrigues, 2019). A nível organizacional a formação profissional é encarada como um mecanismo privilegiado de introdução de novos conhecimentos ou desenvolvimento dos já existentes. No entanto, para que estas competências sejam desenvolvidas com sucesso é essencial, não só que os objetivos da formação estejam alinhados com os objetivos de negócio da empresa, como também que exista um ciclo de formação estruturado e bem planificado. Ou seja, a forma como os programas formativos são concebidos é fundamental para o sucesso das ações (Velada, 2007).

O presente estudo pretende contribuir para a discussão sobre as políticas e práticas de formação contínua, tendo por base uma investigação centrada nas práticas formativas de uma empresa Multinacional num contexto da Indústria Automóvel. Quando se pretende estudar as práticas de formação, uma vez que é um tema já várias vezes debatido, são várias as questões complexas e pertinentes que surgem. Assim, no presente estudo, o nosso objetivo geral assenta na compreensão das políticas e práticas de formação promovidas pela empresa em estudo. Como tal, de forma a responder a este objetivo geral foram delineados alguns objetivos específicos que passam pela:

- Identificação e caracterização sociográfica dos Recursos Humanos da empresa;
- Compreensão da estruturação e implementação do processo formativo;
- Caracterização do processo de diagnóstico de necessidades de formação;
- Análise da relação entre os objetivos da política de formação e a estratégia da empresa;
- Caracterização das ações de formação;

- Identificação do modo de financiamento da formação e de como é concebida a avaliação da formação.

Neste enquadramento, de forma a concretizar o estudo, metodologicamente a investigação assentou num estudo de caso. Para a sua operacionalização, foi realizada uma entrevista semi-diretiva à responsável pela área de formação e desenvolvimento da empresa em estudo e foi utilizada a análise documental de alguns documentos fornecidos pela empresa.

O presente estudo encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é abordada a problemática da formação profissional, tendo em conta a perspetiva de diversos autores. O segundo capítulo é dedicado à explicitação dos objetivos da investigação e da metodologia utilizada para a sua concretização. Por último, no terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados empíricos obtidos.

Cap. I – Revisão da literatura

1.1. Importância da formação profissional contínua para as empresas nos tempos atuais

Atualmente vivemos numa sociedade globalizada e competitiva denominada por sociedade do conhecimento. Esta é uma era caracterizada pela explosão informacional e pelo grande desenvolvimento a nível das tecnologias. Que provocou alterações drásticas não só no modo como a população interage entre si, mas principalmente, no seio organizacional. As organizações tiveram que se modificar tornando-se mais flexíveis, participativas e descentralizadas para conseguirem acompanhar a competitividade existente no mundo empresarial. Tendo em conta a globalização da economia e a evolução da ciência e da tecnologia, a sociedade deve procurar acompanhar todas estas novas exigências (Bernardes, 2008). De acordo com Kovács (2002), a própria natureza do trabalho, as estruturas e as competências requeridas pelos empregos, são rapidamente modificadas por eventos não esperados, tais como mudanças na economia ou a introdução das novas tecnologias, o que faz com que as empresas tenham que ser capazes de se reorganizar, assumindo novas formas organizacionais.

Num mercado de trabalho em constante mudança, cada vez mais marcado pela instabilidade das relações contratuais, é a aquisição constante de novos conhecimentos, através da formação, que vai permitir preencher as lacunas existentes, capacitando os indivíduos e por consequência as organizações (Velada, 2007). A formação é um “instrumento capaz de contribuir para a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e social e para dotar os atores sociais de capacidades essenciais para a sua afirmação e participação nos processos de mudança socioeconómica” (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008, p.3). É possível assegurar que a formação responde a um duplo objetivo, uma vez que procura não só capacitar os indivíduos a nível pessoal como profissional, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal, tornando o sujeito, cada vez mais, atrativo no mercado de trabalho e melhorando o seu desempenho organizacional (Velada, 2007). Como afirma Caetano (2007, p.9) “a formação enquanto fator crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”. Ao longo dos tempos, tem vindo a ser aceite a ideia de que a capacidade de produzir valor está assente na qualificação dos recursos humanos, sendo este um fator crucial capaz de

condicionar a posição competitiva das empresas (Kovács 2002). Indo ao encontro desta ideia de Kovács (2002), Caetano (2007) também reconhece a necessidade de se investir no desenvolvimento dos recursos humanos em termos de qualificações profissionais e habilitações escolares, na medida em que estes são considerados fatores fundamentais para o acesso e preservação do emprego e para o aumento da empregabilidade. É desta base que parte a necessidade de investir na educação/formação dos indivíduos, uma vez que é esta mesma formação que vai capacitar as empresas a tornarem-se mais competitivas. Ou seja, uma vez que os indivíduos são um fator crucial para o sucesso das empresas é essencial investir na formação, de modo a capacitar a própria organização, sendo esta uma das razões, segundo Kovács (2002), da importância da formação nas empresas.

O processo de educação/ formação do indivíduo é um processo gradual e contínuo que é desenvolvido ao longo da vida. A educação possui um impacto em todas as áreas da vida do ser humano, é um direito fundamental que capacita o indivíduo. Segundo Cruz (1998, p.22), “a educação é um conjunto de ações e de influências tendentes a desenvolver e cultivar no indivíduo aptidões, conhecimentos, competências, atitudes e um comportamento que visa o desenvolvimento global da sua personalidade, a sua integração na sociedade e o seu empenhamento na transformação progressiva dessa sociedade”. Seguindo esta linha de pensamento, Pineda (1995, *cit in* Bernardes, 2008) também afirma que o conceito de educação está inteiramente relacionado com o desenvolvimento dos indivíduos, no entanto, apenas num sentido global, não sendo este conhecimento específico ou relacionado com alguma organização em particular.

Na atualidade, a escolaridade obrigatória em Portugal vai até ao 12º ano, ou seja, todos os indivíduos obrigatoriamente têm de frequentar o ensino secundário sendo um direito e um dever. Posteriormente cabe a cada indivíduo escolher o seu rumo, se pretende continuar os estudos ou não. No entanto, a escolaridade obrigatória foi sofrendo alterações, anteriormente este processo era distinto, a escolaridade era apenas obrigatória até à quarta classe. Posto isto, é possível afirmar que numa mesma organização é possível que existam indivíduos com diversos níveis de educação. Cada indivíduo possui uma formação inicial distinta, sendo aqui que surge o papel fundamental da formação contínua, como um reforço, para os que, como acima referido, não tenham recebido uma formação básica suficiente durante o período de formação inicial (Planas, 2004).

O conceito de formação contínua, que surge nos anos 70, está associado à ideia de uma segunda oportunidade que possa ser gratificante e compensadora, no sentido em que

se trata de estabelecer oportunidades de recuperação ou possibilidades de substituição para a população que teve acesso ao sistema educativo em más condições ou que simplesmente não teve qualquer tipo de acesso (Planas, 2004). No entanto, esta recuperação de modo algum é realizada na totalidade, uma vez que é evidente que um indivíduo nunca poderá dedicar tanto tempo da sua vida à formação contínua, como dedicou, em tempos anteriores, à formação inicial. Ou seja, esta primeira formação inicial assume-se como uma condição prévia, para mais tarde ser possível optar pelos demais tipos de formação (Planas, 2004). Considerando ainda este mesmo autor, que é a formação inicial que capacita os indivíduos, assegurando o acesso destes à formação ao longo da vida.

O estudo da problemática da formação profissional contínua é alvo de diversas abordagens. Contudo, tendo em conta o estudo realizado por Almeida, Alves, Bernardes & Neves (2008), é possível destacar a abordagem feita na perspetiva das Ciências da Educação, em que a formação é vista como um processo essencialmente tipificado para o desenvolvimento global dos indivíduos e da sociedade, reforçando não só a importância da formação para o trabalho, mas também a valorização que esta formação pode trazer para a própria cidadania, promovendo a mudança social. A esta perspetiva contrapõe-se a valorização da formação profissional contínua no campo da Economia do Trabalho e da Gestão dos Recursos Humanos, onde o destaque incide na contribuição da formação para o desenvolvimento competitivo das organizações (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008). Estas duas abordagens têm, ao longo dos tempos, vindo a ganhar terreno uma vez que vivemos numa sociedade do conhecimento, onde já é perceptível o papel fundamental dos recursos humanos dentro de uma organização (Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008). Possuir uma população formada é dispor de cidadãos informados com capacidade de iniciativa e compreensão do mundo que as rodeia, só assim as organizações se tornarão capazes de sobreviver à competitividade existente no mercado de trabalho.

De acordo com Cruz (1998, p.11), a formação contínua é uma “formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social”.

A formação profissional assume um papel fundamental ao nível da empregabilidade do próprio indivíduo, uma vez que o qualifica, fazendo com que este se torne atrativo no mercado de trabalho. O conceito de empregabilidade está diretamente

relacionado com a valorização profissional, deste modo, os cidadãos devem procurar estar atentos às suas próprias necessidades de aprendizagem, fazendo as suas escolhas face às oportunidades de formação (Velada, 2007). Deste modo a formação passa ser encarada como uma dedicação à carreira profissional do próprio indivíduo, sendo ainda considerada, como um fator mediador da relação do indivíduo com a organização (Caetano, 2007). Ainda o mesmo autor salienta a importância das características da sociedade em que vivemos, sendo esta marcada pelas contratualizações baseadas na instabilidade dos mercados, ou em múltiplas contingências que saem fora do controlo tanto dos empregados, como até dos empregadores. Posto isto, Velada (2007) realça a importância de participar em ações de formação, uma vez que, constitui um fator crítico de valorização profissional, os indivíduos que aproveitam este tipo de oportunidades reconhecem as suas falhas e tomam consciência de que a mudança está orientada para o futuro, assumindo-se a formação, cada vez mais como um investimento para as organizações.

De acordo com Kovács (2002), a ideia de empregabilidade assenta na oportunidade e na apetência dos indivíduos em alcançarem competências que lhes sejam úteis e que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua atividade profissional, bem como alterar a sua profissão ou até mesmo mudar de organização. Os indivíduos, na mesma organização ou noutra, procuram ascender durante o seu percurso profissional, e é através da frequência de ações de formação profissional que os indivíduos adquirem qualificações que, de forma progressiva, lhe permitem evoluir profissionalmente.

Nas condições socioeconómicas vigentes, as carreiras profissionais são cada vez mais difusas e sem delimitações, estas requerem uma flexibilidade interorganizacional, o que exige que os trabalhadores tenham que assumir a necessidade de uma constante atualização e desenvolvimento das suas competências, para que estas sejam transferíveis entre organizações (Caetano, 2007). Uma vez que vivemos numa sociedade em constante mutação é essencial que exista uma estratégia eficaz de atualização permanente das competências dos colaboradores. É com base nesta ideia que se assume a formação profissional como tendo um papel chave para o desenvolvimento das organizações (Velada, 2007). Na mesma linha de pensamento, Kovács (2002) afirma que as organizações empenhadas no progresso da sua competitividade, através dos recursos humanos, consideram essencial investir na formação profissional. O desenvolvimento das competências dos indivíduos interessa às organizações, uma vez que normalmente são desenvolvidos conhecimentos técnicos para levar a cabo tarefas específicas, o que

pode originar melhoria nos resultados económicos da empresa. No entanto, o aumento da competência dos indivíduos, através da formação, vai também reverter-se numa fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais dos indivíduos (Bernardes, 2008).

A expansão dos empregos atípicos está incorporada num movimento de diversificação dos modelos de emprego e da capacidade de adaptação do mercado de trabalho. Esta nova versão do mercado de trabalhista está inteiramente ligada à procura de uma flexibilização quantitativa, através de vínculos contratuais instáveis e substituição de contratos de trabalho por contratos comerciais o que é visto como uma forma de reduzir os custos salariais (Kovács, 2002). A maioria das empresas, na atualidade, adotam o modelo de empresa flexível, ou seja, dentro da mesma organização estão presentes diversos grupos de trabalhadores, sendo estes compostos pelos trabalhadores chave, os trabalhadores periféricos e, por fim, os trabalhadores externos à empresa (Kovács, 2002). Uma vez presente esta distinção entre os regimes de emprego, é habitual que existam diferentes conceções relativamente às políticas de formação profissional. Para os trabalhadores chave de uma empresa, ou seja, o núcleo duro de trabalhadores, a formação é encarada como um investimento, uma vez que se baseia num modelo de solidariedade social. Quer isto dizer que existe cooperação entre os diversos parceiros para acrescentar valor para a empresa, aumentando a sua produtividade, sendo plausível a existência de uma reciprocidade no trabalho, que posteriormente, se irá refletir na instauração de programas de formação e numa melhoria contínua nas condições e remunerações do trabalho. Contrariamente, no que se refere aos trabalhadores periféricos e externos à empresa, a formação tende a ser encarada como um custo, uma vez que o emprego instável destes grupos permitem obter uma maior flexibilidade numérica adequada às flutuações da procura (Kovács, 2002). Ou seja, investir neste grupo de trabalhadores torna-se arriscado, pois as exigências de mudança permanente no tecido empresarial levam a que a estabilidade de emprego seja alvo de ameaça. Investir na formação de um trabalhador que poderá rapidamente sair para outra empresa, só acarreta custos e desvantagens para a organização que investiu na formação desse trabalhador em vão, uma vez que este não irá proporcionar qualquer tipo de benefício para a empresa que nele investiu. Sendo considerada uma grande parte do emprego flexível, a qualidades desses empregos encontra-se ameaçada, principalmente num ambiente de intensa concorrência internacional e poder sindical enfraquecido, em que a redução de custos se torna fulcral.

É neste contexto de tendências contraditórias que o sistema de ensino/formação se torna alvo de grandes pressões, uma vez que lhe cabe procurar “satisfazer em qualidade e em quantidade a procura de qualificações, antecipar mudanças, criar mecanismos para a aprendizagem ao longo da vida e, por outro lado, atenuar ou corrigir os efeitos negativos do funcionamento do mercado de trabalho” (Kovács, 2002, pp.84-85).

Em suma, a maioria dos processos de mudança nas organizações envolve de forma direta ou indireta intervenções focalizadas na formação dos seus recursos humanos, o que denota que, de alguma forma, a formação profissional tem vindo a ganhar magnitude nas organizações (Caetano, 2007).

1.2. Políticas de formação nas empresas

As políticas de formação de uma empresa, para que resultem, têm de procurar estar constantemente alinhadas com a estratégia de negócio da própria organização. Deste modo, é possível afirmar que cada empresa possui uma política de formação única, embora existam semelhanças entre todas. Uma empresa elabora a sua política de formação, ou seja, concebe-a a partir das especificidades internas, da sua história ou da situação atual e em função das transformações do trabalho que nela se operam, ou seja, tem de estar alinhada com as necessidades dos seus trabalhadores, com a forma como estes encaram as ações de formação e com o objetivo que querem atingir (Bernardes, 2008). Ao encontro desta perspetiva, já anteriormente Velada (2007) realçava a importância de uma ligação estreita entre a formação e a estratégia organizacional. Para esta autora, as ações de formação desenvolvidas pelas organizações têm que suportar a orientação estratégica da organização, sendo que os objetivos que a formação procura atingir têm de estar alinhados com os objetivos da própria empresa.

Com base em casos particulares analisados, Bernardes (2008) elaborou uma tipologia na tentativa de caracterizar as políticas e práticas de formação, sendo que identificou três tipos básicos: a formação tradicional/ utilitarista; a formação estratégica orientada para a resolução de problemas e, por último, a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social.

O primeiro tipo de política de formação procura responder aos problemas da organização, neste caso, toda a formação visa concretizar os objetivos do negócio. Os trabalhadores são encarados como recursos e devem ser mobilizados a fim de melhorar a performance da empresa. Ou seja, são promovidas ações de formação com o intuito de

umentar as competências dos recursos humanos das próprias empresas, para que estas produzam melhores resultados. De acordo com a autora, organizações que possuam uma política de formação tradicional, realizam ações de formação apenas porque são obrigadas, os trabalhadores são enviados para estas ações, apenas como um instrumento de gratificação, ou com o objetivo de dar resposta às mudanças. Assim sendo, não existem planos de formação, que estejam devidamente articulados com a estratégia e os objetivos dos diversos departamentos. São consideradas empresas reativas, sendo que “a formação tem um caráter parcelar e pauta-se por remediar défices” (Bernardes, 2008, p. 66). No que diz respeito ao papel dos formadores, a autora afirma, que este começa e termina na sala de formação, não é um papel contínuo, acaba no momento em que termina a ação.

O segundo tipo de política de formação apresentada por Bernardes, é orientada para o desenvolvimento de competências, requeridas atualmente e no futuro. Neste caso, as empresas encaram as ações de formação como uma possibilidade estratégica para desenvolver tanto os trabalhadores como os próprios processos de trabalho. Contrariamente à política mencionada anteriormente, a formação estratégica orientada para a resolução de problemas preocupa-se verdadeiramente com os resultados que estas ações de formação oferecem e o impacto que esta poderá ter a nível do trabalho e da organização. Relativamente ao trabalho dos formandos, estes exercem a sua função durante a formação e após esta continua o acompanhamento. Para estes formandos “o seu trabalho termina apenas quando os objetivos da organização são conseguidos ao nível do trabalho e da formação” (Bernardes, 2008, p.66).

Por último, a autora aborda a política de formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social que, tal como o nome indica, assenta numa formação para o saber ser, onde são tidos em conta os interesses dos trabalhadores. O foco, neste tipo de formação, assenta na criação de cidadãos livres, críticos e ativos e não está imediatamente ligado à criação de lucro. É uma formação contínua que ultrapassa o que pode ser aplicado diretamente dentro da organização, vinculando-se como uma mais valia para o trabalhador como pessoa. Nas empresas que aplicam esta política de formação, existe uma elevada preocupação ao nível dos formandos, estes são considerados como um bem e uma fonte de vantagem competitiva, onde é esperado que “tenham a capacidade para resolver problemas e tenham autonomia necessária para transformar os problemas em oportunidades” (Bernardes, 2008, p.67).

Outra tipologia de formação apresentada por diversos autores assenta na distinção entre formação de caráter técnico e de caráter comportamental. As organizações esperam

dos trabalhadores um conhecimento técnico elevado, para que consigam realizar de forma adequada as suas funções. No entanto, as competências técnicas não são suficientes para o desempenho das suas tarefas, precisam de ser articuladas com os valores dominantes, tais como motivação, flexibilidade, espírito de equipa, entre outros, para que possam contribuir para o sucesso organizacional (Travassos, 2019).

Para avaliar a qualificação de um candidato para uma vaga ou mesmo para mensurar a importância de um colaborador numa determinada empresa, é necessário entender quais são as suas *hard e soft skills*, ou seja, quais são as competências técnicas e comportamentais que este possui. As *hard skills* são um complexo de habilidades técnicas, específicas, que enfatizam o saber-fazer, isto é, tal como o nome indica, as habilidades e destrezas que são fundamentais para a resolução de problemas em contexto laboral. Estas são competências que podem ser aprendidas, em sala de aula ou em contexto de trabalho e são facilmente quantificadas. Contrariamente, as *soft skills* são dificilmente mensuráveis, uma vez que assentam nos traços de personalidade, nas atitudes e comportamentos que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si. Estas competências comportamentais procuram melhorar as interações com os outros, o desempenho do trabalho e, por sua vez, as perspetivas de carreira. Posto isto, as *soft skills* podem ser características inerentes do indivíduo ou, posteriormente, podem ser aprendidas através de formação (Travassos, 2019).

De acordo com Caetano (2000, cit in Almeida (2007), em Portugal as empresas preocupam-se maioritariamente com o aumento das competências a curto prazo e não tanto com o aumento das qualificações e desempenho dos profissionais num prazo mais alargado. Ou seja, procuram responder aos problemas que surjam, os conteúdos permitem apenas uma aquisição de saberes práticos (*hard skills*), o que indica uma aprendizagem pobre (Lopes, 2000, cit in Almeida, 2007). No entanto, uma organização de sucesso não se completa apenas com profissionais com conhecimentos técnicos, é necessário valorizar também as habilidades pessoais. Ou seja, na hora de avaliar o desempenho de um funcionário, também estão em jogo os seus hábitos, atitudes e a maneira de interagir com a envolvente. Posto isto, “trabalhar os indivíduos de forma emocional permite manter o trabalho para o qual obtiveram competências técnicas para o fazer” (Travassos, 2019, p.57).

De acordo com o estudo sobre a análise dos resultados do papel das *soft skills* em contexto laboral, realizado por Travassos (2019), foi questionado se estas estimulam ou não o êxito profissional. Relativamente à importância da pro-atividade, boa disposição e

pensamento positivo, os inquiridos não tiveram dúvidas em assinalar a plena concordância com a sua importância no sucesso profissional, apresentando uma percentagem de respostas de 75,7%. Em suma, as habilidades técnicas, ou seja, as *hard skills* são importantes para a realização e execução de uma tarefa, da mesma forma, as competências socio-comportamentais, ou seja, as *soft skills* são necessárias para garantir a produtividade e afinidade do grupo de trabalho, bem como a dinâmica e as tarefas de qualquer organização (Resende, 2020).

Indo ao encontro do referido acima, Cordeiro & Martins (1990) afirmam que toda esta transformação tecnológica que se tem vindo a verificar ao longo dos anos, exige da formação profissional o desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais. Porém, estas não suficientes, é requerido também atitudes e comportamentos inovadores para que os trabalhadores sejam capazes de impulsionar a organização e a sua cultura no sentido dos objetivos estratégicos por ela definidos.

Tal como afirma Almeida (2007), as organizações ao adotarem políticas de formação profissional possibilitam não só um reforço da sua competitividade, uma vez que ao investirem no capital humano da sua organização aumentam a sua produtividade, como também aumentam o comprometimento dos seus trabalhadores para com a organização, uma vez que existe uma valorização das competências dos próprios trabalhadores, que permite uma maior mobilidade profissional nos quadros das empresas. Contudo, esta mobilidade não é efetuada apenas dentro da mesma empresa. O facto de as empresas promoverem formação para os trabalhadores, aumentando os seus conhecimentos, pode aumentar também a probabilidade de deixarem a empresa, trocando-a por novas oportunidades, antes da empresa ter retorno do investimento feito.

Deste modo, o investimento em formação apresenta também algumas limitações, este varia de empresa para empresa e de país para país, existindo, ainda, alguma discriminação de diversos grupos socioprofissionais no acesso à formação. Esta distinção verifica-se não só entre empresas, em função da sua dimensão ou setor de atividade, mas também entre trabalhadores. Como afirmam Almeida & Alves (2011), as políticas e práticas de formação profissional têm demonstrado um potencial estratégico reduzido, sendo maioritariamente marcadas por uma elevada discriminação dos trabalhadores no acesso à formação. De acordo com estas discriminações, Almeida (2007) afirma que os elementos maioritariamente discriminados são as mulheres, os trabalhadores menos escolarizados e os que estão na base da hierarquia profissional.

1.3. A formação profissional nas organizações

É perceptível a existência de diversos tipos de formação, sendo que num só posto de trabalho possam existir práticas de formação informal, semi-formal ou, de acordo com o estudo de Cruz (1998), as mais dominantes, que nos tempos de hoje, assentam nas formações que se estruturam em volta de um programa formal de aprendizagem e são realizadas nas próprias instituições, ou seja, as práticas de formação de carácter formal. Tal como para Almeida, Alves, Bernardes & Neves (2008), as estruturas de formação das empresas permanecem centradas em modalidades de formação tradicionais, dado que a generalidade das empresas apenas dispõe de recursos de suporte à formação em sala, como por exemplo projetores, computadores, entre outros equipamentos que permitem a sua efetivação.

A formação profissional nas organizações é entendida como uma experiência planeada de aprendizagem, na qual os indivíduos adquirem conhecimentos, habilidades e competências que vão posteriormente contribuir para os objetivos organizacionais (Bernardes, 2008). Os indivíduos encaram o local de trabalho como um espaço suscetível a novas aprendizagens, sendo neste contexto que se aprende a trabalhar mais e melhor e a participar de forma consciente em processos sociais que facilitam uma melhor adaptação e transformação dos contextos de trabalho. Assim, a formação profissional ganha destaque e começa a ser entendida como a forma mais eficaz de lidar com as constantes alterações e com os movimentos de mutações socioeconómicas permanentes que caracterizam as organizações e a sociedade (Rodrigues, 2019). Por isso, as empresas começam a investir mais em formação, com o intuito de acompanhar a evolução do conteúdo de trabalho e das mutações tecnológicas, para que conseguiam manter-se “vivas” e competitivas relativamente às outras empresas concorrentes.

No entanto, existem autores que apresentam diferentes perspetivas relativamente ao conceito e aos objetivos da formação. Numa revisão da literatura sobre o tema, Bernardes (2008) afirma que a formação contínua dos trabalhadores visa apenas na sua capacitação para exercerem corretamente as suas funções no seio das organizações. Neste caso, a formação está apenas a resolver uma necessidade a curto prazo, ou seja, apresenta-se como solução para uma necessidade específica da empresa, para um curto espaço de tempo, não contribuindo para a empregabilidade dos indivíduos nem para a sustentabilidade da estratégia de negócio.

No entanto, todo este processo de formação nas empresas está suscetível a diferentes interpretações, sendo que as atividades de formação nas organizações são alvo de diferentes estímulos capazes de proporcionar incentivos ou até inibições na realização das próprias atividades profissionais. De acordo com Hendry (1991, *cit in* Cruz, 1998), o modelo de formação de uma empresa está sujeito a diversos fatores que o afetam, ou seja, existe um conjunto de fatores que afetam a disponibilidade de uma organização para realizar atividades de formação profissional. A pressão do meio envolvente a que uma organização é exposta diariamente é um fator impulsionador para a realização de atividades de formação profissional, no entanto, esta não é suficiente para produzir respostas. Deste modo, Cruz (1998) identifica quatro tipos de fatores que influenciam a atividade de formação profissional numa organização, sendo estes:

- 1- Pressão para a competitividade e a estratégia da empresa;
- 2 - Mercado de trabalho externo;
- 3 - Mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas;
- 4 - Apoios externos à formação.

A disponibilidade de cada organização para realizar e investir em formação profissional, de acordo com Cruz (1998), está dependente de diversos estímulos, como foi referido anteriormente. No entanto, um fator determinante para a realização deste investimento depende da forma como é encarada a pressão para a competitividade por parte da organização. Quer isto dizer que as características específicas de uma empresa e a resposta que cada uma apresenta à pressão existente, na maioria das vezes, resultam na realização de atividades de formação. Desta forma, as organizações, para se conseguirem manter competitivas e atrativas no mercado de trabalho, procuram responder a esta pressão, definindo estratégias, passando estas pelo desenvolvimento de novos produtos para mercados específicos; pelo investimento nas mudanças tecnológicas; pela redução de custos, amplificando os ganhos de eficiência, tudo isto através de novos modelos de gestão. Ou seja, são estas mudanças que as organizações são conduzidas a realizar, estimuladas pela pressão competitiva, que proporcionam o crescimento das atividades de formação (Hendry, 1991, *cit in* Cruz, 1998).

Todavia, esta estratégia que as organizações encontraram para responder à pressão exterior, revelou algumas lacunas de competências dos trabalhadores das empresas. Pois a maioria dos trabalhadores, e das empresas, não estão preparadas para estas mudanças, sendo deste modo essencial formá-las para que a empresa consiga sobreviver. Tal como

refere Bernardes (2008), é essencial investir no capital humano e adaptar os sistemas de educação e de formação às novas exigências do mercado de trabalho em matéria de competências.

Ao longo dos tempos, é visível as evoluções e exigências presentes no mercado de trabalho, as organizações são cada vez mais complexas. Estas requerem em maior número indivíduos que disponham de boas capacidades em tecnologias especializadas, que saibam gerir sistemas internos e envolventes externas de intensa turbulência. A presença destes múltiplos requisitos, permite às organizações identificar as lacunas de competências presentes nas empresas, o que produz inevitavelmente um o aumento da formação (Cruz, 1998). O constante investimento nas novas tecnologias e o escasso conhecimento dos trabalhadores sobre as mesmas, leva a que os gestores das organizações prefiram “gastar dinheiro” na formação, na aquisição de competências, em face ao cenário limite que teriam se as empresas não tivessem tecnologias e capacidades suficientes para fazer frente às suas concorrentes. Posto isto, está presente a dúvida intencionalidade da formação, sendo que as empresas podem investir por considerarem que acrescenta valor ou por ser algo inevitável à sobrevivência no mercado exigente a que as organizações estão expostas (Cruz, 1998).

Sendo que a formação é apresentada como um instrumento para dotar as organizações de níveis superiores de competitividade, proporcionando a sua presença no mercado, é essencial que exista uma relação linear entre os programas de formação e a orientação estratégica da empresa, ou seja, os objetivos da formação devem ser definidos em função da estratégia organizacional. No entanto, a articulação entre o planeamento da formação e o planeamento estratégico da empresa não é simples nem direta, depende de fatores como o grau de formalização desse planeamento e da adesão dos diferentes níveis de chefia aos mesmos (Cruz, 1998).

Sendo detetadas lacunas nas competências dos indivíduos para desenvolver certas tarefas nas organizações, a própria empresa tem de procurar soluções para responder às suas necessidades. Como referido anteriormente, para suprir essas lacunas muitas recorrem à realização de ações de formação, de forma a capacitar os seus trabalhadores, para que estes exerçam corretamente as suas atividades profissionais e as tarefas inerentes ao seu posto de trabalho, promovendo a valorização profissional dos seus trabalhadores (Bernardes, 2008). Recorrer à formação é uma das soluções. No entanto, Cruz (1998) apresenta outra solução rival, sendo esta o recurso ao mercado de trabalho externo. Ou seja, ao invés de transferir conhecimento para os trabalhadores já existentes (como

acontece na formação), as empresas recorrem ao recrutamento externo de trabalhadores que disponham das competências necessárias para a organização. De acordo com Pettigrew, Hendry e Sparrow (1989 *cit in* Cruz, 1998), as empresas são mais suscetíveis aos custos de uma ação de formação do que aos custos de um processo de recrutamento externo. No entanto, a decisão de optar pela formação dos trabalhadores também está dependente da escassez de mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho.

De acordo com Cruz (1998), existem três forças do mercado de trabalho interno, que alinhadas com o mercado de trabalho externo promovem condutas que facilitam o desenvolvimento de atividades de formação profissional. A primeira força consiste na redução do número de trabalhadores, ou seja, com a ausência de diversos empregados, a força de trabalho que se mantém na empresa tem de assumir as funções dos antigos colaboradores, aumentando assim o leque de tarefas a desempenhar. Uma vez que estas novas funções se assumem como uma necessidade da empresa, e a maioria dos trabalhadores não dispõe das competências requeridas para tal, as organizações veem-se na obrigação de investir na formação dos seus trabalhadores. No entanto, na perspetiva do autor, esta formação pode ser interpretada como tendo em vista uma minimização de perturbações na motivação dos trabalhadores. Neste caso as ações de formação são planeadas procurando obter um custo mínimo (Cruz, 1998).

Contrariamente à primeira, a segunda força equivale ao alargamento do número de trabalhadores. O mercado empresarial está cada vez mais competitivo e para que as organizações consigam sobreviver têm de se tornar atrativas, de forma a serem capazes de reter os seus trabalhadores. Para tal, investir na oferta de formação aos seus colaboradores é um investimento fulcral e benéfico para ambas as partes. Ou seja, os trabalhadores sentem-se satisfeitos, a própria organização torna-se competitiva e alivia-se a pressão externa. Este tipo de empresas em crescimento proporciona uma elevada rotação de pessoal em tarefas cruciais para o desenvolvimento do seu negócio, através desta rotação é notória a importância da formação dos trabalhadores, de forma a que estes sejam capazes de responder às necessidades presentes e futuras da instituição organização em que estão integrados.

A terceira força assenta na tradição de recrutamento de qualidade e de retenção de trabalhadores, sendo que empresas que reconhecem estas práticas investem na formação, pois entendem-na como uma ferramenta capaz de preparar as organizações e capacitar os trabalhadores para a mudança (Cruz, 1998).

Para além das forças facilitadoras das ações de formação, Cruz (1998) apresenta ainda duas razões capazes de suprimir a necessidade de atividades de formação profissional. A primeira assenta nas formações a longo prazo, ou seja, quando as empresas necessitam de trabalhadores com competências específicas que exigem custos elevados e longos períodos de aprendizagem, para responder a estas necessidades as organizações procuram estas competências específicas no mercado de trabalho externo. A segunda força inibidora é o recurso ao trabalho temporário, ou seja, quando as empresas recrutam trabalhadores com contratos de trabalho a termo, isto é, a colocação de um trabalhador por um determinado tempo específico, alguns dos custos de formação são suportados por uma empresa exterior.

Relativamente aos atores internos e aos sistemas, existem cinco conjuntos de fatores que influenciam o acesso à formação. A cultura de cada empresa e os diferentes níveis de gestão existentes na mesma, são fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de atividades de formação (Cruz, 1998). Se a empresa possuir uma política de formação e uma estratégia forte, apoiada em diversos programas de formação, é notória uma maior presença a nível de ações de formação. Assim sendo, empresas que possuam este tipo de cultura encaram a formação como um investimento (Cruz, 1998). No entanto, se a empresa procurar obter rendibilidade a curto prazo, o investimento em formação passa apenas por um constrangimento imposto pela competitividade externa e não como solução desejada. De acordo com Cruz (1998, pp 35), “uma boa formação é aquela que se paga a si própria”, ou seja, é esperado que quando se investe em formação profissional, que esta proporcione conhecimento a todos os colaboradores que participaram na ação de formação, a fim de que, posteriormente, assegurem mais valias para a empresa. Contudo, nem sempre esta situação é verificável, e sendo que avaliar o impacto da formação é dificilmente mensurável, o investimento em formação profissional torna-se complexo. No caso de estarmos perante uma formação técnica é possível compreender se os conhecimentos aprendidos durante a formação surtiram efeito no colaborador, caso contrário, se a formação for de caráter comportamental (*Soft Skills*) é mais difícil medir a sua eficácia. Assim sendo, quando a formação não produz resultados quantificáveis, aliada ao facto de nem toda a formação resultar em benefícios para a empresa, esta passa a ser encarada como um custo (Cruz, 1998).

Existem formas distintas de encarar a formação profissional. Por este motivo, a realização de ações de formação está dependente não só da cultura da empresa, mas também da maior ou menor implicação dos diferentes níveis de gestão. A formação

profissional pode assumir também uma forma positiva, quando permite uma maior socialização entre formandos e formadores, a transferência de conhecimentos e promove uma cultura comum a todos os colaboradores que frequentam este tipo de ações de formação.

De acordo com Cruz (1998), é através de uma organização explícita e de uma clara definição de responsabilidade dos diferentes níveis de gestão de uma empresa, que se é capaz de criar e manter uma cultura empresarial favorável à formação. A existência de estruturas de formação nas empresas é uma condição de suporte que permite a execução de ações de formação. Outro destes pilares assenta na existência de estruturas de apoio à formação adequadas, é importante que estas assegurem o alinhamento da estratégia da empresa com o plano de formação, como também realizem um levantamento de necessidades de formação. É ainda essencial que estas estruturas contactem com entidades fornecedoras deste tipo de serviços e que façam uma avaliação dos resultados obtidos. Ou seja, é fulcral a existência de uma estrutura fixa, capaz de dar origem e desenvolver ações de formação (Cruz, 1998).

É notória a diferença relativamente à importância destas estruturas de formação, tendo em conta a dimensão das empresas já que, numa PME pode não fazer sentido existir uma estrutura fixa de apoio à formação. Contrariamente, é essencial a existência desta estrutura em empresas de grande dimensão, tal como Cruz (1998) afirma, as grandes empresas que por falta de verbas decidiram extinguir ou diminuir este tipo de estruturas, para conseguirem retomar de novo as ações de formação, para além de terem de construir novamente esta estrutura, tem de ser capazes de aliciar os seus colaboradores e levá-los a acreditar na seriedade das ações de formação.

Um dos constrangimentos associados à ocorrência de formação profissional assenta no tempo despendido pelos trabalhadores das empresas quando frequentam ações de formação. Ou seja, o abandono temporário do posto de trabalho é, de acordo com Cruz (1998), um custo oculto suportado, numa primeira fase, pelas próprias empresas. Posteriormente este custo pode vir a ser recuperado, uma vez que as ações de formação oferecem mais conhecimentos aos trabalhadores, o que tende a promover o aumento da produtividade e o lucro para a empresa. Todas estas condicionantes originam constrangimentos, por parte das chefias, ao disponibilizarem os seus subordinados para este tipo de ações de formação. Ressalta, novamente, a importância de uma cultura empresarial favorável à formação, de maneira a sensibilizar as chefias para a importância das ações de formação, de forma a que estas sejam encaradas como um investimento a

longo prazo. Uma calendarização adequada, a formação à distância e a formação *on job*, são alternativas que podem diminuir as barreiras associadas às ações de formação (Cruz, 1998).

Não existe melhor “combustível” para a produtividade de uma empresa do que a satisfação com o trabalho de todos os trabalhadores. Esta satisfação passa em parte, pela integração dos funcionários, nas diversas funções empresarias. Uma vez que a formação é uma ação de caráter abrangente, que ambiciona chegar a todos os trabalhadores de uma organização, é essencial que exista uma descentralização na tomada de decisão relativamente à formação profissional (Cruz,1998). Envolver as chefias, conferindo-lhes um papel relevante no planeamento da formação, torna-se numa estratégia estimulante, na qual as chefias passam a encarar a formação, numa ótica diferente, sendo capazes de compreender a sua importância para qualquer organização. Contudo, esta descentralização da função formação, pelas diferentes chefias, tem de ser algo controlado e preparado de forma equilibrada. Esta transferência de responsabilidades, se não for bem direcionada pode comprometer a realização dos programas de formação, uma vez que cada departamento encara a formação de forma distinta e detém uma hierarquia de custos dissemelhantes.

Por último, o quinto fator que influência os atores internos, apresentado por Cruz (1998), assenta no papel dos sindicatos. Em Portugal, a posição dos sindicatos encontra-se ainda em transformação, uma vez que, ao longo dos tempos tem vindo a procurar acompanhar o acelerado desenvolvimento da sociedade. A nível empresarial o papel dos sindicatos pode ser encarado como uma força benéfica no desenvolvimento da formação profissional, na medida em que as empresas reconhecem que face às mudanças existentes no mercado de trabalho, é mais conveniente envolver e formar um maior número de pessoas da empresa do que enveredar pelos despedimentos. Sendo que aliado aos despedimentos vem a conflitualidade laboral, as empresas procuram manter uma aliança com as forças sindicais (Cruz, 1998). Além disso, os sindicatos ao reconhecerem que os programas de formação enriquecem o conhecimento e permitem uma maior mobilidade profissional aos trabalhadores, pressionam, cada vez mais, as empresas para que estas invistam em formação. Posto isto, é importante compreender o papel dos sindicatos e das associações patronais no âmbito da formação, a fim de compreender se são, ou não, uma força impulsionadora para o desenvolvimento de políticas de formação nas empresas (Bernardes, 2008).

O modelo apresentado por Cruz (1998) evidencia os apoios externos à formação como o quarto conjunto de fatores que influenciam a ocorrência de atividades de formação numa empresa. As exigências de qualidade, tanto por parte dos clientes, como por parte dos consumidores, é uma parcela destes apoios externos, que interfere no desenvolvimento de ações formação. A gestão da qualidade é cada vez mais um assunto obrigatório nas organizações, afinal, os clientes estão cada vez mais exigentes e seletivos. As empresas para sobreviverem necessitam de clientes e consumidores, para tal, de forma a conseguirem mantê-los é fundamental satisfazer as exigências de qualidade dos mesmos. As certificações dos produtos e os movimentos para a qualidade, “são importantes forças mobilizadoras de formação profissional na empresa, não só dirigida para atividade já existente (...), como para novas atividades” (Cruz, 1998, p.41). A procura da melhoria continua é um processo bastante complexo que envolve consideráveis mudanças organizacionais, sendo que estas transformações, são na maioria das vezes, apoiadas em programas de formação.

A nível macro é importante analisar se existe coesão e envolvimento com todos os atores, que possam ter em algum momento, qualquer envolvimento nas iniciativas de ação de formação, ou seja que possam vir a promover uma aprendizagem ao longo da vida (Bernardes, 2008). Ou seja, um outro estímulo importante, que influencia a formação profissional, recai nos incentivos financeiros que são concedidos ao seu desenvolvimento. Ou seja, de acordo com Cruz (1998, p.43), “a atribuição de subsídios às empresas reduz os seus custos de formação permitindo um maior investimento em formação”. É importante conhecer as fontes de financiamento público e a regulamentação pelo Estado, nomeadamente a obrigatoriedade legal de disponibilizar 40 horas anuais de formação a cada trabalhador (lei 93/2019), que pode e deve desempenhar um papel promocional na responsabilização das empresas (Bernardes, 2008). De acordo com Cruz (1998), a atribuição de subsídios tem um elevado impacto no desempenho dos trabalhadores, uma vez que proporciona uma diminuição de produtos com defeito e um aumento do volume de produção.

Os diversos apoios disponibilizados à formação são reconhecidos como tendo um grande impacto no desenvolvimento das ações de formação. No entanto, estes tipos de apoios podem assumir uma faceta um pouco contraditória, na medida em que as empresas podem procurar realizar ações de formação profissional por existirem subsídios e não verdadeiramente, por ser uma necessidade sentida na empresa. Ou seja, são implementadas ações de formação, porque é uma obrigação legal ou porque as

organizações procuram investir nos seus trabalhadores. Esta é uma questão polémica, ainda na atualidade, em que a resposta difere de entidade para entidade (Cruz, 1998). Tal como afirma Bernardes (2008), é importante verificar se as empresas apenas cumprem uma dimensão “básica” da sua responsabilidade, ou seja, se apenas executam ações de formação tendo em conta as obrigações legais e sociais existentes para com os trabalhadores, ou se ultrapassam estas dimensões.

1.4. Estruturação e implementação do processo formativo

1.4.1. O diagnóstico de necessidades de formação

Com a finalidade de conceber um programa formativo é indispensável realizar um diagnóstico de necessidades, uma vez que este assenta no processo utilizado para determinar se a formação é ou não necessária, tendo em consideração os objetivos estratégicos e operacionais da organização (Velada, 2007).

A complexidade de um levantamento de necessidades resulta de diferentes exigências que são colocadas diariamente aos diferentes atores de uma organização. Duas das exigências mais salientes assentam no domínio de técnicas de recolha de dados e capacidade das empresas conceberem diagnósticos, quer como uma orientação reativa, ou seja, como resposta a problemas já ocorridos, ou uma orientação proactiva, que consiste em antecipar necessidades que possam vir a fazer falta (Cruz, 1998). Os constantes desafios da envolvente pressionam as organizações, e estas para acompanharem as diversas evoluções, seja pela introdução de novas tecnologias, pelo redesenho das funções, pela existência de nova legislação, ou até mesmo pela simples mudança de preferências dos clientes, levam a que as empresas procurem respostas a estes problemas, que na maioria das vezes encontram soluções na realização de ações de formação (Velada, 2007).

O levantamento de necessidades é o primeiro passo no processo de desenho da formação e envolve três tipos de análise (Noe, 2010): uma análise organizacional onde se determina se a formação é adequada, tendo em conta a estratégia da empresa, os recursos disponíveis para a formação e o apoio dos gestores e colegas; uma análise pessoal, ou seja, onde se determina se as falhas de desempenho resultam da falta de conhecimentos, competências, habilidades ou da motivação dos colaboradores ou se provém da conceção

do próprio trabalho e, por último, a análise de tarefa que identifica as tarefas, conhecimentos, capacidades e comportamentos importantes que precisam ser enfatizados na formação dos trabalhadores para completarem as suas funções.

A análise organizacional é uma investigação genérica que procura ter em conta a direção da estratégia da empresa, procura compreender o apoio dos Gestores, e empregados da empresa às atividades de formação e captar quais são os recursos disponíveis para as ações de formação. É essencial ter em consideração a estratégia da empresa, uma vez que é esta que afeta o tipo, a frequência e a organização da formação na empresa. Em empresas que seja expectável que a formação contribua para atingir os objetivos traçados, o montante de dinheiro investido em formação e a sua frequência tendem a ser maiores do que em empresas em que a estratégia não é tida em conta. A cooperação dentro da empresa é uma condição básica, para o investimento em formação. Ou seja, se existir uma atitude positiva entre os diversos atores e forem fornecidos aos formandos as informações acerca da utilidade dos conhecimentos que vão ser adquiridos durante a formação é notória uma visão otimista na forma como encaram estas ações.

Relativamente aos recursos para a formação é necessário ter em conta os seguintes elementos: o orçamento, o tempo e os conhecimentos. A formação lecionada aos colaboradores de uma organização, pode ser dada na própria empresa ou recorrendo a *outsourcing*, ou seja, recorrendo a consultores individuais, empresas de consultoria ou instituições académicas. Se a organização recorrer a *outsourcing*, deve dirigir um documento aos potenciais fornecedores do serviço com as linhas orientadoras do que a empresa procura em termos de formação. Esta deve conter (Noe, 2010): o tipo de serviço pretendido; o número de empregados que precisam de ser formados; o financiamento; o processo pós-formação; a data prevista de conclusão e, por fim, a data limite para apresentação da candidatura. De acordo com Cruz (1998), a análise organizacional procura determinar onde e quando é que a formação é necessária para a organização.

A segunda análise assenta numa investigação individual ou pessoal, que permite identificar quais são os empregados que precisam de formação, tendo por base a performance atual e a performance futura esperada. É necessário verificar se os empregados têm as capacidades necessárias para participar na formação e se o ambiente de trabalho facilita ou não a formação (Noe, 2010). De acordo com Velada (2007), este tipo de investigação permite compreender se o problema no desempenho das funções está relacionado com a falta de conhecimentos ou competências dos indivíduos, ou se resulta da falta de motivação dos trabalhadores. Existem diversos fatores que influenciam a

performance e o desempenho dos trabalhadores. Um desses fatores assenta nas características pessoais dos indivíduos, ou seja, requer uma análise aos conhecimentos, às capacidades e atitudes dos mesmos. No núcleo das características pessoais, estão ainda incluídas as capacidades básicas, quer isto dizer, a compreensão verbal, a capacidade de raciocínio e o nível de leitura dos indivíduos. Outro fator englobado nas características pessoais assenta na autoeficácia dos trabalhadores, esta pode aumentar se os indivíduos souberem que o objetivo da formação é aumentar o seu desempenho em vez de ser para identificar as áreas onde são incompetentes, sendo essencial fornecer as informações necessárias acerca do programa de formação e ao longo da mesma demonstrar vários exemplos de sucesso.

Por último, ainda incorporado nas características pessoais, Noe (2010) refere a importância da consciência das necessidades de formação, ou seja, é fulcral para os indivíduos ganharem motivação para aprender, é essencial que estes tenham consciência das suas fraquezas, dos seus pontos fortes e tomem ainda consciência do porquê de estarem a ser chamados para os programas de formação. O ambiente de trabalho, de acordo com o modelo de análise de desempenho, requer muito mais vezes as soluções para os problemas do que o próprio aumento do nível de conhecimentos (Velada, 2007). Este é um outro fator que influencia o desempenho dos trabalhadores. Com o objetivo de garantir que o ambiente de trabalho aumente a motivação dos formandos é essencial falar positivamente dos programas de formação da empresa aos trabalhadores, ou, por exemplo, fazer com que estes tenham conhecimento de que estão a fazer um bom trabalho ao aplicarem o que lhes foi dado na formação. Os trabalhadores necessitam de estar conscientes dos seus padrões de desempenho, precisam de saber o que é esperado que aprendam nas ações de formação.

Por último, os problemas de motivação podem surgir da falta de feedback que lhes é fornecida, ou mesmo por considerarem que as recompensas e os incentivos associados à frequência de ações de formação não é adequado (Noe, 2010). Neste caso, se os funcionários, não têm conhecimentos e capacidades para realizar uma tarefa, a solução passa pela formação (Noe, 2010). Ou seja, sempre que esta for encarada como a melhor solução para dar resposta aos problemas emergentes, é através da análise individual que se vai identificar quais são os colaboradores que vão comparecer na formação e qual vai ser a sua preparação (Velada, 2007).

A última dimensão de análise associada a um processo de diagnóstico de necessidades de formação deve envolver uma análise de funções, ou seja, é importante

identificar quais são as tarefas que têm de ser desenvolvidas, os conhecimentos e as habilidades dos trabalhadores que devem ser trabalhadas com o objetivo de aumentar a sua eficácia profissional. Ou seja, de acordo com Noe (2010), deve ser selecionado o trabalho a ser analisado e de seguida elaborar uma lista preliminar de tarefas realizadas, neste caso são tidas em conta questões tais como: Com que frequência a tarefa é realizada? Quanto tempo é gasto na execução de cada tarefa? O quanto importante ou essencial é a tarefa para o bom desempenho do trabalho? Assim que reconhecidas as tarefas, é importante identificar os conhecimentos, capacidades e habilidades necessárias para realizar cada tarefa com sucesso.

Com o intuito de dar resposta aos objetivos formativos e às estratégias propostas pela empresa, Noe (2010) agrupou os diferentes métodos formativos em três grandes conjuntos: expositivos, ativos e grupais.

Caracterizado pela atitude passiva dos formandos, temos o método expositivo, em que tal como o nome indica, os formandos não intervêm e são puros recipientes de informação expressa pelo formador. O método expositivo é normalmente utilizado em sala de aula ou à distância e passa pela exposição de slides e vídeos, em que os formandos se limitam apenas a ouvir. Tendo estas características são mais aconselhados na apresentação de novas informações.

Por oposição ao método referido acima, o autor salienta uma outra ferramenta, mas esta direcionada para a participação ativa dos formandos. Conhecido por métodos ativos, estes dão ênfase à opinião dos formandos e preocupam-se com as competências específicas que estes vão desenvolver e posteriormente transferir para o local de trabalho. Estes englobam a formação *on job*, simulações reais, vídeos interativos, entre outras técnicas de aprendizagem. No núcleo deste método Noe (2010) destaca ainda a importância do E-learning, uma vez que as empresas estão cada vez mais viradas para as tecnologias. A aprendizagem *online* permite uma partilha de informações em tempo real, procurando uma melhoria no desempenho. Uma das vantagens da utilização deste método recai no controlo que os formandos têm da sua aprendizagem, uma vez que podem decidir a quantidade e o momento em que querem aprender, ou seja, cada formando segue o seu ritmo de aprendizagem.

Por fim temos os métodos grupais, os quais procuram um objetivo comum a todos os formandos, ou seja, procuram atingir uma melhoria das competências e da eficácia da equipa, através da partilha de convicções e de experiências que permitam criar uma identidade grupal (Velada, 2007). De forma a melhorar o trabalho de equipa e a reduzir o

erro humano, estes métodos englobam atividades de aprendizagem, ou através de aventuras *outdoor*, entre outras tarefas que estimulem a entreaajuda e a ligação entre os diversos formandos.

Os diferentes contextos a que uma ação de formação é exposta determinam a escolha do método mais adequado, em prol do sucesso da formação. A escolha do método a utilizar em cada ação de formação, segundo Velada (2007), pode variar de acordo com três parâmetros, sendo estes: o objetivo que a formação pretende atingir, as características dos formandos que frequentam a formação e, por fim, os critérios de eficácia previamente estabelecidos. Ou seja, é fulcral que exista uma harmonia entre o método escolhido e a aprendizagem que se pretende alcançar com a ação de formação.

1.4.2 Avaliação da Formação

Tal como mencionado anteriormente, sabemos que a formação tem assumido dentro das organizações um papel fundamental. A expansão generalizada da formação que temos vindo a assistir nos últimos vinte anos está correlacionada com a ideia de que esta vai melhorar o desempenho dos trabalhadores, que, por sua vez, vai contribuir para aumentar a produtividade das organizações (Caetano, 2007). Deste modo, de forma a procurar fundamentos e certezas de que as formações se traduzem em melhorias no desempenho dos trabalhadores, os diversos autores salientam a importância da avaliação da formação. Esta, de acordo com Caetano (2007, p.20), “consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências da formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua relevância e efeitos na dinâmica organizacional”. Para Noe (2010), a avaliação da formação é um processo que mede resultados ou critérios específicos, ou seja, tem como objetivo medir o impacto de um determinado programa de formação nas organizações.

Posto isto, porque é que se deve avaliar a formação? Segundo Noe (2010), a avaliação da formação permite identificar os pontos fortes e fracos da formação, concede uma adequação da formação com a função em questão, possibilita uma verificação dos formandos que mais beneficiam com o processo, determina ainda os benefícios financeiros e custos dos programas de formação, como permite uma comparação da formação com os diversos programas. De acordo com Cruz (1998), um argumento de peso que leva a que sejam realizadas avaliações das formações, decorre da necessidade

de compreender em que medida é que os resultados obtidos justificam os investimentos realizados.

Para Caetano (2007), com este processo sistemático pretende-se saber de que forma é que os objetivos da formação foram alcançados em termos de aprendizagem por parte dos formandos. Procura-se compreender também, em que medida é que o facto da formação ter resultado em aprendizagem para os formandos, esta se tornou numa mudança ou melhoria do desempenho dos mesmos nas suas funções. A nível dos efeitos, esta avaliação procura ainda averiguar em que medida a formação e a respetiva aprendizagem contribuíram para a melhoria da qualidade do emprego e da empregabilidade dos formandos (Caetano, 2007). Podemos concluir que a avaliação da formação “é fundamental para melhorar as futuras edições de programas realizados e, no limite, para fundamentar a eliminação de programas ineficazes” (Kirkpatrick, 1988, *cit in* Cruz, 1998, p.62).

O modelo hierárquico de resultados da formação, que tem sido predominantemente utilizado para a avaliação da formação, foi apresentado em 1959 por Kirkpatrick. Este considera quatro níveis de critérios para avaliação de eficácia de um programa de formação (Caetano e Velada, 2007): reações, aprendizagem, comportamento e resultados.

O primeiro nível remete para as reações dos formandos, isto quer dizer, para a opinião destes relativamente ao que pensaram e sentiram sobre determinados aspetos da formação, nomeadamente o tema da ação de formação, o próprio formador, os métodos utilizados, entre outros aspetos (Caetano & Velada, 2007). Passa por compreender se os formandos gostaram ou não de um determinado programa de formação, sendo deste modo encarada como uma medida mais atitudinal do que comportamental (Cruz, 1998). Tal como afirmam Caetano & Velada (2007, p. 21), “tradicionalmente as reações têm sido consideradas opiniões baseadas em emoções”. Este primeiro nível, é de todos o mais avaliado, ainda que seja, o que fornece informações menos relevantes sobre o impacto da formação. No entanto, existe facilidade em encontrar instrumentos de medição para este tipo de avaliações (Cruz, 1998). De qualquer modo, Kirkpatrick (1987, *cit in* Cruz, 1998) apresenta cinco passos que permitem o desenvolvimento de um questionário, confirmando desta forma a facilidade em criar instrumentos de medição para estas avaliações. Sendo que o primeiro passo assenta na definição do que se pretende avaliar, de seguida organizar as questões num formulário específico e assegurar que as respostas

a este possam ser quantificadas, posteriormente, garantir o anonimato de quem responde e estimular que estes façam comentários adicionais para além daquilo que é perguntado diretamente no questionário. Assim sendo, as reações dos formandos são fáceis de alcançar, contudo fornecem pouca informação substantiva sobre o valor da formação, o que faz com que não seja possível “(...) tirar quaisquer conclusões sobre o nível de aprendizagem, que por sua vez também não permite concluir sobre o retorno do investimento” (Cruz, 1998, p. 67). Ou seja, uma reação positiva por parte dos formandos sobre a ação de formação, não garante que tenha ocorrido aprendizagem por parte dos mesmos. Na prática a maioria das avaliações efetuadas a este nível, consistem numa mera recolha de opinião e do grau de satisfação dos formandos relativamente a determinados aspetos da ação de formação (Caetano & Velada, 2007). De acordo com Cruz (1998), o instrumento de avaliação mais utilizado neste caso, é o questionário de satisfação do formando, preenchido imediatamente após a ação, ou em alternativa, algum tempo após terminado o programa de formação. Em suma, este é encarado como uma forma a avaliar o grau de “satisfação do cliente”. Neste nível são tidas em conta diferentes tipos reações: reações afetivas; reações instrumentais e, por fim, reações de dificuldade da aprendizagem (Caetano & Velada, 2007).

O segundo nível apresentado por Kirkpatrick remete para a aprendizagem por parte dos formandos. No contexto da formação procuram-se compreender as atitudes que sofreram alterações e os conhecimentos e competências que foram adquiridas (Cruz, 1998). Ou seja, que novos conhecimentos ou melhorias os formandos tiveram e que modificações de atitudes as ações de formação trouxeram. Por outras palavras, é neste nível que se avalia o impacto da formação na aprendizagem dos formandos (Caetano & Velada, 2007). Assim sendo, tal como Cruz (1998, p.69) afirma, “trata-se de medir mudanças (nos conhecimentos, nos comportamentos, nas atitudes), recorrendo a critérios relevantes que forneçam resultados quantificáveis, no contexto da própria formação (...)”. Uma vez que a avaliação da aprendizagem é mais complexa que o nível anterior (reação) é recomendado que exista um conjunto de medidas que seja executado antes e depois da formação. Desta forma Enders e Kliner (1990, *cit in* Cruz, 1998) propõem a realização de testes antes da formação e após a formação, para que se consiga tirar conclusões mais precisas sobre o impacto da formação sobre as aprendizagens. Indo ao encontro desta perspetiva, Caetano & Velada (2007) afirmam que é possível utilizar-se uma abordagem quase experimental com medições pré e pós formação fazendo também comparações com grupos semelhantes em que não tenha existido nenhuma intervenção.

No entanto, a maioria das avaliações restringe-se apenas a medições efetuadas após as ações de formação, onde, desta forma, se averigua apenas o grau de aprendizagem alcançado pelos formandos. Ainda assim, o grau de aprendizagem no final da formação apresentado pelos formandos pode não chegar a ser consolidado, deste modo, importa também compreender os conhecimentos que ficaram retidos, quer isto dizer, que deve ser feita outra avaliação dos conhecimentos num período posterior à formação, o qual pode ter uma duração de três, seis ou dose meses, sendo que esta dimensão temporal tem em conta a complexidade dos conhecimentos (Caetano & Velada, 2007).

Relativamente aos instrumentos de medição o mais utilizado na medição das competências comportamentais assenta nas simulações de desempenho, uma vez que estas são capazes de reproduzir condições reais do desempenho dos formandos, o que permite aos formadores compreender os disfuncionamentos mais prováveis e caso seja necessário, é possível redesenhar o programa de formação, se necessário fazer alguma alteração. Com o intuito de mensurar os conhecimentos e as atitudes os mecanismos normalmente empregues são: os testes, onde é exigida a validade do conteúdo; as auto-avaliações em que os formandos se auto avaliam tendo em conta as diferentes áreas temáticas abordadas e por fim os questionários com escalas de atitudes, neste tipo de instrumento em específico existem duas escalas normalmente utilizadas, a de *Likert*, em que os formandos para cada questão assinalam a sua posição que pode variar desde discordo totalmente ao concordo totalmente, e a de *Thurstone*, na qual o formando tem que seleccionar num conjunto de três ou quatro afirmações aquela com que se identifica mais (Cruz, 1998). Em síntese, a avaliação da aprendizagem assume-se como uma abordagem mais completa, uma vez que contempla uma recolha de dados mais minuciosa, sendo recolhida informação antes, durante e após a formação (Caetano & Velada, 2007). O terceiro nível da taxionomia de Kirkpatrick diz respeito ao comportamento.

Aqui o autor pretende compreender as mudanças de comportamento e das atitudes no desempenho da função (Cruz, 1998). Tal como Caetano & Velada (2007) afirmam, este nível foca-se no comportamento dos formandos após o programa de formação e procura analisar em que medida é que os formandos transferem os conhecimentos desenvolvidos durante a ação de formação para o contexto de trabalho. Uma vez que não existe uma relação certa de que os conhecimentos transmitidos durante a formação sejam postos em prática no posto de trabalho, existem diversos instrumentos que ajudam na compreensão desta transferência. De acordo com Cruz (1998), os instrumentos mais utilizados para a avaliação deste nível assentam em grelhas de observação de comportamentos, guiões de

entrevistas, listas de auto-avaliação de mudanças comportamentais, neste caso, durante a formação são apresentados modelos de como se deve fazer e após a formação são feitas comparações e testagens por analogia. Aqui recorre-se à apresentação de um vídeo de uma interação entre dois autores e os formandos têm que, posteriormente, completar por escrito como se deve proceder. Outro dos meios para verificar a ocorrência de mudanças de comportamentos passa pela observação do formando no desempenho das suas funções, no entanto esta forma de avaliação também pode ser refutada, na medida em que os formandos ao serem observados podem alterar o seu comportamento (Cruz, 1998). “A avaliação da transferência requer planos de análise que permitem comparar o comportamento antes e depois da formação, o que pode ser efetuado através de auto-relatos e de observações dos superiores hierárquicos, dos subordinados e dos pares” (Caetano & Velada 2007, p. 22). A entrevista é outro método que permite obter dados mais específicos que normalmente não são possíveis de adquirir através de questionários ou de simples observações. Ao encontro do que foi mencionado acima, Kirkpatrick (1987, *cit in* Cruz, 1998) recomenda que as avaliações de desempenho sejam realizadas antes e depois da formação e que no caso das avaliações pós formação, estas devem ser feitas apenas após três meses ou mais, para que os formandos tenham a capacidade de colocar em prática os conhecimentos transmitidos durante a formação.

Por último, o quarto nível da taxionomia de Kirkpatrick avalia os resultados que a formação trouxe para a organização, ou seja, que impacto é que a formação teve nos objetivos organizacionais, ocorreu aumento de vendas, diminuição de custos, foi notório um aumento de qualidade dos produtos? (Caetano & Velada, 2007). São estes resultados organizacionais alcançados que servem de indicadores, ou seja, como fontes de informação (Noe, 2010). Nos resultados o que é medido são os benefícios que a formação trouxe para a organização, ou seja, produtividade, qualidade, custos, satisfação dos clientes, entre outros indicadores. Posto isto, as técnicas de medição frequentemente utilizadas passam pela observação e comparação com os dados de desempenho anteriores (Noe, 2010). Sendo que os resultados em grande parte, não ocorrem imediatamente após a ação de formação, logo não são automaticamente mensuráveis, é necessário ter uma dimensão temporal, a fim de que os resultados venham a surgir, para que os formandos consigam colocar em prática o que aprenderam e reteram durante a formação, só assim a recolha e a análise dos dados se tornam válidos (Caetano & Velada, 2007). No entanto, a avaliação de resultados, ocasionalmente, tem um caminho árduo, uma vez que nem sempre é possível avaliar alguns programas em termos de resultados (Cruz, 1998). Em

suma, os resultados são utilizados para estabelecer o retorno do programa de formação para a empresa (Noe, 2010).

Os elevados investimentos em formação que os processos de mudança organizacional cada vez mais exigem, levam a que a avaliação da formação tenha, como vimos anteriormente, mais pertinência (Caetano & Velada 2007). Uma vez que todo este processo requer na maioria das vezes custos elevados e sendo que um dos principais objetivos organizacionais é não perder rentabilidade, pretende-se assegurar a eficácia da formação.

Cruz (1998) afirma que a tipologia de Kirkpatrick suscitou um grande movimento em torno da avaliação de programas de formação. Indo ao encontro desta perspetiva, Caetano & Velada (2007) reforçam que a maioria dos modelos encontrados na literatura tem como base a taxionomia de Kirkpatrick, uma vez que esta apresenta uma grande simplicidade, é de fácil compreensão e oferece, ainda, um sólido ponto de partida. Embora esta seja uma abordagem presente em diversos estudos, também é alvo de algumas críticas. De acordo com Cruz (1998), Kirkpatrick quando desenvolveu este modelo não teve qualquer intenção na criação destas evidências, no entanto elas são visíveis. Primeiramente, os quatro níveis apresentados pelo autor estão organizados em termos de valor crescente de informação, ou seja, à medida que os níveis aumentam a informação que fornecem também aumenta, por esta razão é que esta taxionomia é diversas vezes denominada, por diferentes autores, por “modelo hierárquico da avaliação da formação”. O segundo pressuposto assenta na ligação que existe entre os quatro níveis, ou seja, “a formação conduz a reações que conduzem a aprendizagens que, por seu turno, levam a mudanças de comportamento no desempenho da função que conduzem a mudanças na organização (Hamblin, 1974 *cit in* Cruz, 1998, p. 74). É ainda visível que os níveis estão correlacionados entre si (Cruz, 1998). Outras críticas a este modelo, apresentados por Caetano & Velada (2007), passam por um vocabulário irregular que pode induzir equívocos e generalizações inadequadas.

Em síntese, a avaliação de formação é um processo que visa medir o custo da formação, considerando os resultados de aprendizagem avaliados, ou seja, é um processo de análise na qual a sua finalidade passa por estimar o ganho gerado por um determinado programa de formação (Cruz, 1998).

Cap. II – Objetivos do Estudo e Metodologia de Investigação

2.1- Objetivos do estudo

O presente estudo assenta na temática das Políticas e Práticas de Formação, tendo como pergunta de partida a seguinte: que política e práticas de formação são promovidas pela empresa em estudo. A pergunta de partida é parte integrante da primeira fase do procedimento científico, a rutura. Nas ciências sociais existem numerosas armadilhas, é muito fácil iludirmo-nos pelas aparências imediatas, daí surge a importância da rutura que consiste em romper com estas falsas evidências (Quivy & Campenhoudt, 2005). É ainda fulcral que a pergunta de partida não encerre imediatamente o estudo numa perspetiva restritiva, sendo necessário que possibilite generalizações (Quivy & Campenhoudt, 2005). Com o intuito de responder à pergunta de partida foi delimitado o objetivo geral do estudo, compreender as Políticas e práticas de Formação da Empresa em estudo. Uma vez que se trata de um estudo de caso, este vai ser desenvolvido e aprofundado numa empresa multinacional, da indústria automóvel.

Por conseguinte, de forma a responder ao objetivo geral, foram definidos alguns objetivos específicos, sendo que estes passam pela caracterização sociográfica dos Recursos Humanos da empresa; pela compreensão da estruturação e implementação do processo formativo; pelo conhecimento do processo de diagnóstico de necessidades; pela constatação de se os objetivos da política de formação estão alinhados com a estratégia da empresa; pela caracterização das ações de formação; pela compreensão se esta é ou não financiada e por fim entender como é concebida a avaliação da formação.

2.2. Metodologia

2.2.1. Opções metodológicas

Este capítulo apresenta uma descrição da metodologia desenvolvida, onde se menciona a natureza do estudo, as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizados.

A investigação é uma atividade que contém uma natureza cognitiva que se fundamenta num processo sistemático e flexível, que procura contribuir para a compreensão e explicitação dos fenómenos sociais. É por meio das investigações, que se

conseguem desmistificar os problemas que nascem na prática, suscitando um debate e edificando ideias inovadoras (Coutinho, 2015). De acordo com Quivy & Campenhout (1996), o conceito de investigação social incentiva a adoção de um procedimento científico, como método de criação de conhecimento específico, em que o objetivo final assenta numa melhor compreensão dos significados de um acontecimento, perspetivando as lógicas de funcionamento de uma organização.

Existem sete etapas de realização do processo científico e três atos do procedimento, que se constroem mutuamente. As investigações devem, portanto, estar interligadas seguindo alguns princípios idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico (Quivy & Campenhout, 1996).

De acordo com Quivy & Campenhout (1996) os três atos do procedimento científico são a rutura, a construção e a verificação. A rutura constitui o primeiro ato do procedimento científico, este consiste em dissolver ideias pré-concebidas. De seguida, a construção que provém da representação teórica obtida na rutura, ou seja, consiste na construção de um quadro teórico de referência. Neste quadro teórico preveem-se as operações a aplicar e as consequências que se devem esperar no termo da observação. Deste modo, para existir uma experimentação válida tem de haver uma construção teórica. Por sua vez, a verificação, tal como o próprio nome indica, consiste na verificação da proposição pelos factos, onde é posteriormente realizado um teste, à base da experimentação, aos atos anteriormente efetuados.

No decorrer de uma investigação os três atos do procedimento científico são realizados ao longo de uma sucessão de operações que, segundo Quivy & Campenhout (1996) são reagrupadas em sete etapas. Deste modo, as etapas do procedimento científico são: Etapa 1- A pergunta de partida; Etapa 2- A exploração; Etapa 3- A problemática; Etapa 4- A construção do modelo de análise; Etapa 5- A observação; Etapa 6- A análise das informações; Etapa 7- As conclusões.

Podemos diferenciar dois tipos de abordagens de investigação, sendo estes a investigação quantitativa e a investigação qualitativa. Estas duas abordagens metodológicas apresentam maneiras distintas de abordar os fenómenos e de conceber a realidade, apelando a métodos distintos que permitem conduzir uma investigação (Fortin, 2009).

A abordagem de investigação quantitativa assenta no paradigma positivista, esta é definida pela medida de variáveis, onde são obtidos resultados numéricos capazes de serem generalizados a outros contextos. De acordo com Fortin (2009, pp. 29-30), o

método de investigação quantitativa procura uma verdade absoluta, independentemente dos contextos. “Se uma coisa existe ela pode ser medida”. Assim sendo, para compreender o fenómeno é necessário reparti-lo nos seus diferentes constituintes e salientar devidamente as relações entre eles. Nesta abordagem o tratamento dos dados fornece valores numéricos que permitem ao investigador apoiar ou refutar as hipóteses. Assim sendo, os instrumentos de recolha de dados são definidos previamente, sendo habitual utilizar o inquérito por questionário.

A abordagem de investigação qualitativa, contrariamente à quantitativa, assenta num paradigma naturalista ou interpretativo de forma a compreender a realidade vivida pelos indivíduos. De acordo com Fortin (2009), os fatos são determinados pelos contextos e culturas de cada indivíduo, existindo, deste modo, diversas realidades. Sendo que cada uma destas realidades é baseada nas experiências e perceções dos sujeitos, que vão sofrendo alterações ao longo do tempo. Neste sentido, é importante realçar o significado e o sentido que o fenómeno estudado tem para os indivíduos, uma vez que os fenómenos são únicos e não previsíveis. Como argumenta Ribeiro (2008), a abordagem qualitativa evidencia-se como uma tentativa de uma compreensão bastante específica dos significados e características situacionais apresentadas pela realidade em investigação. Como Fortin (2009) explicita no seu estudo, o objetivo da investigação qualitativa assenta na descoberta, na exploração e na descrição dos fenómenos, considerando os diferentes pontos de vista dos participantes, de forma a compreender e interpretar o fenómeno no seu meio natural. Neste tipo de abordagem o investigador parte de uma questão inicial que se vai aprofundando ao longo da realização do estudo, onde este procura compreender o ponto de vista dos participantes. O autor defende ainda que neste tipo de investigações a forma como se procede pode ser alterada, sendo que a amostragem, a colheita de dados e a análise e interpretação podem ser repetidas diversas vezes (Fortin, 2009). Para Minayo (2000, *cit in* Tuzzo & Temer, 2017), a pesquisa qualitativa requer quatro atitudes fundamentais que devem ser incessantes, sendo estas a abertura, a flexibilidade e a capacidade de observação e de interação com os atores sociais envolvidos. Uma vez que esta destaca os sujeitos sociais que possuem as qualidades que o investigador pretende conhecer; avalia-os em número satisfatório de forma a permitir uma amostra suficiente de informações. Resumidamente, numa pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, como na pesquisa quantitativa, o objetivo é sim conseguir compreender o indivíduo, o seu conhecimento, conteúdo e reação acerca do tópico abordado.

É coerente que seja necessário compreender os fenómenos, tal como eles se apresentam no meio natural. Uma vez que o objetivo passa pela compreensão dos significados que os participantes dão ao fenómeno em estudo, a abordagem metodológica apropriada a utilizar assenta na metodologia de investigação qualitativa que, tal como referido anteriormente, dá ênfase à globalidade dos seres humanos, tendo em conta a sua experiência de vida e o contexto onde se inserem (Fortin, 2009).

Como estratégia de investigação é utilizado o estudo de caso que, segundo Yin (2010), é uma investigação empírica que verifica um fenómeno em profundidade e no seu contexto de vida real. Tal como afirma Yin (2010), o estudo de caso investiga fenómenos no seu contexto natural, obtendo dados, que são recolhidos através de múltiplas fontes, ou seja, um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de utilizar diferentes fontes de evidência, o que permite ao investigador uma variedade de aspetos históricos e comportamentais. O estudo de caso é mais um dos métodos que pretende realizar uma pesquisa em ciências sociais este tem como perguntas centrais o “Como e/ou Porque”, sendo utilizado na maioria das vezes, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos (Yin 2010). O estudo caso pode ser classificado em três tipos, tendo em conta o objetivo da investigação (Yin, 2010). Este pode ser descritivo, ou seja, descreve o fenómeno dentro do seu contexto natural; Exploratório uma vez que os problemas são pouco conhecidos e o objetivo assenta em definir hipóteses para futuras investigações; ou Explanatório em que o intuito recai nas explicações dadas às relações causa- efeito a partir de uma teoria.

Ainda na abordagem qualitativa os instrumentos de recolha de dados mais comuns passam pela observação, sendo que esta pode ser participante ou não participante, e pela entrevista.

Tendo em conta o que foi mencionado em cima e uma vez que a presente dissertação tem como objetivo compreender as políticas e práticas de formação da empresa, considero que seja fulcral que o estudo seja realizado e analisado em contexto da vida real.

2.2.2. Técnica de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados consideradas para esta investigação são a entrevista e a recolha documental.

A entrevista, de acordo com Amado & Ferreira (2013), é uma das ferramentas mais poderosas que proporciona meios para a obtenção das mais variadas informações,

possibilitando também um maior entendimento dos seres humanos. De uma forma geral, a entrevista caracteriza-se pela recolha de dados através da interação humana. São associadas a conversas guiadas, afastando-se dos procedimentos de investigações estruturadas. Estas conversas possuem uma estrutura definida pelo entrevistador, porém, são flexíveis e adaptam-se consoante o decorrer da conversa, sem influenciar negativamente o resultado obtido.

Amado & Ferreira (2013) desenvolvem o conceito de entrevista fixando três características-chave:

- É um método de recolha e troca de informação entre o informante e o entrevistador;
- Possui um plano de investigação, que considera três variáveis inevitáveis e de controlo obrigatório – emoções, necessidades inconscientes e influências interpessoais;
- É uma conversa de carácter intencional, onde previamente são estabelecidos objetivos. Dentro desses objetivos destaca-se a análise dos “sistemas de valores das suas referências normativas, das suas interpretações de situações conflituosas ou não e das leituras que fazem sobre as próprias experiências” (Quivy e Campenhoudt, 1996, pp.207).

Tal como afirma Gil (2008), este tipo de técnica de recolha de dados é mais utilizado no âmbito das ciências sociais, tais como Psicólogos, Sociólogos, Pedagogos, Assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos.

Segundo Silverman (2000, *cit in* Coutinho, 2015), as entrevistas propõem uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando, deste modo, a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário, uma vez que se pode sempre pedir esclarecimentos adicionais ao inquirido no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora. Evidenciando estas características da entrevista é perceptível a importância da realização de uma neste estudo de caso. Uma vez que a intenção é também compreender o ponto de vista organizacional, ou seja, do empregador, é essencial realizar uma entrevista à Responsável do departamento de Formação da empresa em estudo, a fim de obter informações mais específicas e detalhadas relativamente ao fenómeno em estudo.

De acordo com Tuzzo & Temer (2017), as respostas obtidas pela técnica de entrevistas são mais objetivas, contrariamente às obtidas através de questionários, uma

vez que os significados das palavras são esclarecidos durante a própria entrevista, o que minimiza as distorções nas respostas. Assim sendo, segundo Quivy & Campenhout (1996), o entrevistador deve esforçar-se por fazer o menor número possível de perguntas de maneira a que a entrevista não se transforme num interrogatório ou num inquérito por questionário. A excessiva colocação de perguntas leva a que o entrevistado se contraia e responda apenas ao que lhe é pedido sem envolver e aprofundar o seu contributo pessoal.

Assim sendo, o entrevistador tem um papel fulcral na condução da entrevista, pois é este que irá impor o ritmo das respostas ao entrevistado. Procurando não deixar que a entrevista se torne numa espécie de “teste de polígrafo”, ou seja, evitando que o entrevistado responda de forma breve sem explorar o assunto. Deste modo, as perguntas têm de ser o mais abertas possíveis, na medida em que devem conseguir conduzir o pensamento do entrevistado para responder de acordo com a sua experiência pessoal. Nesta mesma ordem de ideias, é também importante realizar as entrevistas em locais direcionados e aconselhados para tal, estes não devem ser barulhentos ou locais públicos com terceiros em redor.

Até ao momento os investigadores consideram que os inquiridos compreendem todas as suas questões e o significado das mesmas. No entanto, nem sempre é verificada esta compreensão, posto isto, é suposto que os entrevistados formulem os tipos de informação de forma clara. Para o total entendimento é desejável que seja atribuído o mesmo sentido e significado às palavras (Foddy, 1996) de modo a que os entrevistados reconheçam o mesmo significado que os investigadores às questões colocadas.

A entrevista é dos métodos na investigação social mais flexível, na medida em que podem ser definidos diferentes níveis e tipos de entrevista. De acordo com Patton (2002, *cit in* Coutinho, 2015) existem três tipos de entrevista, que passam por diferentes níveis de estruturação: nulo (*informal conversational interview*), médio (*entrevista semi-estruturada*) e máximo de estruturação (*closed fixed interview*).

A entrevista estruturada ou diretiva representa o nível máximo de estruturação. Neste caso, o entrevistador estabelece um tema a analisar (experiência específica), no qual foca todo o decorrer da entrevista. É essencial a programação das questões, sendo estas caracterizadas pelo elevado grau de padronização, anulando qualquer flexibilização do processo. A entrevista é também definida como diretiva com base no envolvimento que o entrevistador deve ter, sendo aconselhável uma postura neutra e impessoal.

A entrevista semi-estruturada ou semi-diretiva apresenta um guião de questões definido previamente e desenvolvido consoante a ordem que mais lógica tiver para o

entrevistador, possibilitando uma maior liberdade e flexibilidade de resposta ao sujeito entrevistado. A inexistência de rigidez sobre as questões colocados pelo entrevistador, que por sua vez proporcionam uma maior liberdade e um poder de decisão sobre o que o entrevistado considera relevante ou irrelevante de referir na sua resposta, torna este tipo de entrevista um dos principais instrumentos de pesquisa qualitativa. Neste caso, o entrevistador deve procurar ficar atento para conduzir a discussão, no momento que considerar oportuno, para o assunto que lhe interessa. Ao longo da entrevista poderá realizar perguntas adicionais, de forma a elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com o mesmo (Boni & Quaresma, 2005).

Por fim, a entrevista não estruturada ou não-diretiva, tem na sua essência a noção de que o comportamento humano é complexo e único, deste modo, exclui a prévia definição de questões, deixando que estas surjam e sejam colocadas consoante os aspetos relevantes do discurso do entrevistado. Tal como afirma Silverman (2000, *cit in* Coutinho, 2015, p.141), “(...) as perguntas surgem do contexto imediato e são levantadas no curso natural dos acontecimentos, ou seja, o investigador não leva consigo qualquer tipo de guião com tópicos prévios a abordar”.

A interferência do entrevistador deve ser, tal como afirmam Boni & Quaresma (2005) a mínima possível, este deve assumir uma postura apenas de ouvinte só intervindo em caso de extrema necessidade para evitar o término precoce da entrevista.

À entrevista estão associadas algumas vantagens e limitações. No que diz respeito às vantagens, as entrevistas garantem, contrariamente aos outros métodos, uma maior flexibilidade quanto ao seu tempo de duração, na medida em que o entrevistador assegura uma maior pormenorização e especificidade da informação pretendida, conseguindo, deste modo, aumentar a duração da entrevista. Estas permitem ainda uma melhor adequação aos imprevistos que surgem do meio envolvente e dos próprios indivíduos. Uma outra vantagem recai sobre a profundidade dos dados recolhidos, viabilizando a comprovação e o esclarecimento de respostas. Uma vez que a entrevista se sustenta numa realidade de interação social, não implica que o sujeito entrevistado saiba ler ou escrever, o que permite uma ampliação dos sujeitos em estudo (Gil, 2008).

Relativamente às limitações, estas incidem na demora da análise da entrevista, na medida em que este é um trabalho de grande detalhe. Transcrever e analisar posteriormente demora o seu tempo e tem o seu trabalho. Sendo a entrevista, na maioria das vezes face a face, tanto o entrevistador como o entrevistado têm de possuir

competências comunicacionais, ou seja, requer um treinamento especializado a fim de impedir que a entrevista seja repetitiva e monótona. Outra das limitações, assenta na disponibilidade de ambos os intervenientes, na medida em que para realizar a entrevista tem de haver um deslocamento de um sujeito até outro.

Assim sendo, o processo de recolha de dados deste estudo, teve início com a entrevista presencial semi-estruturada à responsável de formação dos Recursos Humanos da empresa em estudo (E-RF). Para esta entrevista já existia previamente um guião estruturado (apêndice I), no entanto, ao longo da realização da mesma, foram surgindo novas questões, sendo que estas também não seguiram a ordem de uma forma rigorosa. O discurso da entrevistada foi se desenvolvendo, sendo que o rumo da entrevista foi surgindo. De forma a complementar a investigação recorri a uma análise documental, como referido anteriormente, com o intuito de analisar o site da empresa em estudo e algum documento escrito, como dossiers pedagógicos, jornais ou manuais internos. Deste modo é possível obter dados da ação em concreto, sendo concebível relacionar com o que a entrevistada afirma que são as suas práticas, ou as da empresa. Para tal, tratou-se de fazer uma recolha de documentos e informações relevantes para o estudo, onde foi facultado o acesso à pasta de formação da empresa em estudo. Foi ainda possível ter acesso a todos os procedimentos e formatos que são utilizados para registar e avaliar as ações de formação, incluindo os dossiers pedagógicos.

2.2.3. Técnicas de análise de dados

No presente estudo, as técnicas de tratamento de dados utilizadas assentam, no caso da entrevista, na análise de conteúdo, uma vez que todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo (Guerra, 2006).

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), é um método de natureza empírica que está inteiramente relacionado com o tipo de «fala» a que se dedica e o tipo de interpretação que procura como objetivo. Este afirma ainda que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, onde o objetivo assenta na compreensão para além dos significados imediatos. Tal como afirma Bardin (2011, pp.34), “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”.

Também para Guerra (2006) esta é uma técnica de análise de dados capaz de realizar inferências válidas e replicáveis dos dados, de um determinado contexto. Esta técnica de tratamento de dados, de acordo com a autora, é composta por duas dimensões. Sendo estas a dimensão descritiva, que pretende dar conta do que nos foi narrado. E a dimensão interpretativa, que considerando o objeto de estudo e as interrogações do próprio investigador, proporcionam a interpretação do que foi narrado, formulando as regras de inferência (Guerra, 2006).

No seu estudo, Bardin (2011) apresenta três fases distintas que compõem a análise de conteúdo. A pré-análise, esta diz respeito à organização propriamente dita, ou seja, pretende sistematizar as ideias previamente tidas, de forma a conduzir a um esquema detalhado e coerente do desenvolvimento das operações seguintes, criando um plano de análise flexível. É nesta etapa que são escolhidos os documentos a serem utilizados e submetidos para análise, onde são formulados os objetivos e as hipóteses e por último são elaborados os indicadores que irão fundamentar a interpretação final. Estes três fatores, não tem uma ordem fixa de sucessão, embora estejam em constante conexão sendo dependentes uns dos outros (Bardin, 2011). A exploração, esta fase compõe-se essencialmente por “(...) operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2011, p.127). Por último, mas não menos importante, temos a fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação, aqui os resultados que estavam numa fase inicial e bastante dispersos, são agrupados e analisados de forma a tornarem-se válidos, onde são destacadas as informações de maior relevo. A fim de atingir um maior rigor, as informações condensadas, são submetidas a provas estáticas. O que permitirá ao investigador adiantar interpretações acerca dos objetivos previsto (Bardin, 2011).

De acordo com Guerra (2006), a escolha da técnica mais adequada, para analisar o material recolhido, varia consoante diversos indicadores, tais como, os objetivos do estudo, o teor da investigação e os objetivos do próprio investigador. Posto isto, existem diferentes tipos de análise de conteúdo, podendo ser agrupados em quatro categorias, sendo estas (Guerra, 2006): a análise categorial; análise de avaliação; análise de enunciação; e, por fim, a análise de expressão. A análise categorial, estabelece a primeira fase da análise de conteúdo, sendo, na maioria das vezes, mais pormenorizada, assente numa visão mais descritiva. A análise de avaliação, pretende compreender a carga avaliativa que o objeto de estudo tem para o entrevistado, deste modo, descodifica-se e agrupa-se o texto em unidades de significação, de forma a medir as atitudes e a opinião

do investigado (Guerra, 2006). De seguida, a análise de enunciação, este tipo de análise está mais focado para entrevistas longas, onde o objetivo assenta em desprezar os aspetos formais da linguagem, procurando centra-se na análise dos próprios conteúdos (Guerra, 2006). Por fim, é mencionada a análise de expressão, esta preocupa-se com autenticidade de documentos, sendo extremamente formal (Guerra, 2006). A análise de conteúdo é um conjunto de diversos instrumentos metodológicos, em contante aperfeiçoamento, que se aplicam a múltiplos métodos (Bardin, 2011).

Para a realização da análise de conteúdo do presente estudo e após uma leitura atenta da entrevista realizada à responsável de formação da empresa, foram definidas algumas dimensões em função do objetivo de investigação. Posteriormente, estas dimensões, foram-se ramificando em subdimensões que surgiram a partir do próprio discurso da entrevistada e foram consideradas à medida que foram sendo encontradas. A fim de descodificar as informações obtidas ao longo da entrevista foi utilizada uma grelha de análise (apêndice II), que permitiu clarificar o material recolhido.

Cap. III – Estudo Empírico

3.1. Caracterização da empresa

A Halla Climate Control Corp (HCC) é uma empresa fornecedora de sistemas de climatização automível criada em 1986 em resultado de uma parceria entre a Ford Motor Co. e a Mando Machinery Corp. Em 1989 a empresa estabeleceu o seu primeiro centro de investigação e desenvolvimento em Daejeon, na Coreia do Sul. No mesmo ano a HCC lançou a sua primeira operação de fabrico fora da Coreia do Sul, em Ontário, no Canadá. Em 1998 a Ford transferiu a sua participação maioritária no capital na HCC para a Visteon Corp. Nesse mesmo ano, a empresa foi reconhecida pela General Motors com o prémio de "Supplier of the Year". Durante este período, a empresa continuou a crescer, estabelecendo a sua operação de compressores em Pyeongtaek em 1991 e abrindo a sua operação na Tailândia em Rayong em 1996.

Presente em 21 países, a HCC é uma empresa multinacional apresentando-se como um parceiro global de confiança para soluções automóveis inovadoras, ecológicas e de alta eficiência. Com 51 fábricas e 23 centros de engenharia, a companhia emprega mais de 22 mil pessoas, que estão focadas em acrescentar valor à indústria automível e ao consumidor final. A palavra Hanon simboliza os principais recursos da empresa em gestão térmica com os caracteres coreanos “han” e “on”, que significam respetivamente “frio” e “calor”. Além disso, a palavra “han” denota um significado de amplitude e extensão, e a palavra “on”, em inglês, indica um estado ativo de operação. O significado coletivo significa o extenso alcance global da empresa e o compromisso com a inovação em benefício dos seus parceiros e clientes em todo o mundo.

A Hanon Systems opera numa indústria altamente competitiva, onde a competitividade tecnológica e a velocidade são fundamentais (Hanonsystems.com, 2019). Com o seu foco na aceleração do crescimento, na excelência empresarial e na mentalidade centrada no cliente, para proporcionar valor aos acionistas, a Hanon Systems continua a ver o seu negócio crescer, particularmente em soluções para veículos eletrificados. De olhos postos no futuro, a empresa continua focada na implementação de ações de melhoria contínua para alcançar a excelência operacional e na entrega de

soluções de gestão térmica e energética automóvel amigas do ambiente (Hanonsystems.com, 2019).

Esta estratégia competitiva está bem presente nas palavras da nossa entrevistada, responsável pela formação na empresa (RF), ao colocar no centro da missão da empresa a inovação e a sustentabilidade ambiental:

“(...) a missão da Hanon tem muito a ver (...) com a inovação e com o meio ambiente e daí estarmos a apostar também nas energias renováveis, (...) mais aqui na energia elétrica e daí também os investimentos nos compressores elétricos. A Hanon (...) tem a missão de ser cada vez mais um fornecedor de energia, sempre a pensar em soluções que otimizem o meio, nomeadamente, o meio ambiente” (E-RF).

A fábrica em Palmela, onde sempre se situou, anteriormente denominada por HCC, em 2010 iniciou o fabrico do compressor elétrico para a BMW, que posteriormente, em 2013, passou também a ser fornecido para a Audi. Atualmente a empresa fabrica 3 tipos diferentes de compressores. Apenas em 2015, é que efetivamente a fábrica de Palmela passou a fazer parte integrante do grupo Hanon, denominando-se assim por Hanon Systems Portugal.

A Hanon Systems Portugal tem implementado um sistema integrado de Ambiente, Saúde, Segurança e Energia, com o objetivo de melhorar continuamente o seu desempenho ambiental (Hanonsystems.com, 2019). Deste modo, a fábrica de Portugal apresenta um conjunto de objetivos a curto e a longo prazo os quais, no discurso da nossa entrevistada abaixo, passam pelo reforço do investimento na fábrica e pelo foco nos compressores elétricos em detrimento dos compressores mecânicos:

“(...) a curto prazo, como já tinha dito houve aqui um grande investimento a nível da construção de uma fábrica para se poder trabalhar com o compressor elétrico e a longo prazo, é (...) passar a ser totalmente um fornecedor de compressores elétricos e deixar para trás um bocado, o mecânico, também em resposta ao que tem sido as necessidades do mercado” (E-RF).

Estes objetivos vão ao encontro do defendido por Kovács (2002) que salienta a importância das novas tecnologias, que estão cada vez mais presentes no mundo empresarial, sendo que a empresa tem que ter capacidades para reorganizar as suas estruturas e o seu core business, formando todos os trabalhadores, a fim de se manter competitiva.

A importância da inovação tecnológica e de recursos humanos adequados à nova estratégia da empresa está bem presente nas palavras da responsável pela formação quando afirma que:

“(...) nós temos investido numa fábrica totalmente nova, (...) houve a construção de um novo edifício. Há aqui uma mudança de toda a estratégia, também tudo o que são equipamentos e também aqui uma necessidade de construção de novas equipas, com diferentes níveis de competências (...). Porque estávamos a falar numa fábrica que era mais... embora já tivesse compressor elétrico na fábrica antiga, era uma fábrica que estava mais vocacionada para a área mecânica” (E-RF).

Caraterizada a estratégia da empresa, importa agora caraterizar a sua estrutura organizacional, sendo a forma como uma organização está dividida e hierarquizada, definindo a forma como é feita a gestão das suas atividades e a comunicação entre os seus departamentos, de forma a atingir os seus objetivos estratégicos.

Assim, a estrutura organizacional da Hanon Systems Portugal, está dividida em diversas áreas funcionais. No topo da hierarquia temos o *Plant Manager*, ou seja, o Diretor Geral da empresa em Portugal, a este respondem diretamente nove departamentos: o de Logística; Engenharia de Manufatura; Operações - dentro desta existem duas grandes áreas de produção, a área da Maquinação (*Machining*) e a área da Montagem Final (*Final Assembly*), este departamento de operações ainda engloba a área da tecnologia, ou seja, toda a área de manutenção (Automação e Controlo, Tooling, Processos Especiais e Engenharia Industrial). Outros departamentos da fábrica assentam na área de Desenvolvimento de Novos Projetos; Qualidade; Controlo de Gestão e Finanças, ainda existe o Set, isto é engenharia de produto, este apresenta-se como um departamento global que desenvolve protótipos e testes a novos produtos, não se restringe apenas à fábrica em Portugal, mas sim à Hanon em geral. A nível global ainda temos o departamento de desenvolvimento. Por último, o departamento de Recursos Humanos, este é específico para a fábrica de Portugal (documentos internos). Este departamento conta também com uma responsável de formação, que é o caso da nossa entrevistada.

A existência de estruturas fixas de formação nas empresas é uma condição base capaz de permitir a execução de práticas de formação (Cruz, 1998). Quer isto dizer que é determinante para a elaboração de práticas de formação existir uma força interna que oriente e organize o levantamento de necessidade, que assegure o alinhamento da estratégia da empresa com os planos da formação, entre outros procedimentos relevantes.

3.2. Caracterização da estrutura de recursos humanos da empresa

No que respeita à estrutura de recursos humanos, a fábrica de Palmela da Hanon é composta por 797 trabalhadores, sendo que 498 são trabalhadores da empresa e 299 são trabalhadores temporários, como podemos ver através da tabela 1. Uma vez que a *Hanon* está inserida na indústria automóvel, e esta é uma indústria bastante instável no que respeita às variações da procura, a empresa aposta no recurso ao trabalho temporário como forma de flexibilidade para responder às variações da procura. Uma vez que o volume de negócios é que dita o número de trabalhadores necessários na empresa e sendo que este não é constante, pode existir um mês em que são necessários muitos trabalhadores, pois existem muitos pedidos dos clientes, como no mês seguinte pode existir uma quebra nos pedidos e terem que reduzir o número de trabalhadores por não serem necessários face ao volume de produção. Esta volatilidade, que se traduz numa elevada rotatividade externa de pessoal, como afirma a nossa entrevistada, reflete-se sobretudo na área da produção:

“(…) a indústria automóvel é uma indústria que anda a uma velocidade muito grande e principalmente na produção (…)” (E-RF).

Esta estratégia de gestão de recursos humanos enquadra-se naquilo que Kovács (2002) designa por empresa flexível, isto significa que dentro da mesma organização estão presentes diversos grupos de trabalhadores, nomeadamente: trabalhadores chave, trabalhadores periféricos e, por fim, trabalhadores externos à empresa.

Tabela 1- Distribuição dos Trabalhadores por tipo de vínculo e sexo

	Nº de trabalhadores (total)	Feminino	Masculino
Hanon	498	191	307
Temporários	299	147	152

Fonte: Hanon

Através da tabela acima é possível verificar que o número de trabalhadores do sexo masculino é superior ao número de trabalhadores do sexo feminino. Que tal como referiu a nossa

entrevistada, “(...) apesar de não ser uma diferença muito significativa ainda existe uma percentagem mais elevada de homens do que mulheres (...)” (E-RF). Note-se que entre os trabalhadores temporários a diferença entre trabalhadores do sexo masculino e feminino é menor do que entre os trabalhadores da Hanon.

De forma a dar conta da distribuição dos trabalhadores da empresa em estudo por grupos etários, foi elaborada a tabela 2. Esta encontra-se dividida em quatro grupos etários: dos 19 aos 34 anos; dos 35 aos 44 anos; dos 45 aos 62 anos e, por fim, com mais de 65 anos. Esta distribuição etária vai ao encontro dos dados sobre a estrutura etária dos trabalhadores das empresas portuguesas presente no Relatório de Formação Contínua (GEP-MTSSS, 2020).

Tabela 2- Distribuição de trabalhadores por grupos etários

Grupos etários	Nº Trabalhadores
19 anos --- 34 anos	113
35 anos --- 44 anos	129
45 anos --- 62 anos	256
mais de 65 anos	0
Total	498

Fonte: Hanon

A empresa em estudo é composta por trabalhadores com diferentes experiências profissionais e percursos académicos. De forma a dar conta da distribuição dos trabalhadores por níveis de habilitações académicas foi elaborada uma tabela específica (anexo 12), com base em dados de 2017, a qual iremos sintetizar na tabela 3.

Tendo por base as categorias presentes no Relatório Anual de Formação Contínua (GEP-MTSSS, 2020), foram agrupadas as habilitações académicas dos trabalhadores da empresa em estudo da mesma forma, com o intuito, de posteriormente, poderem ser comparadas. Deste modo, as vinte oito categorias de habilitações que a empresa em estudo apresentava foram reduzidas a apenas para oito, onde foram agrupadas da seguinte forma: trabalhadores com habilitações menores que o ensino básico, ou seja que não tenham o 9º ano concluído; trabalhadores que tenham concluído o Ensino Básico (9º ano); trabalhadores com o Ensino Secundário (12º ano); trabalhadores com ensino pós-

secundário; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento, sendo que não existe, na empresa em estudo, nenhum trabalhador com este nível de habilitações. A categoria de não saber ler nem escrever não está referenciada no Relatório Anual de Formação contínua (GEP-MTSSS, 2020), no entanto na empresa em estudo constatamos a existência de um trabalhador com esta característica.

Tabela 3 - Agrupado por Habilitações literárias, tendo em conta os dados do Relatório Anual de Formação Contínua.

	Feminino	Masculino	Total	Total (%)
< Ensino Básico	5	4	9	2%
Ensino Básico	64	50	114	22%
Ensino Secundário	107	188	295	58%
Ensino Pós-secundário não superior	1	17	18	4%
Bacharelato	1	4	5	1%
Licenciatura	17	43	60	12%
Mestrado	4	5	9	2%
Doutoramento	0	0	0	0%
Total	199	311	510	100%

Fonte: Hanon

De acordo com Kovács (2002), é notória a evolução da importância dos trabalhadores dentro das empresas, uma vez que estes têm vindo a ser encarados como capazes de produzir valor para as organizações. Reforçando esta ideia, Caetano (2007) salienta a necessidade de se investir no desenvolvimento dos recursos humanos em termos de qualificações profissionais e habilitações escolares. Uma vez que a escolaridade obrigatória tem vindo a sofrer alterações, o que antes não era obrigatório hoje em dia já é, tornou possível a existência de diferentes níveis habilitacionais dentro de uma mesma organização, tal como é visível através das tabelas acima referidas.

3.3- Caracterização da política de formação da empresa

De acordo com Velada (2007) e Bernardes (2008), as políticas de formação de uma empresa, para que resultem, têm de procurar estar constantemente alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da própria organização, o que, tal como refere a nossa entrevistada, é uma preocupação na empresa em estudo: “Nós atualmente, aquilo que

tentamos fazer, como é normal, é que a mesma esteja completamente articulada e que vá de encontro aos objetivos da empresa (E-RF).

Uma empresa concebe a sua política de formação a partir das especificidades internas, da sua história, da situação atual e em função das transformações do trabalho que nela se operam (Bernardes, 2008). Como podemos verificar, a política de formação tem que estar alinhada com a estratégia do negócio, o que conduziu a que na empresa em estudo se tenham verificado algumas alterações na política de formação, uma vez que a estratégia de negócio foi alterada, ou seja o core business foi modificado, a política de formação teve que se adaptar aos novos objetivos.

Para além da alteração do *core business*, a empresa depara-se, nesta altura tão atípica marcada pela Pandemia, com uma redução do financiamento para a formação pelo que teve que procurar soluções, neste caso, enveredando pela formação interna, tendencialmente menos exigente em termos de recursos financeiros, de modo a dar resposta às necessidades e a manter alinhada a política de formação com a estratégia do negócio.

“(...) atualmente estamos com um investimento muito maior a nível de formação interna (...) ainda que tenhamos mudado muito o nosso core business, passou de ser compressor mecânico para compressor elétrico, nós ainda temos pessoas com essas competências que vieram aqui da Visteon. Portanto, também têm sido utilizadas essas pessoas para que o foco da formação, seja também a nível formação interna, principalmente agora, este ano, com as reduções que foram tidas também no budget devido à situação que estamos a viver (...) esse é o nosso foco” (E-RF).

A política de formação da Hanon vai ao encontro de uma das políticas propostas por Bernardes (2008), sendo esta orientada para o desenvolvimento de competências, quer as requeridas atualmente quer as futuras. Neste caso, as empresas encaram as ações de formação como uma possibilidade estratégica para desenvolver tanto os trabalhadores como os próprios processos de trabalho. Esta política de formação preocupa-se com os resultados que estas ações de formação oferecem e o impacto que poderá ter a nível do trabalho e da organização. De acordo com o discurso da entrevistada, a empresa procura focar-se numa política onde prevalece o desenvolvimento de competências:

“(...) no sentido de criar estas competências e desenvolver estas competências que agora estamos a precisar e com certeza no futuro ainda vai ser mais desenvolvido, ou seja, estávamos vocacionados para uma área com determinado nível de competências e agora tivemos que mudar completamente o foco, foi nisso que nós tivemos que centrar a nossa política de formação” (E-RF).

De acordo com Bernardes (2008), nesta política orientada para o desenvolvimento de competências os formandos exercem a sua função durante a formação e após esta continua o seu acompanhamento. Nesta vertente, o trabalho dos formandos está apenas concluído quando os objetivos da organização são conseguidos ao nível do trabalho e da formação. Durante a entrevista a responsável da área de formação deu a conhecer um exemplo que se passou na empresa que demonstra a razão da política de formação da empresa, ou seja, que pretende essencialmente transmitir conhecimentos e desenvolver as competências dos trabalhadores, não visa apenas o cumprimento de obrigações legais ou outras, como é o caso da formação tradicional apresentada por Bernardes (2008).

“(...) nós já tivemos um exemplo de uma formação que até foi da qualidade VDA5 em que uma das notas que os colegas puseram foi que a formação não lhes tinha dado tempo suficiente para aprenderem e fazerem as contas que eram necessárias, ou para terem a segurança daquilo que estavam a fazer e isso foi comunicado à entidade e a entidade mandou cá o fornecedor mais uma manhã, sem qualquer custo para a empresa para que conseguisse colmatar ali algumas coisas” (E-RF).

Embora a empresa em estudo seja composta por uma estrutura de recursos humanos diversificada, seja a nível de sexo, habilitações literárias, ou estrutura etária, a entrevistada afirma que não existem disparidades no acesso à formação. Segundo esta, a política de formação adotada pela empresa, passa pelas necessidades de cada área funcional ou pelas indicações dos *managers* e não pela antiguidade ou sexo dos trabalhadores.

“Ah isso (...) é um bocado aleatório, não fazemos propriamente essa distinção, a nível daquelas formações obrigatórias é quem tem necessidade, ou seja, quem já ultrapassou o prazo de validade é selecionado para fazer e depois são selecionados consoante a função que executam e, portanto, aí também nos direciona e nos prioriza a formação que as pessoas têm que fazer. A nível de necessidade que é analisada pelo próprio manager, mas não há diferença entre sexo ou idade” (E-RF).

Para Bernardes (2008), nalgumas empresas podem existir disparidades ao nível do público alvo, a formação pode ocorrer apenas para alguns grupos profissionais, normalmente os mais especializados. No entanto, é visível, através dos resultados do nosso estudo, que existem algumas disparidades no acesso às ações de formação, quer isto dizer que em algumas áreas, como é o caso da Qualidade e do EHS, são realizadas ações de formação com maior regularidade.

Segundo Travassos (2019), é esperado que nas organizações os trabalhadores detenham tanto competências técnicas como competências comportamentais. De forma a desempenharem as suas funções é ideal que exista uma fusão entre o conhecimento técnico, a motivação, a flexibilidade, entre outros aspetos, que podem ser inerentes à própria pessoa, mas que, no entanto, têm de ser treinados e, na maioria das vezes, aprendidos. Embora seja algo esperado na realidade, a formação comportamental nem sempre é objeto de investimento, tal como afirma a nossa entrevistada: *“Aqui que ninguém nos ouve, de caráter comportamental acho que não houve nenhuma (formação) desde que eu aqui estou...”* (E-RF).

De acordo com Caetano (2000, *cit in* Almeida (2007)), em Portugal as empresas preocupam-se maioritariamente em responder aos problemas com que os trabalhadores se deparam no desempenho das funções. Deste modo, a formação é baseada maioritariamente em conteúdos que permitem apenas uma aquisição de saberes práticos (*hard skills*). Tal também parece verificar-se atualmente na empresa em estudo, dado que a formação de caráter comportamental, mesmo estando prevista no plano anual de formação, como o orçamento tem vindo a sofrer cortes acaba por não chegar para tudo, o que tem como consequência que a formação orientada para as *soft skills* seja, como refere a nossa entrevistada, *São as primeiras a ser cortadas...*” (E-RF).

Quer isto dizer que quando o plano de formação passa pelos responsáveis para ser aprovado, se as ações de formação que estão no plano excedem o valor previsto no orçamento para a realização destas ações, algumas delas são eliminadas do plano: *“É que isto vai tudo a aprovação e leva alguns cortes”* (E-RF).

No entanto, uma organização de sucesso não se completa apenas com profissionais com conhecimentos técnicos, é necessário valorizar também as habilidades pessoais (Travassos, 2019). Assim sendo, segundo a nossa entrevistada, neste momento a empresa procura aceder a fundos comunitários para financiar essa componente do seu plano de formação:

“(...) o que nós vamos tentar fazer também agora é ver com o IEFEP, e depois de passar aqui esta pandemia, se conseguimos também investir nas formações de caráter comportamental, mas com o apoio do IEFEP” (E-RF).

Através da tabela 4 é possível verificar que durante o ano de 2019 não foram realizadas quaisquer ações de formação de caráter comportamental na empresa.

Tabela 4 -Tipos de ações de formação realizadas no ano de 2019

Formações na empresa em estudo (2019)	Áreas de Formação
Alemão - Nivel A1	Línguas
Alemão - Nivel A2	
Encerramento de Contas 2019	Planeamento e finanças
Orçamento do Estado 2019 e Aprofundamento das mais recentes alterações fiscais	
6 Sigma Green Belt Training	Formações Técnicas
Aplicação de Strain Gauges	
A-SPICE Overview	
Audidores Internos do Sistema de Gestão de Energia ISO 50001	
Basic EHS, IMS, Evacuation Plan, and Pedestrian Safety	
Calypso - Curvas e Novidades (Prismo Navigator)	
Campos / Radiação Electromagnética	
CMM Mitutoyo - Avançada	
CMM Mitutoyo - Básica	
Contractors Safety - Young III - 13th Team	
CORE TOOLS (APQP / PPAP, SPC, M.S.A.)	
eComp Electronic Engineering Training for Quality Engineers	
ECPL (Energy Control & Power Lockout)	
Encerramento de Contas 2019	
FCA Supplier Training Week	
Formação Ass & EN para Contratados	
Formação da Máquina Micron MPG500	
Formação de Brigada de Resposta à Emergência	
Formação de CNC Mitsubishi	
Formação de Ergonomia	
Formação de HMI's Mitsubishi	
Formação de Líderes de Evacuação - Plano de Emergência Interno	
Formação de PLC's Mitsubishi	
Formação de PMHV	
Formação de Segurança a Contratados	
Formação de Transport Dangerous Goods - ADR	
Formação do Perfilómetro ACCRETECH - Grupo 1	
Formação em Segurança e Saude no trabalho	
Formação para linhas de Vida / Protecção Anti- Quedas	
Formação sobre Exposição a Campos Electromagnéticos	
Formação sobre Solventes	
Hazardous Substances (Chemicals Handling)	
IATF 16949 - Qualificação para auditores	
Implementação de Sistemas de Gestão de Energia ISO 50001	
Manutenção Máquina de Inserção de Terminais TE (GEN4 Inverter)	
MarShaft & MarForm Training	
Noções básicas de Eletricidade Estática - ESD	
Noções básicas de Eletricidade Estática - ESD	
Noções básicas de Eletricidade Estática - ESD	
PMHV (Power Material Handling Vehicles)	
Princípios Gerais de Fundição Injetada	
Protecção e Segurança Radiológica - radiações ionizantes	
PSCR - Product Safety & Conformity Representative	
Raio X - Funcionamento e Manutenção de Equipamento	
Single Point Descarga / Movimentação de Paletes	
Software Calypso Básico - CMM	
Standard Program for MULTIFACTOR	
Suporte Básico de Vida	
Transport Dangerous Goods - ADR	
VDA 2	
VDA 5	
Verificação e Limpeza da Embalagem	

Fonte: Hanon

Um estímulo importante que influencia a formação profissional assenta nos incentivos financeiros por parte dos poderes públicos (Bernardes, 2008). Através do discutido em cima e da tabela referente às formações realizadas no ano de 2019, podemos

verificar que o financiamento da formação é assunto delicado e com alguns entraves. Segundo a nossa entrevistada, o departamento financeiro estipula um *budget* anual para a realização de ações de formação. No entanto, na maioria das vezes este valor não é suficiente para realizar todas as ações de formação solicitadas pelos diferentes departamentos, o que se constitui num problema de difícil solução.

“(...) este ano os managers pediram cerca de 120.000 euros para formação e eu um dia destes fui às finanças e falaram me em 10.000 euros, que era o valor que tinham disponível para formação. Eu já expliquei, com é que este valor não dá. Só (...) uma formação obrigatória, requisito do cliente, custa 10.000 euros” (E-RF).

De acordo com a entrevistada, algumas das ações de formação solicitadas acabam por ficar apenas pelo plano de formação, não sendo possível realizá-las pois o *budget* disponibilizado não chega para executar todo o plano pelo que acabam por ser definidas prioridades. Sendo a empresa em estudo uma fábrica com equipamentos tecnologicamente complexos e tendo sido objeto de alguma robotização, existem muitas máquinas novas o que implica a formação dos trabalhadores para que estes as possam operar. De acordo com a nossa entrevistada, também a construção da nova fábrica levou a que fossem necessários grandes investimentos em novas competências para os trabalhadores:

“Todos os anos há restrições e nós, principalmente agora (...) com a introdução (...) da fábrica nova, houve muitas máquinas novas, e muitos técnicos (...) a entrar, então foi necessário dar formação técnica aos técnicos sobre as máquinas em si. (...) formação (...) muito cara e muito específica a nível de robótica e de alguma manutenção (...)” (E-RF).

Na maioria das vezes a formação, na empresa em estudo, é financiada por fundos próprios, ou seja, não recorrem a financiamentos públicos. Como referido anteriormente a empresa define um orçamento e tenta realizar o seu plano de formação de acordo com esse orçamento. No entanto, segundo a nossa entrevista, esse orçamento tende a ser insuficiente: *“São os constrangimentos que temos a nível de custos” (E-RF).*

Face a estes constrangimentos, a empresa tem vindo assim a procurar outras fontes alternativas para o financiamento da formação, nomeadamente em parceria com o IEFP. Contudo, as regras e requisitos formais para aceder a esses apoios tornam o processo mais burocratizado e difícil de concretizar por parte da empresa.

“...nós estamos agora, uma vez que também não temos dinheiro estamos agora a tentar ver com o IEFPP, não sei se já viste aquela formação de química, estamos a tentar fazer com eles, agora mediante a nossa disponibilidade, vamos ver quem é que são as pessoas e qual é que é a documentação necessária (...). (...) Temos que ter os requisitos que eles pedem, ter o número mínimo de pessoas, temos que enviar a documentação toda relativa aos colaboradores e depois aí fica a formação toda a cargo deles” (E-RF).

Através do discurso da entrevistada é possível compreender que a realização de ações de formação não se limita ao facto de existirem subsídios pois até à data todas as ações de formação têm como base fundos próprios e não fundos públicos.

3.4- A organização do ciclo da formação

3.4.1- Diagnóstico de necessidades de formação

A propósito da criação de um programa formativo é essencial realizar um diagnóstico de necessidades, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da própria organização (Velada, 2007). São os constantes desafios a que uma organização é exposta que levam à realização de ações de formação, de forma a colmatar as necessidades que existem ou de forma a antecipar necessidades futuras. A fim de identificar estas ações é indispensável o levantamento das necessidades, uma vez que é o primeiro passo no processo de desenho da formação. Através da análise de alguns documentos internos foi possível concluir que o levantamento de necessidades de formação ao nível da Empresa em estudo é promovido pelo Departamento de RH junto das direções/departamentos da Empresa, incluindo as necessidades de formação para todos os intervenientes no Sistema de Gestão Ambiental, Segurança e Qualidade. Este processo é realizado periodicamente de uma forma geral, uma vez por ano, entre dezembro de um ano e janeiro do ano seguinte, com revisões intercalares durante o ano se assim se verificar necessário, tal como referido pela nossa entrevistada:

“(...) normalmente todos os anos no final do ano entre dezembro e janeiro são recolhidas as necessidades de formação, isto tem tudo depois uma sequência lógica” (E-RF).

De acordo com Noe (2010), o levantamento de necessidades é composto por três tipos de análise: organizacional, onde se determina se a formação vai de encontro à estratégia da empresa, quais são os recursos disponíveis e os apoios dados à formação; a análise pessoal que permite identificar os trabalhadores que precisam de formação e, por

último, a análise da tarefa, onde vão ser definidos quais são os conhecimentos e as competências que necessitam de ser lecionadas, para que os trabalhadores realizem com sucesso as suas funções. Segundo a responsável de formação da empresa em estudo, todo este processo é realizado de uma forma conjunta, com os diversos departamentos: “*São recolhidas as necessidades de formação juntamente com os vários departamentos*” (E-RF).

De acordo com a nossa entrevistada, os diversos departamentos, no final de cada ano, conseguem ter uma visão geral daquilo que é exigido decorrente dos objetivos da empresa, dos requisitos dos clientes e das necessidades das equipas, e a partir daí conseguem identificar onde devem investir.

“Após decorrido o ano inteiro (...), conseguem ter (...) os objetivos da empresa para o próximo ano. (...) consigo perceber dentro da minha equipa quais é que são as necessidades de formação que eu vou ter, ou seja, neste caso se há uma tecnologia nova que vai entrar, eu consigo perceber se existe essa “(...) necessidade (...). Claro, precisam de ver também (...) a nível de formações de caráter legal, ou requisitos de cliente, o que é que nós temos que fazer anualmente?” (E-RF).

Relativamente aos recursos para a formação é necessário ter em conta o orçamento disponível, o tempo e os conhecimentos (Noe, 2010), quer isto dizer que é necessário ter conta todos os recursos disponíveis e dar a conhecê-los a todos os envolvidos. Assim, na empresa em estudo, de forma a facilitar todo o processo de planeamento, o DRH faculta às direções/departamentos o acesso a documentação sobre cursos e/ou entidades formadoras que possam dar resposta às necessidades verificadas (brochuras, planos de formação, folhetos, etc.), por forma a que cada área possa preparar antecipadamente o respetivo levantamento de necessidades de formação. O DRH solicita ainda ao responsável de cada área o preenchimento de um impresso próprio de Levantamento de Necessidades de Formação (anexo1).

Este processo de levantamento de necessidades de formação completa-se com reuniões entre o DRH e cada uma das direções/departamentos. Nestas reuniões são discutidas e acordadas as áreas em que se verificam as necessidades de formação, os potenciais destinatários para essa formação, as possíveis entidades formadoras e os timings mais convenientes para a sua concretização.

A dinâmica deste processo de interação está bem expressa nas palavras da nossa entrevistada quando refere que:

“(...) nestas reuniões é analisada área a área (...) qual é que é a data em que é previsto fazer ou pelo menos o «quarter» em que é suposto fazer, são analisados os custos de cada formação mencionada (...) É também pedido às áreas que digam qual é que é a prioridade a dar, ou seja entre 1 e 3. Nós normalmente quando são formações de caráter global, são obrigatórias de fazer, ou então formações com requisitos de cliente isso tem de ser sempre nível 1, ou seja a primeira prioridade” (E-RF).

Durante as reuniões, o DRH adapta e reformula o conteúdo do impresso de Levantamento de Necessidades de Formação, previamente preenchido por cada responsável de área, de modo a permitir realizar posteriormente o tratamento da informação recolhida nas várias reuniões.

São os constantes desafios da envolvente que pressionam as organizações, uma vez que estas para acompanharem as diversas evoluções, quer seja pela introdução de novas tecnologias, quer pelo redesenho das funções, quer pela surgimento de nova legislação, ou até mesmo pela simples mudança de preferências dos clientes, levam a que as empresas procurem respostas a estes problemas, que na maioria das vezes encontram soluções na realização de ações de formação (Velada, 2007). A complexidade deste processo está bem presente nas palavras da nossa entrevistada quando esta afirma que:

“(...) além das formações de caráter legal e depois as necessidades da implementação de novas tecnologias, ou alterações de linha que possa haver outra que tens é durante o ano inteiro consegues ver como é que é o desempenho da tua equipa, no caso dos «salaried» nós temos o que é designado por avaliação de desempenho (...). “E aqui consigo compreender, uma vez que tenho determinados objetivos estabelecidos quando eu vou ver vou fazer o balanço daquilo que foi o desempenho no ano, ou seja, consigo perceber o que é que estive menos bem ou que estive melhor. E dentro do que estive menos bem há coisas que podem ser desenvolvidas com a formação, ou com formação ou com coaching, mentoring e isso também tem de estar tudo planificado” (E-RF).

De acordo com o discurso da entrevistada é ainda possível identificar algumas necessidades de formação através dos objetivos que tem que ser cumpridos em termos de conhecimentos a adquirir por dos trabalhadores: *Task Certification*.

*“A nível dos operadores e técnicos há também um processo que pode gerar necessidades de formação que é chamado o *Task Certification* que é o processo de certificação de tarefas que visa avaliar a função que a pessoa desempenha” (...). Ou seja, para alcançar um próximo nível os candidatos têm de cumprir um número de requisitos, se neste “*Task Certification*” chumbarem, se não tiverem na sua posse os conhecimentos requeridos é realizado um levantamento de necessidades a fim de compreender as competências em falta. Tal como a entrevistada afirma a ideia aqui assenta em constatar: “(...) que formação é a*

que a pessoa precisa para alcançar o próximo nível. (...) é uma fonte que vai fornecer estas necessidades de formação às equipas (E-RF).

De acordo com a nossa entrevistada, os departamentos que neste momento estão a comunicar mais necessidades a nível de formação são os de Qualidade e EHS (Ambiente, Saúde e Segurança), facto que decorre quer de obrigações legais quer dos requisitos dos clientes:

“o EHS com as formações internas, que tem que acontecer todos os anos, não só o EHS Basic, como a condução dos empilhadores, manuseamento de produtos químicos. E as da Qualidade que também está muito relacionado com os requisitos de cliente e com a indústria automóvel em específico” (E-RF).

Para além destas duas áreas, também a área do *Final Assembly* tem vindo a solicitar mais formação em virtude de ultimamente ter vindo a sofrer grandes transformações, principalmente a nível tecnológico.

“Agora este ano, pelo menos, desde que fizemos este investimento maior tem sido também o Final, porque o Final foi das áreas mais afetadas pela introdução do elétrico, nomeadamente pelos inversores, e aí assim com as novas máquinas tem tido muita necessidade de formação, formação mais técnica” (E-RF).

Estes resultados, decorrentes das palavras da nossa entrevistada, evidenciam bem a estreita relação que existe entre os objetivos organizacionais e as necessidades de formação.

3.4.2- Elaboração do Plano de Formação

De acordo com a documentação interna disponibilizada pela empresa, após o levantamento de necessidades de formação é elaborado o Plano de Formação provisório que indica as ações de formação propostas, os seus principais conteúdos e os respetivos destinatários. Este plano é discutido entre os DRH e o Managing Director (ou Plant Manager) onde são decididos os eventuais ajustamentos a efetuar no Plano. A partir do plano provisório é realizada a avaliação e escolha das entidades formadoras que melhor poderão dar resposta às necessidades internas.

Posteriormente, depois das entidades formadoras estarem escolhidas, em função da relação qualidade/preço, procede-se a uma negociação da qual resulta a discussão e ajustamento dos conteúdos programáticos à realidade da Empresa e a decisão sobre se a formação vai assumir o regime intra ou inter-empresa. No caso de a formação ser interna,

os formadores são convidados e preparam os conteúdos programáticos das ações de formação que vão ministrar, bem como a documentação de suporte.

Concluído este processo, é então elaborada a versão final do Plano de Formação e aprovado pelo Managing Director (ou Plant Manager), revisto pelos membros das OC (*Operating Committee* - reunião que existe semanalmente com todos os *managers* e o diretor). É também elaborado o respetivo Cronograma de Formação (anexo 7), o qual é distribuído a todos os responsáveis de área da Empresa (documento interno).

3.4.3- Implementação do Plano de Formação

Como referido nos documentos internos da empresa por nós consultados, sempre que uma determinada ação de formação esteja prevista no Plano de Formação cabe ao DRH alertar os responsáveis de cada área da Empresa para a proximidade da realização da ação. Este alerta é particularmente importante porque, para a concretização da ação de formação, há um conjunto de procedimentos a efetuar antecipadamente como por exemplo inscrições dos formandos, aluguer de salas, entre outras.

No decurso das ações é efetuado pelo DRH o acompanhamento dos formandos e formadores, por forma a assegurar o adequado desenrolar da formação. Ao longo de todo este processo, são mantidos registos técnicos-pedagógicos de todas as ações de formação, que ficam arquivados em pastas próprias no departamento de RH. Apesar de o Plano de Formação ser aprovado anualmente pelo Managing Director (ou Plant Manager), é necessário fazer um Pedido de Autorização para a “compra” da formação relativo a cada ação de formação que se realize. Cabe ainda à Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos a missão de incluir no impresso do pedido todas as outras despesas necessárias, mais concretamente, viagens com marcação prévia ou adiantamento de valores monetários (de acordo com o respetivo procedimento: Política de Viagens).

Na eventualidade de posteriormente se detetarem necessidades de formação pontuais que não estejam previstas no Plano de Formação, a área que irá beneficiar da ação deverá preencher o impresso “Pedido de Formação” (anexo 2), indicando o tipo de formação que solicita e os motivos para a sua requisição. Através desse pedido, assinado pelo responsável da área e aprovado pelo diretor da fábrica, a Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos procurará as alternativas existentes no mercado que possam dar resposta às necessidades diagnosticadas, como descreve a nossa entrevistada:

“Há um formulário específico que as áreas têm de apresentar e tem que ser assinado e autorizado pelo responsável da área e pelo diretor da fábrica, em que as pessoas têm que explicar qual é que é a necessidade e o porquê da necessidade surgir agora? E depois é sempre levado a aprovação (...)” (E-RF).

Uma vez encontrada a entidade formadora, e depois de acordadas as datas, os custos, os locais e os formandos, a área de desenvolvimento de RH devolve uma cópia do Pedido de Formação (anexo 2) com essa informação à área requisitante e preenche o “Pedido de Autorização” em que se prevê o custo da formação, bem como de qualquer outra despesa a ela ligada. Só após a aprovação desta formação pelo *Managing Director* (ou *Plant Manager*), a área de desenvolvimento de RH poderá desencadear as formalidades logísticas para a realização da(s) ação(ões) de formação (por exemplo, inscrição dos formandos nos cursos).

Como refere Cruz (1998), envolver as chefias cedendo-lhes um papel relevante no planeamento e desenvolvimento da formação torna-se numa estratégia estimulante, de modo a que estas assumam a tarefa como algo da sua responsabilidade. Esta lógica parece ser seguida pela empresa em estudo uma vez que é possível verificar que empresa procura partilhar algumas responsabilidades associadas à formação, sendo que as diversas áreas da empresa estão envolvidas direta ou indiretamente com as práticas de formação. Apesar desta partilha de responsabilidades, os responsáveis de área não podem autorizar os seus subordinados a participar em ações de formação sem conhecimento e autorização prévia do DRH e do *Managing Director* (ou *Plant Manager*), dado que, mesmo que essas ações não tenham custos diretos, poderão ter custos indiretos, nomeadamente tempo não trabalhado, transportes, alimentação, assim como utilização da sala de formação e conciliação da participação dos formandos em outras ações.

Tendo em conta as informações recolhidas na empresa em estudo, cabe à área de desenvolvimento de RH gerir toda a formação da Empresa numa ótica global, objetivo que se perderia com autorizações isoladas de formação. Tal como a nossa entrevistada afirmou, esta é uma tarefa complexa em que cabe ao DRH suportar e arranjar soluções a fim de tornar todo este processo exequível, nomeadamente procurando minimizar os impactos sobre a dinâmica do processo produtivo da empresa.

“(...) é um bocadinho jogo de apoio também dos RH de tentarmos dividir as pessoas e convocar o mínimo de pessoas possível em cada linha. Isto acaba por ser um bocadinho trabalhoso, mas é para facilitar aqui a interação” (E-RF).

Note-se que, com o intuito de alcançar a maior eficácia da formação, em termos pedagógicos, de organização e de custos, todas as áreas funcionais têm a obrigação de garantir o cumprimento global do Plano de Formação (anexo 6) aprovado.

3.4.4- Avaliação da formação

O ciclo da formação termina apenas quando esta é avaliada, pois só através deste mecanismo conseguimos procurar fundamentos e certezas de que a formação se traduziu em melhorias no desempenho das funções dos trabalhadores (Caetano, 2007). Esta ideia é reforçada por Noe (2010), ao afirmar que a avaliação serve para medir o impacto que o programa de formação teve na empresa.

Através da análise documental realizada na empresa em estudo, é possível afirmar que a mesma dá ênfase ao processo de avaliação da formação, sendo que as práticas adotadas pela empresa caminham lado a lado com o modelo hierárquico de Kirkpatrick (Caetano & Velada, 2007): reação, aprendizagens, transferência e impacto. De acordo com a documentação interna disponibilizada podemos verificar que na empresa em estudo todas as ações de formação são avaliadas, neste caso, denominada por avaliação imediata, encontramos o primeiro nível do modelo hierárquico de Kirkpatrick: avaliação da reação. Esta avaliação é executada imediatamente após a conclusão da ação de formação e é feita pelo formando em que este avalia a qualidade da ação de formação na qual participou. Esta avaliação incide sobre o conteúdo, os meios e métodos utilizados, o formador e a organização da ação. Como instrumento de medição, na empresa em estudo, é utilizado o Questionário aos Formandos de Avaliação da Formação (Anexo 3). Este documento é composto por um formulário específico que assegura que as respostas são possíveis de quantificar, no final de ainda existe um espaço onde os formandos podem fazer comentários adicionais, como propõe Kirkpatrick.

O segundo nível proposto por Kirkpatrick remete para a avaliação das aprendizagens realizadas por parte dos formandos. Neste caso, o objetivo é compreender as atitudes que sofreram alterações e as competências que foram adquiridas. Este tipo de avaliação é normalmente efetuado após a realização das ações de formação de forma a ser perceptível o grau de aprendizagem que foi adquirido (Caetano & Velada, 2007). Na empresa em estudo, este segundo nível proposto por Kirkpatrick, consiste na avaliação dos

conhecimentos, realizada no final da formação, sendo que quem realiza esta avaliação são os próprios formadores:

“São vários níveis de avaliação, a avaliação que o formador faz aos formandos, que é também uma avaliação que é feita imediatamente após a formação sobre a prestação dos mesmos na formação (...)” (E-RF).

Este processo é suportado por um documento é denominado de Avaliação da Ação de Formação - Relatório do Formador (Anexo 4). No relatório do formador este avalia o desenvolvimento da ação de formação relativamente às aprendizagens dos formandos, tendo em conta os objetivos da ação.

O terceiro nível da taxionomia de Kirkpatrick diz respeito ao comportamento, ou seja, são tidas em conta as mudanças de comportamento que ocorrem após a formação no desempenho das funções (Cruz, 1998). Na empresa em estudo, este nível de avaliação é designado por a avaliação a médio prazo, sendo esta realizada seis meses após a conclusão da ação de formação. Neste nível a empresa avalia o impacto/consequências que a formação teve no desempenho dos colaboradores que frequentaram a ação. Esta avaliação do desempenho de funções é realizada pela chefia direta que, confrontada novamente com os objetivos da ação, deverá indicar se durante esses seis meses houve ou não melhoria no desempenho profissional do colaborador (Avaliação da Formação no Desempenho das Funções – Anexo 5).

“(...) a avaliação após 6 meses que é a avaliação da eficácia da formação, ou seja, se aquela formação teve algum efeito no desempenho da pessoa a desempenhar a sua função. Se é suficiente ou não, à partida sim, para já tem sido suficiente para fazer a avaliação das formações em si” (E-RF).

De acordo com a documentação interna disponibilizada, no caso de a formação ser de curta duração, ou seja, até 4 horas, esta avaliação não será realizada. No caso de a formação ser ministrada por entidades externas e no exterior da Empresa, estas mesmas entidades dispõem de mecanismos próprios de avaliação, pelo que não é razoável o preenchimento dos formulários internos da empresa em estudo para esse efeito, desde que se salvguarde que a entidade formadora forneça cópia da avaliação efetuada pelos colaboradores da empresa em estudo e pelos formadores, para que conste do dossier técnico-pedagógico da ação.

Por último, o quarto nível da taxionomia defendida por Kirkpatrick assenta na avaliação dos resultados que a ação de formação trouxe para a empresa, ou seja se a formação contribuiu para a melhoria da qualidade ou para o aumento de vendas, ou seja,

que benefícios é que a formação trouxe para a organização (Noe, 2010). No caso da empresa em estudo, verificamos que, caso a Avaliação a Médio Prazo seja negativa (ineficaz), o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com o avaliador do formando, deverá identificar as principais causas do insucesso e tomar as medidas necessárias para atingir os objetivos inicialmente estabelecidos (Documentos Internos).

Ainda no quadro do processo de avaliação é de destacar o papel das auditorias que, de acordo com as palavras da nossa entrevistada, as quais são realizadas anualmente:

“Normalmente é anualmente, pelo menos do cliente, eu não tenho a certeza se da parte da energia é assim (...). Temos também auditorias de conformidade legal da parte do EHS, mas normalmente pelo cliente, é sempre anualmente a auditoria” (E-RF).

A centralidade da auditoria da formação, decorrente de exigências legais e/ou dos clientes, está bem presente nas palavras da nossa entrevistada sendo uma característica típica do sector automóvel.

Conclusão

O presente estudo abordou a problemática da formação profissional, mais concretamente procurou compreender as políticas e práticas de formação no contexto da indústria automóvel. Deste modo, foram discutidos e analisados diversos pressupostos teóricos de forma a clarificar alguns conceitos e a compreender as diferentes perspetivas dos diversos autores. A fim de responder ao objetivo geral do estudo foram abordados diferentes tópicos, dentro desta temática, sendo estes a importância da formação profissional contínua para as empresas, as políticas de formação das empresas e, por fim, a estruturação e implementação do processo formativo na qual o diagnóstico de necessidades e a avaliação da formação são parte integrante.

Uma vez que o mercado de trabalho está em constante mudança e é cada vez mais marcado por um ambiente de intensa concorrência, é a aquisição constante de novos conhecimentos, através da formação, que vai permitir preencher as lacunas de competências existentes nos indivíduos e, por consequência, nas organizações (Velada, 2007). O processo de educação/ formação do indivíduo é um processo gradual e contínuo que é desenvolvido ao longo da vida. Qualificar os trabalhadores é sinónimo de capacitar as organizações, sendo que estas sem os seus recursos humanos não conseguem sobreviver. Contudo, é essencial que as ações de formação que os trabalhadores frequentam estejam alinhadas com os objetivos de negócio da empresa.

Cada empresa elabora a sua política de formação, pois embora possam ter o mesmo *core business*, cada empresa tem os seus objetivos e as suas especificidades internas. Com o intuito de caracterizar as políticas e práticas de formação, Bernardes (2008) elaborou uma tipologia identificando três tipos básicos de políticas de formação: a formação tradicional/ utilitarista, que procura apenas responder aos problemas da organização; a formação estratégica, orientada para a resolução de problemas, neste caso as empresas preocupam-se em produzir mudanças e, por último, a formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social, aqui a necessidade passa pela construção de uma sociedade melhor.

Uma das características-chave do sucesso das ações de formação assenta no processo de construção dos programas formativos. Para tal, é essencial assegurar que quando se desenvolve um programa formativo se garanta a existência de um diagnóstico

de necessidades de formação, de um plano de formação, de uma adequada implementação desse plano e, por fim, de uma avaliação da formação. O diagnóstico de necessidades consiste, tal como o nome indica, em compreender quais são as necessidades de formação que a empresa apresenta e quais são os trabalhadores que necessitam de frequentar ações de formação, tendo em conta a estratégia de negócio. De seguida é implementada a formação. Posteriormente à sua implementação é essencial que exista a sua avaliação, onde se pretende saber de que forma é que os objetivos da formação foram alcançados em termos de aprendizagem por parte dos formandos, resultou em aprendizagem para os formandos, resultou numa mudança ou melhoria do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções e resultou em novos resultados para a organização (Caetano e Velada, 2007).

A investigação concretizou-se através de um estudo de caso realizado na Hanon, uma empresa industrial do setor automóvel.

No que concerne às principais conclusões do estudo é possível afirmar que a Hanon procura acompanhar as constantes mudanças e preocupa-se em preparar-se para o futuro, adotando assim uma estratégia competitiva que coloca no centro da sua missão a inovação e a sustentabilidade ambiental.

Tendo em conta que a existência de estruturas de formação nas empresas é uma condição base capaz de permitir a valorização da (Cruz, 1998), os resultados obtidos permitem-nos salientar que quem assume a função de coordenação global do processo formativo é o departamento de recursos humanos, que procura agilizar todo o ciclo de formação, em parceria com as diferentes áreas funcionais.

A empresa em estudo enquadra-se no modelo de empresa flexível, apresentado por Kovács (2002), quer isto dizer que dentro da mesma organização estão presentes diversos grupos de trabalhadores, neste caso a empresa em estudo é composta por trabalhadores que pertencem aos quadros da empresa e trabalhadores externos, ou seja, os trabalhadores temporários.

Em relação à política de formação da empresa os diversos autores salientam a importância de esta estar constantemente alinhada com a estratégia de negócio. Através do presente estudo, é possível constatar que esta é uma preocupação presente na Hanon, uma vez que podemos verificar que foram realizadas algumas alterações na política de

formação, uma vez que a estratégia de negócio foi alterada, ou seja o *core business* foi modificado pelo que a política de formação teve que se adaptar aos novos objetivos.

De modo a dar resposta às necessidades e a manter alinhada a política de formação com a estratégia do negócio, é possível verificar que a empresa em estudo procurou soluções que passaram pelo reforço da aposta na formação interna face às reduções de financiamento decorrentes dos efeitos da Pandemia atualmente presente no mundo. A política de formação da Hanon vai ao encontro de um dos tipos de política propostos por Bernardes (2008), sendo esta orientada para o desenvolvimento de competências, quer as requeridas atualmente quer as futuras. Preocupando-se, assim, com os resultados que estas ações de formação oferecem e o impacto que poderão ter a nível do trabalho e da organização.

Embora a empresa em estudo seja composta por uma estrutura de recursos humanos diversificada, os resultados obtidos sugerem a existência de algumas desigualdades no acesso à formação por parte dos trabalhadores dada a aposta diferenciada na formação em função das áreas funcionais da empresa. Posto isto, é visível, através dos resultados do nosso estudo, que existem algumas disparidades na concretização de ações de formação, quer isto dizer que em algumas áreas funcionais, como é o caso da Qualidade e do EHS, são realizadas ações de formação com maior regularidade. Deste modo, podemos afirmar que existe uma desigualdade de acesso, em função das áreas funcionais a que os trabalhadores estão afetos.

Os resultados do presente estudo refletem a existência de uma crescente preocupação com a problemática da formação profissional por parte da empresa. No entanto, preocupa-se maioritariamente com conteúdos que permitem a aquisição de saberes práticos (*hard skills*), para o desempenho das funções em detrimento das *soft skills*. *Note-se que* um trabalhador capacitado de competências comportamentais e técnicas é um trabalhador completo no desempenho das suas funções. Embora a formação comportamental esteja presente no plano anual de formação, em virtude dos constrangimentos financeiros são posteriormente cortadas e não chegam a ser postas em prática. Através dos dados analisados é possível compreender que na empresa, a realização de ações de formação não resulta da existência de financiamentos públicos uma vez que a formação tem vindo a ser financiada por fundos próprios.

No que toca ao ciclo da formação, este tem início no diagnóstico de necessidades. Este processo é promovido pelo Departamento de RH em conjunto das direções/departamentos da Empresa. Este processo é realizado periodicamente, uma vez por ano, entre dezembro e janeiro, com revisões intercalares durante o ano se assim se verificar necessário. No caso de existir alguma necessidade de formação que surja posteriormente, é elaborado um documento onde são expostas as razões para a necessidade de formação ter surgido apenas mais tarde.

De forma a finalizar o ciclo da formação assiste-se à avaliação das ações de formação, estas seguem o modelo proposto por Kirkpatrick. De forma a avaliar a eficácia das ações de formação.

As limitações encontradas neste estudo, centram-se na reduzida diversidade de fontes de informação mobilizadas, uma vez que não foi tida em conta a perspetiva dos trabalhadores nem dos responsáveis pelos diferentes departamentos que se constituem, a par dos trabalhadores, como os beneficiários da formação.

Assim sendo, em investigações futuras seria interessante ter em conta a perspetiva dos trabalhadores e dos responsáveis de departamento. A perspetiva dos responsáveis de departamento seria particularmente importante uma vez que durante o estudo é perceptível que estes desempenham um papel relevante, sendo parceiros em todo o processo, uma vez que existe uma partilha de responsabilidades ao nível da definição e implementação da política de formação da empresa.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. J. & Alves, N. (2011). A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional* (pp. 121-136). Lisboa: ISCTE-IUL.
- Almeida, A. J.; Alves, N.; Bernardes, A. & Neves, A. D. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia Mundos Sociais: Saberes e Práticas* (pp. 2-20). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Amado, J. & Ferreira, S. (2013), Manual de Investigação Qualitativa em Educação, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Aubrey, B. & Tilliette, B. (s.d.). *Saber-Fazer Saber- a aprendizagem da ação na empresa*. Lisboa: Sociedade Astória.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas- Situação actual e perspectivas futuras. *Revista Sísifo*, nº 6, pp. 57-70.
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005), Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais, Brasil, *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2 nº 1 (3), 68-80.
- Caetano, A. (2007). Introdução - A formação profissional e a sua avaliação. Em A. Caetano [Coord.], *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 9-18). Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. Capítulo 1. Em A. Caetano [Coord.], *Avaliação da formação: Estudos em Organizações Portuguesas* (pp. 19-37). Lisboa: Livros Horizonte.

Coutinho, C. (2015), *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed), Coimbra, Edições Almedina, S.A.

Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto Lei nº 93/2019 (2019). *Código de Trabalho*. Diário da República n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04. Obtido em Agosto de 2020, de www.dre.pt

Estevão, C.; Gomes, C.; Torres, L. & Silva, P. (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas*. Braga: Centro de Investigação em Educação Instituto de Educação e Psicologia.

Foddy, W. (1996). *Como Perguntar Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta Editora.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

GEP-MTSSS (2020). *Relatório Anual De Formação Contínua - 2018*. Lisboa: GEP-MTSSS. Disponível em: http://www.gep.mtsss.gov.pt/pesquisa/-/journal_content/56/10182/119525?p_p_auth=7PLGJLkt

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Príncípia.

Gil, A. (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed), São Paulo, Editora: Atlas S.A.

Hanon Systems (2019). *Manual de Procedimentos Internos*. Palmela: Hanon Systems.

- Hanonsystems.com (2019). Consultado a 23 de Junho de 2020 disponível em <https://www.hanonsystems.com/En/Company/History#link> IEFP. (s.d.). *Plano Extraordinário De Formação - COVID-19*. Obtido de iefponline: <http://www.iefponline.iefp.pt>
- Kovács, I. (2002). Qualificação, Formação e Empregabilidade. Em I. Kovács, *As Metamorfoses do Emprego Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação* (pp. 80-94). Oeiras: Celta Editora.
- Noe, A. R. (2010). *Employee Training and Development* (5th Edition ed.). McGraw-Hill.
- Planas, J. (2004). *A Formação ao Longo da Vida: A Formação Inicial como Condição Prévia e a sua Articulação com a Formação Contínua*. GRET, Universidade Autónoma de Barcelona. Lisboa: Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Editora Gradiva.
- Resende, S. (2020). “*Soft skills, hard skills*”: *como ser mais competitivo no mercado de trabalho?* Obtido de IPRO Engenharia e Arquitetura: <https://www.iprojr.com/>
- Rodrigues, S. (2019). *Práticas de Formação Integradas no Contexto de Trabalho Estudos de caso sobre a formação interna numa grande empresa*. Revista OMNIA. 9(1), pp. 35-44.
- Ribeiro, E. (2008). *A Perspetiva da Entrevista na Investigação Qualitativa*, nº4 p. 129-148, Evidência, Araxá.
- Travassos, V. (2019). *A importância das Soft Skills nas competências profissionais*. Coimbra: ISCAC.

Tuzzo, S. & Temer, A. (2017). A Entrevista como Método de Pesquisa Qualitativa: Uma Leitura Crítica das Memórias dos Jornalistas. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 459-468.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que Afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Yin, K. R. (2010). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. (4^aed.). Porto Alegre: Bookman

Apêndices

Apêndice I- Guião da entrevista

Primeiramente quero agradecer a sua disponibilidade em efetivar esta entrevista. A presente investigação encontra-se inserida num estudo académico para a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, cujo tema tem como objetivo geral de compreender as políticas e práticas de formação de uma empresa no sector da Indústria Automóvel.

- 1- No seu ponto de vista qual é a missão da Hanon?
- 2- Quais são os objetivos a curto e a longo prazo? Qual é o objetivo final e as medidas que estão a ser implementadas para o atingir? (da empresa em si)
- 3- Quem é o responsável da formação e que atividades desenvolve? Como é que o responsável se articula com os outros departamentos?
- 4- Como é financiada a formação? Tem fundos próprios ou comunitários?
- 5- Qual é o papel das chefias diretas no acesso à formação (disponibilizam facilmente os seus colaboradores ou são consideradas um entrave a estas iniciativas de formação?)
- 6- Uma vez que trabalham com sistemas de linha de montagem e estas não podem parar, quais são as políticas empregues para garantir a continuação da produção durante a ausência dos formandos?
- 7- Como é elaborado o diagnóstico de necessidades e que balanço faz do processo de diagnóstico? Que aspetos é que considera que podem ser melhorados e que necessidades é que são identificadas?
- 8- Como são definidas as prioridades para a elaboração do plano? Aposta tem sido mais focada na formação técnica ou comportamental?
- 9- Quais são os departamentos que apresentam mais necessidades a nível de formação? Conseguem responder a todas as necessidades? Ou há algumas que ficam apenas no plano?
- 10- Como fazem quando aparece uma nova necessidade, que não está inserida no plano anual de formação?

- 11- A Hanon é uma entidade formadora certificada pela DGERT? Se sim porquê? Se não nunca pensaram nessa possibilidade?
- 12- Recorrem a entidades ou a formadores externos para realizar ações de formação?
- 13- Quais são as principais dificuldades que encontram e que balanço faz, quando recorrem aos recursos internos para dar formação, ou quando recorrem a recursos externos?
- 14- Em que área recorrem mais a formação externa? Nas formações de caráter técnico ou comportamental? E porquê?
- 15- Como são selecionadas as pessoas para frequentar a formação profissional? O acesso é igual para todos os trabalhadores, ou é feita alguma distinção entre trabalhadores Hanon e trabalhadores temporários?
- 16- Porque é que existem formações obrigatórias? A empresa está certificada pelo cliente? O cliente faz auditorias? A empresa está certificada por alguma norma ISO?
- 17- Tendo em conta que existem diferentes grupos profissionais (mulheres e homens, faixa etária...) quem tem mais acesso às formações? E porquê?
- 18- Que tipo de Avaliação da formação é feita na Hanon? Limitam-se a fazer um inquérito sobre a formação? Esse inquérito é posteriormente tratado? Que balanço fazem a este nível?
- 19- Normalmente, existem auditorias à formação? Quem as faz e com que regularidade?
- 20- Como vê a política de formação no futuro? Tende a ser diferente? Existe alguma perspetiva de mudança?

Apêndice II- Análise de Conteúdo da Entrevista

Dimensão	Discurso
Distribuição Sociográfica	<p>“Sim, apesar de não ser uma diferença muito significativa ainda existe uma percentagem mais elevada de homens do que mulheres sim.”</p> <p>“(…) o responsável do departamento, quer dizer daquela área, que é a área de desenvolvimento sou eu (…)”.</p>
Missão	<p>“Bem a missão da Hanon tem muito a ver e cada vez mais também com a inovação e com o meio ambiente e daí estarmos a apostar também nas energias renováveis, mas mais aqui na energia elétrica e daí também os investimentos nos compressores elétricos. A Hanon tem como visão, digamos assim, ser um fornecedor dessas mesmas energias. Pronto e já vou me repetir outra vez, mas pronto (risos). Mas é mesmo assim tem a missão de ser cada vez mais um fornecedor de energia, sempre a pensar em soluções que otimizem, o meio nomeadamente o meio ambiente”.</p>

<p>Objetivos</p> <p>Objetivos</p>	<p>“Digamos assim, a curto prazo, como já tinha dito houve aqui um grande investimento a nível da construção de uma fábrica para se poder trabalhar com o compressor elétrico e a longo prazo, é mesmo este, que é haver uma mudança total e passar a ser totalmente um fornecedor de compressores elétricos e deixar para trás um bocado, o mecânico, também em resposta ao que tem sido as necessidades do mercado. E, portanto, nós como empresa, vamos um bocadinho de encontro”.</p>
<p>Política de Formação</p>	<p>(..) “Nós atualmente, aquilo que tentamos fazer, como é normal, é que a mesma esteja completamente articulada e que vá de encontro aos objetivos da empresa. (...) atualmente estamos com um investimento muito maior a nível de formação interna (...) ainda que tenhamos mudado muito o (...) nosso core business, passou de ser compressor mecânico para compressor elétrico, nós ainda temos pessoas com essas competências que vieram aqui da Visteon. Portanto também tem sido utilizadas essas pessoas para que o foque da formação, seja também a nível formação interna, principalmente agora este ano com as reduções que foram tidas também no budget devido à situação que estamos a viver, portanto tem mesmo que ser, esse o nosso foco”.</p>

<p>Política de Formação</p>	<p>“(..) no sentido de criar estas competências e desenvolver estas competências que agora estamos a precisar e com certeza no futuro ainda vai ser mais desenvolvido, ou seja, estávamos vocacionados para uma área com determinado nível de competências e agora tivemos que mudar completamente o foco, foi nisso que nós tivemos que centrar a nossa política de formação”.</p> <p>“Aqui que ninguém nos ouve de carácter comportamental acho que não houve nenhuma desde que eu aqui estou...”.</p> <p>“São as primeiras a ser cortadas...”</p> <p>“(..) é o que eu te digo, desde que eu aqui estou não houve nenhuma que foi feita.”</p>
<p>Financiamento</p>	<p>“Normalmente é com fundos próprios, nós estamos agora, uma vez que também não temos dinheiro estamos agora a tentar ver com o</p>

Financiamento

IEFP, não sei se já viste aquela formação de química, estamos a tentar fazer com eles, agora mediante a nossa disponibilidade, vamos ver quem é que são as pessoas e qual é que é a documentação necessária, sendo que já tínhamos recolhidos os BI e os certificados de habilitações.

“Pronto, vamos ter que pegar nisso tudo novamente para conseguir marcar e aí a formação vai ser totalmente financiada pelo IEFP. Temos que ter os requisitos que eles pedem, ter o número mínimo de pessoas, temos que enviar a documentação toda relativa aos colaboradores e depois aí fica a formação toda a cargo deles.”

“Todos os anos há restrições e nós principalmente agora aqui com a introdução aqui da fábrica nova houve muitas máquinas novas, e muitos técnicos novas a entrar, então foi necessário dar formação técnica aos técnicos sobre as máquinas em si, portanto formação mesmo técnica, foi muito cara e muito específica a nível de robótica e de alguma manutenção em si é formação muito cara portanto a nível de formação

<p>Financiamento</p>	<p>comportamental, (...) é o que eu te digo, desde que eu aqui estou não houve nenhuma que foi feita.”</p> <p>“Exatamente, para já tem sido assim, o que nós vamos tentar fazer também agora é ver com o IEFP e depois de passar aqui esta pandemia, se conseguimos também investir nas formações de carater comportamental, mas com o apoio do IEFP.”</p> <p>“É que isto vai tudo a aprovação e leva alguns cortes. Para que tu tenhas noção este ano os managers pediram cerca de 120000 euros para formação e eu um dia destes fui às finanças e falaram me em 10000 euros, que era o valor que tinham disponível para formação. Eu já expliquei, como é que este valor não dá, só para o final uma formação obrigatória, requisito cliente custa 10000 euros.”</p> <p>“São os constrangimentos que temos a nível de custos.”</p>
<p>Acesso à formação</p>	<p>“Depende das áreas e depende da formação, a indústria automóvel é uma indústria que anda a uma velocidade muito grande e principalmente na produção, as vezes é difícil dispensar muitas pessoas, que as linhas não podem parar. Temos aqui duas vertentes</p>

Acesso à formação

que é por um lado e vamos utilizar como exemplo as formações de EHS, por um lado o formador quer maximizar o tempo, ou seja quer ter o máximo de formandos, isto tudo numa situação antes do Covid, claro, quer ter um máximo de pessoas para dar formação e a linha quer dispensar o número mínimo de pessoas possível”. “Portanto isto aqui é um bocadinho jogo de apoio também dos RH de tentarmos dividir as pessoas e convocar o mínimo de pessoas possível em cada linha. Isto acaba por ser um bocadinho trabalhoso, mas é para facilitar aqui a interação. Muitas vezes acaba por faltar muita gente sim, mas também há aqui um grande apoio, normalmente por parte da direção da fábrica, para tentar perceber e tentar com que as pessoas e os supervisores deem aqui um forcing maior.”

“É para que a pessoa também sinta aqui alguma penalização, por não ir à formação. Ou a pessoa ou os supervisores, afinal alguém está a olhar para aquilo, afinal isto é mesmo importante. Sabemos que a produção é importante e que não pode parar, mas tentamos jogar o máximo possível para que consigamos regatar, nem que seja uma ou outra pessoa por equipa.”

<p>Acesso à formação</p>	<p>“Ah isso é um bocadito, é um bocado aleatório, não fazemos propriamente essa distinção, a nível daquelas formações obrigatórias é quem tem necessidade, ou seja, quem já ultrapassou o prazo de validade é selecionado para fazer e depois são selecionados consoante a função que executam e, portanto, aí também nos direciona e nos prioriza a formação que as pessoas têm que fazer. A nível de necessidade que é analisada pelo o próprio manager, mas não há diferença entre sexo ou idade.”</p>
<p>Formadores</p>	<p>“Aqui, aqui nunca se quer falámos sobre isso, mas a nível de burocracias, é de tal forma exigente que nós nem temos tem pouco essa ambição, de ser uma entidade, porque não fazemos intenções de dar formação. Para já não fazemos intenção de dar formação noutras áreas, nem temos se quer a nível de infra- estruturas. Nem temos sequer a hipótese de o fazer, para que tu tenhas noção para se ser uma entidade certificada, até a nível de sala de espaço tens que ter uma capacidade mínima tens de ter acessibilidades para pessoas com deficiência bom.....”</p>

“(..) pelo menos para já não é uma ambição nossa, nós queremos ser competentes a nível de dar formação para as nossas pessoas e fazer corretamente, mas não sentimos ainda necessidade de ser certificados pela DGERT.”

“Então os colaboradores que por exemplo dão a formação de EHS, tem o CAP, mas de qualquer forma atualmente nem é necessário e nós podíamos passar um certificado de frequência da ação da formação. Atualmente isso já é permitido, aqui há alguns anos atrás não, só quem tinha o CAP é que podia dar formação.”

“Sim esse colaborador não tem e dá essa formação, porque é uma formação interna, no entanto ele tem uma formação de coordenadores de ESD, para que nós quando o cliente cá vem nos tenhamos alguma base para dizer que aquela pessoa, tudo bem que ele é engenheiro eletrotécnico, as qualificações que ele tem dão lhe legitimidade para fazê-lo, mas assim já tem outra base de certificação que lhe dá legitimidade para dar formação, digamos assim, por isso é que nós não temos certificados do qualifica nem os certificados oficiais da DGERT. Mas lá está nos podemos passar os certificados de frequências, alias atualmente as formações que nos damos aqui internamente até é

possível por no relatório único e eu sei que aqui há uns anos atrás isso não era possível.”

“Recorremos sim senhora! Em muitas áreas não temos competências internamente ou que precisem de uma certificação válida, digamos assim, recorremos externamente sim.”

“Por exemplo nós temos pessoas internamente certificadas como auditores pelas normas pela ISO 50001, temos auditores certificados pela IATF, que é a da qualidade e aí, essas pessoas para fazerem as auditorias internas tem que ter um certificado em como podem fazê-lo e aí tem que ser obrigatoriamente uma entidade externa a dar essa formação, porque isto é um requisito do cliente, por isso tem de ser mesmo as entidades externas a fazer.”

“Tem as duas vertentes, normalmente há entidades que são referenciadas, por exemplo a nível da qualidade nós temos entidades que são referenciadas pelo cliente e normalmente seguimos por essas ainda que apresentem um custo um bocadinho superior. Lá está pedimos sempre orçamentos a várias empresas e depois vemos qual é o custo benefício e se temos histórico ou não com elas. Portanto não é

tão simples como é uma ou é outra, temos de ver sempre se tem histórico, se faz sentido, se não faz sentido, se o preço que lá está mas também se tivermos uma empresa que é referenciada pelo cliente é sempre melhor optar por essa. Agora se não tiver referenciada por nenhum cliente, mas que em primeiro lugar seja certificada, isto é, se for uma entidade de formação certificada para nós é sempre uma mais valia.”

“Bom, a nível de disponibilidade dos recursos internos às vezes é mais complicado conseguir, é mais fácil porque as pessoas, por um lado, têm perfeita noção da nossa realidade e sabem adequar a formação às nossas necessidades, por um lado isto é positivo”.

“Por outro lado, às vezes é mais complicado conseguir, porque nós não temos formadores nós temos pessoas que tem as suas funções e que acumulam com isso algumas atividades de formação. Que é nomeadamente a equipa do EHS ou agora por exemplo na manufatura o colaborador Y, que é em cima do trabalho que já tem, tem mais aquilo e aí às vezes é mais difícil conjugar também a disponibilidade dos formadores para dar formação. A nível externo temos as questões do

	<p>valor, que é sempre superior, ou seja, sai muito mais em conta fazer internamente e também as vezes a nível da adequabilidade do conteúdo das formações. Já tivemos algumas formações que correram menos bem por não estar adequada à nossa realidade, por ser demasiado geral e não ter, apesar de nós todas as vezes tentarmos enquadrar as coisas ou tentar adequar às nossas necessidades, mas às vezes não corre assim tão bem quanto isso. E isso pode ser uma desvantagem de se fazer formações externas e depois internamente também não temos todas as valências, não temos todas as competências que nos permita dar a formação a todos os níveis, portanto daí a mais valia de se trabalhar com entidades externas, é porque há todo um leque de opções que nós podemos escolher.”</p> <p>“O tipo de formação é diferente, o conteúdo da formação é diferente, mas se me estás a pedir a minha opinião pessoal, eu acho que sim. Eu acho que tendencialmente as pessoas veem como sendo uma entidade de formação, alias temos aqui dois tipos de pessoas. Aquelas pessoas que acham que é uma pessoa alheia a ti e que com certeza tem outro conhecimento e sabe e depois principalmente também aqui o nome da</p>
--	--

entidade de formação, se tem ou não credibilidade, se já é conhecida ou não.”

Estas pessoas que acreditam mais nestas entidades, ou seja, que sentem que esta entidade vai dar a formação melhor do que internamente se for este ou aquele colega, que se calhar não sabe tão bem. Depois há as outras pessoas que tem mais tendência de apontar as entidades externas como não fazendo ideia da nossa realidade e por isso que nunca vão conseguir adequar a formação à nossa realidade e que se calhar o X ou o Y podiam fazer diferente. Depende também do tipo de formação em si, se for uma formação mais comportamental à partida uma entidade externa é vista com outros olhos e como sendo mais capaz de o fazer. Se for uma formação mais técnica se calhar aqui entra aquilo que eu estava a dizer, que há pessoas que hão de ver aquela entidade xpto com um nome conhecido vai ser adequada aquela necessidade e há outras que vão dizer que se calhar não tem noção daquilo que nós fazemos e, portanto, vai haver aqui esta diferença.”

“Sim sim normalmente tem sempre requisitos, normalmente tem de ter a escolaridade mínima obrigatória concluída, isto não é um problema que tenhamos aqui porque até os operadores tem de ter a escolaridade

	<p>mínima obrigatória. Quer dizer depende da idade porque antigamente a escolaridade obrigatória era só até ao 9ª ano (risos). Para nós neste caso não é assim grande problema, não vemos isso como um problema muito grande. Só ainda não começámos a implementar porque não houve grande resposta do IEFP desde o início do ano, também originado por estas questões todas, mas intenção é mesmo esta é estas formações que nós não conseguimos fazer por causa das restrições do budget também recorrer aqui um bocadinho ao IEFP para nós dar este suporte. Eles têm é a questão de que as formações do IEFP têm que ter obrigatoriamente 25 horas pelo menos. A nível de flexibilidade também não nos dá muito, mas é o que há.”</p>
<p>Ciclo da Formação</p>	<p>“(…) normalmente todos os anos no final do ano entre dezembro e janeiro são recolhidas as necessidades de formação, isto tem tudo depois uma sequência logica.”</p> <p>“São recolhidas as necessidades de formação juntamente com os vários departamentos, após decorrido o ano inteiro eles conseguem ver, conseguem ter duas versões diferentes, que é em primeiro lugar quais é que são os objetivos da empresa para o próximo ano.”</p>

	<p>“(…) com os objetivos da empresa para o próximo ano consigo perceber dentro da minha equipa quais é que são as necessidades de formação que eu vou ter, ou seja, neste caso se há uma tecnologia nova que vai entrar, eu consigo perceber se existe essa (…) necessidade exatamente dentro da minha equipa e logo aí posso por à parte. Claro, precisam de ver também e isso é também um apoio que nos lhes damos, que é a nível de formações de caráter legal, ou requisitos de cliente, o que é que nós temos que fazer anualmente? Como por exemplo aquelas do ESD, que nós temos estado a ver, as do EHS, outras de qualidade que nós temos também, são por exemplo aquelas do PSCR. Ou então outras que nós tenhamos em procedimento, a dizer que todos os anos aquelas pessoas têm que ter aquela formação, formação anual. A de EHS é um exemplo que temos imensas e isso tem de estar tudo mesmo no plano.”</p> <p>“(…) além das formações de caráter legal e depois as necessidades da implementação de novas tecnologias, ou alterações de linha que possa haver outra que tens é durante o ano inteiro consegues ver como é que é o desempenho da tua equipa, no caso dos salaried nós temos o que é designado por avaliação de desempenho. E aqui consigo</p>
--	--

	<p>compreender, uma vez que tenho determinados objetivos estabelecidos quando eu vou ver vou fazer o balanço daquilo que foi o desempenho no ano, ou seja, consigo perceber o que é que teve menos bem ou que esteve melhor. E dentro do que teve menos bem há coisas que podem ser desenvolvidas com a formação, ou com formação ou com coaching, mentoring e isso também tem de estar tudo planificado.”</p> <p>“(…) no sentido de melhorar aquilo, pronto isso é um dos objetivos que os managers também têm que ver dentro das equipas para definirem o plano da pessoa e o plano da equipa. Pronto depois há outra, já me estava a esquecer. A nível dos operadores e técnicos há também um processo que pode gerar necessidades de formação que é chamado o Task Certification que é o processo de certificação de tarefas que visa avaliar a função que a pessoa desempenha. A pessoa quando quer mudar de um nível para outro tem de, para além de ter de cumprir um determinado número de dias de trabalho é avaliado. Ou seja, tem de ter de acordo com o nível a que se propõe tem de cumprir um determinado número de tarefas, a pessoa quando vai à avaliação se chumbar por algum motivo, ou mesmo que não chumbe o avaliador</p>
--	---

	<p>tem de por uma nota a dizer se a pessoa está ok ou não ok e de que formação é que a pessoa precisa para alcançar o próximo nível. Pronto a nível dos operadores e dos técnicos e isto mais a nível de formações técnicas, pronto também é uma fonte que vai fornecer estas necessidades de formação às equipas. Pronto a nível da operacionalização em si, os recursos humanos é que tem que monitorizar. Num ano normal os recursos humanos, quando é feito o levantamento de necessidades de formação é estipulado em que prazo é que as formações devem acontecer. Se é no primeiro quarter ou no segundo quarter, normalmente é sempre definido assim, são definidos os prazos e a prioridade nos valores entre 1 e 3.”</p> <p>“Já sabes, pronto era como eu estava a dizer, nestas reuniões é analisada área a área é enumerado... é posto em qual é que é a data em que é previsto fazer ou pelo menos o quarter em que é suposto fazer, são analisados os custos de cada formação mencionada. É também pedido às áreas que digam qual é que é a prioridade a dar, ou seja entre 1 e 3, nós normalmente quando são formações de carácter global, são obrigatórias de fazer, ou então formações com requisitos de cliente isso tem de ser sempre nível 1, ou seja a primeira prioridade. E depois normalmente, o nível mais baixo até à data tem</p>
--	--

sido formações de caráter mais comportamental, ou seja, são aquelas que quando falha mais o budget, onde nós temos que escolher, essas são aquelas que normalmente vão sempre ficando para trás.”

“Há um formulário específico que as áreas têm de apresentar e tem que ser assinado e autorizado pelo responsável da área e pelo diretor da fábrica, em que as pessoas têm que explicar qual é que é a necessidade e o porque da necessidade surgir agora? E depois é sempre levado a aprovação, antes de nós avançarmos com tudo para a frente.”

“Qualidade e EHS sem dúvida. Agora este ano, pelo menos, desde que fizemos este investimento maior tem sido também o final, porque o final foi das áreas mais afetadas pela introdução do elétrico nomeadamente pelos inverters e aí assim com as novas máquinas tem tido muita necessidade de formação, formação mais técnica. De resto é o EHS, com as formações internas, que tem que acontecer todos os anos, não só o EHS Basic, como a condução dos empilhadores, manuseamento de produtos químicos. E as da qualidade que também

	<p>está muito relacionado com os requisitos de cliente e com a indústria automóvel em específico.</p>
<p>Avaliação da formação</p>	<p>“Nós fazemos a avaliação imediata da formação, que é a avaliação da satisfação do participante com a formação em si. É claro que é tratada toda a formação, ou seja, normalmente, quando há alguma nota menos positiva, ou alguma melhoria a fazer na formação nós costumamos passar essa informação para o fornecedor, ou se é internamente nós costumamos tomar as ações necessárias, nós já tivemos um exemplo de uma formação que até foi da qualidade VDA5 em que uma das notas que pôs colegas puseram foi que a formação não lhes tinha dado tempo suficiente para aprenderem e fazerem as contas que eram necessárias, ou para terem a segurança daquilo que estavam a fazer e isso foi comunicado à entidade e a entidade mandou cá o fornecedor mais uma manhã, sem qualquer custo para a empresa para que conseguisse colmatar ali algumas coisas. Pronto é aí que é importante nós também fazermos essa análise para conseguirmos por um lado ajudar os colegas que foram à formação e por outro lado melhorar o que seja, seja a nível</p>

de espaço, seja a nível de espaço, seja a nível de conteúdo, dá nos aqui outro sport para trabalhar com as formações.”

“São vários níveis de avaliação, a avaliação que o formador faz aos formandos, que é também uma avaliação que é feita imediatamente após a formação sobre a prestação dos mesmos na formação e depois temos a avaliação após 6 meses que é a avaliação da eficácia da formação, ou seja, se aquela formação teve algum efeito no desempenho da pessoa a desempenhar a sua função. Se é suficiente ou não, a partida sim, para já tem sido suficiente para fazer a avaliação das formações em si. Agora lá esta também depende depois, isto tem muito haver com o tratamento que a informação leva, a informação tem é que ser bem tratada e tem de ser comunicado de imediato para que se vejam algumas ações a acontecer. Isto depois também nos dá e é muito importante também para nós temos a referência até para saber se no futuro escolhemos aquela entidade ou não. Fizemos formações com a mesma entidade de referência, mas com duas turmas em separado e diferentes e chegámos ao fim e o feedback foi sempre negativo, porque o conteúdo apesar de nós já termos dado feedback várias vezes, o conteúdo não se adequava aquilo que nós pretendíamos, portanto é uma

	<p>entidade que tem várias formações, por isso mesmo que recorramos novamente àquela entidade no futuro nunca será para aquela formação, porque aquele formador não se adequo aquilo que nós estávamos à espera.”</p>
<p style="text-align: center;">Certificações</p>	<p>“Temos certificados por cliente e temos também várias certificações pelas ISOS, temos a ISSO IATF 16949, se não me engano que é da parte da qualidade temos a 50001 que é mais da parte da energia e se não me engano é a 18001, que é a de higiene e segurança no trabalho, portanto somos certificados a esse nível por isso também obriga sempre a ter tudo em ordem, digamos assim.”</p> <p>“Normalmente é anualmente, pelo menos do cliente, eu não tenho a certeza se da parte da energia é assim, mas vou confirmar. Temos também auditorias de conformidade legal da parte do EHS mas normalmente pelo o cliente é sempre anualmente a auditoria.”</p>

<p>Relatório único</p>	<p>“Nós temos que entregar um relatório único a fábrica toda, nós dividimos as coisas por partes, nós ficamos com a formação, a colega X fica com a área dos dados dos colaboradores, ou seja, faltas, trabalho suplementar.”</p> <p>“Todos os trabalhadores que frequentam as ações e todas as formações que são dadas, claro que há aquelas pequenas que são meia hora que nos classificamos como sendo de informação isso não pomos. Mas tudo o que seja de formação nós pomos, especialmente EHS que é muito importante não é.”</p>
<p>Horas de Formação</p>	<p>“Não faço ideia não, isto varia muito o ano passado nós tivemos, não te quero enganar, mas nós tivemos mais de três mil e qualquer coisa horas de formação este ano estamos muito há quem disso.”</p>
<p>Perspetivas de Formação no futuro</p>	<p>“Existe perspectivas de mudança, quer dizer a formação tendencialmente, eu acho que com o decorrer do tempo já tinha tendência para o ser, mas aqui mais também forçado pela situação que nós temos, vamos ter aqui que mudar, apesar da política de a formação</p>

	<p>ser sempre direcionada para o desenvolvimento das competências dos nossos trabalhadores para se adequarem à estratégia da empresa isso há de ser sempre o nosso foco. Mas depois as ferramentas a utilizar vão sempre mudando, portanto estamos também a apostar e a tentar apostar na ferramenta informática, ou seja, de fazer um sistema online. Que já o temos para uma parte dos trabalhadores, portanto os trabalhadores salaried tem acesso a estas ferramentas online, que permite fazer uma quantidade de formações mas depois temos outras e estas formações de carater obrigatório pela companhia, normalmente formações de conformidade legal de ética, aquilo que nós chamamos as formações de compliance e também formações de integração, nós queremos que isso seja passado também para os outros trabalhadores e também para não haver tanta gente dentro de uma sala ou um contacto com uma pessoa. Assim também permite uma maior flexibilidade para as pessoas fazerem a formação quando tem disponibilidade e também à própria produção que em vez de estar a libertar cinco seis ou sete pessoas de uma vez, liberta uma ou duas de cada vez e as pessoas vão trocando, assim também facilita aqui um bocadinho.”</p>
--	--

	<p>“Nós tínhamos um sistema antes deste, que permitia que todas as pessoas que tivessem computador fizessem, que era o que acontecia, só que atualmente mudamos de sistema e o número de autorizações, ou seja o número de licenças é limitado, por isso é que estão atribuídos só aos salaried. Porque a outra anterior era atribuída a toda a gente, havia algumas formações que só os salaried é que faziam por exemplo tudo o que dizia respeito ao sistema de avaliação de desempenho dos salaried, só os salaried é que faziam, mas tudo o que dizia respeito a compliance, tinha a ver com ética com normas da empresa sobre subornos, este tipo também tem haver com a função da pessoa. Estas são obrigatórias e a empresa obriga a que toda a gente faça. Mas por exemplo temos a formação de acolhimento que apesar de não dar para toda a gente porque está em inglês e é sobre a empresa no geral, não é apenas sobre aqui a Hanon em palmela, até podia ser feita a toda a gente, considero que seja importante. Ainda que o nosso foco, quando a fizermos será uma ferramenta para os trabalhadores de modo a dar acesso a todas as pessoas, no entanto uma coisa para se focar mais no local, ou seja mais aqui em Palmela, não vai ser sobre a Hanon global, alias até pode ser mas uma visão muito geral e depois há de ser o</p>
--	---

	acolhimento aqui na Hanon de palmela, há de ser higiene e segurança aqui na Hanon palmela, vai ser mais focada aqui no local.”
--	--

Anexo 2 – Pedido de Formação



Pedido de Formação

Training Request

Utilize este impresso sempre que pretenda solicitar qualquer tipo de formação que não esteja prevista no Plano de Formação divulgado e autorizado para o ano em curso. Depois de preenchido, o Pedido de Formação deverá ser assinado pelo responsável da área e posteriormente entregue na Área de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Please use this form whenever you want to ask for any kind of training that as not been forecasted and authorised in our current Training Plan. After you have filled in the form, ask for your area head's signature and deliver this form to the Human Resources Development Area.



Tema / Assunto a tratar / Subject

Conteúdos / Temas a desenvolver durante a formação

Contents / Subjects to be developed during training

Possíveis entidades formadoras / Possible training institutions

Entidade formadora / Training institution

Nome do curso / Name of the training course

Formandos / Trainees

Nome / Name

Função / Position

Justificação para o Pedido de Formação / Justification for the Training Request

Nome do requisitante / Name of applicant

Área da Empresa / Area

Requisitante / Applicant

Data / Date ___ / ___ / ___

Responsável da Área / Area Head

Data / Date ___ / ___ / ___

Anexo 3 – Avaliação da Acção de Formação, Relatório do Formando



QUESTIONÁRIO AOS FORMANDOS DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

CURSO/MÓDULO: _____ GRUPO: _____

DATA: ___/___/___ ENTIDADE FORMADORA: _____

NOME DO(S) FORMADOR(ES): _____

Este questionário tem como finalidade conhecer a opinião do formando acerca do curso/módulo em que participou, por forma a contribuir para a melhoria contínua do processo de aprendizagem.

INSTRUÇÕES:

Ao responder a este questionário, exprima a sua opinião relativamente à utilidade dos conhecimentos adquiridos e à eficácia da formação. Responda colocando o número que corresponde à sua opinião sincera.

- 4 Sim, muito
- 3 Sim, medianamente
- 2 Sim, pouco
- 1 Indeciso
- 0 Não

I. Competências

I.1 ____ **Objectivos:** Esta acção de formação preparou-o para ser capaz de cumprir com os objectivos propostos?

II. Eficácia do Formador

II.1 ____ **Auxiliares pedagógicos:** A utilização de auxiliares pedagógicos (TV, vídeo, retroprojector, etc.) foi adequada e suficiente?

II.2 ____ **Competência Técnica:** Sentiu que o formador conhecia bem a matéria?

II.3 ____ **Capacidade de Comunicação:** Considera que o formador mostrou capacidade para captar a atenção e o interesse do grupo, facilidade de relacionamento, disponibilidade para ouvir?

II.4 ____ **Estímulo:** O formador soube estimular a participação dos formandos?

II.5 ____ **Métodos e Técnicas:** O formador mostrou capacidade na organização dos temas e utilizou métodos que facilitaram a sua compreensão?

II.6 ____ **Aprendizagem do grupo:** Sentiu que o formador se preocupou em verificar se o grupo aprendeu?

- II.7 ____ **Teoria:** Sentiu que o tempo dedicado à teoria foi adequado?
- II.8 ____ **Prática:** Sentiu que o tempo dedicado à prática foi adequado?

III. Eficácia do Programa de Formação

- III.1 ____ **Relevância:** Sente que os conhecimentos adquiridos são relevantes para os problemas que tem que resolver e para as tarefas que executa?
- III.2 ____ **Praticabilidade:** Sente que estes conhecimentos são praticáveis e utilizáveis no seu trabalho, independentemente da frequência com que os utiliza?
- III.3 ____ **Aplicabilidade:** Irá utilizar estes conhecimentos com uma frequência suficiente que justifique o tempo que gastou na formação?
- III.4 ____ **Feedback:** O formador e/ou os outros participantes forneceram-lhe informação que lhe permitisse avaliar o seu desempenho no decorrer da acção de formação?
- III.5 ____ **Desafios:** Sentiu-se motivado a participar nesta acção de formação, e sente vontade de utilizar, fora da mesma, os conhecimentos adquiridos?
- III.6 ____ **Duração:** A duração da formação foi adequada?
- III.7 ____ **Documentação:** A documentação fornecida foi adequada e suficiente?

IV. Condições e Organização

- IV.1 ____ **Condições:** As instalações e as condições ambientais foram adequadas?
- IV.2 ____ **Organização:** A organização da formação (coordenação, apoio administrativo, serviço de cópias, acolhimento, etc.) foi adequada?

V. Comentários / Sugestões

Assinatura do formando: _____

Anexo 4 – Avaliação da Acção de Formação, Relatório do Formador



Preencher o aproveitamento de cada formando, para cada objectivo, utilizando uma escala de 0 a 10 onde:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indeciso: Não tem informação suficiente para avaliar:	Indeciso	Não atingiu									Atingiu plenamente

Curso/Módulo: _____ Grupo: _____
 Entidade formadora: _____ Formador(es): _____

FORMANDOS												
OBJETIVOS												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												

Data: ___/___/___ Assinatura do formador: _____

Fonte Hanon

Anexo -5 – Avaliação da Formação no Posto de Trabalho



FORMAÇÃO Training

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES

On the Job Training Evaluation

Gostaríamos de recolher a sua opinião sobre o impacto/consequência da formação profissional proporcionada pela Empresa no desempenho do seu colaborador directo. Os seus comentários são importantes, pois possibilitam conhecer/avaliar a eficácia da formação na execução do trabalho e no desenvolvimento dos recursos humanos da Hanon Systems Portugal.

We would like to obtain your opinion about the consequences that training has had in your collaborator's job performance. Your comments are very important because they enable us to assess the training effectiveness on the job performance and in the professional development of our employees.

Nome da empresa avaliada / Name of the assessed company: _____

Curso de formação / Name of the training course: _____

Objectivos da curso / Course objectives

1. Atendendo aos objectivos da curso, e tirando de outros factores que possam ter influenciado a actividade profissional, detectou uma avaliação positiva na desempenho profissional do seu colaborador que possa imputar à formação recebida?

Considering the training objectives, and excluding from other aspects that might have influenced the employee's professional performance, did you find a positive result in your collaborator's performance that could be imputed to the training he/she had?

Sim! Yes

Não! No

2. Se sim, em que medida a avaliação foi significativa? *If yes, to what extent was it significant?*

(Colocar uma cruz no quadrado que melhor avalia o colaborador de acordo com os 4 critérios apresentados)
(Put a cross in the box that best assesses the employee according to the four evaluation criteria presented)

Pode-se concluir que o colaborador adquiriu os conhecimentos necessários?

It can be concluded that the employee has acquired the necessary knowledge?

Não adquiriu nenhuns conhecimentos Didn't acquired any knowledge	Adquiriu poucos conhecimentos Acquired little knowledge	Adquiriu parcialmente alguns conhecimentos Partially acquired some knowledge	Adquiriu grandes conhecimentos Acquired great	Adquiriu inteiramente os conhecimentos Acquired fully knowledge
---	--	---	--	--

O colaborador aplica os conhecimentos adquiridos na acção de formação?

The employee applies the skills acquired in training?

Não aplica nenhuns conhecimentos Doesn't applies any	Aplica poucos conhecimentos Applies little knowledge	Aplica parcialmente alguns conhecimentos Partially applies some knowledge	Aplica grandes conhecimentos Applies great knowledge	Aplica inteiramente os conhecimentos Applies fully knowledge
---	---	--	---	---

A acção recebida têm contribuída para a concretização dos objectivos da empresa?

The training received have contributed for the achievement of the company objective?

Não contribuiu Didn't contributed	Contribuiu pouco Contributed little	Contribuiu parcialmente Partially contributed	Contribuiu grandemente Contributed greatly	Contribuiu inteiramente Fully contributed
--------------------------------------	--	--	---	--

A acção recebida foram os encontrados no colaborador?

The training received meet the identified needs?

Não No	Pouco Little	Parcialmente Partially	Grandemente Greatly	Inteiramente Entirely
-----------	-----------------	---------------------------	------------------------	--------------------------

3. Por favor, comente as mudanças profissionais verificadas, aludindo a exemplos concretos ou à realidade da parte do trabalho. *Please specify examples, please describe the changes that have resulted in your collaborator's performance.*

Avaliador / Evaluator: _____ Função / Position: _____

Assinatura / Signature: _____ Data / Date: _____

Anexo 9– Ficha de Avaliação de Fornecedor de Formação



FICHA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR DE FORMAÇÃO TRAINING SUPPLIER EVALUATION FORM

Fornecedor de Formação / *Training Supplier*: _____

Avaliação Global / *Global Evaluation*:

Fornecedor de Nível / *Supplier Level*:

:

A (Excelente / *Excellent*)

B (Razoável / *Fair*)

C (A evitar / *Avoid*)

CrITÉrios de Avaliação / *Evaluation Criteria*:

1. Principais áreas de formação oferecidas / *Main areas of training offered*:

2. A Entidade/Formador está acreditado para a prestação de serviços de formação? / *The organization / trainer is certified to provide training services?*

Sim / *Yes*

Não / *No*

Se sim, por que organismo? / *If yes, by what entity?*

3. A Entidade está certificada na prestação de serviços de formação? / *The entity is certified in training services?*

Sim / *Yes*

Não / *No*

4. Que modalidade(s) de formação a Entidade fornece? / *What types of training are provided?*

Inter-Empresa / *Inter-Company*

Intra-Empresa / *Intra-Company*

Ambas / *Both*

5. A Entidade tem instalações/equipamento que asseguram a realização de acções? / *The company has facilities / equipment to ensure the implementation of the training?*

Sim / *Yes*

Não / *No*

Observações / *Observations*:

6. Habitualmente a Entidade/Formador cumpre os prazos solicitados? / *Usually the entity / trainer meet the required deadlines?*

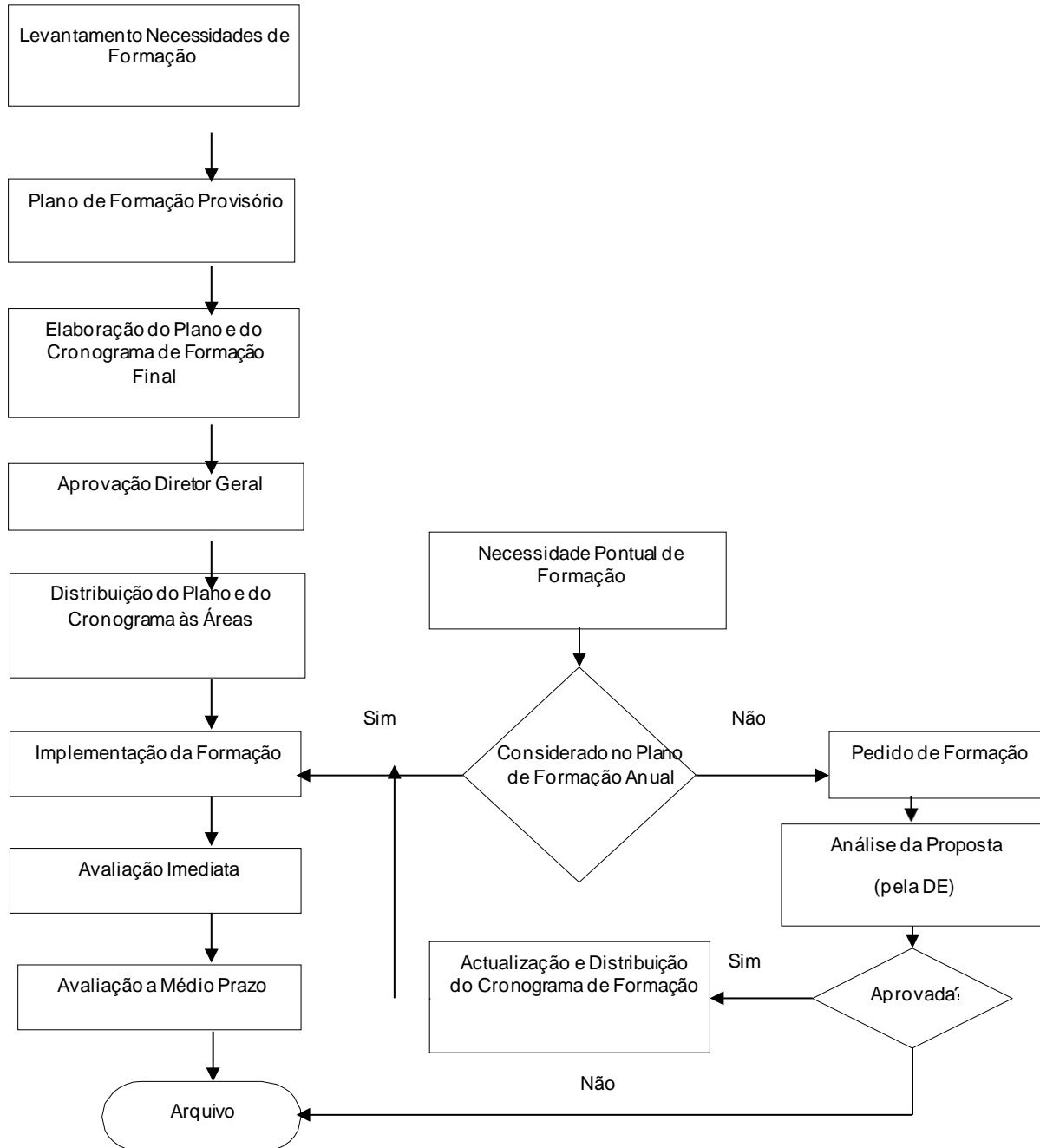
Sim / *Yes*

Não / *No*

Situações de não cumprimento / *Situations of non-compliance*:

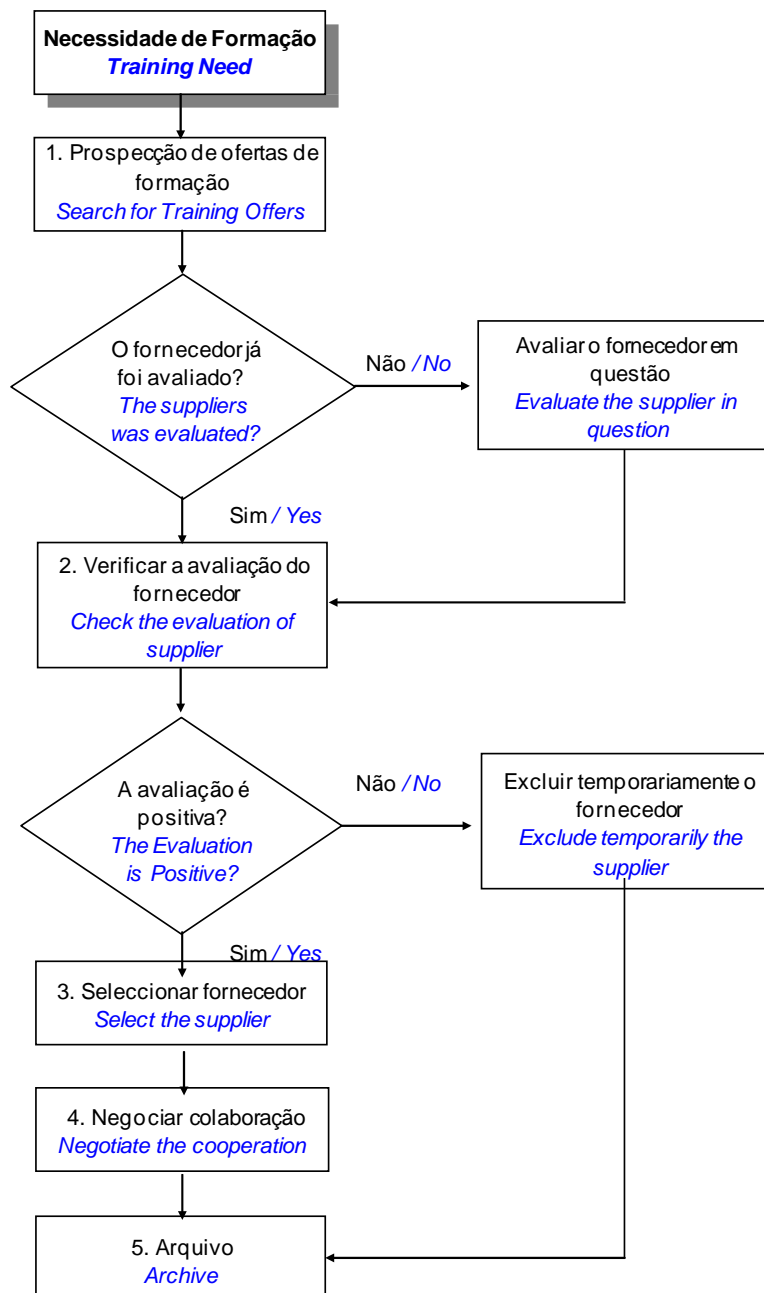
Anexo 10- Ciclo da Formação na empresa em estudo

Fluxograma



Fonte Hanon

Anexo 11 – Fluxograma da escolha do formador na Empresa em Estudo



Fonte Hanon

Anexo 12 - Distribuição dos trabalhadores por níveis de habilitações literárias

Habilitações Literárias	Feminino	Masculino	Total
1º Ciclo do Ensino Básico (Ensino Primário 4ª classe)	0	1	1
2º Ciclo do Ensino Básico (Ensino Preparatório)	5	3	8
3º Ciclo do Ensino Básico (antigo 5º ano do Liceu)	60	48	108
3º Ciclo do Ensino Básico com cursos de Índole Profissional	4	2	6
Bacharelato - Engenharia e técnicas afins	0	4	4
Bacharelato – Humanidades	1	0	1
Cursos das Escolas Profissionais - Nível III (Técnico)	2	17	19
Ensino pós secundário não superior a nível IV	1	1	2
Ensino pós secundário não superior a nível IV	0	1	1
Ensino pós secundário não superior a nível IV	0	14	14
Ensino pós secundário não superior a nível IV	0	1	1
Ensino Secundário C/ cursos de índole profissional	3	7	10
Ensino Secundário Técnico Complementar	1	3	4
Ensino Secundário Técnico-Profissional	1	7	8
Ensino Secundário (12º Ano ou Equivalente)	100	154	254
Licenciatura - Arquitetura e construção	0	1	1
Licenciatura - Ciências empresariais	7	8	15
Licenciatura - Ciências físicas	3	0	3
Licenciatura - Ciências sociais e do comportamento	0	1	1
Licenciatura - Desconhecido ou não especificado	0	7	7
Licenciatura – Direito	1	0	1
Licenciatura - Engenharia e técnicas afins	4	25	29
Licenciatura – Informática	0	1	1
Licenciatura - Proteção do ambiente	2	0	2
Mestrado - Ciências empresariais	2	0	2
Mestrado - Engenharia e técnicas afins	1	5	6
Mestrado - Informação e jornalismo	1	0	1
Não sabe ler nem escrever	1	0	1

Fonte: Hanon

