

LAURA REGINA TIMÓTEO FERREIRA DE CARVALHO

A FORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA YKK
PORTUGAL



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2023

LAURA REGINA TIMÓTEO FERREIRA DE CARVALHO

A FORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA YKK
PORTUGAL

Relatório de Estágio em Sociologia

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Bernardete Dias Sequeira, Professora da
Faculdade de Economia da Universidade do Algarve



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2023

**A Formação como Ferramenta de Desenvolvimento de Competências nas
Organizações. O Caso da Empresa YKK Portugal**

Declaração de auditoria do Trabalho

Declaro ser o (a) autor (a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Laura Regina Timóteo Ferreira de Carvalho

© Copyright: Laura Regina Timóteo Ferreira de Carvalho

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

Agradecimentos

Antes de mais, quero agradecer à Professora Doutora Bernardete Dias Sequeira, orientadora deste relatório de estágio, pelo apoio incansável e acompanhamento ao longo da realização deste trabalho.

Um obrigado a todos os trabalhadores da empresa YKK Portugal, Lda. por me terem recebido tão bem na empresa desde o primeiro dia. Um obrigado ao supervisor do estágio e a todo o Setor Administrativo pelo acompanhamento e pela oportunidade que me deram.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio incondicional que sempre mostraram e pela oportunidade que me deram para poder prosseguir os estudos e, assim, ter mais oportunidades no futuro.

Ao Gonçalo, que esteve presente em todos os momentos, e sempre me apoiou em todos os meus projetos e decisões.

E quero ainda deixar um obrigado a todos os que fizeram parte da minha jornada durante todo o meu tempo na Universidade do Algarve.

Resumo

O presente relatório de estágio é realizado na sequência do estágio curricular realizado na empresa YKK Portugal, Lda., no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. A YKK Portugal, Lda. atua na produção e distribuição mundial de vários tipos de fechos para diversas marcas de vestuário, e também no setor automóvel e imobiliário.

Este relatório tem como objetivo relatar as atividades e tarefas realizadas durante as 720 horas do estágio curricular, que envolveu atividades fundamentalmente desenvolvidas ao nível da Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente no âmbito da formação profissional. Uma vez que o estágio decorreu de forma integrada na dinâmica quotidiana da organização acolhedora, a estagiária teve oportunidade de diversificar a sua atuação, pelo que foi também desenvolvido algum trabalho de carácter mais administrativo.

Com o propósito de contribuir com um conhecimento mais sistematizado sobre as práticas de formação da empresa YKK Portugal, procedeu-se à realização de um estudo de caso de carácter descritivo que procurou aferir como se processa a formação na referida empresa. Para se proceder à recolha de dados realizou-se, num primeiro momento, pesquisa documental e, posteriormente, uma entrevista semiestruturada dirigida a um Informante-Chave (IC) do Sector Administrativo, e administrou-se um inquérito por questionário aos trabalhadores empresa. Procedeu-se também à análise temática de conteúdo da entrevista recorrendo-se ao Excel, e à análise de frequências absolutas e relativas e uma análise de estatística descritiva dos dados do questionário, com o auxílio do *software* SPSS.

Os resultados revelam que a empresa acolhedora do estágio encara a formação como um investimento estratégico, realizando um plano de formação bianual, procurando executar todas as etapas referidas na literatura como essenciais para a realização de um processo de formação. Os resultados revelam ainda que os trabalhadores inquiridos de uma forma geral participam em ações de formação com o intuito de aumentar o seu leque de conhecimentos e melhorar o seu desempenho nas suas tarefas quotidianas.

Palavras-chaves: Capital Humano; Recursos humanos; Desenvolvimento de competências; Formação Profissional.

Abstract

This internship report follows the internship carried out at YKK Portugal, Lda., as part of the Master's Degree in Sociology at the Faculty of Economics at the University of Algarve. YKK Portugal, Lda. operates in the production and worldwide distribution of various types of fasteners for several clothing brands, and also in the automotive and real estate sectors.

This report aims to report the activities and tasks performed during the 720 hours of the curricular internship, which involved activities fundamentally developed at the level of Human Resources Management, more specifically in the scope of vocational training. Since the internship took place in an integrated way in the daily dynamics of the host organization, the intern had the opportunity to diversify her performance, so some work of a more administrative nature was also developed.

With the purpose of contributing to a more systematized knowledge about the training practices of the company YKK Portugal, we carried out a case study of descriptive nature that sought to assess how training is processed in that company. In order to collect data, documentary research was carried out in a first stage and, subsequently, a semi-structured interview was conducted with the Key Informant (CI), and a questionnaire survey was administered to the company's workers. We also carried out a thematic content analysis of the interview using Excel, and an analysis of absolute and relative frequencies and a descriptive statistics analysis of the questionnaire data, with the help of the SPSS software.

The results show that the company hosting the internship sees training as a strategic investment, carrying out a biannual training plan, seeking to perform all the steps mentioned in the literature as essential to the realization of a training process. The results also reveal that the workers surveyed generally participate in training activities in order to increase their range of knowledge and improve their performance in their daily tasks.

Keywords: Human Capital; Human Resources; Skills Development; Professional Training.

Índice de Figuras

Figura 3.1 Organograma da empresa.....	40
Figura 3.2 Capa do <i>Human Resources Book</i>	41
Figura 3.3 Temas do <i>Human Resources Book</i>	42

Índice de Tabelas

4.1 Modelo de análise.....	48
4.2 Guião de entrevista.....	50
5.1 Adequação das ações de formação às necessidades dos inquiridos.....	67

Índice de Gráficos

5.1. Sexo dos inquiridos.....	55
5.2. Idade dos inquiridos.....	56
5.3. Habilitações literárias dos inquiridos.....	56
5.4. Setores da empresa.....	57
5.5. Antiguidade dos inquiridos na empresa.....	58
5.6. Formação profissional proporcionada pela empresa.....	58
5.7. Frequência com que os inquiridos são questionados relativamente às necessidades de formação.....	61
5.8. Técnicas de diagnóstico das necessidades de formação dos inquiridos.....	61
5.9. Adequação das ações de formação às necessidades de formação dos trabalhadores..	62
5.10. Tipos de formação frequentada.....	65
5.11. Satisfação dos inquiridos em relação às ações de formação facultadas pela empresa.....	65
5.12. Consequências da frequência em formação facultada pela empresa.....	66
5.13. Motivos dos inquiridos para frequentar ações de formação.....	67
5.14. Mais-valia da formação para a progressão profissional na empresa.....	68
5.15. Principais vantagens de frequentar ações de formação na empresa.....	69
5.16. Incentivo na empresa à formação e autoformação.....	70
5.17. Frequência da avaliação das ações de formação frequentadas pelos inquiridos.....	71
5.18. Satisfação relativamente aos métodos de avaliação da formação frequentada.....	72
5.19. Frequência com que os inquiridos conseguiam aplicar novos conhecimentos nas suas funções.....	73
5.20. Satisfação dos inquiridos sobre os conteúdos programáticos das ações de formação.....	74
5.21. Satisfação dos inquiridos relativamente à organização e os recursos utilizados nas ações de formação.....	76

Lista de Abreviaturas

GRH	Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
QAS	Qualidade, Ambiente e Segurança
IC	Informante-Chave

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Gráficos	x
Lista de Abreviaturas	xi
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do estágio	1
1.2. Objetivos do estágio	2
1.3. Estrutura do trabalho	2
2. Enquadramento teórico	4
2.1. A importância do Capital Humano nas organizações	4
2.1.1. O papel do conhecimento na vantagem competitiva das organizações	6
2.1.2. A Gestão de Recursos Humanos nas organizações	10
2.1.2.1. A evolução da Gestão de Recursos Humanos	10
2.1.2.2. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	14
2.2. Formação nas Organizações	18
2.2.1. Tipos de formação	25
2.2.2. Gestão da formação	27
2.2.2.1. As Fases de um Processo Formativo	28
2.2.2.1.1. Estabelecimento da Orientação Geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação	29
2.2.2.1.2. Levantamento das necessidades de formação	29
2.2.2.1.3. Plano de formação	31
2.2.2.1.4. As ações de formação	32

2.2.2.1.5. A avaliação	35
3. Estágio Curricular e Organização Acolhedora	38
3.1. Caracterização da organização acolhedora	38
3.2. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas	40
4. Metodologia de investigação	47
4.1. Problema de investigação	47
4.2. Modelo de análise	47
4.3. Método e desenho de investigação	48
4.4. Técnicas de recolha de informação e universo de análise	49
4.5. Procedimentos	53
4.6. Tratamento e análise dos dados	53
5. Apresentação dos resultados	55
5.1. Caracterização da população	55
5.2. Articulação das estratégias da empresa com a formação profissional	59
5.3. Desenvolvimento dos processos formativos	60
5.3.1. Diagnóstico de necessidades de formação	60
5.3.2. Plano de formação	62
5.3.3. Ações de formação	63
5.3.4. Recetividade e incentivo à formação	69
5.3.5. Avaliação da formação	70
6. Conclusão	77
6.1. Considerações finais da investigação	77
6.2. Reflexões acerca do estágio	79
6.3. Limitações e linhas para investigação futura	80
7. Referências bibliográficas	81
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	84
Apêndice 2 – Perguntas do inquérito por questionário	87

Apêndice 3 – Inquérito por questionário	89
Apêndice 4 - Tabelas de resultados	96

1. Introdução

1.1. Enquadramento do estágio

O relatório de estágio que se apresenta surge na sequência do estágio curricular realizado na empresa YKK Portugal, Lda., no âmbito do segundo ano do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. A YKK Portugal, Lda., empresa multinacional na indústria da moda, atua na produção e distribuição mundial de vários tipos de fechos para diversas marcas de vestuário, e também no setor automóvel e imobiliário.

Atualmente, encontramos-nos perante um mundo em constante transformação, pelo que é necessário entender as suas mudanças para que possamos lidar com as mesmas. Na sequência das mudanças ao nível económico, social e tecnológico, as organizações viram-se forçadas a adaptarem-se a novos cenários para que fosse possível o seu crescimento e desenvolvimento.

Estes novos cenários, provocados por vários fatores, tais como o aumento da concorrência entre organizações, a evolução tecnológica e todas as suas repercussões, como a desadequação das competências atuais dos trabalhadores às novas competências necessárias para cumprir com os objetivos estratégicos, levou à reconsideração da estratégia por parte das organizações e a uma nova forma de entender a formação (Pereira e Ramos, 2018). É a partir deste momento que a formação passa a ser considerada como um investimento, no sentido que promove a qualificação de novos trabalhadores e a requalificação de trabalhadores já inseridos na organização, e como um meio para atingir a vantagem competitiva desejada em relação a outras organizações (Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

Uma das grandes mudanças que ocorreram no mundo organizacional é a importância que o capital humano foi alcançando dentro das organizações. Nestas, chegou-se à conclusão de que, para conseguirem competir estrategicamente entre si, o seu maior trunfo seriam os seus trabalhadores e os conhecimentos e competências que cada um possui.

Uma vez que os recursos humanos e os seus conhecimentos representam um recurso de grande valor para a concretização da estratégia de uma organização (Chiavenato, 2014), a formação e o desenvolvimento de competências profissionais dos seus trabalhadores tem vindo a assumir uma prioridade fundamental nas organizações. A

formação ao desenvolver as competências dos trabalhadores para que consigam acompanhar as novas mudanças e lidar com os novos desafios que enfrentam no seu dia-a-dia do seu contexto de trabalho, contribui tanto para o crescimento da organização e a sua competitividade como a dos seus trabalhadores.

1.2. Objetivos do estágio

A tomada de decisão em realizar um relatório de estágio teve como fundamento a vontade de aplicar num contexto profissional os conhecimentos adquiridos, durante o primeiro ano de mestrado, como também dos três anos de licenciatura no curso de sociologia; e aplicar, de uma forma mais específica, os conhecimentos ao nível da Sociologia das Organizações e das Metodologias de Investigação. De forma a cumprir com este objetivo, foi definido com a empresa YKK, Portugal Lda. os seguintes objetivos de estágio: proporcionar um contacto e envolvimento direto com políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH); identificar e sistematizar as práticas de formação profissional da empresa acolhedora; analisar as práticas de formação consoante as políticas de gestão da formação profissional preconizadas pela literatura e mediante as perceções dos trabalhadores sobre os processos de formação levados a cabo pela YKK Portugal, Lda.; e, participar noutras atividades inerentes à GRH de forma a envolver-se em concreto nas dinâmicas organizacionais e a confrontar-se com as implicações práticas das diversas dimensões de GRH numa organização.

Com a finalidade de contribuir com um conhecimento mais sistematizado sobre as práticas de formação da empresa YKK Portugal, Lda., no âmbito do estágio curricular, procedeu-se à realização de um estudo de caso de carácter descritivo, recorrendo-se à pesquisa documental, à realização de uma entrevista semiestruturada e administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores da empresa.

1.3. Estrutura do trabalho

A estrutura do relatório de estágio que se apresenta encontra-se dividida em seis capítulos.

O primeiro é referente à introdução, onde se apresenta o enquadramento do estágio, os seus objetivos e a estrutura do relatório. O segundo capítulo corresponde ao

enquadramento teórico, onde se reflete, num primeiro momento, sobre a importância do capital humano nas organizações e o papel do conhecimento na vantagem competitiva das organizações; num segundo momento enquadra-se a evolução histórica da área da Gestão de Recursos Humanos e identifica-se as políticas e as práticas organizacionais que lhe são características; segue-se um ponto centrado na formação profissional, na sua tipologia e clarificação das etapas de um processo formativo.

No terceiro capítulo é contextualizada a experiência do estágio curricular apresentando-se uma breve caracterização da empresa e dos objetivos estabelecidos para o estágio, assim como a explanação das atividades desenvolvidas no mesmo.

O quarto capítulo, apresenta a metodologia adotada para a concretização dos objetivos de estudo de caso realizado no âmbito do estágio, sendo aqui explicitado o problema de investigação, o modelo de análise e o método e desenho de investigação. Ainda neste capítulo são referidas as técnicas de recolha de dados utilizadas, tal como os procedimentos adotados no terreno e as técnicas de tratamento e análise dos dados.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da análise dos dados do inquérito por questionário e da entrevista.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais da investigação realizada, como também algumas reflexões acerca do estágio curricular, as limitações encontradas no estudo e são também referidas algumas pistas para eventuais futuras investigações.

2. Enquadramento teórico

2.1. A importância do Capital Humano nas organizações

No mundo atual das organizações, perspectiva-se o sucesso das organizações de uma forma diferente do que na sociedade industrial.

No início do século XX as organizações funcionavam segundo os princípios organizacionais típicos da era industrial, em que existia “um modelo estático e conservador de negócio no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade” (Chiavenato, 2014:336). Estas estruturas detinham uma hierarquia rígida e dominante e não permitiam aos seus funcionários expressarem a sua opinião nem a sua criatividade, ou seja, de acordo com Carvalheiro (2011: 20) “distingua os que pensam dos que executam”.

No entanto, a revolução industrial trouxe transformações a nível económico, social e cultural, nomeadamente a “desmassificação da cultura, a diferenciação dos consumos, o aumento da informação disponível, a rápida circulação dos indivíduos e das ideias, o aumento dos níveis de escolaridade, etc.” (Almeida 1992: 95). Todas estas transformações levaram à sociedade contemporânea, caracterizada por uma “dinâmica socioeconómica (...) associada à globalização dos mercados, progresso tecnológico, difusão de informação” (Pereira e Ramos, 2018: 457).

Este novo cenário levou a que as organizações enfrentassem novas exigências e novos desafios, pelo que gerou “inúmeros fatores e contingências que afetam o funcionamento e a eficácia das organizações” (Pereira e Ramos, 2018: 457). Por outras palavras, as organizações viram-se obrigadas a alterar os seus padrões de produção e os seus modos de trabalho devido à globalização dos mercados. Uma vez que estas mudanças aconteceram de forma célere, os gestores das organizações tiveram que desenvolver novas estratégias organizacionais, de maneira a conseguirem responder a esses desafios de forma rápida e eficiente. Isto levou a que as organizações começassem a investir nos seus trabalhadores para alcançar um maior nível de competitividade em relação às suas concorrentes.

É com a consciencialização da importância do conhecimento para a competitividade das organizações e mesmo dos países, que este ganha um novo papel nas organizações. Começando-se a perceber que as organizações são bem sucedidas a partir do momento em que conseguem transformar o seu conhecimento em algo que consiga

dar lucro (Chiavenato 2014). É neste momento que o capital financeiro dá lugar ao capital intelectual, verificando-se que “os tradicionais fatores de produção – terra, mão de obra e capital, produzem retornos cada vez menores (...)” (Chiavenato, 2014: 34), dando-se primazia ao conhecimento, ao capital humano e intelectual (Chiavenato, 2014).

Como consequência desta nova perspectiva sobre o conhecimento nas organizações, começou-se a encarar as pessoas como um fator competitivo que assegura e possibilita o sucesso das organizações. Chiavenato (2014: 5-6) salienta que as pessoas “passaram a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo”.

Assim, segundo Soares (2013), “os recursos humanos podem ser vistos como o abastecimento de conhecimento e de capacidades acumuladas pelas pessoas ao longo do tempo, que garantem à organização a sua identificação e notoriedade num determinado poder de ação” (Soares, 2013: 79). Isto significa que é através do conhecimento e das competências que as pessoas acumulam ao longo do tempo, que estas se tornam capacitadas para exercer uma função específica dentro de uma organização.

Nesta sequência, “o capital humano é o ativo mais importante das organizações, e não pode ser visto como um custo, mas sim como preservação do património (Soares, 2013: 79) da organização.

Segundo Câmara, Guerra & Rodrigues (2016: 660) o Capital humano numa perspectiva organizacional é “capacidade, habilidade e experiência, bem como ao conhecimento formal, que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização”.

Na perspectiva de Chiavenato (2014), o capital humano integra duas importantes dimensões. Em primeiro lugar, o talento, que consiste nos conhecimentos e competências dos trabalhadores e, em segundo lugar, o contexto da organização, isto é, o ambiente interno em que os trabalhadores estão inseridos. Pois, o contexto organizacional pode incentivar os seus trabalhadores a desenvolver as suas capacidades, proporcionando um ambiente em que consigam crescer profissionalmente.

Deste modo, o capital humano de uma organização pode ser definido como o conjunto de conhecimentos e competências das pessoas integradas na organização, que no seu conjunto oferecem um fator de competitividade. Neste sentido, o capital humano torna-se num fator fundamental das organizações, sendo assim um recurso essencial para

a concretização dos objetivos estratégicos definidos pelas mesmas. Na opinião de Chiavenato (2017: 25), numa “organização baseada no conhecimento é a produtividade do trabalhador individual ou em equipe que provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema.

É neste sentido que se perspectiva os recursos humanos como o principal fator de sucesso das organizações, sendo importante que as suas competências estejam alinhadas com as competências necessárias à organização para concretizar os seus objetivos estratégicos.

...as pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas (Chiavenato, 1999: 34).

Em suma, gerir bem os recursos humanos nos dias de hoje é o que garante o sucesso das organizações e a sua vantagem competitiva em relação a outras congêneres.

2.1.1. O papel do conhecimento na vantagem competitiva das organizações

A forma como tem sido encarada a vantagem competitiva das organizações, é algo que também sofreu mudanças com o passar do tempo. Segundo Neves e Costa (2012: 109),

...no passado, as vantagens competitivas estavam relacionadas com a exploração bem sucedida de economias de escala (...). Num mundo dinâmico e complexo, as fontes de vantagens competitivas são aquelas que conferem acesso a um conjunto único – ou pelo menos difícil de replicar – de capacidades e competências.

De acordo com Ferraz e Gallardo-Vázquez (2008) os ativos intangíveis integram diversas características que possibilitam vantagens competitivas que as organizações precisam para que consigam crescer e se distinguir das demais, como também garantem uma melhor realização e rentabilização das suas atividades. Neste sentido, os mesmos autores definem este tipo de ativos como “ativos baseados no conhecimento, experiência e na informação e ainda activos que poderão ser utilizados de variadas maneiras e de uma forma simultânea e combinada” (Ferraz e Gallardo-Vázquez, 2008: 14).

Chiavenato (2017: 59) alerta que a atividade humana está se tornando cada vez menos braçal e rotineira para se tornar cada vez mais intelectual, cerebral e criativa”. Na

era industrial, o que caracterizava o sucesso de uma organização era o seu capital financeiro, constituído por máquinas, fábricas, equipamentos, entre outros, e o investimento que faziam para o seu crescimento, “deixando de lado aspetos intangíveis importantes, como habilidades, conhecimentos, competências, etc” (Chiavenato, 2014: 81). Atualmente, no meio organizacional já se percebeu que, as pessoas são o ativo mais importante para garantir vantagem competitiva devido às suas capacidades intelectuais, pelo que as pessoas devem ser valorizadas e incentivadas a se desenvolverem.

Segundo Neves e Costa (1999) o capital intelectual, pode ser considerado como a origem da vantagem competitiva de uma organização, tendo um valor interminável pois, “o conhecimento – a sua componente-chave – é infinito nas suas múltiplas criações e aplicações, constituindo o motor da inovação nas organizações do segundo milénio” (Neves e Costa, 1999: 112).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), existem dois tipos de conhecimento, ou seja, por um lado, temos o conhecimento tácito e, por outro, o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é considerado um conhecimento pessoal e, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, como também nas suas emoções, valores ou ideias. Além disso, é um conhecimento que é transferido entre as pessoas através de conversas informais e, por isso, é considerado muito subjetivo pois, “*we can know more than we can tell*” (Polanyi, 2009: 4).

Nonaka e Takeuchi (1995) acrescentam também que este tipo de conhecimento compreende duas dimensões, nomeadamente a cognitiva e a técnica. A dimensão cognitiva, que diz respeito a elementos como as intuições, emoções, esquemas mentais, valores, crenças, atitudes, competências e também premonições (Nonaka e Takeuchi (1995)). Estes elementos são pertencentes ao indivíduo e, por isso, moldam o seu modo de agir e os seus comportamentos, servindo como um molde para perceber a realidade. Deste modo, estes elementos dos indivíduos têm influência nas organizações, uma vez que condicionam as perceções da realidade e determinam a forma como cada um entende o mundo e também como age (Sequeira e Carreira, 2007: 5). A dimensão técnica do conhecimento, que inclui *know-how*, refere-se às competências pessoais do indivíduo, que estão em sintonia com as ações do mesmo na organização, que têm como fim o exercício de uma dada atividade ou profissão (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Enquanto o conhecimento tácito faz parte do indivíduo, o conhecimento explícito “é mais facilmente expresso em palavras, números e pode ser prontamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático” (Câmara *et al*, 2016: 582). Ao contrário do conhecimento tácito, este conhecimento é objetivo, tal como formal e sistematizado.

Segundo Câmara *et al* (2016) o conhecimento tácito consiste na base do conhecimento organizacional e, por isso, as empresas devem transmitir esse conhecimento para toda a organização.

De acordo com Cascão (2014), o conhecimento é criado através da interação entre os indivíduos, como também através da sua interação com o ambiente que os rodeia, uma vez que é a partir destas interações que existe uma efetiva partilha de ideias, soluções e conhecimentos.

Ainda segundo Cascão (2014), o conhecimento permite que os indivíduos consigam lidar com novas situações, antever os problemas e analisar os efeitos consequentes. Assim, o conhecimento permite ao trabalhador ter “capacidade para trabalhar com novas situações, incluindo não apenas conceitos, métodos e avaliações predefinidas, mas numerosas ligações a outros detalhes conceptuais, meta conceitos e modelos mentais” (Cascão, 2014: 82).

De modo a ser possível ter acesso ao conhecimento, é imperativo que a organização tenha nas suas estruturas trabalhadores com formação, e tenha a capacidade de facilitar e incentivar a partilha de conhecimento por toda a organização. É neste cenário que a Gestão do Conhecimento se torna importante para as organizações pois, permite a criação de conhecimento coletivo, um fator decisivo no sucesso das mesmas.

A Gestão do Conhecimento, segundo Monteiro e Cardoso (2011), tem sido perspectivada como a génese e desenvolvimento de uma conjuntura organizacional favorável ao crescimento de processos relacionados com o conhecimento, de maneira a ser possível a concretização dos objetivos organizacionais. De acordo com os mesmos autores,

...implica transformar o que se sabe em algo que gere valor, torná-lo produtivo, tendo em vista a potenciação do conhecimento-chave existente na organização, para melhor servir as diferentes partes interessadas, acelerar a aquisição ou geração de novos conhecimentos de valor competitivo, aumentar a colaboração entre pessoas, facilitar o

acesso às fontes compartilhadas de informação e aprendizagem (Monteiro e Cardoso, 2011: 543).

Isto significa então que o processo de gestão dos conhecimentos refere-se ao processo de identificar, aumentar, partilhar e aplicar o conhecimento, com a finalidade de conquistar capacidades e vantagens competitivas por meio da habilidade de prever problemas que possam comprometer o desempenho da organização e, conseqüentemente, de conseguir resolvê-los.

Nesta sequência, é necessário que a Gestão do Conhecimento coordene os trabalhadores e processos técnicos com o objetivo de controlar e aumentar a criação de conhecimento, a sua dissipação e aplicação dentro de uma organização. Assim, nas palavras de Câmara *et al* (2016), para que uma organização consiga exercer uma boa Gestão do Conhecimento, é necessário que execute os seguintes processos, nomeadamente, a criação de conhecimento, a sua codificação e coordenação e, finalmente, a sua transferência.

Em primeiro lugar, a criação do conhecimento significa criar conhecimento com o fim de aumentar o *stock* de conhecimento da organização; a codificação “é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele” (Câmara *et al*, 2016: 591), ou seja, é codificado, tornando-se mais claro e organizado; por último, a transferência do conhecimento, podendo esta ocorrer tanto em contatos informais entre os trabalhadores, como também em momentos formais criados pela empresa.

Posto isto, estes autores entendem a Gestão do Conhecimento,

...como um processo que incide nos sub-processos que permitem a potenciação das bases de conhecimento com valor acrescentado para a organização, no sentido de potenciar todas ou, de forma seletiva, algumas das etapas relativas ao fluxo e ciclo de existência do conhecimento-chave, que funda e legitima um dado sistema social e organizacional (Monteiro e Cardoso, 2011: 544).

Assim, este tipo de gestão defende a importância dos aspetos culturais e humanos que permitem a criação, a partilha e a aplicação de conhecimento. No entanto, para que esta conjuntura seja possível, é necessário que as organizações que valorizam o conhecimento desenvolvam mecanismos que possibilitem e que incentivem uma aprendizagem contínua, sendo “um desses mecanismos é a formação” (Monteiro e Cardoso, 2011: 550).

É devido à importância do conhecimento nas organizações, quer na perspectiva da organização, quer na produção de novos produtos e serviços “que a formação profissional, entendida como a qualificação genérica dos recursos humanos de uma organização, assume a sua relevância” (Madelino *in* Câmara *et al*, 2020: 483).

2.1.2. A Gestão de Recursos Humanos nas organizações

2.1.2.1. A evolução da Gestão de Recursos Humanos

As organizações sofreram grandes mudanças, conforme já anteriormente referido, devido a fatores como a globalização e o avanço das tecnologias, o que, conseqüentemente, originou mudanças relativamente à sua gestão e à maneira como dentro destas se encaram os trabalhadores, nomeadamente ao nível da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações.

De acordo com Brandão e Parente (1998: 2), grande parte da literatura identifica três períodos distintos no que concerne à evolução da GRH, mais precisamente,

... (...) uma fase embrionária em que o seu papel seria, fundamentalmente, administrativo, para um segundo período em que se constitui especificamente como área de gestão dentro das empresas (...), e, finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa.

O primeiro período, compreende o fim do século XIX e os anos 50 e 60 do século passado, corresponde ao período da Administração do Pessoal. Segundo Brandão e Parente (1998), é nesta altura que surgem nas empresas serviços que se ocupavam do recrutamento, da “gestão da contratualização das relações laborais” e dos centros de aprendizagem para a sua mão-de-obra. No entanto, todas as atividades relativas à remuneração ou recompensas dos trabalhadores, ficavam a cargo da direção da empresa.

Esta perspectiva apresenta compatibilidade com aspetos característicos das Teorias Clássica da Administração, onde prevalece as concepções dominantes do taylorismo, em que a Administração do Pessoal,

...encontra-se separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os

objectivos económicos e sociais da empresa. (Brandão e Parente, 1998: 2-3)

Posteriormente, deparamo-nos com o segundo período, o da Gestão de Pessoal, que prevaleceu entre os anos 60 e 80 do século passado. É neste período que começa a haver uma preocupação nas organizações com a motivação e a satisfação dos trabalhadores. A Gestão de Pessoal, sendo considerada uma área de gestão, estava encarregue da gestão dos recursos relacionados com o emprego, com a formação e com a duração do trabalho (Brandão e Parente, 1998), sendo esta a primeira vez que as organizações se preocupavam com este tipo de procedimentos.

Tavares e Caetano (2000) referem que no início a Gestão de Pessoal tinha como função dar resposta a problemas que se colocavam à organização, como por exemplo a falta de trabalhadores ou conflitos de interesse entre os mesmos e a organização. No entanto, “acrescia a cada vez maior complexidade das organizações em geral e do corpo específico de conhecimentos exigido ao gestor de pessoal, nomeadamente no que concerne à legislação laboral” (Tavares e Caetano, 2000: 38).

É ainda durante este período, que os trabalhadores passam a ser vistos como um recurso para a organização e, simultaneamente, como um custo, dependendo do investimento que a organização faz nos seus trabalhadores. Ainda assim, segundo Tyson e Jackson (1992) como citado por Brandão e Parente (1998: 4),

...é a partir desta altura que se passa gradualmente a considerar todos os indivíduos como sendo capazes de efectuarem contributos importantes para a definição do seu próprio trabalho e para o funcionamento geral da organização.

Também, devido às grandes e aceleradas mudanças a acontecer no mundo organizacional e, conseqüentemente, aos novos desafios que a que estavam expostas organizações, estas foram levadas a priorizar os seus trabalhadores, uma vez que eram os elementos que asseguravam a flexibilidade da empresa. Neste sentido, “o objectivo seria, então, não apenas o de conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também e sobretudo o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças” (Brandão e Parente, 1998: 4).

Uma vez que o modelo em vigor de Gestão de Pessoal não conseguia responder a estas novas exigências que as organizações enfrentavam, como por exemplo, uma melhor gestão dos seus trabalhadores e uma crescente competitividade no mercado, começou a

“esboçar-se uma nova abordagem designada por “gestão de recursos humanos”” (Tavares e Caetano, 2000: 38).

Com o aparecimento deste novo conceito, começou a surgir diferentes perspetivas sobre a sua definição. Uma dessas perspetivas é a de Tavares e Caetano (2000), em que distinguem a GRH da Gestão de Pessoal na medida em que a GRH dá uma maior importância à gestão da cultura organizacional, e pelo facto de considerar as pessoas um dos principais meios para garantir vantagem competitiva. Nesta ordem de ideias, Storey (1995) como citado por Tavares e Caetano (2000: 39), define GRH,

...como uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais.

Brandão e Parente (1998) mencionam que é nesta altura que a rotação, o desenvolvimento e o investimento nos trabalhadores começa a ser visto como um fator essencial para a estratégia das organizações. É importante acrescentar que, na perspetiva de Des-Horts (1988) como citado por Brandão e Parente (1998), a GRH tem três aspetos elementares, nomeadamente a obtenção, crescimento e desenvolvimento das competências.

No que diz respeito à obtenção de competências, caberia à GRH a determinação das competências necessárias à organização. Relativamente ao crescimento de competências, com a finalidade de aprimorar o desempenho dos trabalhadores, implicaria a ativação de mecanismos de motivação, por meio de uma gestão eficiente de todos os processos inerentes à GRH, nomeadamente, das remunerações, da formação e da implementação de um ambiente onde todos os trabalhadores pudessem desenvolver e pôr em prática todos os seus conhecimentos e competências. E, por último, o desenvolvimento das competências, envolveria “agir sobre as práticas de informação e comunicação, de formação profissional e de gestão de carreiras assentes designadamente no contacto, diálogo e conhecimento das diversas competências detidas pelos Recursos Humanos” (Brandão e Parente, 1998: 6).

Estes autores referem que o gestor dos Recursos Humanos passa a estar ao mesmo nível hierárquico que a direção da organização e que,

...os recursos humanos são considerados como um recurso e um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente através de formas de participação no que concerne ao planeamento, execução e avaliação de tudo o que lhes diz directamente respeito, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação (Brandão e Parente, 1998: 5).

Na década de 90 do século passado, devido ao panorama internacional dos negócios e das organizações, a GRH sofreu algumas mudanças, nomeadamente no que toca ao seu conceito e às suas atividades. De acordo com Carvalheiro (2011: 21), é nesta altura que se começa a exigir às empresas uma gestão estratégica dos seus trabalhadores, isto é, “a GRH numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adopção das práticas de GRH deve ser coerente com a estratégia organizacional”.

Esta nova perspetiva da GRH começou a ser designada por “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” (Carvalheiro, 2011: 22).

Atualmente, os fatores que mantêm uma vantagem estratégica nas organizações mudaram. As formas tradicionais de formação, por exemplo, que entre os anos 60 e 70 era uma fonte de valor para a competitividade de uma organização, agora, já são vistas como algo fácil de imitar e, por isso, já não criam tanto valor como antes. É perante esta nova realidade organizacional que é imposto às empresas o desenvolvimento de estratégias e capacidades de maneira que consigam diferenciar-se das empresas concorrentes. É neste contexto que “a gestão estratégica de recursos humanos pode ser uma forma especialmente importante para a criação de uma vantagem competitiva sustentada das organizações” (Tavares e Caetano, 2000: 51).

De acordo com Tavares e Caetano (2000: 52), a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH),

...integra as políticas da gestão de recursos humanos da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais, e os processos de negócio que acrescentam valor à organização.

Deste modo, a mão de obra característica desta nova perspetiva da Gestão de Recursos Humanos, tem de estar completamente integrada na organização e tem de ter uma certa flexibilidade nos cargos que pode assumir e nas competências que possui. De acordo com Tavares e Caetano (2000), é possível alcançar uma GERH se houver um

elevado nível de atenção às várias práticas da GRH, como o recrutamento, a seleção, a formação e o seu desenvolvimento e o sistema de recompensas.

2.1.2.2. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A GRH de uma empresa integra diversas práticas que diferem na sua aplicação, nos seus intervenientes e nos seus resultados. Segundo Teixeira (2005), essas práticas são, nomeadamente, o recrutamento e a seleção de trabalhadores, a sua integração e acolhimento, a formação e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e, por último, o sistema de recompensas.

No que toca à prática de recrutamento, esta pode ser definida como “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa” (Gomes et al, 2008: 194). É perante este processo que as organizações devem pensar que direção precisam de seguir para conseguir os recursos humanos que necessitam, sendo esta uma decisão inteiramente estratégica (Teixeira, 2005).

Gomes *et al* (2008) referem que existem dois tipos de recrutamento. Por um lado, o recrutamento interno, onde a organização recorre a trabalhadores que já fazem parte da empresa, para ocupar outros lugares, como acontece em situações de transferências ou de promoções. Este tipo de situação tem como grande vantagem o facto de ajudar no desenvolvimento das pessoas, como também permitir-lhes uma progressão na sua carreira. Por outro lado, existe o recrutamento externo, em que “os candidatos são recrutados no exterior da organização – seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações” (Gomes *et al*, 2008: 194), promovendo assim a hipótese de novas ideias, novas maneiras de pensar e de resolver problemas na organização.

Concluído este processo, a organização parte para a seleção dos candidatos, que pode ser definida como o processo,

...através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos. (Gomes *et al*, 2008: 226)

Segundo Chiavenato (1999), a decisão de escolha dos candidatos recrutados deve ter como finalidade melhorar ou manter o desempenho dos trabalhadores, como também a eficiência da organização.

Chiavenato (1999: 107) salienta que, “as pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem” o que torna a caracterização física e psicológica dos indivíduos aspetos importantes no que respeita à seleção de pessoas.

Assim, a seleção pode ser considerada como um processo de comparação entre as condições do cargo e as características físicas e psicológicas do candidato, e também como um processo de decisão, ou seja, procedimento de escolha pelo candidato mais adequado para o cargo livre (Teixeira, 2005).

Uma vez selecionado o candidato, é de grande importância proporcionar-lhe uma boa integração e um bom acolhimento na organização. Esta prática é referida por Gomes *et al* (2008: 345) como sendo um processo de “boas vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais”. De acordo com os mesmos autores, este processo pode ser realizado de duas formas diferentes: por um lado, pode ser num plano formal, no qual o trabalhador é envolvido em atividades e programas organizados e, por outro, num plano informal, através de contatos entre o novo trabalhador e os trabalhadores já integrados na organização.

Ao nível formal, Gomes *et al* (2008: 349) indicam o manual de acolhimento como um facilitador da integração do trabalhador na organização, podendo ser definido como,

...um documento destinado a facultar aos novos colaboradores um panorama geral da empresa, designadamente: a sua história, as suas políticas (salariais, de avaliação de desempenho, de promoção, de diversidade, de higiene e segurança), os padrões de conduta, os benefícios, a localização das instalações.

Cardim (2009) refere uma outra prática de integração que consiste na designação de um tutor para cada novo empregado. Ao tutor cabe a tarefa de explicar ao recém-chegado as atividades que vão realizar juntos, e providenciar-lhe o seu local de trabalho e os materiais que irá necessitar para desempenhar as suas funções. O tutor deve também apresentar os colegas, esclarecer as regras e procedimentos da organização e do respetivo posto de trabalho e disponibilizar-se para ajudar sempre que seja necessário.

Após a realização da integração espera-se, por parte do novo trabalhador um melhor entendimento do espaço onde se integra, reduzindo o risco de desconhecimento ou de desajustamento ao funcionamento da organização (Cardim, 2009).

Uma outra política de GRH é a formação e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Segundo Teixeira (2005: 46),

...embora a formação seja frequentemente usada como desenvolvimento estes dois termos não são sinónimos. A formação tenta proporcionar ao empregado habilidades específicas ou corrigir deficiências. Pelo contrário, o desenvolvimento refere-se ao esforço da organização para proporcionar aos empregados as habilidades de que ela necessitará no futuro.

As organizações costumam recorrer à formação no momento em que é necessário um melhor desempenho por parte do trabalhador no seu cargo, no que toca às suas competências e aos seus conhecimentos. Relativamente ao desenvolvimento, este tem como finalidade preparar as pessoas para cargos ou funções que possam vir a ter no futuro (Teixeira, 2005).

Deste modo, Teixeira (2005: 46) afirma que,

...do ponto de vista da organização, a formação e o desenvolvimento consistem em trazer experiências de aprendizagem, de forma a melhorar o rendimento individual mediante mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Outra política da GRH é a Avaliação de Desempenho que, segundo com Chiavenato (2014: 210), pode ser definida como “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”. Neste sentido, este tipo de avaliação é uma análise feita de forma sistemática ao desempenho do trabalhador, ou de uma equipa de trabalhadores, ao nível das atividades desempenhadas na organização, dos objetivos cumpridos e das competências detidas. O autor salienta que “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações” Chiavenato (2014: 210).

Consequentemente, a avaliação de desempenho poderá levar à distribuição de um conjunto de recompensas que deverão ser proporcionais ao contributo do trabalhador para a organização. Isto conduz-nos a outra política da GRH, que é o sistema de recompensas.

Câmara *et al* (2016) defendem que, de maneira a existir uma boa relação de trabalho, é necessário um nível de concordância entre os interesses da organização e os interesses do trabalhador. Os interesses da organização são atendidos a partir do bom desempenho dos seus trabalhadores, através das suas competências, atitudes e comportamentos. Já os interesses dos trabalhadores estão relacionados com a entrega de compensações por parte da organização, que por sua vez podem incentivar à manutenção ou melhoramento do desempenho dos trabalhadores nas respetivas funções que desempenham.

Nesse sentido, o sistema de recompensas, que pode ser definido como,

...o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo Colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (Câmara *et al*, 2016: 441)

Um dos exemplos de recompensas atribuídas aos trabalhadores é o salário, que pode ser definido como “o conjunto de cedências monetárias, (...), atribuídas ao pessoal como paga do seu trabalho ou da sua dependência da empresa” (Teixeira, 2005: 76).

Outra recompensa são os benefícios sociais que “constituem uma forma indirecta de remuneração que tem como objetivo melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos trabalhadores que normalmente surge associada ao salário” (Teixeira, 2005: 79). A mesma autora refere que os benefícios podem ser legais, ou seja, obrigatórios por lei como é o caso do subsídio de férias, de alimentação, entre outros, ou espontâneos, que são dados aos trabalhadores por iniciativa da própria organização, como por exemplo a garantia de transporte.

A estas práticas inerentes à GRH, é possível incluir a gestão de competências, que tem como principal preocupação alinhar as competências dos trabalhadores com as necessidades de competências da organização para concretização dos seus objetivos (Castro, 1996). Inclui-se também a gestão de talentos, que, consiste em “acionar as ferramentas adequadas no sentido de atrair, reter e desenvolver as pessoas certas, tendo como foco responder às necessidades de competências e capacidades exigidas pelas organizações” (Martins e Cruz, 2009: 31). Por fim, inclui-se ainda a gestão de carreiras. Gomes *et al* (2008), definem carreira como o conjunto de experiências e atividades que um indivíduo vai experienciando ao longo da sua vida, ou seja, “diz respeito a uma

trajetória profissional. (...) a carreira é o resultado da relação entre trabalho e tempo, (...), incluindo a forma como o indivíduo se relaciona com outros indivíduos, organizações e a sociedade” (Gomes *et al*, 2008: 576). A carreira diz respeito ao crescimento profissional de um trabalhador. Nesse sentido, a gestão de carreiras procura responder às necessidades de desenvolvimento de cada um dos trabalhadores de uma organização, como também responder às necessidades da organização como um todo. Para Gomes *et al* (2008: 568), uma boa gestão de carreiras promove o desenvolvimento de colaboradores, por exemplo através de formação, que no futuro serão necessários em determinadas posições para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2. Formação nas Organizações

Tal como já referido anteriormente, o conhecimento foi assumindo uma grande importância nas organizações, sendo fundamental que as empresas incentivem a sua partilha entre os trabalhadores. Segundo Sequeira e Carreira (2007), uma das formas de partilhar conhecimento é através da formação dos trabalhadores.

Numa época em que a mudança e a imprevisibilidade imperam nas organizações, estas não só sofrem influências como também influenciam o meio à sua volta, estando sujeitas ao desafio de responderem a uma mudança constante. É neste sentido que, Barbosa *et al* (2015), afirmam que as capacidades dos trabalhadores são essenciais para o seu desempenho profissional e, também, para conseguirem enfrentar as exigências características de um mercado de trabalho em constante mutação. Nesta sequência, enquanto prática de GRH, “a formação surge como uma ferramenta que possibilita a promoção dessas competências” (Barbosa *et al*, 2015: 862).

Pereira e Ramos (2018: 459) referem que,

...investir no indivíduo é, conseqüentemente, investir na organização, pois, além de adquirir novos conhecimentos e capacidades, fundamentais para aumentar o seu valor, permite às organizações ajustarem-se às necessidades mutantes do contexto.

Nesta sequência de ideias, Fialho, Silva & Saragoça (2013) afirmam que, devido à nova forma de ver os recursos humanos de uma organização, a gestão de competências começou a ganhar cada vez mais importância no mundo organizacional.

A gestão de competências insere-se numa perspetiva dinâmica que pretende antecipar as mudanças necessárias ao nível das competências dos trabalhadores, e pode ser definida como,

...a procura de ordem relacional entre a organização do trabalho e os indivíduos que nela participam; esta relação é construída a partir das competências de cada trabalhador ajustando continuamente, de forma flexível, através de perfis de formação profissional adequados, as competências dos actores organizacionais às competências necessárias à empresa. (Castro, 1996: 4).

Sendo a competência um conceito amplamente discutido, não existe uma definição unânime e consensual entre os autores. No entanto, Parry (1998) citado por Rego, Cunha, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, (2018), considera que a definição de competência compreende um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionadas, que se relaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento.

Uma vez que a formação tem como finalidade agir sobre as competências dos trabalhadores, tradicionalmente, esta operava em dois sentidos diferentes de forma reativa. Por um lado, promovia a aquisição de novas competências, mais especificamente aquelas que os trabalhadores necessitavam para exercer o seu cargo e, por outro lado, procurava o desenvolvimento de competências já existente, para que os trabalhadores desempenhassem as suas funções com melhor eficácia e aptidão (Câmara *et al*, 2016).

No entanto, segundo Câmara *et al* (2016: 493),

...a complexidade organizacional exige uma atuação nas competências que estimule o sistema e renove os modelos de ação, não apenas numa lógica de «resposta», mas também numa dinâmica «ação sobre» otimizando a energia e a informação do sistema.

Atualmente, é fundamental que a formação atue em duas outras vertentes, nomeadamente, na ativação proativa de competências e na inibição de competências. Segundo os mesmos autores, a primeira tem como objetivo implementar ações que motivem os trabalhadores ou que permitam o seu desenvolvimento pessoal, incluindo também ações que permitem o desenvolvimento de competências que possam ser necessárias no futuro. A segunda vertente diz respeito às competências que os trabalhadores possuem que já são antigas e desnecessárias e, por isso, devem ser inibidas, podendo recorrer-se à formação para tal.

Câmara *et al* (2016: 493) referem que estas quatro vertentes da formação, “quando devidamente integradas e alinhadas, podem dar ao sistema de formação uma dinâmica única na renovação e inovação de modos de ação da Empresa, rumo aos seus objetivos de negócio”.

Ainda sobre as competências, Fialho *et al* (2013) afirmam que estas possuem cinco elementos. Em primeiro lugar, há o Saber, que indica os conhecimentos que o indivíduo possui para desempenhar a sua função; o Saber-Fazer, que diz respeito à habilidade que o indivíduo tem em aplicar os seus conhecimentos na resolução de problemas; o Saber-Estar, que constringe o indivíduo agir conforme as regras da organização a que pertence, estando este elemento associado a atitudes e interesses do mesmo; o Querer-Fazer, isto é, a vontade do indivíduo em realizar as suas tarefas e atuar consoante as suas competências; e, por último, o Poder-Fazer, em que a organização deverá providenciar aos seus trabalhadores todos os meios e recursos, para que consigam desempenhar as suas funções e pôr em prática todas as suas competências.

Neste sentido, quando os autores referem que a formação atua nas competências dos indivíduos, significa que a sua ação é sobre estas cinco partes integrantes das competências.

De acordo com Monteiro e Cardoso (2011), durante a revolução pré-industrial, os modelos de produção eram básicos e, por isso, a formação tinha como objetivo equipar o trabalhador iniciante com competências que seriam utilizadas para o resto da sua vida profissional, uma vez que as mudanças de posição nas organizações não aconteciam muito regularmente. Este período foi “marcado pela focalização organizacional na eficiência dos processos internos e no trabalho especializado, surgindo a formação profissional, atomizada e congruente com a parca utilização de saberes” (Monteiro e Cardoso, 2011: 558).

Segundo a socióloga Manuela Serrano (2009: 4) é possível definir as organizações do início do século XX como “um processo racional e técnico, ou seja, como uma máquina que deve funcionar de forma previsível e obedecer a regras universais preestabelecidas” (Serrano, 2009: 4).

Durante esta época, vigoravam as abordagens clássicas das organizações, como é o caso da teoria da burocracia de Weber, procurando o modelo mais eficiente de organização, a par da teoria de Fayol, que tenta compreender o papel da administração no

funcionamento de uma organização como um todo, e a teoria de Taylor, onde se define as bases da organização científica do trabalho, concentrada na divisão de tarefas.

Este tipo de organizações insere-se no que se chama a perspectiva mecanicista, onde as organizações são definidas como sistemas fechados, cujo objetivo é atingir o máximo de eficácia e produtividade (Serrano, 2009). A mesma autora acrescenta ainda que “as organizações são planeadas para atingir objectivos predeterminados, logo não são preparadas para a inovação, para a flexibilidade ou para a acção criativa” (Serrano, 2009: 5).

Com a chegada da industrialização e, ao mesmo tempo, com a inserção de novas tecnologias, a formação profissional ganhou um novo método e significado nas organizações. Esta revolução trouxe consigo diversas mudanças nas organizações, sendo uma delas “a simplificação do trabalho em muitas áreas profissionais, desta forma, muitos elementos poderiam agora ser desempenhados por trabalhadores menos habilitados, a custo mais baixo, de forma mais rápida, através do uso intensivo da tecnologia” (Monteiro e Cardoso, 2011: 559). Como consequência, as competências mais tradicionais passaram a estar desatualizadas perante a nova realidade organizacional e os métodos de aprendizagem profissional tiveram de sofrer mudanças.

Já nos anos 50 e 60, com um crescimento significativo das organizações industriais, as ações de formação começavam a ganhar relevo, concentrando-se em “trabalhadores de baixo nível e a formação era vista como forma de preservar a componente técnica dos trabalhadores” (Monteiro e Cardoso, 2011: 559). Como consequência, os trabalhadores eram apenas vistos como elementos de produção, onde a organização se baseava num exercício maioritariamente burocrático e operacional.

Posteriormente, emergiu uma nova perspectiva das organizações, que começaram a ser vistas como sistemas abertos inseridos em mercados competitivos.

Contrariamente ao que se assistia antes da industrialização, agora encontramos perante um cenário oposto, onde “emerge a concepção da organização como um sistema vivo, inserida num ambiente mais amplo e do qual depende para satisfazer as suas necessidades” (Serrano, 2009: 6).

A noção de sistema aberto, integrada na Teoria Geral dos Sistemas, despertou a atenção para a importância de as organizações terem capacidade de se integrarem no seu meio envolvente. Ortsman (1984, 151-152) como citado por Serrano (2009: 6), refere que

...por sistema aberto deve entender-se que a empresa – assim como, em biologia, o organismo, por exemplo, a célula – é uma entidade cujo problema essencial é adaptar-se ao seu meio. [Logo] todo o elemento interno do sistema deve ser analisado tendo em conta este problema mais geral de adaptação”. (Serrano, 2009: 6)

Deste modo, as organizações necessitam de ser mais flexíveis e atuarem de forma a conseguirem adaptar-se ao seu meio envolvente.

É neste sentido que, para garantir a sua sobrevivência, começa-se a dar uma maior importância ao seu ativo, que é capaz de diferenciar as organizações umas das outras, os seus trabalhadores. Na atualidade é reconhecido que o trabalho assenta e depende das competências dos trabalhadores e, por isso, é necessária uma “formação profissional global e integrada num quadro de gestão estratégica de pessoas” (Monteiro e Cardoso, 2011: 560), ou seja, colocar as pessoas certas na área de trabalho mais adequada. Nesta nova visão organizacional, os indivíduos são vistos como pessoas capazes de tomar iniciativa, e começa a existir um enfoque “na liberdade, responsabilidade e no compromisso dos trabalhadores enquanto Pessoas (auto-)responsáveis, através da valorização integrada da acção, da emoção e da cognição” (Monteiro e Cardoso, 2011: 559). Verifica-se então que os processos de formação foram mudando à medida da transformação dos métodos de trabalho das organizações. Para além disso, é vital que a formação e o trabalho estejam bem articulados, pois permite ao trabalhador aprender e desenvolver-se profissionalmente, tornando assim a aprendizagem num contributo para o sucesso das organizações.

Para se clarificar o que se entende por formação e a sua influência numa organização, é importante mencionar outros conceitos que lhe estão associados, tal como o de aprendizagem e o de desenvolvimento das pessoas.

De acordo com Monteiro e Cardoso (2011: 532), a aprendizagem “constitui um processo renovador, indutor de mudança orientada no comportamento, ou potencial de comportamento como resultados das experiências, formativa, educativa, vivencial ou vicariante”. Este conceito interliga-se com os processos de formação no sentido de “aprender a fazer”, sendo a formação encarado como um meio para atingir um fim.

A Socióloga Cristina Parente (2006), refere que a aprendizagem

...é um processo mais vasto e complexo, que implica a compreensão dos encadeamentos de causas e efeitos subjacentes a um acontecimento, o estabelecimento de associações cognitivas entre acções passadas, presentes e futuras, bem como da eficácia destes encadeamentos na produção de novos saberes. (Parente, 2006: 89-90)

Isto significa que, segundo a mesma autora, a aprendizagem leva a que os trabalhadores tenham um crescimento intelectual comportamental (Parente, 2006).

No que toca ao conceito de desenvolvimento de pessoas, este está associado à educação do trabalhador e ao seu futuro profissional (Chiavenato, 2014). Como já mencionado anteriormente, Chiavenato (2014: 351) define desenvolvimento pessoal como “experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”. Por outras palavras, o desenvolvimento está mais centrado no crescimento pessoal do indivíduo, apontando-o para uma carreira futura, ao invés de se concentrar na sua carreira atual.

Nesta continuação de ideias, a formação é uma parte essencial para o desenvolvimento dos recursos humanos pois, “constitui um esforço planificado e estratégico destinado a conferir aos colaboradores as capacidades que a organização irá requerer no futuro” (Monteiro e Cardoso, 2011: 533).

No entanto, Gomes *et al* (2008: 376) perspetivam a formação como um “o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”.

Neste sentido, é importante distinguir estes dois tipos de formação, sendo mais relevante a definição de formação formal. A formação informal, segundo Pereira e Ramos (2018), consiste numa formação não planeada, onde apenas os trabalhadores mais experientes explicam aos recém-chegados diversos procedimentos da organização. A formação formal ou profissional, tem inúmeras definições, sendo uma delas a definição da Comissão Interministerial para o Emprego, apresentada por Tomás (2001: 25), que a define como um “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções

próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica”.

A formação profissional, segundo Fialho *et al* (2013), apresenta duas variantes, sendo a primeira a formação profissional inicial, que pretende a obtenção de competências fundamentais para o desempenho de uma profissão; a segunda vertente refere-se à formação profissional contínua, que tem como objetivo o melhoramento das competências profissionais do trabalhador e, conseqüentemente, o desempenho nas suas funções. Desta forma, Fialho *et al* (2013) define formação profissional contínua como uma formação que comporta,

...todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adoção às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

Através da revisão de literatura acerca da formação, é possível encontrar um consenso acerca do papel que a formação profissional contínua ocupa nas empresas. Segundo Pereira e Ramos (2018: 458), este tipo de formação é o que mais contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores como também para o desenvolvimento económico da organização, “contribuindo para o aumento da qualificação da mão-de-obra, da sua capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e redução do desemprego”.

A formação, de modo geral, pode ser definida como um processo que contribui para a mudança de comportamento dos trabalhadores. Assim, segundo Gomes *et al* (2008), a formação tornou-se no elemento central da organização, no que toca à sua capacidade de criação e desenvolvimento do conhecimento e competências dos trabalhadores. Este autor refere ainda que a formação promove à adaptação da organização ao seu meio envolvente, de maneira a que os seus trabalhadores consigam corresponder a novos objetivos estratégicos, sendo “um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal” (Gomes *et al*, 2008: 377).

2.2.1. Tipos de formação

A formação nas organizações, como referido por Câmara *et al* (2016), pode ser classificada segundo a sua natureza, os recursos utilizados e os seus objetivos.

Relativamente à natureza da formação, esta pode ser reativa quando pretende que os trabalhadores desenvolvam novas competências. Isto acontece quando “se pretende habilitar o empregado a desempenhar um determinado cargo, a desempenhá-lo de forma mais produtiva, ou com maior qualidade” (Câmara *et al*, 2016: 515). A formação é de natureza proactiva quando “visa introduzir nova energia no sistema e/ou atuar na antecipação de dinâmicas necessárias no futuro” (Câmara *et al*, 2016: 515). Neste tipo de situação, pode haver ações de formação que promovam a motivação dos trabalhadores, com o propósito de estimular a sua criatividade ou desenvolvimento, possibilitando um enriquecimento pessoal e profissional através de novas maneiras de pensar.

No que concerne aos recursos que a organização utiliza para a realização de ações de formação, segundo Câmara *et al* (2016: 516-517), a formação pode ser interna ou externa. Esta é interna, quando o departamento de recursos humanos usa pessoal interno para administrar a formação. A formação é externa quando as ações de formação são realizadas por entidades externas à empresa, mais concretamente quando “consultores externos ou outras entidades actuando no mercado, oferecem acções para grupos de diversas entidades (inter-empresas) e realizam acções de formação “à medida” ou segundo as necessidades específicas dos clientes” (Câmara *et al*, 2016: 517).

Aquando da decisão de realizar uma ação de formação, é necessário definir os objetivos da mesma, sendo que estes normalmente variam consoante a organização. Deste modo, segundo Câmara *et al* (2016), os objetivos podem ser orientados para o cargo, para o desenvolvimento do trabalhador, para a estratégia da organização, para a inibição de competências e para a motivação.

Quando os objetivos são orientados para o cargo, pretende-se atuar ao nível do melhoramento do desempenho do trabalhador. Relativamente à formação com objetivos orientados para o desenvolvimento pretende-se “preparar a pessoa (ou grupo de pessoas) para uma função que irá desempenhar no futuro” (Câmara *et al*, 2016: 516).

Quando a formação é orientada para a estratégia, visa-se o desenvolvimento de novas competências por parte dos trabalhadores de maneira a concretizar os objetivos estratégicos da organização. Esta situação possibilita à organização “melhorar,

transversalmente, as competências que detém e são essenciais para o negócio” (Câmara *et al*, 2016: 516).

Por vezes, existem situações em que os trabalhadores possuem competências que não estão em sintonia com os objetivos das organizações e, por isso, originam formas de trabalhar diferentes daquelas desejadas pela organização. Neste tipo de cenário, segundo Câmara *et al* (2016) a formação pode ter um carácter estratégico que envolva toda a organização, um grupo ou apenas um indivíduo. Perante esta situação, os objetivos da formação são orientados para a inibição, neste caso, de competências.

Por último, existem formações orientadas para a motivação, em que o seu propósito é proporcionar uma energia proativa na organização, incentivando os trabalhadores o “querer-fazer” (Câmara *et al*, 2016).

Outro aspeto importante da formação é a quem se dirige, ou seja, podem ter como público-alvo o indivíduo, tratando-se assim de uma formação individual, como por exemplo a formação *on the job*, um grupo, quando existe um grupo de pessoas que possuem necessidades de formação comuns, ou até a organização como um todo, podendo efetuar-se uma “verdadeira intervenção na dinâmica da Empresa e criar uma efetiva mudança organizacional” (Câmara *et al*, 2016: 521).

Tendo em conta todos estas tipologias de formação, é importante que se escolha o tipo de formação mais adequado a cada público e a cada organização, no sentido de promover o desenvolvimento dos trabalhadores e da própria organização.

Neste sentido, Câmara *et al* (2016) mencionam ainda outros tipos de formação que podem ser postos em prática consoante as necessidades sentidas pela organização, nomeadamente, a formação técnica funcional, que tem como propósito aprimorar os conhecimentos e as competências técnicas dos trabalhadores para, assim, melhorar o seu desempenho nas tarefas (Câmara *et al*, 2016), a formação para comportamentos desejáveis, “que pretende desenvolver a aptidão do empregado nas áreas de comportamento, quer modificando comportamentos pouco ajustados, quer treinando-o para comportar-se em determinadas situações” (Câmara *et al*, 2016: 524), e a formação para o desenvolvimento pessoal, que tem como foco o bem estar físico, psicológico e social do trabalhador (Câmara, *et al*, 2016). Cada um destes tipos de formação, quer a nível técnico quer a nível comportamental e até pessoal, potenciam a criação de novos conhecimentos e competências que o trabalhador poderá pôr em prática no seu local de

trabalho, como também novos comportamentos que poderão torná-lo mais eficiente nas tarefas que desempenham, ao mesmo tempo que possibilitam um melhor bem-estar pessoal e uma maior valorização de si próprio. Nas palavras de Câmara *et al* (2016: 525) “quanto mais desenvolvida for a pessoa, melhor é o profissional”.

Importa realçar que, tendo em conta o contexto económico, social e tecnológico em que as organizações estão inseridas, os vários tipos de formação ganharam um papel muito importante no que toca à construção de saberes profissionais dos seus trabalhadores. Segundo Rodrigues e Alves (2016), é importante que os contextos formativos nas organizações, para além de transmitirem conhecimentos técnicos aos seus trabalhadores, consigam motivá-los a aprender e a atender às suas necessidades. De forma a completar esta ideia, as mesmas autoras referem que,

...as novas configurações do trabalho e das relações interpessoais nesse contexto protagonizam uma transformação da empresa enquanto espaço social, com um impacto fundamental na construção das identidades profissionais [...] e enquanto espaço formativo, determinante nos processos de desenvolvimento de saberes e competências (Rodrigues e Alves, 2016: 120).

Posto isto, pode-se concluir que as organizações devem proporcionar aos seus trabalhadores formação contínua, dando-lhe a possibilidade de atingir melhores níveis de qualificação e, ao mesmo tempo, de flexibilidade dentro da empresa (Monteiro e Cardoso, 2011).

É neste sentido que se pode perceber a importância das ações de formação dentro de uma organização, pois promovem mudanças de comportamentos e de novos estados de conhecimentos e competências. Segundo Sainsaulieu (2001: 401) tal como citado por (Rodrigues e Alves, 2016: 121),

...as ações de formação contínua que se desenvolvem no interior das empresas são portadoras de processos transformadores e de mudanças organizacionais suficientes para que as possamos incluir no número de vias privilegiadas do desenvolvimento social das empresas contemporâneas (Rodrigues e Alves, 2016: 120).

2.2.2. Gestão da formação

Segundo Câmara *et al* (2016), a estratégia da organização resulta a partir da junção de três fatores fundamentais, ou seja, da sua missão, da sua visão e dos seus valores, associado ao seu negócio. Por isso, pode ser definida como a “identificação dos objetivos

que a Empresa pretende atingir, no médio e longo prazo e na definição do caminho crítico para os alcançar” (Câmara *et al*, 2016: 234).

A concretização destes objetivos não é algo que ocorre de forma sequencial, sendo preciso antecipar os possíveis obstáculos e dificuldades que se podem encontrar ao longo do caminho, de maneira a superá-los. É neste sentido que Câmara *et al* (2016) revelam a importância da presença dos trabalhadores da empresa na elaboração do plano estratégico da empresa pois, “são eles quem lida mais de perto com as dificuldades operacionais com que o plano estratégico se terá de defrontar” (2016: 234).

A gestão de formação é colocada em prática mediante os objetivos estratégicos já definidos e as ações idealizadas para a sua implementação, o que permite perceber quais as áreas de atividade que deverão ser desenvolvidas na organização e as ações de formação a realizar.

Sendo a formação um meio para que a organização consiga ser eficaz e aumentar o seu desempenho, é fundamental que os gestores de topo facilitem e promovam as capacidades dos seus trabalhadores, desenvolvendo práticas de gestão alinhadas com as necessidades da organização. Deste modo, Soares (2013: 81) afirma que o êxito da formação “depende, (...), de um conjunto de considerações de ordem estratégica, capazes de posicionar a formação no âmago de uma estratégia de desenvolvimento de recursos humanos em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional”.

A formação profissional é um processo com ordem e estrutura, e este apenas deverá ser iniciado quando pode resolver problemas organizacionais, trazer benefícios ou oportunidades à organização.

2.2.2.1. As Fases de um Processo Formativo

De acordo com Cardim (2009), o processo formativo envolve um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações, com o fim de melhorar os seus resultados. No entanto, é importante acrescentar que este processo deve ser adaptado às realidades organizacionais e aos meios existentes para realizar tais intervenções.

Posto isto, Cardim (2009) identifica cinco fases no processo formativo de uma organização, que serão apresentadas de seguida.

2.2.2.1.1. Estabelecimento da Orientação Geral: do pré-diagnóstico à explicitação da política de formação

Esta fase é fundamental em dois tipos de situações, mais especificamente, quando o responsável pela formação não conhece a organização, ou quando é a primeira vez que se irá realizar uma ação de formação interna na mesma.

Sendo a primeira fase do processo de desenvolvimento da formação,

...consiste na recolha da informação para caracterizar a organização em estudo, identificar o cliente (quem é, quais as suas expectativas e objectivos), caracterizar sumária e genericamente o seu potencial de necessidades e as áreas de possível desenvolvimento do trabalho formativo (Cardim, 2009: 21).

Por outras palavras, segundo o mesmo autor, o pré-diagnóstico permite definir a situação atual de uma organização, a identificação de problemas que podem ser resolvidos com ações de formação e o seu público-alvo, como também os recursos disponíveis e os aspetos positivos ou negativos que levam ao desenvolvimento de uma formação.

2.2.2.1.2. Levantamento das necessidades de formação

Relativamente ao levantamento de necessidades de formação, sendo uma fase que deve ser realizada em consonância com a realidade que cada organização enfrenta, Cardim (2009: 36) refere que,

...constitui uma das fases mais frágeis do processo de formação, aquela que requer maior tecnicismo e experiência, particularmente implicando capacidades de discernir causas de efeitos e de distinguir o que pode ser efectivamente solucionado através da acção formativa do que deve ter soluções de outra natureza.

Sendo o diagnóstico o ponto de partida num programa de formação, Fialho *et al* (2013) referem que conhecer as necessidades de formação dos trabalhadores de uma organização é um fator crucial para o sucesso de uma formação, como também a existência de uma ligação entre as necessidades sociais e individuais de cada um à formação em si. Nesta sequência, os autores citados afirmam que “o conhecimento das necessidades de uma população faz diminuir o grau de incerteza quanto ao que deve ser feito” (Fialho *et al*, 2013: 120).

No que toca à identificação das necessidades de formação, Gomes *et al* (2008: 402) salienta que esta análise acontece a três níveis, “organizacional, operacional e individual”.

A identificação de necessidades de formação ao nível organizacional divide-se em dois segmentos, por um lado, a análise de indicadores organizacionais e de produção que podem indicar a necessidade de ações de formação, como por exemplo, a baixa produtividade, violação de regras, conflitos entre trabalhadores, entre outros. Por outro lado, a identificação de assuntos relacionados com decisões estratégicas, como ideias para novos produtos ou serviços ou também novas tecnologias, que também requerem formação. Ao nível operacional, Gomes *et al* (2008: 403) referem que “importa analisar o tipo de trabalho que é necessário levar a cabo, as tarefas a realizar, e os requisitos que os colaboradores devem cumprir para executá-las devidamente”. Esses requisitos incluem novos conhecimentos e competências que possibilitam a um bom trabalho. Por fim, ao nível individual, o autor salienta a importância de se saber as necessidades de formação de cada trabalhador, ou seja, o que cada um deve aprender para prevenir futuros problemas de desempenho.

Em síntese, para que se consiga um bom diagnóstico de necessidades, é imprescindível saber todo o contexto da organização, desde os seus componentes até à sua envolvente.

Deste modo, esta fase do processo formativo,

...consiste na recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização. Visa a execução posterior de intervenções formativas (ações, projectos, planos) e a implicação da organização na respectiva execução. (Fialho *et al*, 2013: 35).

São vários os autores, como é o caso de Fialho *et al* (2013), Cardim (2009) e Câmara *et al* (2016), que consideram fundamental o levantamento das necessidades de formação no processo formativo para que se obtenha efetivamente resultados ao nível da formação.

Uma vez que a realização do diagnóstico é à base de recolha de informação para o processo formativo, é importante referir que a escolha das técnicas de recolha de informação depende dos objetivos propostos e dos meios que a organização disponibiliza.

Cardim (2009) refere diversos métodos de recolha de informação, como as entrevistas, os questionários e a observação pessoal. As entrevistas realizadas a membros superiores da organização, permitem a “identificação de situações e défices de desempenho, de deficiente exercício de actividades, de problema e seus sintomas, de dificuldades e disfunções, sensíveis ao nível da organização, e de quebras de produtividade mais evidentes” (Cardim, 2009: 43). O inquérito por questionário é utilizado quando a dimensão da organização assim o exige e “servem, essencialmente, para identificar problemas de desempenho e consultar os próprios quadros e trabalhadores sobre as necessidades percecionadas” (Cardim, 2009: 46). Por último, a observação pessoal, permite identificar adversidades de desempenho na organização num ponto de vista mais alargado. Nas palavras de Cardim (2009: 40) “a observação pessoal é, assim, uma técnica complementar das entrevistas e questionários e permite, até certo ponto, aferir as informações obtidas pelas outras vias”.

No entanto, Fialho *et al* (2013: 136) afirmam que a técnica mais utilizada é o inquérito por questionário, uma vez que permite,

...uma quantificação das necessidades expressas, um cruzamento de variáveis, (correlações entre as necessidade expressas e, por exemplo, o nível de qualificação, a idade, etc). Permite abranger de uma forma relativamente económica um grande número de pessoas, (...), além de que possibilita a garantia de anonimato.

Depois de todas as informações recolhidas, é realizado um relatório de necessidades de formação, onde é inserido todas as informações, desde as conclusões da pesquisa efetuada, aos métodos de recolha de informação utilizados e às propostas de ações que irão fazer parte do plano.

2.2.2.1.3. Plano de formação

Em consequência do diagnóstico de necessidades identifica-se os objetivos de formação, sendo este o primeiro passo para a realização do plano de formação (Gomes *et al*, 2008).

Nas palavras de Câmara *et al* (2016: 527),

...o Plano de Formação de uma Empresa tem, por norma, uma periodicidade anual e é elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, com base na informação recebida da hierarquia e nas necessidades detetadas pelo próprio responsável da formação.

Esta fase tem como finalidade definir os objetivos e as atividades que irão decorrer durante a formação, podendo o plano de formação ser elaborado pelas mesmas pessoas responsáveis pelo levantamento das necessidades de formação (Cardim, 2009).

O plano de formação deverá realizar-se consoante a dimensão da organização e a sua política de formação, como também segundo as necessidades que esta apresenta, devendo ser constituído por diversos pontos (Cardim, 2009).

Cardim (2009) refere que um plano anual de formação deverá ter como primeiro ponto a introdução, que contém informação desde a “política de formação, aos objectivos definidos, às prioridades e à estratégia de execução” do mesmo (Cardim, 2009: 95), para além de uma descrição sucinta da organização e das necessidades anteriormente identificadas. A seguir, deverá constar a descrição das atividades formativas a desenvolver, nomeadamente as ações de formação a realizar, o público-alvo e o número de formandos em cada ação, a sua duração e os temas a lecionar. Posteriormente, deverá constar o cronograma de ações. Segundo Cardim (2009: 95) este pode ser “definido em função da ocupação de instalações, disponibilidade de formadores e de outros meios”, como também da “oportunidade de frequência para os serviços e participantes (tempos mortos, férias, etc.)”. Por último, deverá constar a classificação das ações por tipologias e outras informações como “condições de acesso, conteúdos, formadores, durações, cronogramas, etc” (Cardim, 2009: 95) e o orçamento, com o objetivo de quantificar os meios implicados nas ações de formação.

2.2.2.1.4. As ações de formação

Esta etapa do processo formativo tem como finalidade, de acordo com Câmara *et al* (2016: 528) “introduzir a mudança no estágio de comportamento ou conhecimento”.

Cardim (2009: 107) define ações de formação como,

...como actividades de carácter informativo, formativo ou mesmo educativo, desenvolvidas em ambiente especificamente formativo-educativo (na formação organizada pelas empresas em instalação formativa ou adequada ao trabalho de grupo), a benefício de um grupo de formandos, com orientação de um ou mais formadores, segundo um programa de trabalho/conteúdo predefinido e em função de certos objectivos propostos ao grupo.

Quer isto dizer que, segundo o mesmo autor, é nesta fase que o trabalhador aprende novos conhecimentos e ganha novas competências para conseguir melhorar o seu desempenho na organização. Ao mesmo tempo, definem-se novas regras e métodos apreendidos durante as ações de formação, que serão utilizados no normal funcionamento das funções da organização.

Durante a ação de formação, Gomes *et al* (2008: 408) menciona diversos aspetos que condicionam o seu sucesso, nomeadamente a “adequação dos programas às necessidades da empresa (...) qualidade do material apresentado (...) qualidade dos formadores (...) motivação e qualidade dos formandos”.

Deste modo, é importante referir as diversas formas que as ações de formação podem adotar. Cardim (2009), Câmara *et al* (2016) e Chiavenato (2017) referem diversos tipos de ações de formação que se passa a apresentar.

- Formação em sala

Pelas palavras de Câmara *et al* (2016), formação em sala, como o próprio nome indica, é realizada em salas de formação.

- On the job

A formação *on the job* é uma ação de formação no local de trabalho, com a finalidade de provocar resultados no desempenho do trabalhador. Com a finalidade de converter conhecimento tácito em tácito, esta ação de formação,

...baseia-se em metodologias de explicação/demonstração e conseqüente imitação. Este ciclo demonstração-imitação repete-se até ser conseguida a consolidação de um novo mapa mental que resulte numa aplicação das habilidades adquiridas (Câmara *et al*, 2016: 518).

Neste tipo de cenário o formando aprende tanto pela sua experiência no local de trabalho, pelas suas tentativas e erros e pelo assimilar de novos procedimentos e comportamentos, como também através da sua relação com os colegas e formadores que o acompanham durante a ação de formação (Cardim, 2009).

- Online

Um outro tipo de formato que uma ação de formação pode ter é *online*. Esta modalidade de formação tem ganho bastante proeminência nas grandes organizações, sendo efetuada por via Internet e geralmente designada de *e-learning* (Câmara *et al* (2016).

Cardim (2009) refere que as tecnologias de informação e comunicação, como por exemplo o *e-mail* e conferências por via da Internet, são as atuais formas de ensino à distância. Assim, define *e-learning* como “ensino à distância, com recurso a estes novos meios em que a distância, na prática, fica muito atenuada porque eles possibilitam, inclusivamente, o ensino em tempo real e a participação em grupo” (Cardim, 2009: 137).

Importa salientar que é importante que os meios disponíveis para este tipo de ação de formação estejam acessíveis e que sejam adequados ao local de trabalho, ou ao local de residência do formando.

- Outdoors

A formação praticada em espaços abertos e, normalmente, com atividades em equipa, promove o desenvolvimento de competências dos trabalhadores colocando-os numa situação em que são estimulados a ser criativos. De acordo com Cardim (2009: 131) “o seu princípio inspirador é a actividade física utilizada para a formação de comportamentos”. O facto de posicionarem os trabalhadores numa situação pouco habitual, estimula os participantes a realizarem as atividades com base na sua personalidade.

A estas tipologias de ações de formação, Câmara *et al* (2016) acrescentam a formação relacionamento um-a-um que se caracteriza pelo acompanhamento individual de um colaborador durante um período estimado de tempo. Neste contexto formativo, inclui-se o *mentoring* e o *coaching*”.

Estes autores definem o termo *mentoring* como um acompanhamento individual do trabalhador com o objetivo de o ajudar e de o orientar no seu dia-a-dia na organização, sendo mais adequado para trabalhadores com possibilidade de subir na sua carreira. De acordo com Chiavenato (2014: 353), aquele que ocupa o papel de mentor “proporciona orientação na hierarquia, guia, aconselha, faz críticas e dá sugestões para ajudar o crescimento do colaborador”.

O *coaching*, “distingue-se do *mentoring* por ter um carácter mais operacional e, tendencialmente, mais regular” (Câmara *et al*, 2016: 520).

De acordo com Chiavenato (2017), o *coaching* pode ser considerado como um investimento que traz consequências positivas para a organização, podendo ser definido como “um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o cliente ou aprendiz para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir adiante em um determinado e melhor caminho” Chiavenato (2017: 70). Refere ainda que o papel do *coach* consiste em descobrir e desenvolver as competências do trabalhador, ajudá-lo na sua preparação intelectual, na sua orientação, motivação e comunicação e, “permanece com a pessoa até ao momento que ela conseguir atingir o resultado esperado ou chegar até ao ponto que se espera chegar” (Chiavenato, 2017: 71).

Tanto o *mentoring* como o *coaching* pretendem “o melhor enquadramento do Colaborador no ambiente relacional da Empresa e na sua interação com as dinâmicas do negócio assente numa estrutura de *feedback* positivo” (Câmara *et al*, 2016: 520).

2.2.2.1.5. A avaliação

Sendo a avaliação da formação a última fase do processo formativo, de acordo com Cardim (2009: 143), “deve realizar-se essencialmente pela verificação do alcance dos objectivos que determinaram as acções de formação, como tal, assentando na comparação entre objectivos e resultados”. Por outras palavras, a avaliação da formação confere se os objetivos inicialmente definidos foram concretizados.

Segundo o mesmo autor, a avaliação realiza-se em quatro fases, a primeira consiste em tentar entender o grau de satisfação dos formandos em relação à ação de formação relativamente às matérias lecionadas, ao equipamento utilizado, à sua relação com o formador, entre outros. De acordo com Cardim (2009) esta recolha de informação pode ser feita através da presença do formador ou, caso este esteja ausente, por meio de entrevistas, ou em grupo ou individualmente, ou através de um inquérito por questionário.

Este tipo de avaliação é importante para a organização e também para os formadores, pois são feitas sugestões para melhorar desempenhos, através da identificação dos “pontos fracos que necessitam de mudança e os pontos fortes que se podem manter” (Cardim, 2009: 145).

Na segunda fase da avaliação, a “aprendizagem”, procura-se aferir a eficácia dos resultados da formação ao nível das aprendizagens, mais especificamente, aferir se houve alguma mudança nas atitudes dos formandos e se houve algum aprimoramento nos seus conhecimentos e competências (Kirkpatrick, 1998, como citado por Gomes *et al.*, 2008).

Cardim (2009) acrescenta que esta fase compreende três tipos de avaliação, em que cada uma tem o seu lugar em diversos momentos durante a ação de formação. Primeiro, a avaliação de diagnóstico de conhecimentos, realizada antes da ação de formação, procura perceber o nível de conhecimento e competência dos formandos. Depois, a avaliação formativa, elaborada durante a ação de formação, “permitindo a introdução de alterações que melhorem a aprendizagem” (Cardim, 2009: 148). E, por último, a avaliação sumativa, que pretende analisar os conhecimentos e competências adquiridos depois de a ação de formação estar concluída, sendo feita através de exames ou testes de conhecimentos.

Kirkpatrick (1998, como citado por Gomes *et al.*, 2008: 416) defende que os resultados obtidos nesta fase da avaliação podem ser obtidos através de testes realizados antes e depois da formação e, “para se testar se a diferença entre ambos os testes pode ser imputada à formação, deverá haver um grupo de controlo, não sujeito a formação, e/ou uma grelha de observação por analistas independentes”.

A terceira fase, a “fase de comportamento”, determina se as competências adquiridas pela formação são postas em prática no local de trabalho e se, de facto, melhoram o desempenho do trabalhador (Kirkpatrick, 1998, como citado por Gomes *et al.*, 2008). Sendo uma fase de avaliação que pode durar entre algumas semanas a seis meses após a ação de formação, existem vários métodos capazes de avaliar a *performance* dos trabalhadores,

...pode realizar-se através da aplicação de questionários, entrevistas ou de uma análise estatística. (...). Pode ainda recorrer-se à avaliação de desempenho dos formandos, à realizada em período anterior e posterior à formação, (,,). Finalmente, como método geral, devem comparar-se os resultados obtidos pelos ex-formandos com aqueles que não frequentaram as acções. (Cardim, 2009: 151)

Para concluir, a quarta fase da avaliação, segundo Cardim (2009) tem como finalidade aferir em que medida a organização beneficiou da formação realizada. Kirkpatrick (1998) como citado por Gomes *et al.* (2008) acrescenta que é nesta fase onde são avaliados os efeitos económicos ou operacionais que a formação teve na empresa,

através de indicadores como a qualidade dos produtos ou serviços, produtividade, vendas, erros, entre outros.

3. Estágio Curricular e Organização Acolhedora

3.1. Caracterização da organização acolhedora

A empresa YKK foi criada por Tadao Yoshida no Japão em 1934, sendo atualmente o maior grupo empresarial fornecedor de fechos de correr no mundo, tendo presença em mais de 70 países e cerca de 39000 colaboradores, “sendo uma referência na indústria da moda e reconhecida como sinónimo de qualidade, rigor e inovação” (YKK, 2015: 7).

Segundo o manual de acolhimento da empresa (YKK, 2015), a YKK Portugal, Lda., inserida no grupo *YKK – Fastening Products Group*, foi fundada em 1981, mas apenas começou as suas atividades em produção e venda em 1982.

A sua sede social e fábrica localiza-se no Carregado, no concelho de Alenquer, e é responsável pela produção “de uma vasta gama de acessórios de vestuário, desde fechos de correr, cortados à medida ou em rolo, a acessórios de metal, passando por artigos de plástico e fita de contacto” (YKK, 2015: 10).

É uma marca bastante conhecida, sendo possível encontrar as suas produções em vários acessórios como peças de vestuário, calçado e artigos de moda de marcas também de renome nacional e internacionalmente. Para além disso, devido à sua qualidade e rigor, esta marca conseguiu tornar-se numa referência na indústria da moda¹. Ainda assim, importa acrescentar que os produtos desta marca encontram-se presentes noutro tipo de indústrias, nomeadamente na indústria mobiliária e na indústria automóvel.

Atualmente, o Grupo YKK é composto pela YKK e pela YKK AP, operando em três grandes áreas de negócio, nomeadamente, produtos de fechos de correr e outros acessórios de vestuário; produtos e serviços relacionados com arquitetura (residencial ou empresarial), e, por último, produtos para maquinaria e engenharia, em que se desenvolve as máquinas utilizadas em todo o grupo e também equipamentos para a indústria em geral.

Relativamente à sua filosofia, o grupo YKK funciona a partir do que o seu criador definiu como Ciclo da Bondade, em que “Ninguém pode prosperar a menos que ofereça benefícios aos outros” (YKK, 2015: 4). Isto significa que “a empresa é um importante membro da sociedade que deve coexistir de forma ética, contribuindo para o bem-estar de todos” (YKK, 2015: 17).

¹ Produtos YKK: Disponível em: https://ykk.pt/?page_id=43 (Acedido a 30 de outubro de 2020).

Dentro do Ciclo da Bondade (YKK, 2015), são considerados três grandes elementos, nomeadamente a Sociedade, o Cliente e os Colaboradores, que se interligam entre si, onde a oportunidade, a confiança, o respeito e a qualidade são as palavras-chaves. Este modo de gestão adotado pelas empresas pertencentes ao grupo YKK em todo o mundo, propõe uma forma de prosperar ao mesmo tempo que contribui para o enriquecimento da humanidade (YKK, 2015).

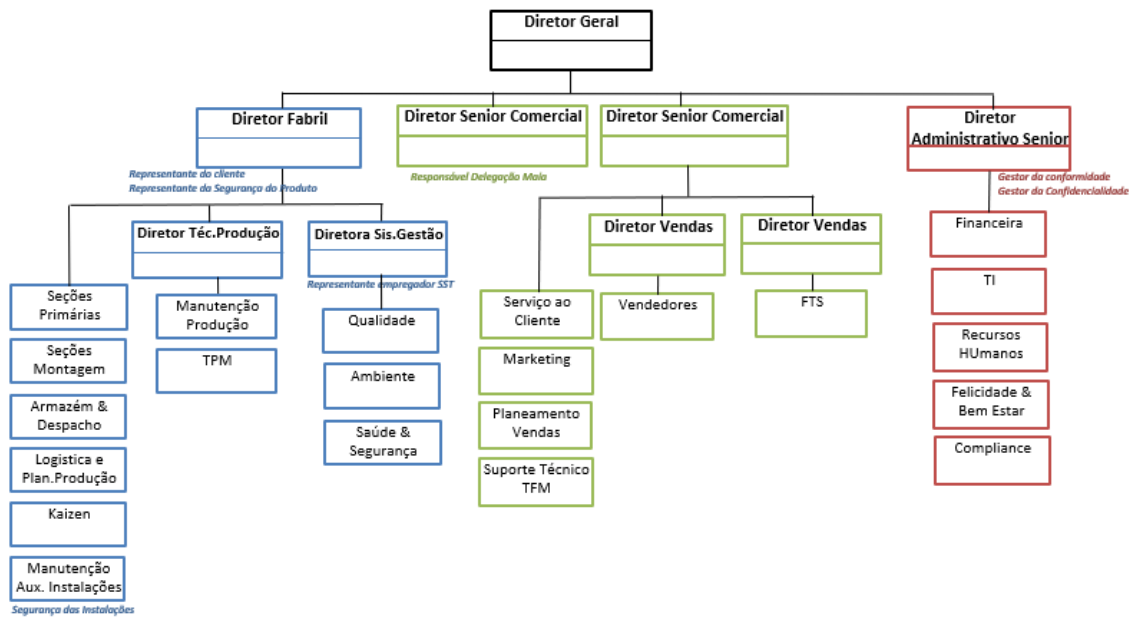
Assim sendo, o Ciclo da Bondade fundamenta-se em oito grandes princípios são estes,

...o benefício ao próximo, a sociedade, o impacto ambiental, a prosperidade mútua para com a sociedade, a criação de valor através de ideias e invenções inovadoras, a inovação, a produtividade e, por último, os colaboradores, clientes, consumidores e parcerias (YKK, 2015: 14).

Outro grande princípio do grupo é o desejo de uma boa relação entre a empresa e os seus clientes. É essencial que, dentro desta relação, exista valores como a confiança, isto é, considera-se essencial que o cliente confie na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa, a transparência entre ambos durante toda a sua relação e o respeito, sendo este um fator chave na relação entre ambos (YKK, 2015).

No que toca à composição do quadro de pessoal, a sede da YKK Portugal, Lda. conta com 96 trabalhadores no total, que estão divididos entre vários setores, nomeadamente o setor coordenado pelo Diretor Fabril, que integra a produção dos vários produtos fabricados. Dentro deste setor, encontra-se o departamento dirigido pela Diretora de Sistema de Gestão, que está encarregue do controlo da Qualidade, Ambiente, Saúde (QAS) e Segurança tanto dos colaboradores como dos produtos. Segue-se, o Setor das Compras e Vendas de produtos sob direção dos Diretores Sénior Comerciais e, por último, o Setor Administrativo, onde foi realizado o estágio, dirigido pelo Diretor Administrativo Sénior, ao mesmo tempo supervisor do estágio. Esta estrutura está apresentada na figura 3.1.

Figura 3.1 Organograma da empresa



Fonte: Informação facultada pela empresa

3.2. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas

O estágio na empresa YKK Portugal, Lda. teve a duração de quatro meses, em concreto 93 dias, com início no dia 1 de outubro de 2020 e fim no dia 23 de fevereiro de 2021. Este estágio decorreu no Departamento Administrativo, composto por cinco pessoas, durante os dias da semana, de segunda-feira a sexta-feira, no horário das 08:30h até às 16:30h, sendo que alguns desses dias o estágio decorreu em teletrabalho, o que fez um total de 744 horas.

O estágio teve como objetivos:

- Proporcionar à estagiária um contacto e um envolvimento direto com políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos da organização acolhedora, para que pudesse desenvolver e adquirir competências úteis para um futuro profissional, quer ao nível técnico quer ao nível comportamental;
- Identificar e sistematizar as práticas de formação profissional da empresa YKK Portugal, Lda.;

- Analisar as práticas de formação consoante as políticas de gestão da formação profissional preconizadas pela literatura e mediante as perceções dos trabalhadores sobre os processos de formação profissional levados a cabo pela organização;
- Participar em outras atividades inerentes à Gestão de Recursos Humanos, de forma a envolver-se nas dinâmicas organizacionais e a confrontar-se com as implicações práticas das diversas dimensões de Gestão de Recursos Humanos numa organização.

Ao longo deste período, a estagiária realizou diversas atividades, sendo sempre supervisionada e coordenada pelo Diretor Administrativo da empresa que, foi o supervisor do estágio. Deste modo, as atividades realizadas ao longo do estágio foram as seguintes:

1) Participação na realização do Human Resources Book

O *Human Resources Book* foi um documento criado e desenvolvido pelos membros pertencentes ao Setor Administrativo, com recurso ao programa *Microsoft Powerpoint* (Figura 3.2). Esta atividade teve como objetivo elaborar um guia para todos os procedimentos inerentes à Gestão de Recursos Humanos na empresa, nomeadamente, o processo de acolhimento e integração, o processo de recrutamento, a retenção, a gestão da formação, processo de avaliação de desempenho e a descrição do programa *Happiness* e *Care*. Este projeto destinou-se a todos os colaboradores da empresa como também a algumas entidades externas, como por exemplo, auditores.

Figura 3.2 Capa do *Human Resources Book*



Fonte: Informação facultada pela empresa

Durante a realização desta atividade, que teve a duração de dois meses, o papel da estagiária foi desenvolver os temas correspondentes ao recrutamento, à gestão de formação, a avaliação de desempenho, *happiness* e *care* (por outras palavras, o Programa Felicidade)². De forma a realizar-se esta tarefa, foi fornecida documentação à estagiária que continha informações acerca dos vários temas trabalhados (Figura 3.3). Deste modo, o papel da estagiária foi colocar essa informação nos *slides do Powerpoint*, de forma simplificada para que fosse possível o seu entendimento por todos os trabalhadores da empresa.

Figura 3.3 Temas do Human Resources Book



Fonte: Informação facultada pela empresa

2) Realização de vídeos para formação técnica

A realização de vídeos foi uma atividade realizada durante todo o período do estágio, incluída no programa interno de formação da empresa, consistiu na elaboração de vídeos de formação acerca dos vários procedimentos envolvidos na produção e montagem de fechos de correr. Considerando os vídeos como uma forma de formação técnica, esta atividade teve como fim transmitir conhecimento sobre tarefas e/ou processos, tendo como público-alvo os trabalhadores da parte da produção.

² Este programa centra-se nos trabalhadores da empresa, procurando motivá-los e fazê-los sentir bem consigo próprios no seu local de trabalho, pelo que aborda diversos aspetos, como a autorrealização, o otimismo, as relações interpessoais e a autoestima. O programa será melhor explicitado mais à frente neste relatório.

Estes vídeos estão disponibilizados na plataforma HUB Formação, onde se pode encontrar todos os assuntos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos da empresa.

A HUB Formação foi criada com o objetivo de proporcionar aos trabalhadores da empresa acesso a diversos materiais, como por exemplo, a documentos da empresa, informação relativa a formações externas já realizadas e outras formações realizadas nos vários setores da empresa, e acesso ao *Human Resources Book*.

Deste modo, após a filmagem e a posterior edição dos vídeos relativos às várias fases da produção dos produtos, estes foram colocados nesta plataforma HUB Formação, com o objetivo de auxiliar tanto os trabalhadores que já se encontram na empresa como também a recém-chegados no exercício da sua nova atividade.

3) *Atividades administrativas no âmbito da gestão da formação*

Mediante a situação pandémica e as respetivas restrições impostas pelo governo de circulação e contacto pessoal, que coincidiram o período de estágio, o Setor Administrativo procedeu à criação de dois turnos de trabalhadores rotativos semanalmente, o Turno A e o Turno B, com quem a estagiária se articulou ao nível da organização das salas de formação.

Uma vez que as restrições de contacto pessoal decorrentes da pandemia, e a obrigatoriedade de respeitar o distanciamento social, diminuiu a capacidade máxima de cada sala de formação, o agendamento de ações de formação tornou-se mais complexo. Por esse motivo, foi pedido à estagiária que organizasse os colaboradores de cada turno em grupos de dez, em que cada grupo de cinco iria para uma sala diferente. Este processo era repetido até todos os trabalhadores frequentarem as ações de formação a decorrer. Importa realçar que os colaboradores que se encontravam em teletrabalho, teriam a formação através do programa *Google Teams*.

Também foi tarefa de estágio o preenchimento de documentos relativos a ações de formação, onde era registado o nome do formando, o nome do formador e o teor da ação de formação realizada. Este tipo de documento serve como comprovativo de participação dos trabalhadores na formação na respetiva data para fins de auditoria.

A estagiária também procedeu à tradução de documentos inerentes às políticas de tratamento de dados pessoais, implementadas na empresa, de inglês para português e, posteriormente, a elaboração de apresentações em *Microsoft Powerpoint* desses mesmos documentos para serem apresentados em ações de formação.

No âmbito destas apresentações, foram elaborados *quizes* compostos por perguntas de escolha múltipla e/ou de verdadeiros e falsos, direcionados para os trabalhadores da empresa, para que no final da ação de formação se pudesse avaliar os conhecimentos apreendidos pelos mesmos.

4) Apoio na execução do programa de Felicidade

Como referido anteriormente, as empresas do Grupo YKK operam segundo o Ciclo da Bondade, criado pelo fundador da YKK, em que os elementos que integram esse ciclo, nomeadamente a Sociedade, o Cliente e os Colaboradores interligam-se entre si, onde a oportunidade, a confiança, o respeito e a qualidade são as palavras-chaves.

É neste âmbito que a YKK Portugal, Lda. desenvolveu um novo programa na empresa, o Programa Felicidade.

Este novo programa foca-se nos trabalhadores da empresa, procurando motivá-los e fazê-los sentir bem consigo próprios no seu local de trabalho, abordando diversos aspetos, como a autorrealização, o otimismo, as relações interpessoais e a autoestima (YKK, 2015).

O programa Felicidade, sendo um projeto recente, levou à criação de uma nova função na empresa, o Coordenador da Felicidade. Este novo cargo acarreta duas responsabilidades, nomeadamente o supervisionamento e monitorização do bem-estar dos colaboradores e a investigação e empreendimento de novas ações que permitam o aumento da felicidade e satisfação dos mesmos.

Posto isto, no âmbito deste novo programa e, devido à situação pandémica e as restrições impostas na altura da realização do estágio, foi proposto à estagiária a realização de um calendário de advento, que se concentrou nas primeiras quatro semanas do mês de dezembro. Este tipo de calendário caracteriza-se pelas suas origens cristãs, auxiliando a contagem decrescente até ao dia 25 de dezembro, Dia de Natal.

Durante todos os dias dessas quatro semanas, exceto nos fins de semana, foi distribuído uma recompensa aos trabalhadores, sendo que cada dia era alusivo a um tema diferente, como forma de incentivo e de agradecimento pelo seu contributo na empresa. Essas recompensas consistiam, por exemplo, em mochilas, caixas de chocolates, cupões de desconto na loja Decathlon, bacalhau, entre outras. Foi também distribuído um cabaz de Natal recheado com alimentos típicos da época natalícia.

Outra atividade realizada pela estagiária consistiu na redação de uma carta de agradecimento e reconhecimento, com destino a todos os colaboradores da unidade fabril e sede social e da delegação comercial. Esta carta teve, como finalidade, reconhecer e agradecer a todos os trabalhadores pelo trabalho e empenho durante a sua permanência na empresa.

5) Outras atividades de âmbito administrativo

Dentro do campo administrativo, a estagiária procedeu ao arquivo de documentos/faturas, com o objetivo de organizar e ordenar todos os documentos que circulam na empresa e/ou nos vários setores. Esta organização pretendia registar e gerir a informação, confidencial ou não, para que depois pudesse ser transmitida a entidades externas, ou seja, a auditores que procedem à fiscalização das contas contabilística.

A estagiária procedeu ainda ao registo de faturas no software *Invoice System*. Este programa, faz parte da contabilidade da empresa, e o seu registo era diário.

Aquando da chegada de faturas, procedia-se ao registo de entrada das mesmas no software, introduzindo-se a informação sobre a empresa remetente, o setor da empresa, destinatário e o custo monetário. Após esse registo, cada fatura era identificada a partir de um código QR, originado pelo software. Posteriormente, o responsável do setor referente à fatura, validava a inserção dos dados.

6) Identificação e sistematização das práticas de formação na empresa

Ainda, no âmbito do estágio, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre os processos formativos nas organizações e avançou-se com todo o trabalho para a identificação e sistematização das práticas de formação profissional da Empresa YKK Portugal e da análise destas práticas à luz das políticas de gestão da formação profissional

preconizadas pela literatura e mediante as percepções dos trabalhadores sobre os processos de formação profissional levados a cabo pela organização. Para concretização deste objetivo inicial do estágio foi desenvolvido um trabalho de pesquisa e análise de informação, assente em toda uma metodologia de investigação sociológica

Durante o período do estágio a estagiária participou nas reuniões semanais do Setor Administrativo. Estes encontros tinham como o objetivo fazer um ponto de situação do decorrido durante a semana de trabalho, identificação de dificuldades e sucessos, bem como a planificação das próximas tarefas a desempenhar. Estas reuniões permitiram que a estagiária se sentisse parte integrante da equipa, para além de lhe permitir estar ao corrente de todas as situações que decorriam na empresa.

4. Metodologia de investigação

4.1. Problema de investigação

Aquando da planificação do estágio, percebeu-se que seria necessário e pertinente para a empresa fazer-se um estudo sistemático, desenvolvido segundo os procedimentos metodológicos da investigação sociológica, sobre a política e as práticas de formação da empresa. Isto para que se pudesse ter uma perspetiva global da ação da organização face à formação profissional e também identificar alguns aspetos que poderiam ser alvo de melhoria.

Assim, esta investigação teve como pergunta de partida: qual a política e as práticas de formação da empresa YKK Portugal, Lda.. Deste modo, o objetivo geral da investigação foi conhecer a política e as práticas de formação profissional da empresa acolhedora do estágio, definindo-se como objetivos específicos:

- Identificar e sistematizar as práticas de formação profissional da empresa YKK Portugal, Lda.;
- Analisar as práticas de formação consoante as políticas de gestão da formação profissional preconizadas pela literatura e mediante as perceções dos trabalhadores sobre os aos processos de formação profissional levados a cabo pela organização;

Para além do contributo ao nível do conhecimento sistematizado e integrado das políticas e das práticas de formação da empresa em análise, espera-se, também com esta investigação contribuir para uma melhor política de formação profissional da mesma.

4.2 Modelo de análise

Para se concretizar os objetivos de investigação a revisão de literatura foi crucial para identificar quais as grandes dimensões dos processos de formação profissional nas organizações, que se encontram vertidas no modelo de análise apresentado na tabela 4.1. De referir, ainda, que as dimensões de análise identificadas foram inspiradoras e fundamentais na delimitação das questões dos instrumentos de recolha de dados utilizados no estudo empírico.

Tabela 4.1 Modelo de análise

Dimensões de análise	Indicadores	Autores
Articulação das estratégias da empresa com a formação desenvolvida	Formação integrada na estratégia global da organização	Câmara <i>et al</i> (2016). Pereira e Ramos (2018); Soares (2013).
Etapas de um processo de formação	Levantamento das necessidades de formação	Cardim (2009); Gomes <i>et al</i> (2008); Câmara <i>et al</i> (2016); Fialho <i>et al</i> (2013).
	Plano de formação	
	Ações de formação	
	Avaliação	
Incentivo e a recetividade dos trabalhadores à formação	Recetividade dos trabalhadores	Gomes <i>et al</i> (2008) Cardim (2009) Câmara <i>et al</i> (2016)
	Incentivo à participação a ações de formação	
	Apoio à autoformação	

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme observado na tabela 4.1, o modelo de análise deste estudo é composto por três grandes dimensões de análise. Assim, procurou-se entender articulação da formação desenvolvida com a estratégia da empresa, e também conhecer e analisar as etapas de um processo formativo à luz da literatura revista. E, finalmente, aferir se e como a empresa incentiva a formação e a recetividade dos trabalhadores face à mesma.

4.3. Método e desenho de investigação

No sentido de concretizar os objetivos propostos, a investigação seguiu uma metodologia mista, recorrendo-se tanto a uma abordagem qualitativa como quantitativa.

Relativamente à investigação qualitativa, segundo Coutinho (2003: 28),

...a nível conceptual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, ou seja, trata-se de investigar *ideias*, de descobrir *significados* nas *ações individuais* e nas

interações sociais a partir a perspectiva dos atores intervenientes no processo.

Deste modo, as técnicas de recolha de dados que integram a investigação qualitativa, de acordo com Fortin (2009: 291), conseguem achar resposta “às questões de investigação relativas a situações, que se produzem espontaneamente e que não necessitam de nenhuma forma de controlo, ou às questões que implicam a exploração, a descrição e a compreensão de comportamentos e interações”.

Relativamente à investigação quantitativa, esta distingue-se da qualitativa tendo em conta que “a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação de variáveis comportamentais e/ou sócio-afetivas passíveis se serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no decurso do processo da investigação empírica” (Coutinho, 2013: 26).

O tipo de estudo que se considerou mais adequado à concretização dos objetivos da investigação foi o estudo de caso, considerando que este tipo de estudo investiga um fenómeno da atualidade integrado no seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas, podendo recorrer-se a várias técnicas de recolha de dados (Yin, 2005). Considerando a tipologia de estudos de caso preconizada por Yin (2005), optou por um estudo de caso descritivo, uma vez que os estudos descritivos procuram descrever fenómenos ou uma realidade específica, o que está em consonância com os objetivos da investigação realizada.

4.4. Técnicas de recolha de informação e universo de análise

Após definida a problemática a estudar, foi realizado um levantamento bibliográfico, que permitiu a criação de um quadro teórico-conceptual acerca do tema a ser trabalhado.

Como técnicas de recolha de dados empíricos, numa abordagem qualitativa, recorreu-se à pesquisa documental e à realização de uma entrevista semiestrutura e, numa abordagem quantitativa, recorreu-se à administração de um inquérito por questionário.

Assim, num primeiro momento do estudo, para caracterização da empresa, procedeu-se a uma análise do manual de acolhimento disponibilizado pela empresa e à consulta do site da empresa.

Num segundo momento, foi desenvolvido um guião de entrevista em profundidade, direcionada para um informante-chave (IC) do Sector Administrativo, sector responsável pelos processos formativos da empresa, com a finalidade de conhecer a política e as práticas gestão de formação da organização, e a perceção do entrevistado sobre a recetividade dos trabalhadores em relação às ações de formação proporcionadas pela organização.

De acordo com Aires (2015: 31), a entrevista em profundidade, ou semiestruturada corresponde a “uma conversação entre duas pessoas, dirigida e registada pelo entrevistador, com o propósito de favorecer a produção de um discurso (...) contínuo e com uma certa linha argumental do entrevistado sobre um tema definido no marco da investigação”. Segundo Aires (2015: 31),

...a entrevista em profundidade constitui uma técnica útil para a obtenção de informações de carácter pragmático, ou seja, para saber como os sujeitos actuam e reconstroem o sistema de representações sociais nas suas práticas individuais. As perguntas referem-se aos comportamentos passados, presentes e futuros, ao nível do realizado ou realizável.

Este tipo de entrevista permite definir uma estrutura acerca dos temas relevantes a serem falados, no entanto, oferece uma oportunidade ao entrevistado de, para além de responder às questões, fornecer mais informação que pode considerar pertinente para a investigação (Gonçalves, Gonçalves e Marques, 2021).

A elaboração do guião de entrevista, ou seja, a definição dos temas a abordar na entrevista, assentou fundamentalmente na revisão de literatura. Deste modo, guião da entrevista encontra-se dividido entre três grandes temáticas nomeadamente, a articulação das estratégias da empresa com a formação desenvolvida, o processo formativo e a recetividade e incentivos à formação, conforme apresentado na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Guião de entrevista

Temáticas da Entrevista	Questões	Autores
Articulação das estratégias da empresa com a formação desenvolvida	Existe uma preocupação de alinhar a estratégia da empresa, com a formação desenvolvida? Como?	Monteiro e Cardoso (2011); Soares (2013); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).

Tabela 4.2 Guião de Entrevista

	Na organização a formação é encarada como um investimento para a empresa ou como um custo?	Fialho <i>et al</i> (2013); Gomes <i>et al</i> (2008); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Qual é o departamento responsável pela formalização da formação?	Câmara <i>et al</i> (2016);
	Que papel tem a formação na empresa?	Fialho <i>et al</i> (2013); Gomes <i>et al</i> (2008); Pereira e Ramos (2018).
	As ações de formação são dirigidas para o cargo ou para a motivação do trabalhador?	Câmara <i>et al</i> (2016);
	Como se definem os objetivos da formação?	Câmara <i>et al</i> (2016);
Desenvolvimento do processo formativo	Na empresa realiza-se um levantamento das necessidades de formação? Como se faz?	Cardim (2009); Fialho <i>et al</i> (2013); Gomes <i>et al</i> (2008); Câmara <i>et al</i> (2016).
	Como se processa o planeamento da formação?	Cardim (2009); Câmara <i>et al</i> (2016).
	Quais os procedimentos que fazem parte da implementação da formação? Ficam à responsabilidade de quem?	Cardim (2009).
	Que tipos de ações de formação são facultados pela empresa aos trabalhadores?	Cardim (2009); Câmara <i>et al</i> (2016).
	Como se faz a avaliação da formação facultada?	Cardim (2009); Gomes <i>et al</i> (2008).

4.2 Guião de Entrevista

	Como se define o público-alvo de uma ação de formação?	Câmara <i>et al</i> (2016)
	Em caso de haver formações em grupo, quais são os critérios para formar esses grupos de colaboradores?	Câmara <i>et al</i> (2016).
Incentivo e recetividade dos colaboradores à Formação	Considera que os colaboradores são recetivos a ações de formação?	Gomes <i>et al</i> (2008); Cardim (2009).
	A empresa oferece algum tipo de incentivo para os colaboradores participarem em ações de formação? Se sim, quais?	Câmara <i>et al</i> (2016).
	A empresa apoia a autoformação dos seus trabalhadores?	Câmara <i>et al</i> (2016).

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme anteriormente mencionado, procedeu-se também à realização de um inquérito por questionário. Este tipo de técnica de recolha de dados,

...é constituído por perguntas nas quais o respondente tem que escolher entre um conjunto de opções de resposta alternativas fornecidas pelo autor do questionário. (...) revela-se útil quando o investigador pretende obter informação quantitativa com carácter extensivo, ou quando pretende criar uma nova variável (Santos e Henriques (2012: 14),

O inquérito por questionário, tal como a entrevista, foi elaborado a partir da informação da revisão de literatura (Apêndice 2). O questionário encontra-se dividido em duas grandes secções, em concreto um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica dos inquiridos e outro conjunto de questões relativas à formação profissional. No total, o questionário é constituído por trinta e cinco questões.

O inquérito por questionário foi distribuído, por todo o universo de análise, os 96 trabalhadores da empresa, no momento da recolha de dados e foram recolhidos e tratados 40 questionários, o que perfaz uma taxa de resposta de 41,7%.

Esta baixa taxa de respostas deve-se ao facto de a estagiária, na altura no momento da aplicação do inquérito, já não se encontrar na empresa, pelo facto de, devido à pandemia, ainda estarem muitos trabalhadores em teletrabalho, fatores que dificultaram o contacto com os trabalhadores.

4.5 Procedimentos

Para se avançar com a realização da entrevista, num primeiro momento procedeu-se a um primeiro contacto com o informante-chave, que prontamente aceitou a realizar a entrevista e agendou-se o dia de realização da mesma. A entrevista decorreu no local de trabalho do entrevistado, no dia 20 de outubro de 2021, com recurso ao software *Zoom*, isto é, através de videochamada e teve a duração de dezasseis minutos. Ao longo da entrevista foi dada a liberdade ao entrevistado para responder livremente às questões colocadas.

Importa acrescentar que, no início da entrevista, a estagiária referiu o consentimento de informação, onde todas as informações dadas pelo entrevistado seriam apenas utilizadas para a realização deste relatório de estágio, como também solicitou autorização para gravação da entrevista, tendo o entrevistado dado o seu consentimento.

No que concerne ao inquérito por questionário, este foi realizado através do *Google Forms*. Após a sua realização, link do questionário foi enviado ao Diretor Administrativo que através do seu email institucional, partilhou esse mesmo link com todos os colaboradores, no dia 12 de maio de 2022. Numa fase inicial foi dado como prazo para limite para o preenchimento do questionário a data de 31 de maio de 2022, porém o número de respostas revelou-se insuficiente e, por isso, o prazo limite para o preenchimento do questionário foi alargado para 9 de junho de 2022, recolhendo-se no total 40 questionários preenchidos.

4.6. Tratamento e análise dos dados

Após a realização da entrevista procedeu-se à sua transcrição e a uma análise temática de conteúdo (Bryman, 2016), ainda que não de forma muito profundada, uma vez que se tratava da análise de uma única entrevista.

Segundo Bryman (2016), a análise temática de conteúdo é um tipo de análise característico da investigação qualitativa, que consiste em dividir e organizar a informação recolhida em categorias, para uma melhor análise. Segundo Bryman (2016: 568), a análise temática de conteúdo

It entails reviewing transcripts and/or field notes and giving labels (names) to component parts that seem to be of potential theoretical significance and/or that appear to be particularly salient within the social worlds of those being studied.

Assim, num primeiro momento foi constituído o *corpus* para análise a partir da transcrição da entrevista; posteriormente, procedeu-se à identificação das categorias e subcategorias, numa abordagem fundamentalmente dedutiva; por último, procedeu-se à identificação de unidades de registo, indexando os segmentos do texto da entrevista às categorias e subcategorias. No sentido de melhor organizar e sistematizar a informação, esta análise foi realizada no *software* EXCEL, integrado no *software* Microsoft Office 2016. De forma a garantir o anonimato do entrevistado, ao longo da análise dos resultados, apresentados no ponto seguinte, o entrevistado será designado por Informante-Chave (IC).

Relativamente aos dados quantitativos, procedeu-se, essencialmente, a análise da distribuição de frequências dos dados absolutos e relativos e a uma análise de estatística descritiva. Considerando que o estudo levado a cabo é do tipo descritivo, neste tratamento dos dados quantitativos, foi considerado suficiente para a concretização dos objetivos de investigação inicialmente delineados. Para a organização e análise dos dados inquirido por questionário recorreu-se ao *software* SPSS 27 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

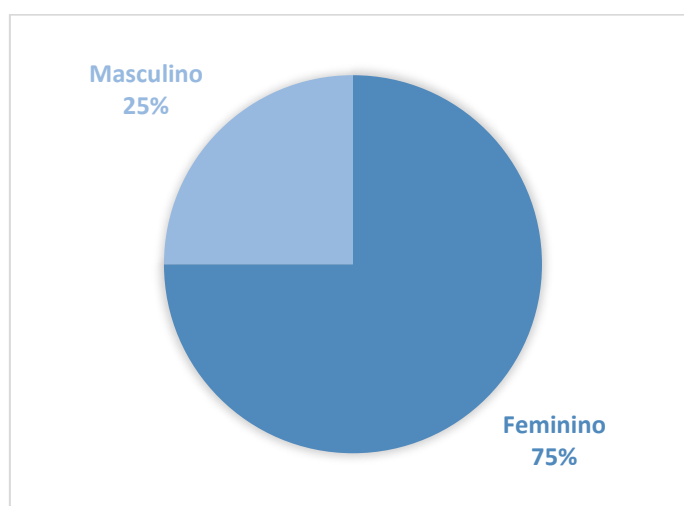
5. Apresentação dos resultados

5.1. Caracterização da população

Neste capítulo do relatório de estágio serão apresentados os resultados dos inquiridos por questionário, administrado aos trabalhadores da empresa, e da entrevista realizada ao informante-chave do sector Administrativo.

Conforme é possível observar através do gráfico 5.1 (Apêndice 3, Tabela 1), 75% dos inquiridos é do sexo feminino, o que equivale a 30 colaboradores, enquanto que os restantes 25%, correspondente a 10 colaboradores, são do sexo masculino.

Gráfico 5.1 Sexo dos inquiridos (N=40)

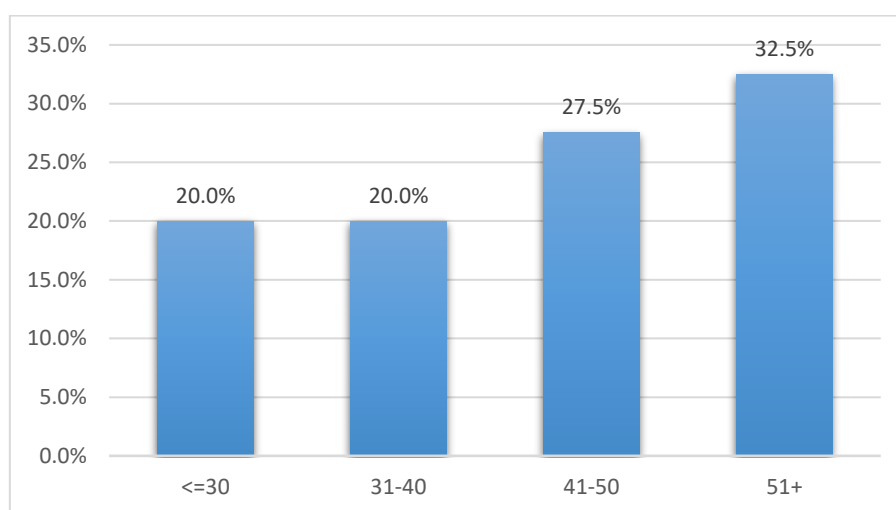


Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à idade dos inquiridos, os dados recolhidos revelam que a idade média é de aproximadamente 43 anos, a idade mínima é de 23 anos e a idade máxima é de 60 anos. A moda da idade é de 33 anos.

Para efeitos de análise dos dados, considerou-se pertinente agregar os dados em grupos de idade, nomeadamente, menor ou igual a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos e 51 e mais anos. Assim, conforme apresentado no gráfico 5.2 (Apêndice 3, Tabela 2), 32,5% dos inquiridos, têm 51 ou mais anos, 27,5% têm idade entre 41 a 50 anos, seguindo-se os grupos com idades de 31 a 40 anos ou menos de 30 anos, em que ambos representam 20% da população inquirida, respetivamente. Estes dados revelam um quadro de pessoal não muito jovem.

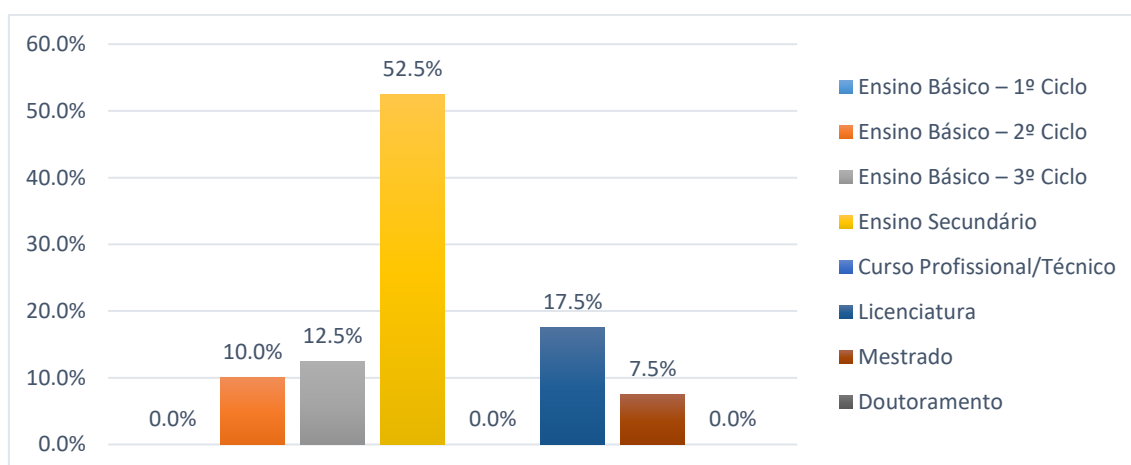
Gráfico 5.2 Idade dos inquiridos (N=40)



Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, tal como se demonstra no gráfico 5.3 (Apêndice 3, Tabela 3), a maioria dos inquiridos têm o Ensino Secundário, representando 52,5% (21 inquiridos) do total dos inquiridos. No que toca aos restantes níveis de habilitações literárias, com menor representatividade, segue-se a Licenciatura com 17,5% (7 indivíduos) e o 3º ciclo do Ensino Básico com 12,5% (5 indivíduos) e o 2º ciclo do Ensino Básico, com apenas 10% dos inquiridos (4 indivíduos).

Gráfico 5.3 Habilitações literárias dos inquiridos (N=40)

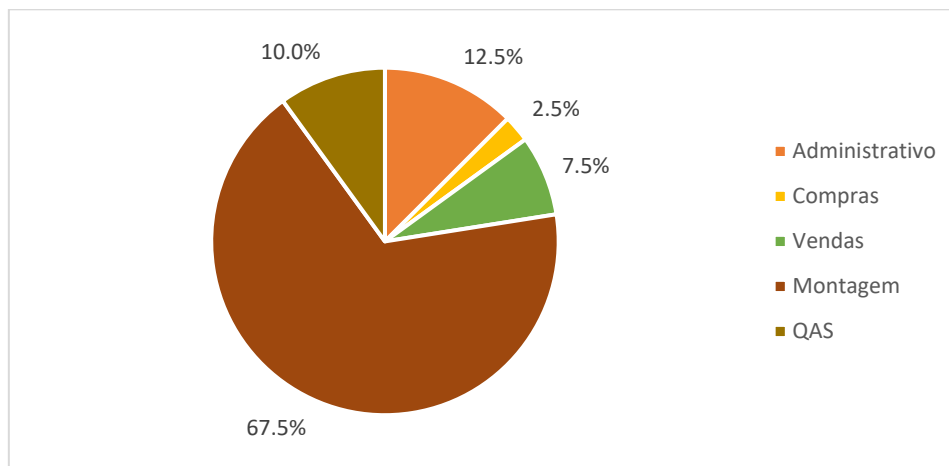


Fonte: Elaborado pela autora

No que concerne aos sectores da empresa onde os inquiridos se encontram integrados, conforme se apresenta no gráfico 5.4 (Apêndice 3, Tabela 4), 67,5% dos inquiridos trabalha no sector da Montagem, 12,5% trabalha no setor Administrativo, 10%

exerce a sua atividade no setor do QAS. Por último, os setores com menos inquiridos são os setores das Vendas e das Compras com 7,5% e 2,5% dos inquiridos, respetivamente.

Gráfico 5.4 Setores da empresa (N=40)

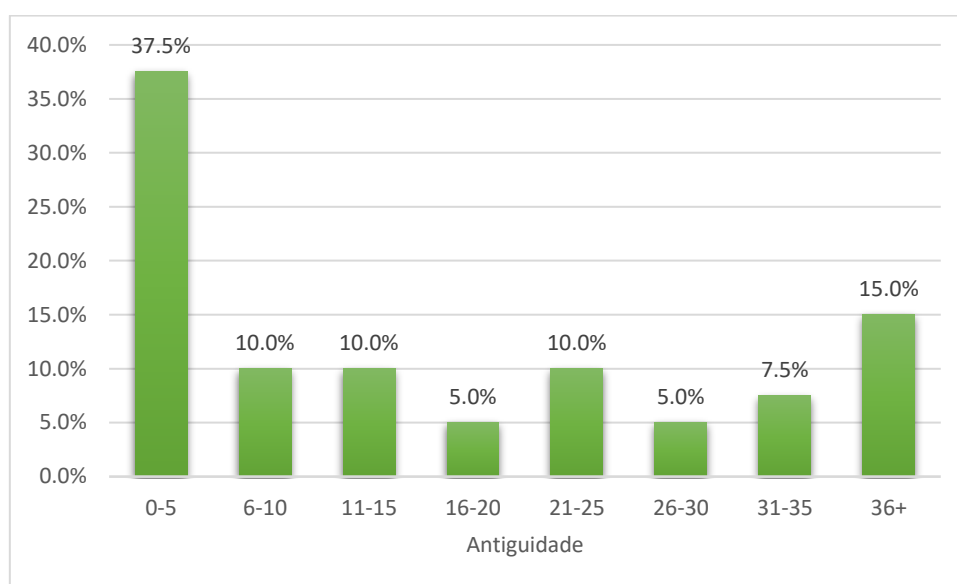


Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à antiguidade dos inquiridos na empresa, conforme se apresenta no gráfico 5.5 (Apêndice 3, Tabela 5), a maioria dos inquiridos, 37,5%, encontra-se na empresa há menos ou até 5 anos, o que revela que existe uma preocupação em renovar o quadro de pessoal. Contudo, os dados revelam uma significativa estabilidade no quadro dos seus recursos humanos, como se pode constar pelos dados seguintes: 15% dos inquiridos estão na empresa há mais de 36 anos, seguindo-se a antiguidade entre os 6 e os 10 anos, entre os 11 e os 15 anos e entre os 21-25 anos, com 10% dos inquiridos respetivamente. As restantes classes de antiguidade, nomeadamente, de 16 a 20 anos, de 26 a 30 anos e de 31-35 anos, contam com uma percentagem menor de inquiridos, 5% e 7,5%, respetivamente.

A média de anos em que os inquiridos estão na empresa é de 5 anos, sendo o mínimo 1 mês e o máximo 38 anos. Acrescenta-se ainda que a moda é de 5 anos.

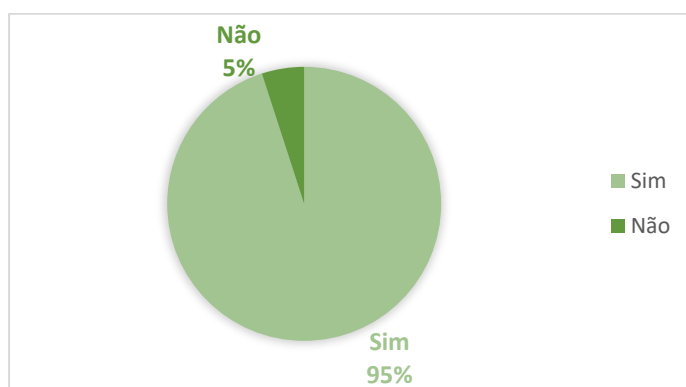
Gráfico 5.5 Antiguidade dos inquiridos na empresa (N=40)



Fonte: Elaborado pela autora

No sentido de enquadrar melhor a posição dos inquiridos relativamente à formação proporcionada pela empresa, parece-nos pertinente, desde já, indicar o número de inquiridos que já realizaram formação profissional facultada pela empresa acolhedora. Conforme se apresenta no gráfico 5.6 (Apêndice 3, Tabela 6), a grande maior dos inquiridos (95%) indica que a empresa lhe proporcionou formação profissional, contrapondo com uma minoria (5%, o que corresponde a 2 indivíduos) que indicam que a empresa não lhe proporcionou formação profissional. De esclarecer que o motivo que levaram a que estes dois inquiridos não frequentassem ações de formação, prende-se com o facto de estarem na empresa há pouco tempo, o que fez com que não tivessem ainda oportunidade de participarem em formação.

Gráfico 5.6 Formação profissional proporcionada pela empresa aos inquiridos (N=40)



Fonte: Elaborado pela autora

5.2. Articulação das estratégias da empresa com a formação profissional

Considerando que a literatura sobre a Gestão dos Recursos Humanos, salienta a importância de haver uma articulação entre a GRH e a Estratégia das organizações (Tavares e Caetano, 2000), num primeiro momento procurou-se saber através da entrevista se havia preocupação em alinhar a estratégia da empresa com a formação proporcionada pela mesma. Nesse sentido, o informante-chave referiu que na YKK Portugal Lda., para além de se questionar qual a formação que os trabalhadores consideram que deveriam ter, também se tem em consideração, aquando da elaboração do plano de formação, os objetivos de cada área e por fim a estratégia da empresa.

Se a empresa quer investir num novo produto tem que ser contruído um determinado software, obviamente que as pessoas têm que ter formação naquele software. Há preocupação, e é um dos pontos para a elaboração do plano de formação (IC).

Este ainda reforçou que na empresa a formação é encarada como um investimento, sendo que os trabalhadores têm mais horas de formação do que as horas obrigatórias por lei.

Ao longo da revisão de literatura, foram vários os autores que salientaram a importância da formação no desenvolvimento das organizações, como é o caso de Gomes *et al* (2008), Monteiro e Cardoso (2011), Fialho *et al* (2013), Câmara *et al* (2016) e Pereira e Ramos (2018). Deste modo, procurou-se saber o papel da formação na empresa em análise, o informante-chave esclareceu que a formação tem um papel muito importante na empresa, tendo sido criada um programa de formação intitulado *Cultura de Desenvolvimento*, com o objetivo de tornar a formação como parte da cultura da YKK Portugal Lda..

(...) queremos que a formação seja uma cultura, por isso tem um papel muito importante e como eu disse atrás, investimos bastante na formação anualmente em termos de dinheiro e de tempo por isso, tem um papel muito importante na empresa (IC).

De acordo com Câmara *et al* (2016), a formação pode considerar diversos objetivos conforme a estratégia que a empresa pretende adotar. Assim, através da entrevista procurou-se conhecer como se definem os objetivos das ações de formação na empresa acolhedora do estágio. Através do discurso do entrevistado é perceptível que, aquando da definição dos objetivos da formação, é tido em consideração a tarefa, o desenvolvimento dos trabalhadores, os objetivos das diferentes áreas da empresa, a

estratégia da empresa, a motivação dos trabalhadores e os planos de carreiras. Nas palavras do entrevistado “Quando elaboramos o plano de formação temos em conta todos esses objetivos, pois pretendemos que a formação melhore o desempenho dos colaboradores” (IC).

5.3. Desenvolvimento dos processos formativos

5.3.1. Diagnóstico de necessidades de formação

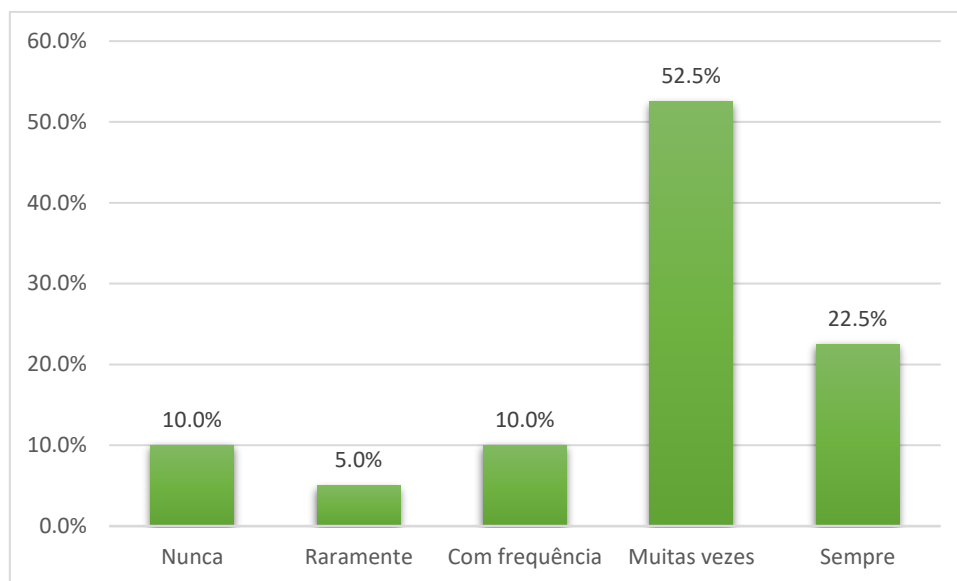
Uma vez que o diagnóstico das necessidades consiste numa fase fulcral para o sucesso da formação implementada numa empresa (Cardim, 2009; Fialho *et al*, 2013; Gomes *et al*, 2008), procurou-se perceber, junto do entrevistado, como se processa o levantamento das necessidades de formação na YKK Portugal, Lda..

Assim, segundo o informante-chave, com o propósito de fazer um levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores, é distribuído um inquérito por questionário a todos os trabalhadores, onde os inquiridos indicam que formação consideram que deveriam frequentar no ano seguinte. Recolhida essa informação, é realizada uma reunião com os diretores de todos os setores da empresa, de forma a alinhar as necessidades de formação do trabalhador com a estratégia do setor e com os planos de desenvolvimento de carreiras.

Primeiro, é logo o inicial, é através do inquérito e todas as pessoas respondem a esse inquérito com o que elas acham que devam ser a formação delas para o próximo ano. Depois, com esse inquérito reunimos com os diretores de departamento para alinharmos, mais uma vez, a estratégia do departamento, as necessidades das pessoas, planos de desenvolvimento (IC).

Ainda no âmbito do diagnóstico de necessidades de formação, procurou-se auscultar os trabalhadores sobre a frequência com que são questionados na empresa relativamente às suas necessidades de formação. Considerando os dados recolhidos e que se apresentam no gráfico 5.7 (Apêndice 3, Tabela 7), constata-se que efetivamente uma grande maioria dos inquiridos indicou que é questionada relativamente às suas necessidades de formação, uma vez que 52,5%, dos inquiridos assinalaram que são questionado *muitas vezes*, 22,5% que são *sempre* questionados e 10% que são questionados com frequência. De salientar, ainda, que 5% indicaram que *raramente* são questionados e 10% *nunca* foram questionados sobre as suas necessidades de formação.

Gráfico 5.7 Frequência com que os inquiridos são questionados relativamente às necessidades de formação (N=40)

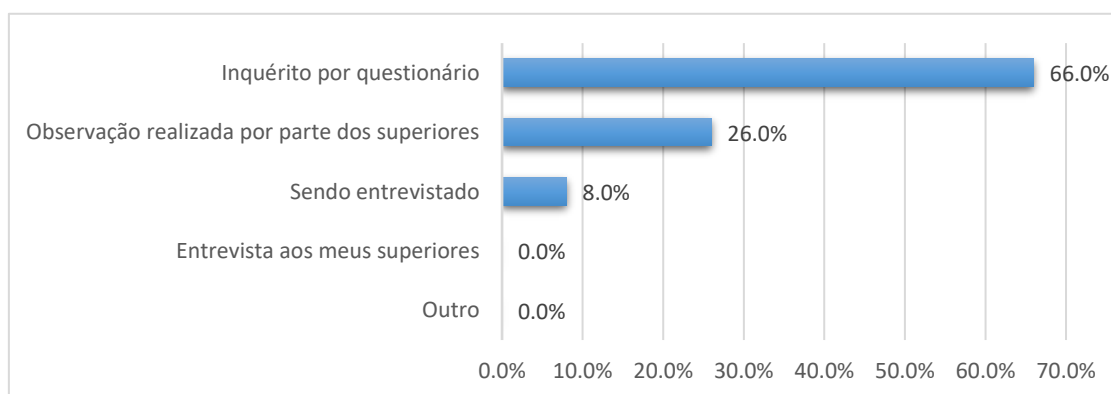


Fonte: Elaborado pela autora

Considerou-se também importante saber quais as técnicas de diagnóstico de necessidades de formação de que foram alvo os inquiridos.

Conforme se apresenta no gráfico 5.8 (Apêndice 3, Tabela 8), a grande maioria dos inquiridos, 66%, referem-se o *inquérito por questionário* e 26% indicam a *observação por parte dos superiores*. Pelo que se depreende que estas sejam as técnicas de diagnóstico de necessidades de formação mais utilizadas na empresa. Ainda, 8% são referentes à *entrevista*. Estes dados corroboram do discurso do IC, quando refere que num primeiro momento se procede à realização de um inquérito por questionário, seguindo-se uma reunião com os directores dos diversos sectores da empresa.

Gráfico 5.8 Técnicas de diagnóstico das necessidades de formação dos inquiridos (N=50)

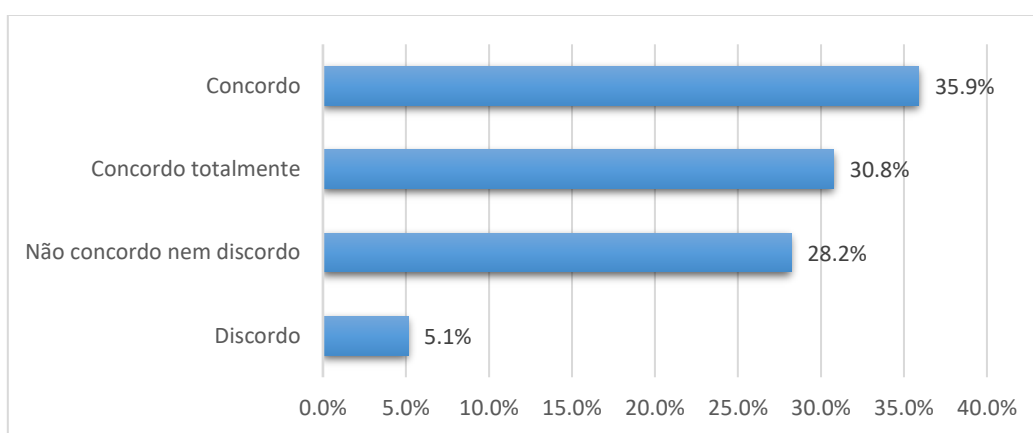


Fonte: Elaborado pela autora

Procurou-se também saber a percepção dos trabalhadores sobre a adequação da formação, de uma forma geral, promovida pela empresa às necessidades de formação dos mesmos.

Ao analisar o gráfico 5.9 (Apêndice 3, Tabela 9), verifica-se que 66,7% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente*, com a *adequação da formação às necessidades dos trabalhadores*, 28,2% *não concordam nem discordam* e 5,1% *discordam* que a formação seja adequada às necessidades de formação dos trabalhadores.

Gráfico 5.9 Adequação das ações de formação às necessidades de formação dos trabalhadores (N=39)



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados relativos ao levantamento das necessidades de formação na empresa, indicam que a empresa utiliza algumas das técnicas de recolha de dados indicadas na literatura, sendo a mais mencionada o inquérito por questionário.

De acordo com Fialho *et al* (2013), o diagnóstico das necessidades constitui o início do programa de formação, podendo ser realizado através de um inquérito por questionário, sendo esta a técnica mais utilizada para perceber as necessidades dos trabalhadores numa empresa. De salientar que a maioria dos trabalhadores que frequentaram formação proporcionada pela empresa, indicaram que as ações de formação de que foram alvo iam de encontro às necessidades de formação que apresentavam.

5.3.2. Plano de formação

Relativamente ao planeamento da formação, de acordo com Gomes *et al* (2008), é o passo a seguir ao levantamento das necessidades. Este deve ser organizado segundo a

dimensão e a política de formação da empresa (Cardim, 2009). Sobre este assunto, o informante-chave esclareceu que o plano de formação na empresa é concebido para dois anos, uma vez que a empresa tem diversos programas de formação de desenvolvimento que têm uma duração de mais de um ano.

(...) temos vários programas de formação que são para o desenvolvimento das pessoas, e são programas de formação que normalmente duram mais de um ano, ou seja, estamos a falar em programas de formação que duram mais ou menos um ano e meio, ou seja, para não interromper planos de formação, nós queremos planear a dois anos (IC).

O informante-chave revelou que a fase do plano da formação assenta nos resultados do diagnóstico de formação, tal como preconizado pela literatura, quando Gomes *et al* (2008) e Cardim (2009) referem que o plano de formação é realizado conforme a dimensão da organização, a sua política de formação e através do diagnóstico das necessidades de formação. Assim, baseado nessa informação é elaborado um plano com a indicação das ações de formação a realizar, os custos que podem acarretar, o seu público-alvo e o respetivo cronograma. Este esclareceu ainda que a seleção do público-alvo para as ações de formação, depende tanto da ação de formação, como do programa de formação e da estratégia da empresa. Mais especificamente, quando as ações de formação são obrigatórias, o público-alvo são todos os trabalhadores, quando são de participação livre ou específicas para cada cargo, aí dependerá da estratégia da empresa. Tal como se pode constatar nas palavras do entrevistado,

Depende da ação de formação, da estratégia da empresa e do programa de formação. Temos algumas formações que são obrigatórias, algumas por lei, outras pelo grupo YKK, que normalmente essas ações obrigatórias é para toda a gente e depois as outras depende de qual for a estratégia da empresa (IC).

5.3.3. Ações de formação

Sendo a implementação das ações de formação a fase do processo formativo que sucede ao plano de formação, procurou-se aferir quais os procedimentos que fazem parte da implementação da formação e quem é responsável por este processo. O informante-chave esclareceu que as ações de formação são geridas “pelo departamento RH [área de Recursos Humanos integrada no Setor Administrativo] que organizam a logística das ações”, podendo depender das ações de formação que estão em causa.

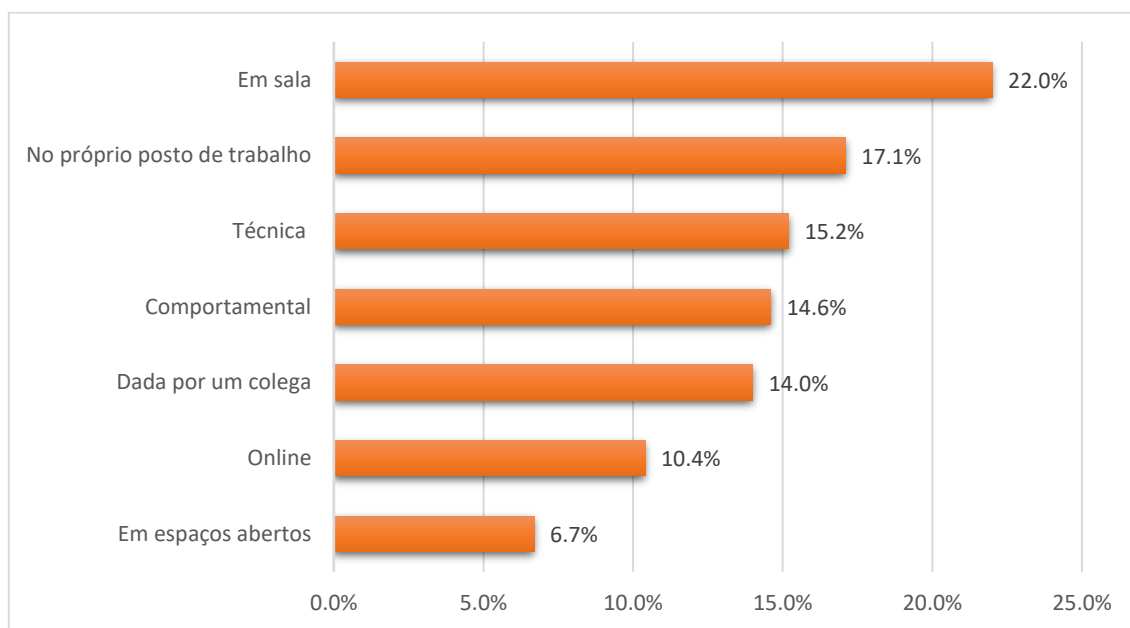
Considerando que a literatura nos indica uma diversidade de tipos de formação (Câmara *et al*, 2016), procurou-se saber que tipo de formação é facultado pela empresa YKK Portugal, Lda.. O informante-chave, quando questionado sobre os tipos de formação praticados na empresa, referiu diversos tipos de ação de formação praticados pela empresa que são mencionados pela literatura, nomeadamente: ação de formação em sala, formação *on the job*, *outdoors*, *online* e relacionamento um-a-um. O IC mencionou ainda a existência de um *workshop* de formação, onde a participação dos trabalhadores é livre e tem a duração de uma hora. Aqui podem-se facultar formações em diversas temáticas, por exemplo, em gestão do tempo, gestão de conflitos ou alimentação saudável, tendo uma adesão de 70% a 80% dos trabalhadores.

Segundo Câmara (*et al*, 2016), as ações de formação podem ser de natureza reativa no sentido de oferecer novas competências aos trabalhadores que são necessárias à empresa, ou de natureza proativa, com o objetivo de motivar os trabalhadores. Segundo o discurso do informante-chave percebe-se que na empresa em análise existem formações destas duas naturezas, por um lado, existem ações de formação direcionadas para o cargo do trabalhador e de carácter técnico e, por outro, ações de formação, como referido anteriormente, mais focadas no desenvolvimento, que pretendem motivar e reter o mesmo.

Existe um *workshop* de formação, com duração normal de 1 hora, onde lançamos um tema de formação, como por exemplo, formação em gestão do tempo, onde as pessoas se inscrevem nestes *workshops*, ou seja, no fundo só vai quem quer assistir àquela formação (IC).

Nesta sequência, no que toca aos tipos de formação facultados, a ação de formação mais frequentada é a *formação em sala*, que conta com 22,0% das respostas, seguindo-se a formação no *próprio posto de trabalho* (também mencionado na literatura como formação *on the job*) indicada por 17,1% inquiridos, a *formação técnica* com 15,2% e a *formação comportamental* com 14,6% das respostas, respetivamente, a *formação dada por um colega*, com 14% respostas, a *formação online* com 10,4% respostas e, por último, a *Formação em espaços abertos* com apenas 6,7% de respostas. Estes dados podem ser observados no gráfico 5.10 (Apêndice 3, Tabela 10). O que vai de encontro aos diversos tipos de formação indicados na literatura que têm como finalidade mudar comportamentos, através da interiorização de novos conhecimentos e competências, de maneira a obter um melhor desempenho nas suas tarefas diárias no seu local de trabalho (Cardim, 2009; Câmara *et al*, 2016; Chiavenato, 2017).

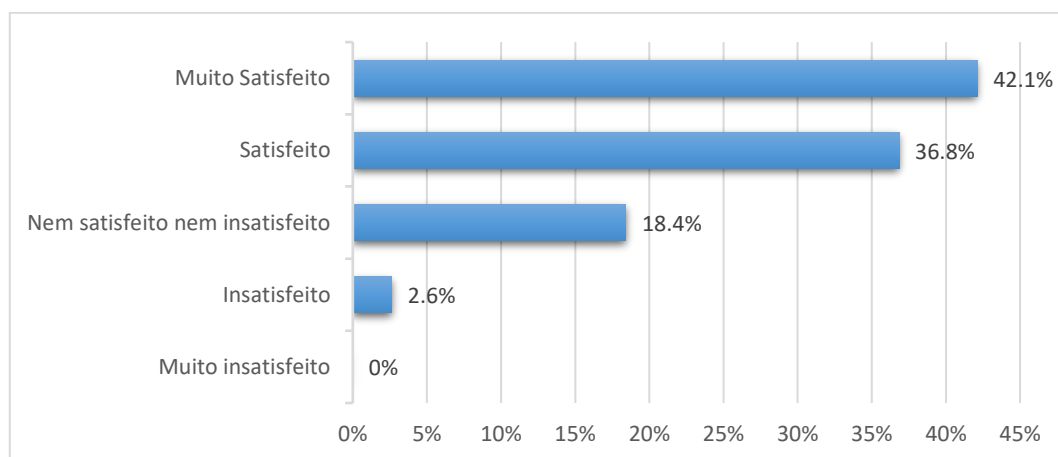
Gráfico 5.10 Tipos de formação frequentada (N=164)



Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente à satisfação dos inquiridos no que concerne à formação facultada pela empresa em análise, tal como se demonstra no gráfico 5.11 (Apêndice 3, Tabela 11), 42,1% dos inquiridos que frequentaram formação estão *muito satisfeitos* e 36,8% estão *satisfeitos* , representando no seu conjunto 78,9% dos mesmos. Verifica-se ainda que 18,4% dos inquiridos revelam uma certa indiferença relativamente à satisfação com a formação, na medida em que assinalaram a categoria *nem satisfeito nem insatisfeito* com as ações de formação. De salientar que apenas um indivíduo se revelou *insatisfeito* (2,6%) com a formação facultada.

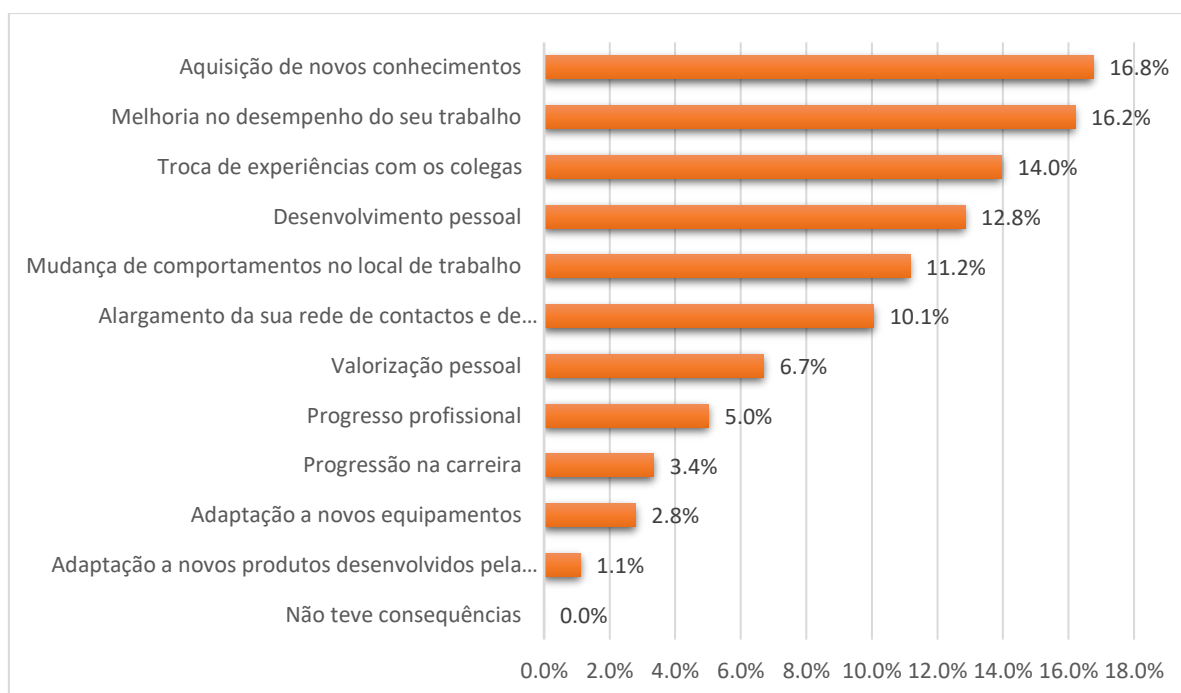
Gráfico 5.11 Satisfação dos inquiridos em relação às ações de formação facultadas pela empresa (N=38)



Fonte: Elaborado pela autora

Foi também questionado aos inquiridos quais as consequências da sua frequência em ações de formação facultadas pela empresa. Tal como se pode observar no gráfico 5.12 (Apêndice 3, Tabela 12), de entre as possibilidades de resposta apresentadas no questionário, as consequências mais assinaladas correspondem à *aquisição de novos conhecimentos* (16,8%) e à *melhoria no desempenho no seu trabalho* (16,2%) e a *troca de experiências com os colegas* (14%). É possível também destacar o *desenvolvimento pessoal* com 12,8% e a *mudança de comportamentos no local de trabalho* assinalada com 11,2% dos inquiridos. Contrariamente, as consequências menos selecionadas foram *Progressão na Carreira* com 3,4%, a *Adaptação a Novos Equipamentos* com 2,8% e *Adaptação a Novos Produtos desenvolvidos pela Empresa* com 1,1%.

Gráfico 5.12 Consequências da frequência em formação facultada pela empresa (N=179)



Fonte: Elaborado pela autora

No que respeita à adequação da formação às necessidades de formação dos inquiridos que frequentaram formação proporcionada pela empresa, tal como apresentado na tabela 5.1, 44,7% destes consideram que *todas as ações de formação que frequentaram foram adequadas* às suas necessidades, no entanto, a maioria dos respondentes (55,3%) consideram que apenas *algumas ações foram adequadas* às suas necessidades.

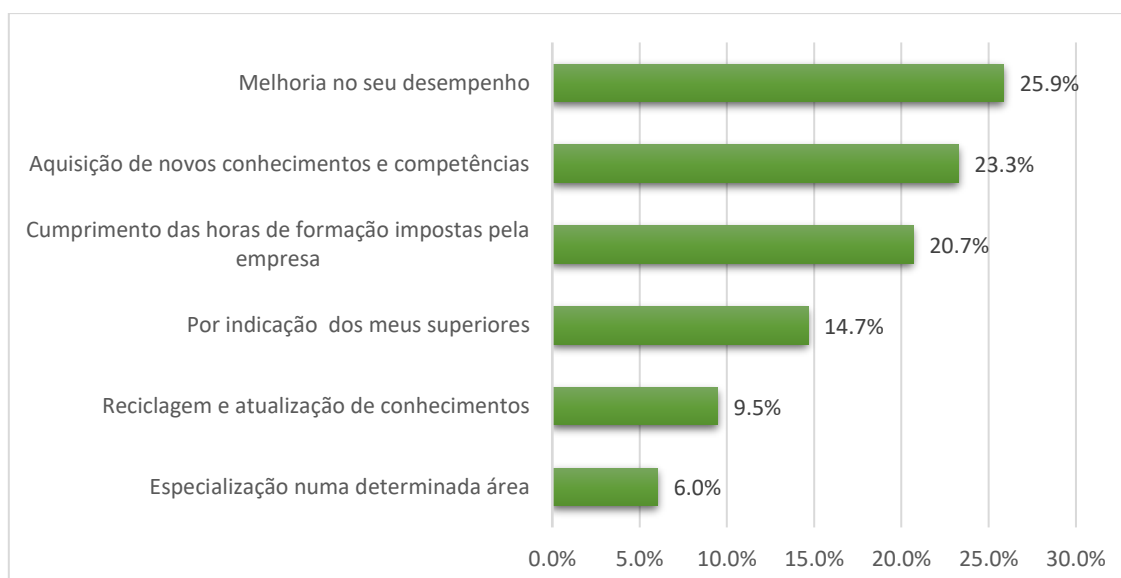
Tabela 5.1 Adequação das ações de formação às necessidades dos inquiridos (N=38)

Adequação da formação às necessidades	FA	%
Todas as ações foram adequadas	17	44,7%
Algumas foram adequadas	21	55,3%
Não foram adequadas	0	0,0%
Total	38	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Procurou-se também conhecer os motivos que levam os trabalhadores da empresa a frequentar ações de formação. Conforme apresentado no gráfico 5.13 (Apêndice 3, Tabela 13), os dados indicam que os principais motivos dos inquiridos para frequentarem formação profissional prendem-se com a expectativa de *melhoria no seu desempenho* (25,9%), de *aquisição de novos conhecimentos e competências* (23,3%) e de *cumprimento das horas de formação impostas pela empresa* (20,7%); segue-se, com menos relevo, seguir *a indicação dos meus superiores* (14,7%), a *reciclagem e atualização de conhecimentos* (9,5%), e, por último, a *especialização numa determinada área* (6%).

Gráfico 5.13 Motivos dos inquiridos para frequentar ações de formação (N=116)

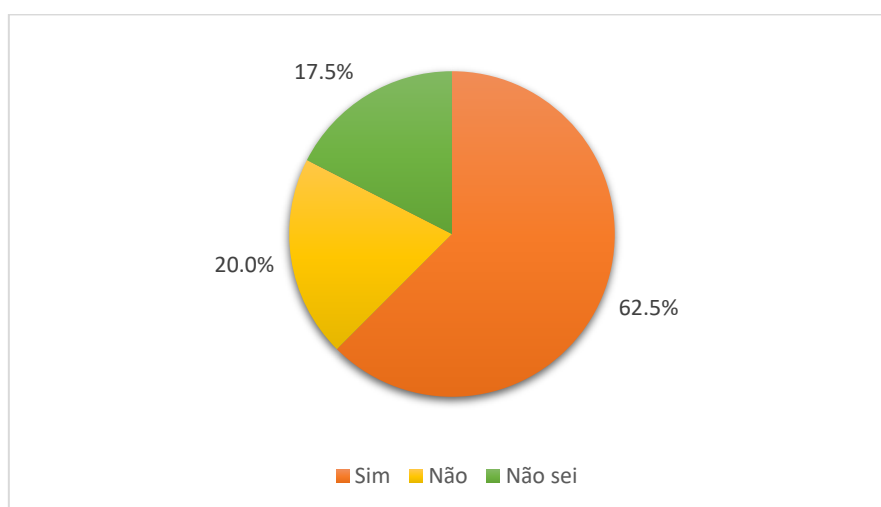


Fonte: Elaborado pela autora

Os dados do questionário revelam que a maioria dos inquiridos (62,5%) considera que a formação é uma mais-valia para a sua progressão profissional na empresa, enquanto

20% não consideram que seja uma mais-valia e 17,5% não têm a certeza de que a formação seja uma mais-valia para a sua progressão profissional. Estes dados podem ser observados no gráfico 5.14 (Apêndice 3, Tabela 14). Estes dados corroboram a perspectiva do nosso entrevistado relativamente à definição dos objetivos, quando refere que pretendem que o plano de formação está interligado com o plano de carreiras. Contudo, é curioso que, conforme já apresentado anteriormente, apenas 15% dos inquiridos que frequentaram formação tiveram consequências ao nível da progressão de carreiras.

Gráfico 5.14 Mais-valia da formação para a progressão profissional na empresa (N=40)



Fonte: Elaborado pela autora

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem a três principais vantagens de frequentar ações de formação na empresa. As vantagens mais assinaladas foram: a *aquisição de novos conhecimentos* (23,4%), *desenvolver as suas competências* (22,7%), *maior eficiência nas suas funções* (14,8%) e *aprender novas formas de trabalhar* (14,1%). As vantagens menos selecionadas corresponderam: ao *enriquecimento do currículo* (4,7%), ao facto de ter *conhecimentos e competências compatíveis com o mercado de trabalho* (3,9%) e a *autorrealização* (1,6%). Estes dados podem ser observados no gráfico 5.15 (Apêndice 3, Tabela 15).

Gráfico 5.15 Principais vantagens de frequentar ações de formação na empresa (N=128)



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.4. Recetividade e incentivo à formação

Através do questionário aplicado, procurou ainda conhecer a perceção dos trabalhadores sobre o incentivo dos seus superiores à participação na formação de uma forma geral e o incentivo e valorização da autoformação.

Conforme representado no gráfico 5.16 (Apêndice 3, Tabela 16), no que toca ao incentivo dos seus superiores, 82,5% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que os seus superiores *incentivam a participação em ações de formação*, havendo uma percentagem de inquiridos mais residual (17,5%) que *não concordam nem discordam* com esta perspetiva. Já no que toca ao incentivo à autoformação, 72,5% dos inquiridos *concordam* ou *concordam totalmente* que os seus superiores os *incentivam a apostar na sua autoformação*, havendo 27,5% que adotam uma *posição neutra*. Ainda relativamente à autoformação, os dados indicam que 72,5% dos inquiridos *concordam totalmente* ou *concordam* que *a empresa promove e apoia a autoformação dos seus trabalhadores*, mas 27,5% que *não concordam nem discordam* com ambas as afirmações. Estes resultados corroboram a informação do informante-chave, na medida em que esclarece que,

(---) há uma parte do nosso programa de formação que apoia a autoformação, se quiseres tirar um curso superior a empresa apoia-te, no fundo paga as despesas desse curso (IC).

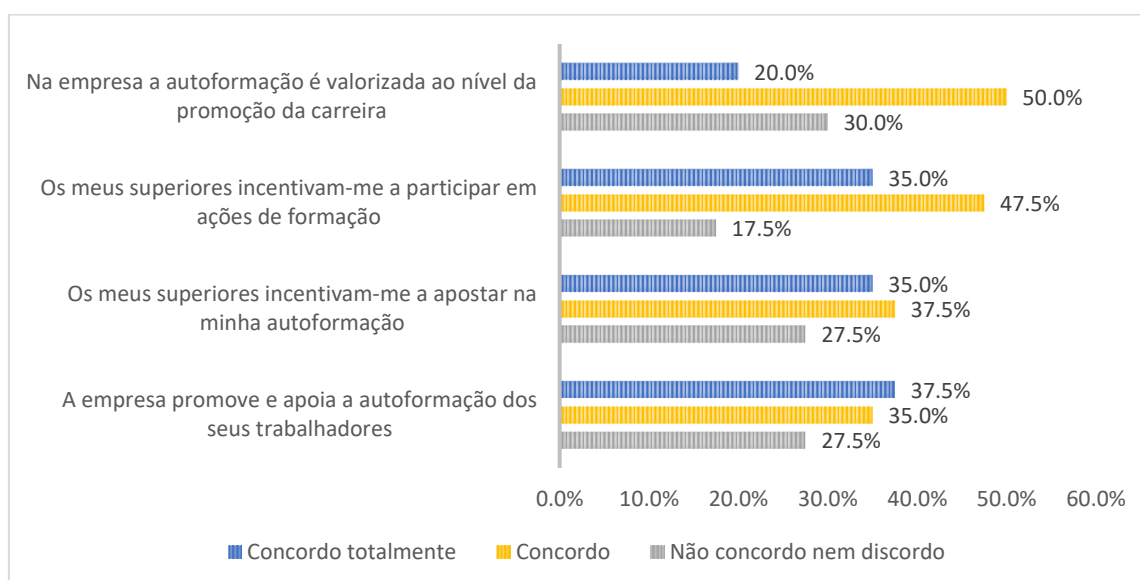
Considerando os dados apresentados no gráfico 5.16, verifica-se que 50% dos inquiridos *concordam* e 20% *concordam totalmente* que na empresa *a autoformação é*

valorizada ao nível da promoção de carreira, sendo que 30% dos inquiridos *não concordam nem discordam* com essa ideia.

Sobre a receptividade dos trabalhadores à participação em ações de formação, o informante-chave indicou que tanto ao nível da formação obrigatórias por lei como em formações opcionais, existe uma adesão em cerca de 80% por parte dos trabalhadores, embora a empresa não ofereça incentivos específicos para os trabalhadores participarem nas ações de formação.

Sim, e a própria formação que é opcional temos 80% de pessoas a quererem participar (IC).

Gráfico 5.16 Incentivo na empresa à formação e autoformação (N=40)



Fonte: Elaborado pela autora

5.3.5. Avaliação da formação

No que concerne à avaliação da formação, de acordo com o narrado pelo informante-chave, a empresa realiza a avaliação da formação a dois níveis. Usando a nomenclatura da literatura, ao nível da satisfação, ao nível da eficácia da formação (Cardim, 2009; Kirkpatric 1998, como citado por Gomes *et al*, 2008).

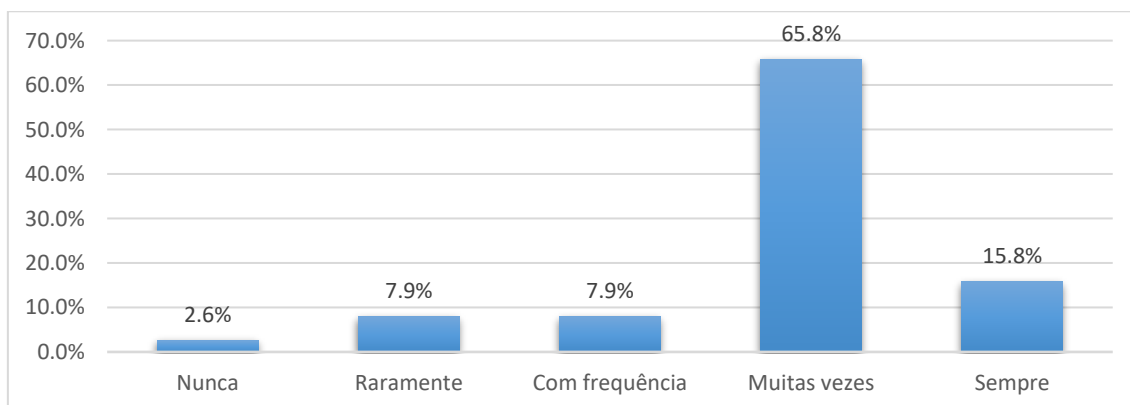
O nível da satisfação dos formandos é aferido através da administração de um inquérito por questionário onde os formandos podem indicar a sua opinião sobre a ação de formação propriamente dita e sobre o formador. Relativamente à avaliação da eficácia

da formação, existem diversas formas de a fazer, consoante o carácter de formação. Se for uma ação de formação de carácter mais técnico, pode ser feito através de testes ao formando, ou através da observação. Caso seja uma ação de formação comportamental, são feitas sessões de acompanhamento cerca de dois ou três meses depois da formação.

Na última subsecção do inquérito por questionário, com foco na avaliação das ações de formação proporcionadas pela empresa e frequentadas pelos inquiridos, foram feitas questões com o intuito de se conhecer a perceção e satisfação dos trabalhadores em relação à avaliação da formação realizada pela empresa, a satisfação sobre os conteúdos programáticos e a organização das próprias ações de formação.

Considerando os dados recolhidos, apresentados no gráfico 5.17 (Apêndice 3, Tabela 17), a maioria dos inquiridos, 65,8%, indicou que *muitas vezes* foi realizada a avaliação das ações de formação que frequentou na empresa, 15,8% referem que *sempre* foi feita essa avaliação e 7,9% refere que a avaliação da formação foi feita *com frequência*. De referir que uma percentagem mais residual dos inquiridos, 7,9% assinalou que *raramente*, e 2,6% (1 indivíduo) assinalou que *nunca* foi feita uma avaliação ao nível das ações de formação que frequentou na empresa, respetivamente.

Gráfico 5.17 Frequência da avaliação das ações de formação frequentadas pelos inquiridos (N=38)



Fonte: Elaborado pela autora

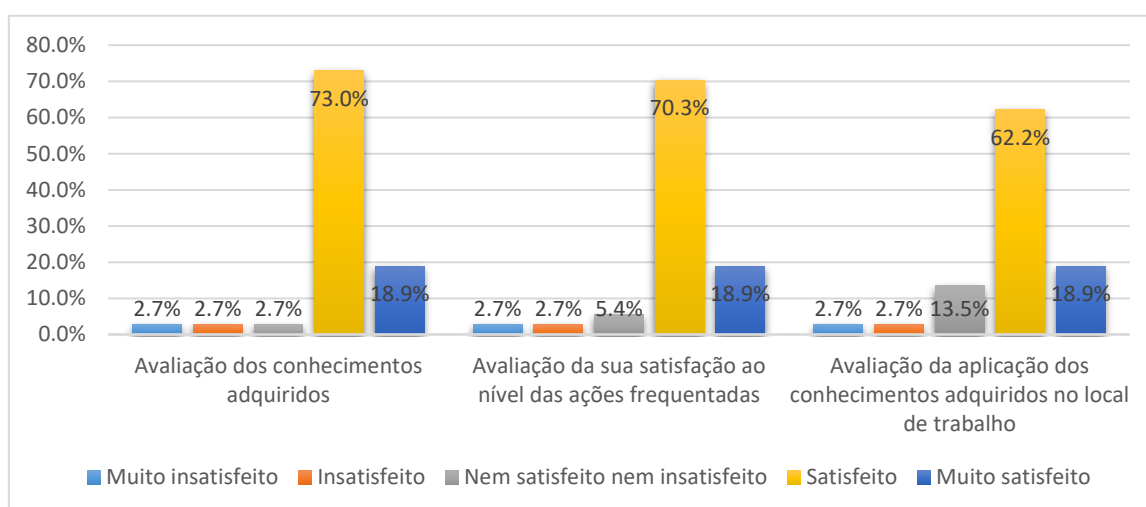
Considerando os inquiridos que refeririam que foi feita uma avaliação ao nível das ações de formação que frequentaram na empresa, 91,1% assinalaram estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*, no que concerne à *avaliação dos conhecimentos adquiridos*. 2,7% assinalaram uma posição neutra, *nem satisfeito nem insatisfeito* e, 5,4%

indicaram estar *insatisfeitos* ou *muito insatisfeitos* com a avaliação dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação frequentadas, respetivamente.

Ainda, no que se refere à avaliação da satisfação dos inquiridos relativamente às ações de formação frequentadas, constata-se que 89,2% indicaram estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos* com a avaliação deste parâmetro. De referir que um número reduzido de inquiridos (5,4%) manifestaram uma certa indiferença a esta questão, assinalando a categoria neutra, *nem satisfeitos nem insatisfeitos*. De salientar ainda que 5,4% dos inquiridos, o que corresponde apenas a 2 indivíduos, manifestaram-se *insatisfeitos* ou *muito insatisfeitos* com a avaliação da satisfação das ações de formação frequentadas.

Relativamente à *avaliação da aplicabilidade dos conhecimentos obtidos na formação nas suas funções*, é perceptível também aqui que a maioria dos inquiridos se encontra satisfeita. Assim, 81,1% dos inquiridos indicaram estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos* com esta dimensão da avaliação das ações de formação frequentadas. Mais uma vez, as respostas relativas à insatisfação são significativamente menos representativas, apenas 5,4% dos inquiridos indicaram *estar insatisfeitos* ou *muito insatisfeitos*, representando na sua totalidade 2 indivíduos. Para concluir, de referir que 13,5% dos inquiridos assinalaram a categoria neutra, *nem satisfeito nem insatisfeito* relativamente à *avaliação da aplicação dos novos conhecimentos adquiridos na formação*, no local de trabalho, Estes dados podem ser observados no gráfico no gráfico 5.18 (Apêndice 3, Tabela 18).

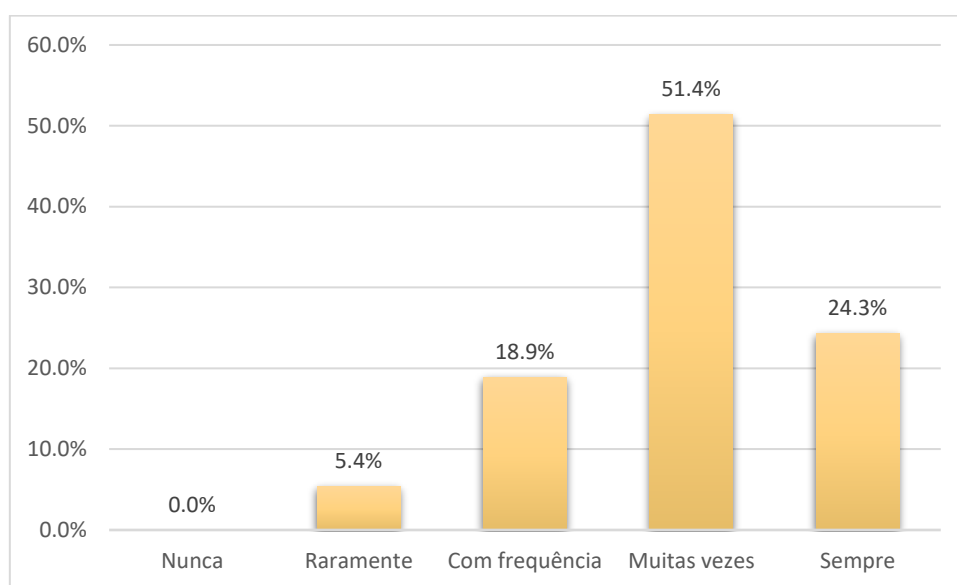
Gráfico 5.18 Satisfação relativamente aos métodos de avaliação da formação frequentada (N=37)



Fonte: Elaborado pela autora

A grande maioria dos inquiridos que tiveram formação proporcionada pela empresa, consideram que conseguem aplicar os conhecimentos adquiridos nas ações de formação no desempenho das suas funções, sendo que 51,4% dos inquiridos assinalou que consegue aplicar esses conhecimentos *muitas vezes*, 24,3%, consegue aplicar *sempre*, e 18,9% *com frequência*. De salientar que apenas 5,4% *raramente* consegue aplicar os conhecimentos obtidos através da formação no desempenho das suas funções. Estes dados podem ser verificados no gráfico 5.19 (Apêndice 3, Tabela 19).

Gráfico 5.19 Frequência com que os inquiridos conseguiam aplicar novos conhecimentos nas suas funções (N=37)



Fonte: Elaborado pela autora

Os dois gráficos de seguida apresentados, demonstram os dados relativos à satisfação dos inquiridos no que concerne aos conteúdos programáticos ministrados nas ações de formação frequentadas e à organização das mesmas.

No que se refere aos conteúdos programáticos, conforme demonstrado no gráfico 5.20 (Apêndice 3, Tabela 20), depreende-se que a maioria da população, nomeadamente, 92,1% está *satisfeita* ou *muito satisfeita* com a *transmissão de novos conhecimentos* durante as ações de formação, enquanto 2,6% dos inquiridos *não se encontram nem satisfeitos nem insatisfeitos* e apenas 2 inquiridos (5,3%) estão *insatisfeitos*.

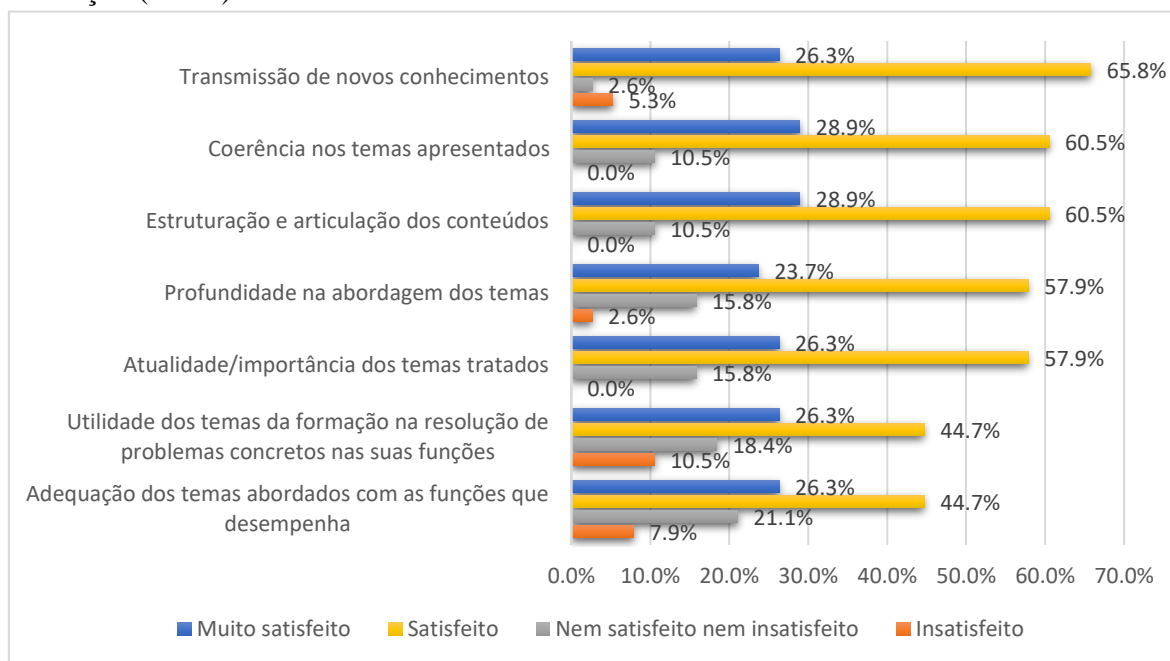
No que respeita à *estrutura e articulação dos temas* e da sua *coerência*, constata-se um grande nível de satisfação por parte dos inquiridos, sendo que 89,4% estão

satisfeitos ou *muito satisfeitos* com estes aspetos dos conteúdos programáticos da formação e 10,5% *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos*.

No que concerne à *atualidade/importância dos temas tratados* durante as ações de formação, observa-se que 84,2% dos inquiridos estão *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*, e que, sobre a *profundidade* dos mesmos, 81,6% encontram-se *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*. No entanto, 15,8% dos inquiridos assinalaram a categoria neutra, *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos* aos dois parâmetros, e apenas 1 inquirido (2,6%) mostrou-se *insatisfeito* com a *profundidade dos temas*.

No que concerne à *utilidade na resolução de problemas concretos no desempenho das funções* pelos inquiridos e na *sua adequação dos temas abordados às funções desempenhadas*, os dados revelam um nível de satisfação dos inquiridos semelhante nestas duas dimensões, isto é, um total de 71% inquiridos indicam estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*, respetivamente. No entanto, numa perspetiva menos positiva, encontramos algumas discrepâncias nestas dimensões relativas aos temas abordados, uma vez que sobre *utilidade dos temas da formação na resolução de problemas*, 18,4% *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos* e 10,5% dos inquiridos indicaram estar *insatisfeitos* e, relativamente à *adequação dos temas nas funções*, 21,1% *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos* e 7,9% indicaram estar *insatisfeitos*.

Gráfico 5.20 Satisfação dos inquiridos sobre os conteúdos programáticos das ações de formação (N=38)



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à satisfação dos inquiridos relativamente à organização e aos recursos utilizados nas ações de formação frequentadas, constata-se, conforme apresentado no gráfico 5.21 (Apêndice 3, tabela 21), um elevado nível de satisfação. Assim, os dados demonstram que, 89,5% dos trabalhadores estão *satisfeitos* ou *muito satisfeitos* com a *qualidade do apoio do formador após a formação* e, com a *adequação da carga horária da formação em relação ao seu horário de trabalho*, um total de 86,8%. No entanto, 7,9% dos inquiridos revelaram uma certa indiferença relativamente à *qualidade do apoio do formador*, 10,5% em relação à *adequação da carga horária em relação ao seu horário de trabalho* e 2 indivíduos (5,2%) revelaram-se *muito insatisfeitos*, com ambas as dimensões.

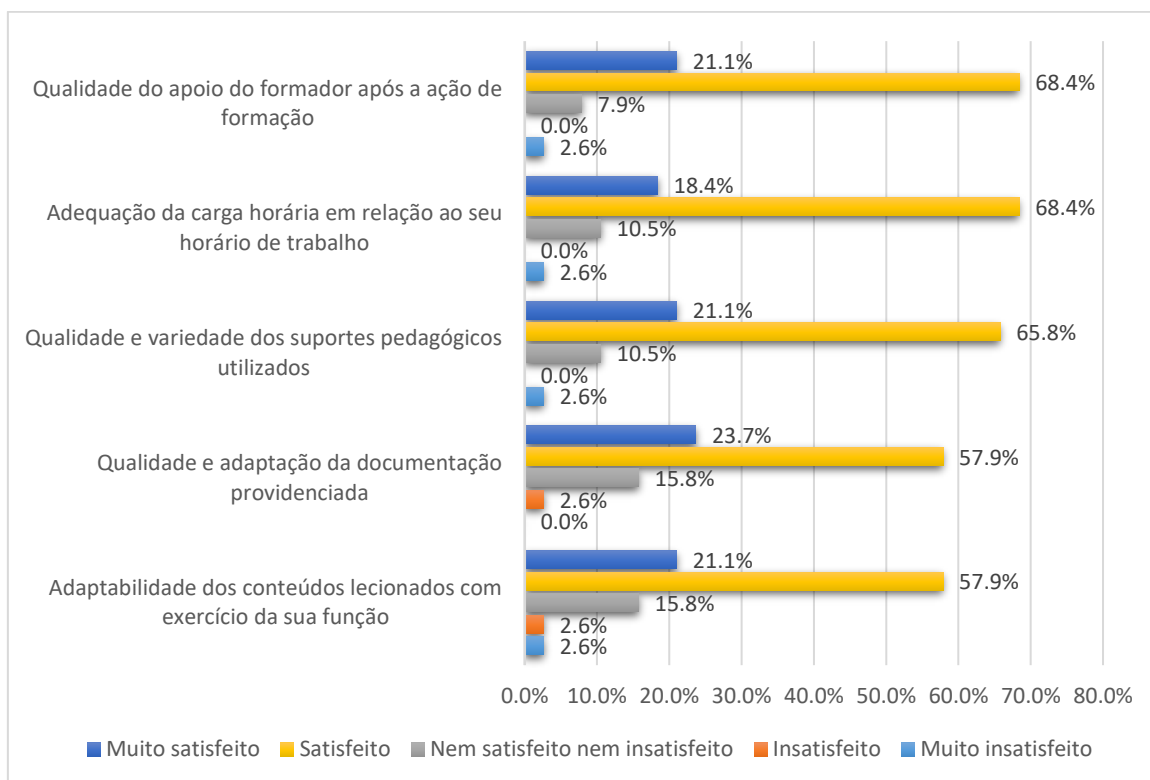
Os dados indicam também que 86,9% dos inquiridos estão *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*, com a *qualidade e variedade dos suportes pedagógicos*, enquanto 10,5% *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos*, e somente 2,6% estão *muito insatisfeitos*.

Nesta sequência, 81,6% dos inquiridos indicaram estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos* com a *qualidade e adaptação da documentação providenciada*, enquanto 15,8% *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos*, e apenas 2,6% (1 indivíduo) está *insatisfeito*.

Ainda, a maioria dos inquiridos (79%) indicaram estar *satisfeitos* ou *muito satisfeitos*, com a *adaptabilidade dos conteúdos lecionados com o exercício da função*. Numa perspetiva menos positiva, 15,8% dos inquiridos *não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos* e 5,2% (2 indivíduos) estão *insatisfeitos* ou *muito insatisfeitos*.

Após a análise destes dados, percebe-se que existe uma maior satisfação por parte dos inquiridos relativamente à *qualidade do apoio do formador após a formação* e à *adequação da carga horária da formação em relação ao horário de trabalho* dos trabalhadores e um menor nível de satisfação no que concerne à *adaptabilidade dos conteúdos lecionados nas ações de formação ao exercício das funções*, o que revela alguma dificuldade, por parte de alguns dos inquiridos, em mobilizar no local de trabalho os conhecimentos adquiridos na formação.

Gráfico 5.21 Satisfação dos inquiridos relativamente à organização e os recursos utilizados nas ações de formação (N=38)



Fonte: Elaborado pela autora

6. Conclusão

6.1. Considerações finais da investigação

Tendo em consideração os objetivos de investigação, nomeadamente, identificar e sistematizar as práticas de formação profissional da empresa acolhedora do estágio e analisá-las consoante as políticas de gestão da formação profissional preconizadas pela literatura e mediante as perceções dos trabalhadores sobre os processos de formação profissional levados a cabo pela organização, é possível afirmar que a formação tem um papel de grande relevância dentro da empresa YKK Portugal, estando diretamente ligada com a estratégia organizacional, como preconizado na literatura. Esta conclusão é decorrente dos resultados obtidos durante a investigação realizada, verificando-se que a grande maioria dos inquiridos já participaram na formação profissional proporcionada pela empresa, estando esta orientada tanto para o saber técnico e para a resposta às necessidades de competências para a concretização dos objetivos estratégicos, como também para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Os resultados permitem concluir que a empresa em análise desenvolve os seus processos formativos mediante as fases indicadas na literatura e preconizadas Cardim, (2009) para o efeito.

Num primeiro momento é realizado um diagnóstico de necessidades de formação através de um inquérito por questionário, com posteriores reuniões com os responsáveis pelos diversos setores da empresa. Esta informação é corroborada pelos resultados do inquérito do questionário, na medida em que a grande maioria dos inquiridos indicam que são questionados muitas vezes relativamente às suas necessidades e, na sua maioria, através de inquérito por questionário ou através da observação realizada pelos seus superiores.

Embora o plano da formação seja realizado por dois anos, pela análise dos dados recolhidos pode-se concluir que este planeamento considera o que é referido por diversos autores na literatura (Gomes *et al*, 2008; Cardim, 2009; Fialho *et al*, 2013; Câmara *et al* 2016). Os objetivos do plano de formação são definidos mediante o diagnóstico de necessidades, os objetivos dos diversos sectores e a estratégia da organização. Neste plano são definidas as ações de formação a realizar, o público-alvo, o orçamento e o cronograma da implementação da formação. Relativamente ao público-alvo, este é definido consoante a obrigatoriedade de cada ação de formação e da estratégia da empresa.

Relativamente à implementação da formação, a empresa realiza diversos tipos de formação referidos na literatura (Cardim, 2009; Câmara *et al*, 2016; Chiavenato, 2017), sendo o tipo de formação mais frequentados pelos inquiridos é a formação em sala, sendo a segunda a formação no próprio posto de trabalho, também referido na literatura como formação *on the job*. O informante-chave também referiu que existem tanto ações de formação que pretendem aumentar o nível de conhecimentos e competências dos trabalhadores, como ações que pretendem aumentar a motivação dos mesmos e a sua retenção na empresa, pelo que se proporciona formação na empresa, tanto do tipo reativo como proactivo (Câmara, *et al*, 2016).

Como principais consequências das ações de formação frequentadas destacam-se aquisição de novos conhecimentos e a melhoria no desempenho das funções, sendo estes dois últimos aspetos os principais motivos que levam os trabalhadores a frequentar as ações de formação realizadas, mostrando que os resultados e as motivações para a participação na formação são consistentes. Segundo diversos autores estas são duas das várias razões que levam as organizações a formar os seus trabalhadores pois, é ao investir no desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores que conseguem ajustar-se às constantes mudanças do mundo externo que as rodeia (Gomes, 2008; Monteiro e Cardoso, 2011; Câmara *et al*, 2016; Pereira e Ramos, 2018).

Os inquiridos, na sua grande maioria, percebem que a empresa e os seus superiores incentivam a sua autoformação. Esta política é retratada no discurso IC, quando refere que a autoformação faz parte do programa de formação da YKK Portugal Lda., sendo apoiada e incentivada pelos superiores. Os inquiridos também percebem que os seus superiores os incentivam a participar em ações de formação.

Relativamente à avaliação da formação, também a empresa acolhedora procura seguir os procedimentos referenciados pela literatura ao nível da GRH (Cardim, 2009 e Kirkpatrick, 1998, como citado por Gomes *et al* 2008).

No que concerne à avaliação da formação esta é feita ao nível da “reação”, no sentido de avaliar o nível de satisfação do formando em relação ao seu formador e às ações de formação frequentadas, da “aprendizagem”, que procura perceber o nível de eficácia dessas ações de formação ao nível da aquisição de conhecimentos e competências dos trabalhadores, e ao nível do “comportamento”, ou seja, se as competências apreendidas revelam melhoria no seu desempenho (Kirkpatrick como

citado por Gomes *et al*, 2008; Cardim, 2009). Tendo em conta a análise dos resultados, a maioria dos inquiridos que foram alvos de avaliação depois das ações de formação frequentadas, revelaram estar satisfeitos com a avaliação ao nível dos novos conhecimentos adquiridos, ao nível das ações de formação e ao nível da avaliação da aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho. Relativamente a este último ponto, pelo menos metade dos inquiridos, considera que consegue utilizar muitas vezes os novos conhecimentos e competências adquiridos nas ações de formação nas suas funções diárias.

Em relação à satisfação dos trabalhadores sobre os conteúdos programáticos das ações, semelhante ao que se verificou em outros aspetos da formação na empresa, existe uma elevada satisfação no geral, principalmente no que toca à transmissão de novos conhecimentos e na coerência dos temas tratados. No que concerne à satisfação da organização e aos recursos utilizados nas ações de formação, é possível destacar um maior nível de satisfação relativamente à qualidade do apoio do formador após a ação de formação e a adequação da carga horária em relação ao horário de trabalho.

De forma geral, pode-se concluir que o processo de formação na empresa acolhedora do estágio curricular segue um conjunto de etapas de forma sequencial, tal como preconizado pela literatura, iniciando-se com o diagnóstico de necessidades de formação e terminando com a avaliação do impacto das ações de formação no desempenho dos trabalhadores.

6.2. Reflexões acerca do estágio

Com o propósito de obtenção do grau de mestre em Sociologia na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, este relatório de estágio teve como finalidade de descrever a experiência de estágio curricular realizado na empresa YKK Portugal, Lda., mais concretamente as tarefas e funções desempenhadas.

O facto de o estágio curricular ter sido realizado numa empresa multinacional, permitiu à estagiária uma oportunidade de contactar e conhecer os contextos de trabalho característicos de uma multinacional e adquirir competências que serão fundamentais para a sua futura carreira profissional, uma vez que proporcionou um primeiro contacto no mundo da GRH e das suas várias práticas e, conseqüentemente, uma melhor clarificação d importância e do impacto da formação profissional no mundo

organizacional. O estágio também possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado, o que também contribuiu para a aquisição e desenvolvimento de competências de cariz mais prático, que, espera-se, mais tarde serão úteis vida profissional de uma socióloga no mundo das organizações.

Todo o trabalho desenvolvido durante este estágio permitiu o desenvolvimento de competências ao nível técnico e ao nível comportamental, nomeadamente no âmbito do relacionamento interpessoal e ao nível da responsabilidade e iniciativa no desempenho de tarefas. Pelo facto de o estágio ter decorrido numa empresa multinacional, esta experiência profissional tornou-se muito desafiante, tendo esse factor servido de motivação para a realização das tarefas com todo o empenho, interesse e criatividade. Por tudo o que foi dito, este estágio curricular foi um grande contributo para o desenvolvimento profissional e pessoal da estagiária, permitindo um primeiro contacto directo com as exigências características do mundo profissional e com o mercado de trabalho.

6.3. Limitações e linhas para investigação futura

Ao nível da investigação, uma das limitações encontradas foi o facto de não haver documentos escritos onde estivesse redigido os processos de formação da empresa, pelo que se tornou mais difícil compreender os processos formativos da empresa, sendo as fontes de informação privilegiadas a entrevista e o inquérito por questionário. Teria sido importante uma fonte de informação documental para triangular informação.

Como sugestões para investigações futuras na área da sociologia, poderia ser interessante realizar um estudo multicase comparativo dos processos formativos entre empresas nacionais e multinacionais, no sentido de perceber se existem diferenças nos processos formativos e identificar as melhores práticas, numa perspetiva de aprendizagem, de forma a promover mudanças que pudessem aumentar os níveis de conhecimento e competências dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho dos mesmos e o crescimento das organizações.

7. Referências bibliográficas

- Aires, L. (2015) *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Almeida, A. (1992) A formação profissional como instrumento de mudança, *Organizações e Trabalho*, 7(8), 93 –101. Consultado em Abril de 2022 em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4203>.
- Barbosa, A. *et al* (2015) Formação e Desenvolvimento: Práticas, Destinatários e Finalidades in *Atas do I Seminário Internacional*, Porto, 2015. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Educação e Psicologia, 861-877.
- Brandão, A. M. e Parente, C. (1998) Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português, *Revista Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods* (5nd Edition), Oxford University Press.
- Câmara P., Guerra P. B. & Rodrigues, J. V. (2016) *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 7, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. C. (2009) *Gestão de Formação nas Organizações A formação na prática e na estratégia das organizações*, 2, Lisboa, Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, C. D. S. (2011) *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Coimbra.
- Cascão, F. (2014) *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Castro, M. T. (1996) A Gestão de Competências, Um Problema Sociológico in *III Congresso Português de Sociologia Práticas e Processos da Mudança Social*. Celta Editora, 1-15.
- Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 11, Rio de Janeiro, Editora CAMPUS.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de Pessoas O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4, São Paulo, Editora Manole Ltda.
- Chiavenato, I. (2017) *Coaching & Mentoring: Construção de Talentos As Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas*, 3, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, Ltda.

Coutinho, C. P. (2013) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, 2, Coimbra, Almedina.

Ferraz, F. A. V. G. D. e Gallardo-Vázquez D. (2008) A Formação Profissional Como Instrumento Estratégico de Responsabilidade Social in *III Conferência GECAMB (Gestão e Contabilidade Ambiental) – Conferência CSEAR Portuguesa*. Leiria, 2008, 1-27.

Fialho, J., Silva, C. A. & Saragoça, J. (2013) *Formação Profissional - Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*, 1, Lisboa, Edições Sílabo.

Fortin, M. F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Lisboa, Lusodidacta.

Gomes, F. et al (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P. & Marques, C. G. (2021) *Manual de Investigação Qualitativa*, Lisboa, PACTOR.

Martins, D. e Cruz, R. M. (2009) *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*, Lisboa, Editora RH.

Monteiro, S. & Cardoso, L. (2020) *Formação e desenvolvimento dos recursos humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: concepções, relações e implicações*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Neves, A. L, e Costa, R. F. (2012) *Gestão de Recursos Humanos de A Z*, 1, Editora RH, Lda.

Neves, J. e Gonçalves, S. (2009) A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal Resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4), 66-83.

Nonaka, I e Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nova Iorque, Oxford University Press.

Parente, C. (2006) Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional Contributos para análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 50, 89-108.

Pereira, D.C.L. & Ramos, M.C.P. (2018) Educação e Formação em Contexto Organizacional, *Holos*, 3, 456-470.

Polanyi, M. (2009) *The Tacit Dimension*, London, University of Chicago Press.

Santos, J. R. & Henriques, S. (2021) *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*, Lisboa, Universidade Aberta 2021.

Sequeira B. e Carreira T. (2007) Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento nas Organizações. *Atas do XII Encontro Nacional de SIOT, Cidadania e Empregabilidade: As novas Paisagens Socioprofissionais*, APSIOT - Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho, 27 e 28 de junho, Lisboa, (pp. 649- 670).

Serrano, M. M. (2009) Perspectivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente. *Socius- Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*, 2, 1-46.

Silva, M. C. N. S. (2012) *Gestão de Recursos Humanos Princípios e Práticas para a Excelência*, Instituto Politécnico de Bragança.

Soares, E.C. (2013) A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação, *Exedra: Revista Científica*, (8), 77-89.

Tavares, A. R. C. e Tavares, A. (2020) *Necessidades de Formação Profissional Empresas/Entidades Empregadoras*, Ponta Delgada, Governo Regional dos Açores – Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Tavares, S. e Caetano, A. (2000) *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégicas*

Teixeira, D.C.F.B. (2005) *Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Gestão da Produtividade e Qualidade*, 11, 1-93.

Tomás, M. (2001) *Terminologia de Formação Profissional Alguns Conceitos de Base – III*, Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Apresentação do projeto: esta entrevista destina-se Diretor Administrativo da Empresa YKK Portugal, Lda. A sua finalidade é entender como a formação é vista na empresa e todas as práticas de formação profissional desempenhadas. Mais especificamente, pretende-se conhecer o processo formativo que é desenvolvido na empresa,

Procedimentos da entrevista e “direitos” do entrevistado:

- Através de um diálogo iremos discutir os pontos que achamos mais relevantes.
- Por nenhuma resposta ser considerada correta ou incorreta, tudo aquilo que for mencionado é pertinente ao estudo.
- Para que a entrevista se mostre eficiente, pedimos-lhe autorização para que possamos utilizar um gravador.
- A informação facultada será utilizada estritamente para o âmbito do relatório de estágio.
- A entrevista tem a duração de aproximadamente 30 minutos.
- O entrevistado tem o direito de não querer responder a qualquer que seja a pergunta, assim como pode dar por terminada a entrevista a qualquer altura.

Parte I

Articulação das estratégias da empresa com a formação desenvolvida

1. Existe uma preocupação de alinhar a estratégia da empresa, com a formação desenvolvida? Como?
2. Na organização a formação é encarada como um investimento para a empresa ou como um custo? Em que sentido?
3. Qual é o departamento responsável pela formalização da formação?
4. Que papel tem a formação na empresa?
5. As ações de formação são dirigidas para o cargo ou para a motivação do trabalhador?.
6. Como se definem os objetivos da formação ?

Parte II

Desenvolvimento do processo formativo

1. Na empresa realiza-se um levantamento das necessidade de formação? Como se faz?
 - 1.1. Como se processa o planeamento da formação?
 - 1.2. Quais os procedimentos que fazem parte da implementação da formação? Ficam à responsabilidade de quem?
 - 1.3. Que tipo de ações de formação são facultados pela empresa aos trabalhadores?
2. Como se faz a avaliação da formação facultada?
3. Como se define o público-alvo de uma ação de formação?
4. Em caso de haver formações em grupo, quais são critérios para formar esses grupos de colaboradores?

Parte III

Reação dos Colaboradores à Formação

1. Considera que os colaboradores são recetivos a ações de formação?
2. A empresa oferece algum tipo de incentivo para os colaboradores a participarem em ações de formação? Se sim, quais?
3. A empresa apoia a autoformação dos seus trabalhadores?

(Com esta pergunta procura-se saber se a empresa apoia a autoformação, ou seja, se oferecem estudos e oportunidades de educação aos seus trabalhadores)

Apêndice 2 – Perguntas do inquérito por questionário

Temas	Perguntas	Autores
Formação profissional	A empresa tem-lhe proporcionado a participação em formação profissional?	Gomes <i>et al</i> (2008) Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Qual o tipo de formação que frequentou?	Cardim (2009) Câmara <i>et al</i> (2016) Chiavenato (2017)
	Numa escala de 1 a 5, diga qual o seu grau de satisfação relativamente às ações de formação facultadas pela empresa que frequentou.	Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013) Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Caso tenha frequentado formação proporcionada pela empresa, indique as principais consequências dessa formação.	Gomes <i>et al</i> (2008); Fialho <i>et al</i> (2013); Pereira e Ramos (2018).
	Em que medida considera que as ações que frequentou foram adequadas às necessidades de formação?	Gomes <i>et al</i> (2008); Cardim (2009); Fialho <i>et al</i> (2013).
	Identifique os motivos pelos quais o leva a frequentar ações de formação.	Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013) Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Se nunca frequentou ações de formação facultadas pela empresa, por favor indique os motivos.	Gomes <i>et al</i> (2008) Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Considera a formação uma mais-valia para a sua progressão profissional na empresa?	Barbosa <i>et al</i> (2015); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).
	Na sua opinião, quais são as principais vantagens de frequentar ações de formação na empresa?	Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013) Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).

	<p>Em que medida concorda com as seguintes afirmações:</p> <p>(A empresa promove e apoia a autoformação dos seus trabalhadores.)</p> <p>(Os meus superiores incentivam-me a apostar na minha autoformação.)</p> <p>(Os meus superiores incentivam-me a participar em ações de formação.)</p> <p>(Na empresa a autoformação é valorizada ao nível da promoção de carreira.)</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008) Monteiro e Cardoso (2011); Fialho <i>et al</i> (2013); Câmara <i>et al</i> (2016); Pereira e Ramos (2018).</p>
Diagnóstico das necessidades	<p>Indique em que medida na empresa é questionado(a) sobre as suas necessidades de formação.</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008); Cardim (2009); Fialho <i>et al</i> (2013).</p>
	<p>De que forma foi questionado acerca das suas necessidades de formação?</p>	<p>Cardim (2009); Fialho <i>et al</i> (2013).</p>
	<p>Considera que a formação promovida pela empresa é adequada às necessidades dos seus trabalhadores?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008); Fialho <i>et al</i> (2013).</p>
Avaliação da formação	<p>Em que medida foi feita uma avaliação ao nível das ações de formação que frequentou na empresa?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008) Cardim (2009).</p>
	<p>Qual o seu nível de satisfação em relação aos métodos pelo qual foi avaliado?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008); Cardim (2009).</p>
	<p>Considera que consegue aplicar os conhecimentos adquiridos nas ações de formação no desempenho das suas funções?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008) Cardim (2009).</p>
	<p>Em que medida está satisfeito com os conteúdos programáticos das ações de formação que frequentou?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008) Cardim (2009).</p>
	<p>Em que medida está satisfeito com a organização das ações de formação que frequentou e os recursos utilizados?</p>	<p>Gomes <i>et al</i> (2008) Cardim (2009).</p>

Apêndice 3 – Inquérito por questionário

Perceção do Colaborador relativamente à Formação na Empresa

Este questionário, sobre a formação, surge no âmbito de um estágio realizado na Empresa YKK Portugal integrado no Mestrado em Sociologia da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (UAlg). Tem como objetivo conhecer a perspetiva do colaborador em relação à política de formação da empresa. O questionário é anónimo e confidencial, sendo os seus resultados analisados de forma agregada. .

Muito obrigada pela sua participação.

*Obrigatório

Caracterização do Inquirido

1. Sexo:*

Feminino____

Masculino____

2. Idade:*

3. Habilitações Literárias:*

Ensino Básico – 1º ciclo____

Ensino Básico – 2º ciclo____

Ensino Básico – 3º ciclo____

Ensino Secundário____

Curso profissional/técnico____

Licenciatura____

Mestrado____

Doutoramento____

4. Setor onde se insere:*

5. Antiguidade na empresa:*

Formação Profissional

6. A empresa tem-lhe proporcionado a participação em formação profissional?*

Sim _____

Não _____ (Se respondeu não, passe para a pergunta 12)

7. Qual o tipo de formação que frequentou? (Para cada item abaixo indicados, selecione as opções que correspondem à sua situação)*

Formação em sala _____

Formação no próprio posto de trabalho _____

Formação em espaços abertos _____

Formação online _____

Formação dada por um colega _____

Formação técnica _____

Formação comportamental _____

8. Numa escala de 1 a 5, diga qual o seu grau de satisfação relativamente às ações de formação facultadas pela empresa que frequentou.*

1 (Muito insatisfeito); 2 (Insatisfeito); 3 (Indiferente); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito);

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito						Muito satisfeito

9. Caso tenha frequentado formação proporcionada pela empresa, indique as principais consequências dessa formação. (Para cada item abaixo indicados, selecione as opções que correspondem à sua situação)*

Aquisição de novos conhecimentos _____

Adaptação a novos equipamentos_____

Adaptação a novos produtos desenvolvidos pela empresa_____

Valorização pessoal_____

Progresso profissional_____

Melhoria no desempenho do seu trabalho_____

Troca de experiências com os colegas_____

Alargamento da sua rede de contactos e de interações com os colegas_____

Mudança de comportamentos no local de trabalho_____

Desenvolvimento pessoal_____

Progressão na carreira_____

Não teve consequências_____

10. Em que medida considera que as ações que frequentou foram adequadas às suas necessidades de formação?

Todas as ações foram adequadas_____

Algumas foram adequadas_____

Não foram adequadas_____

11. Identifique os motivos pelos quais o leva a frequentar ações de formação (Selecione às opções que correspondem à sua situação).*

Reciclagem e atualização de conhecimentos_____

Aquisição de novos conhecimentos e competências_____

Especialização numa determinada área_____

Melhoria no seu desempenho_____

Cumprimento das horas de formação impostas pela empresa_____

Por indicação dos meus superiores_____

12. Se nunca frequentou ações de formação facultadas pela empresa, por favor indique os motivos. (Selecione as opções que correspondem à sua situação.)

Não me indicaram para formação_____

Não tive autorização_____

O volume de trabalho não o permitiu_____

Não senti necessidade de formação_____

Não quis frequentar formação_____

Outro___ Qual(is)?_____

13. Considera a formação como uma mais-valia para a sua progressão profissional na empresa?*

Sim_____

Não_____

Não sei_____

14. Na sua opinião, quais são as principais vantagens de frequentar ações de formação na empresa? (Assinale três das opções abaixo indicadas)*

Aquisição de novos conhecimentos_____

Autorrealização_____

Maior eficiência nas suas funções_____

Aprender novas formas de trabalhar_____

Desenvolver as suas competências_____

Ter conhecimentos e competências compatíveis com a evolução do mercado de trabalho_____

Evolução profissional_____

Contribuir para a concretização da estratégia da empresa_____

Enriquecimento do currículo_____

15. Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

1 (Discordo totalmente); 2 (Discordo); 3 (Não concordo nem discordo); 4 (Concordo); 5 (Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
A empresa promove e apoia a autoformação dos seus trabalhadores.					
Os meus superiores incentivam-me a apostar na minha autoformação.					
Os meus superiores incentivam-me a participar em ações de formação.					
Na empresa a autoformação é valorizada ao nível da promoção de carreira.					

Diagnóstico das necessidades

16. Indique em que medida na empresa é questionado(a) sobre as suas necessidades de formação. (Se respondeu nunca, passe para a pergunta 18)

Nunca	Raramente	Com frequência	Muitas vezes	Sempre

17. De que forma foi questionado acerca das suas necessidades de formação? (Selecione as opções correspondentes à sua situação).*

Sendo entrevistado_____

Entrevista aos meus superiores_____

Através de inquérito por questionário_____

Através de observação realizada por parte de superiores_____

Outro__ Qual(is)?_____

18. Considera que a formação promovida pela empresa é adequada às necessidades dos seus trabalhadores?

Legenda: 1 (Discordo totalmente); 2 (Discordo); 3 (Não concordo nem discordo); 4 (Concordo); 5 (Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

Avaliação da formação

19. Em que medida foi feita uma avaliação ao nível das ações de formação que frequentou na empresa? (Se respondeu nunca, passe para a pergunta 21).

Nunca	Raramente	Com frequência	Muitas vezes	Sempre

20. Qual é o seu nível de satisfação em relação aos métodos pelo qual foi avaliado?

1 (Muito insatisfeito); 2 (Insatisfeito); 3 (Não concordo nem discordo); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
Avaliação dos conhecimentos adquiridos					
Avaliação da sua satisfação ao nível das ações frequentadas					
Avaliação da aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho					

21. Considera que consegue aplicar os conhecimentos adquiridos nas ações de formação no desempenho das suas funções?

Nunca	Raramente	Com frequência	Muitas vezes	Sempre

22. Em que medida está satisfeito com os conteúdos programáticos das ações de formação que frequentou? (Para cada item abaixo indicados assinale de 1 a 5 o seu nível de satisfação)*

Legenda: 1 (Muito insatisfeito); 2 (Insatisfeito); 3 (Indiferente); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
Atualidade/importância dos temas tratados					
Profundidade na abordagem dos temas					
Estruturação e articulação dos conteúdos					
Coerência no temas apresentados					
Adequação dos temas abordados com as funções que desempenha					
Utilidade dos temas da formação na resolução de problemas concretos nas suas funções					
Transmissão de novos conhecimentos					

23. Em que medida está satisfeito com organização das ações de formação que frequentou e os recursos utilizados? (Para cada item abaixo indicados assinale de 1 a 5 o seu nível de satisfação).*

Legenda: 1 (Muito insatisfeito); 2 (Insatisfeito); 3 (Indiferente); 4 (Satisfeito); 5 (Muito satisfeito)

	1	2	3	4	5
Qualidade e adaptação da documentação providenciada					
Adequação da carga horária em relação ao seu horário de trabalho					
Qualidade e variedade dos suportes pedagógicos utilizados					
Qualidade do apoio do formador após a ação de formação					
Adaptabilidade dos conteúdos lecionados com o exercício da sua função					

Apêndice 4 - Tabelas de resultados

Tabela 1. Sexo dos Inquiridos (N=40)

Sexo	FA	%
Feminino	30	75,0%
Masculino	10	25,0%
Total	40	100,0%

Tabela 2. Idade dos inquiridos (N=40)

Idade	FA	%
<=30	8	20,0%
31-40	8	20,0%
41-50	11	27,5%
51+	13	32,5%
Total	40	100,0%

Tabela 3. Habilitações literárias dos inquiridos (N=40)

Habilitações Literárias	FA	%
Ensino Básico – 1º Ciclo	0	0,0%
Ensino Básico – 2º Ciclo	4	10,0%
Ensino Básico – 3º Ciclo	5	12,5%
Ensino Secundário	21	52,5%
Curso Profissional/Técnico	0	0,0%
Licenciatura	7	17,5%
Mestrado	3	7,5%
Doutoramento	0	0,0%
Total	40	100,0%

Tabela 4. Setor onde pertencem os inquiridos (N=40)

Setor	FA	%
Administrativo	5	12,5%
Compras	1	2,5%
Vendas	3	7,5%
Montagem	27	67,5%
QAS	4	10,0%
Total	40	100,0%

Tabela 5. Antiguidade na empresa (N=40)

Antiguidade na Empresa	FA	%
0-5	15	37,5%
6-10	4	10,0%
11-15	4	10,0%
16-20	2	5,0%
21-25	4	10,0%
26-30	2	5,0%
31-35	3	7,5%
36+	6	15,0%
Total	40	100,0%

Tabela 6. Número de pessoas a quem foi proporcionada formação (N=40)

Formação proporcionada pela empresa	FA	%
Sim	38	95,0%
Não	2	5,0%
Total	40	100,0%

Tabela 7. Frequência com que os inquiridos foram auscultados sobre as suas necessidades de formação (N=40)

	Nunca		Raramente		Com frequência		Muitas vezes		Sempre		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Questionado sobre as necessidades	4	10,0%	2	5,0%	4	10,0%	21	52,5%	9	22,5%	40	100,0%

Tabela 8. Métodos de diagnóstico de necessidades de formação utilizados (N=50)

	Sendo entrevistado		Entrevista aos meus superiores		Inquérito por questionário		Observação realizada por parte dos superiores		Outro(s)		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
De que forma foi questionado	4	8,0%	0	0,0%	33	66,0%	13	26,0%	0	0,0%	50	100,0%

Tabela 9. Adequação da formação às necessidades de formação (N=39)

	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Formação adequada às necessidades	0	0,0%	2	5,1%	11	28,2%	14	35,9%	12	30,8%	39	100%

Tabela 10. Tipos de formação frequentada (N=164)

Tipos de formação	FA	%
Em sala	36	22,0%
No posto de trabalho	28	17,1%
Em espaços abertos	11	6,7%
Online	17	10,4%
Dada por um colega	23	14,0%
Técnica	25	15,2%
Comportamental	24	14,6%
Total	164	100,0%

Tabela 11. Satisfação em relação às ações de formação (N=38)

Grau de satisfação	FA	%
Muito insatisfeito	0	0,0%
Insatisfeito	1	2,6%
Nem satisfeito nem insatisfeito	7	18,4%
Satisfeito	14	36,8%
Muito satisfeito	16	42,1%
Total	38	100,0%

Tabela 12. Consequências da formação (N=179)

Consequências da formação	FA	%
Aquisição de novos conhecimentos	30	16,8%
Adaptação a novos equipamentos	5	2,8%
Adaptação a novos produtos desenvolvidos pela empresa	2	1,1%
Valorização pessoal	12	6,7%
Progresso profissional	9	5,0%
Melhoria no desempenho do seu trabalho	29	16,2%
Troca de experiências com os colegas	25	14,0%
Alargamento da sua rede de contatos e de interações com os colegas	18	10,1%
Mudança de comportamentos no local de trabalho	20	11,2%
Desenvolvimento pessoal	23	12,8%
Progressão na carreira	6	3,4%
Não teve consequências	0	0,0%
Total	179	100,0%

Tabela 13. Motivos que levaram a frequentar ações de formação (N=116)

Motivos de frequentar formação	FA	%
Reciclagem e atualização de conhecimentos	11	9,5%
Aquisição de novos conhecimentos e competências	27	23,3%
Especialização numa determinada área	7	6,0%
Melhoria no seu desempenho	30	25,9%
Cumprimento das horas de formação	24	20,7%
Por indicação dos meus superiores	17	14,7%
Total	116	100,0%

Tabela 14. A formação como uma mais valia (N=40)

Formação como mais-valia	FA	%
Sim	25	62,5%
Não	8	20,0%
Não sei	7	17,5%
Total	40	100,0%

Tabela 15. Vantagens de frequentar ações de formação (N=128)

Vantagens de frequentar ações de formação	FA	%
Aquisição de novos conhecimentos	30	23,4%
Autorrealização	2	1,6%
Maior eficiência nas suas funções	19	14,8%
Aprender novas formas de trabalhar	18	14,1%
Desenvolver as suas competências	29	22,7%
Ter conhecimentos e competências compatíveis com a evolução do mercado de trabalho	5	3,9%

Evolução profissional	10	7,8%
Contribuir para a concretização da estratégia da empresa	9	7,0%
Enriquecimento do currículo	6	4,7%
Total	128	100,0%

Tabela 16. Incentivo à formação (N=40)

	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
A empresa promove e apoia a autoformação dos seus trabalhadores	0	0,0%	0	0,0%	11	27,5%	14	35,0%	15	37,5%	40	100,0%
Os meus superiores incentivam-me a apostar na minha autoformação	0	0,0%	0	0,0%	11	27,5%	15	37,5%	14	35,0%	40	100,0%
Os meus superiores incentivam-me a participar em ações de formação	0	0,0%	0	0,0%	7	17,5%	19	47,5%	14	35,0%	40	100,0%
Na empresa a autoformação é valorizada ao nível da promoção da carreira	0	0,0%	0	0,0%	12	30,0%	20	50,0%	8	20,0%	40	100,0%

Tabela 17. Avaliação das ações de formação (N=38)

	Nunca		Raramente		Com frequência		Muitas vezes		Sempre		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Avaliação das ações de formação	1	2,6%	3	7,9%	3	7,9%	25	65,8%	6	15,8%	38	100%

Tabela 18. Nível de satisfação relativamente aos métodos de avaliação da formação (N=37)

Nível de satisfação aos métodos a que foi avaliado	Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Avaliação dos conhecimentos adquiridos	1	2,7%	1	2,7%	1	2,7%	27	73,0%	7	18,9%	37	100,0%
Avaliação da sua satisfação ao nível das ações frequentadas	1	2,7%	1	2,7%	2	5,4%	26	70,3%	7	18,9%	37	100,0%
Avaliação da aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho	1	2,7%	1	2,7%	5	13,5%	23	62,2%	7	18,9%	37	100,0%

Tabela 19. Aplicação dos conhecimentos adquiridos nas funções (N=37)

	Nunca		Raramente		Com frequência		Muitas vezes		Sempre		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Aplicação dos conhecimentos adquiridos	0	0,0%	2	5,4%	7	18,9%	19	51,4%	9	24,3%	37	100,0%

Tabela 20. Nível de satisfação dos conteúdos programáticos (N=38)

Satisfação dos conteúdos programáticos	Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Atualidade/importância dos temas tratados	0	0,0%	0	0,0%	6	15,8%	22	57,9%	10	26,3%	38	100,0%
Profundidade na abordagem dos temas	0	0,0%	1	2,6%	6	15,8%	22	57,9%	9	23,7%	38	100,0%
Estruturação e articulação dos conteúdos	0	0,0%	0	0,0%	4	10,5%	23	60,5%	11	28,9%	38	100,0%
Coerência nos temas apresentados	0	0,0%	0	0,0%	4	10,5%	23	60,5%	11	28,9%	38	100,0%
Adequação dos temas abordados com as funções que desempenha	0	0,0%	3	7,9%	8	21,1%	17	44,7%	10	26,3%	38	100,0%
Utilidade dos temas da formação na resolução de problemas concretos nas suas funções	0	0,0%	4	10,5%	7	18,4%	17	44,7%	10	26,3%	38	100,0%
Transmissão de novos conhecimentos	0	0,0%	2	5,3%	1	2,6%	25	65,8%	10	26,3%	38	100,0%

Tabela 21. Nível de satisfação relativamente à organização das ações de formação (N=38)

Organização das ações de formação	Muito insatisfeito		Insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito		Total	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Qualidade e adaptação da documentação providenciada	0	0,0%	1	2,6%	6	15,8%	22	57,90%	9	21,1%	38	100,0%
Adequação da carga horária em relação ao seu horário de trabalho	1	2,6%	0	0,0%	4	10,5%	26	68,4%	7	18,4%	38	100,0%
Qualidade e variedade dos suportes pedagógicos utilizados	1	2,6%	0	0,0%	4	10,5%	25	65,8%	8	21,1%	38	100,0%
Qualidade do apoio do formador após a ação de formação	1	2,6%	0	0,0%	3	7,9%	26	68,4%	8	21,1%	38	100,0%
Adaptabilidade dos conteúdos lecionados com o exercício da sua função	1	2,6%	1	2,6%	6	15,8%	22	57,9%	8	21,1%	38	100,0%

